

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي



رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة

بعنوان

دور الشراكة في تطوير المنتجات

- دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية -

تحت إشراف : أ.د. قوراري مريم

من إعداد الطالبة : كاشا سامية

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
جامعة تلمسان	رئيسا	أستاذة تعليم عالي	أ.د قوراري يمينة
جامعة تلمسان	مشرفا	أستاذة تعليم عالي	أ.د قوراري مريم
المدرسة العليا لإدارة الأعمال- تلمسان-	ممتحنا	أستاذة تعليم عالي	أ.د خديم أمال
المدرسة العليا لإدارة الأعمال- تلمسان-	ممتحنا	أستاذة تعليم عالي	أ.د سالمى عبد الجبار
جامعة تلمسان	ممتحنا	أستاذة محاضرة أ	د. بن صاولة صراح
جامعة تلمسان	ممتحنا	أستاذة محاضرة أ	د. بوليلة هاجر

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(فَاذْكُرُونِيْ اَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِيْ وَلَا تَكْفُرُوْا)

(البقرة: 152)

اللهم لك الحمد والشكر في السراء والضراء، وعلى أي حال

تقدره لي

الحمد لله رب العالمين

إهداء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطأها بثبات بفضل من الله ومنه. أهدي عملي هذا إلى : من قال فيهما الرحمان : ﴿ واخض لها جناح النذل من الرحمة، وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ . (الآية 24، من سورة الإسراء)

إلى أمي الصدر الحنون الذي كان لي ظلاً بارداً في هجير الحياة، إلى من أفتقد حرارة تصفيقه فرحاً بانجازي في هذه اللّحظة أبي رحمه الله، إلى السند والعضد والساعد إخواني وأخواتي .

إلى بناتي فرحتي وسعادتي، إلى زوجي العزيز حفظه الله

إلى كل من علّمني حرفاً وساعدني ولو بابتسامة أو دعوة

إلى صديقاتي وزميلاتي

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفتي الفاضلة الأستاذة " قوراري مريم " التي أشرفت على هذه

الرسالة وما بخلت علينا بتوجيهاتها ونصائحها النافعة .

وأشكر الأساتذة الأفاضل الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة

هذه الأطروحة، وتبيان أخطائها، و استكمال نقائصها.

كما لا يفوتني ذكر أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى

كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث.

فهرس مختصر المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ - هـ	المقدمة العامة
2	الفصل الأول : الإطار النظري لإستراتيجية الشراكة وتطوير المنتجات الجديدة
63-3	المبحث الأول : الإطار العام لمفهوم إستراتيجية الشراكة
127-64	المبحث الثاني : الإطار النظري لابتكار المنتجات
159-128	المبحث الثالث : علاقة إستراتيجية الشراكة بتطوير منتجات جديدة
161	الفصل الثاني :الدراسات السابقة
178 - 162	المبحث الأول : الدراسات التي تناولت إستراتيجية الشراكة
190 - 179	المبحث الثاني :الدراسات التي تناولت تطوير المنتجات الجديدة
214 - 191	المبحث الثالث : الدراسات التي تناولت دور إستراتيجية الشراكة في تطوير منتجات جديدة
244 - 215	المبحث الرابع : تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
246	الفصل الثالث :الدراسة الميدانية
261 - 247	المبحث الأول : الإطأ المنهجي للدراسة الميدانية
309 - 262	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة عامة

مقدمة :

يشهد الاقتصاد العالمي منذ منتصف القرن العشرين تحولات جذرية وعميقة ساهمت فيها عوامل متعددة، من أبرزها عوالة الأسواق، شدة المنافسة، التسارع العلمي والتطور التقني، قصر دورة حياة المنتجات، وضعف مواكبة الأطر التنظيمية والقانونية لهذه التغيرات. وقد أفرزت هذه التحولات بيئة عمل غير مستقرة تتسم بعدم اليقين، مما جعل المؤسسات تواجه صعوبة في التكيف بمفردها مع هذه المتغيرات وفي التصدي للمخاطر الخارجية، نظرًا لمحدودية مواردها ومعارفها ومعلوماتها.

وأمام هذه المعطيات، شهدت طرق تسيير المؤسسات تغييرًا جوهريًا، حيث لم يعد تحقيق الربح وحده الغاية الأساسية، بل أصبح من الضروري ربطه بأولوية البقاء والتكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد. ونتيجة لذلك، انتقلت المؤسسات من منطق إدارة الصراع التنافسي إلى منطق بناء التحالفات والشراكات والتعاون المشترك.

في هذا السياق برزت إستراتيجية الشراكة التي تعود جذورها إلى نهاية القرن التاسع عشر بالولايات المتحدة الأمريكية، لكنها أصبحت اليوم إحدى أنجع الوسائل لتحقيق النمو السريع، اختراق الأسواق، وتنويع المنتجات والخدمات. إذ تقوم على نسج روابط تعاون مع أطراف خارجية من أجل الاستجابة للحاجات المتجددة للزبائن، بعد أن أصبح من الصعب على المؤسسة بمفردها الإيفاء بكل متطلبات المنافسة من ابتكار وجودة ومرونة وسرعة في الأداء.

ويقتضي خيار الشراكة أن تركز المؤسسة جهودها على الأنشطة التي تملك فيها ميزة نسبية مقارنة بالمنافسين، مع إسناد بقية الأنشطة إلى شركاء تتوافر لديهم موارد مكملة. ويستوجب ذلك بناء علاقات وثيقة مع الموردين والزبائن وسائر أصحاب المصلحة، قائمة على الثقة، المرونة، تكامل الموارد وتبادل المعلومات. ذلك أن المؤسسة، مهما بلغت قوتها السوقية وإمكاناتها، لا يمكنها الحفاظ على موقعها التنافسي بالاعتماد على أساليب تقليدية، خاصة في ظل ثورة تكنولوجية ومعلوماتية غير مسبوقة تفرض أتماطًا جديدة للعلاقات الاقتصادية بين مختلف الفاعلين.

ومن أجل البقاء في ساحة التنافس، بات من الضروري على المؤسسات تبني التكنولوجيات الحديثة باعتبارها أحد أهم ركائز الابتكار، إذ تمكنها من تحسين منتجاتها وتطوير سلسلة متواصلة من السلع الجديدة مع خفض تكاليف الإنتاج. ويتحقق ذلك عبر إدماج أدوات وآليات إنتاج متطورة تتسم بالمرونة والسرعة والوفرة، فضلًا عن إحداث تغييرات جوهريّة في سلوكيات العاملين من خلال التعلّم التنظيمي وتبادل الخبرات مع الشركاء.

كما يستند تطوير إستراتيجية المؤسسة إلى منظومة من القيم الفكرية والإدارية التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية، مثل: تأهيل الموارد البشرية، التقدم التكنولوجي، الجودة الشاملة، توفير مصادر التمويل، وجذب زبائن جدد. ولا يتأتى ذلك إلا عبر تبني استراتيجيات تنافسية مرنة تقوم على الإبداع والابتكار وخلق القيمة بشكل مستدام.

وفي هذا الإطار، تُعد إستراتيجية الشراكة خيارًا حيويًا للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص لتوسيع حصتها السوقية عبر تنويع المنتجات ودخول أسواق جديدة، فضلًا عن دعم الابتكار التكنولوجي بما يتيح الحصول على براءات اختراع، وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

أولاً: الإشكالية :

تعالج هذه الدراسة الإشكالية المرتبطة بالكيفية التي يمكن من خلالها تطوير منتجات جديدة، في إطار يجمع بين استقلالية المؤسسة من جهة، وضرورة إقامة علاقات تعاون مع شركاء ينشطون في مجالات مماثلة أو مختلفة من جهة أخرى. ويتم

ذلك من خلال عقود شراكة تُحدد مدتها، مجال نشاط الأطراف، وطبيعة مساهمة كل طرف. وتقوم هذه العلاقة على الانسجام في الأهداف، والتوافق التكنولوجي، وتقارب رؤى مسيري المؤسسات المشاركة، إلى جانب توفر الثقة، والمرونة في التعامل، وتكامل الموارد. وانطلاقاً من هذا الطرح، صيغت الإشكالية الرئيسة على النحو الآتي:

كيف تؤثر الشراكة الاستراتيجية على تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الجزائرية؟

وبناءً عليها يمكن اقتراح مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- 1) كيف تؤثر الشراكة الاستراتيجية على تخفيض التكاليف لتطوير منتجات جديدة في المؤسسات محل الدراسة؟
 - 2) كيف يمكن للشراكة الاستراتيجية أن تساهم في نقل التكنولوجيا داخل المؤسسات محل الدراسة لتطوير منتجات جديدة؟
 - 3) كيف تساهم الشراكة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي داخل المؤسسات محل الدراسة لتطوير منتجات جديدة؟
- وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الفرضيات التالية :

ثانياً : الفرضيات :

الفرضية الرئيسية :

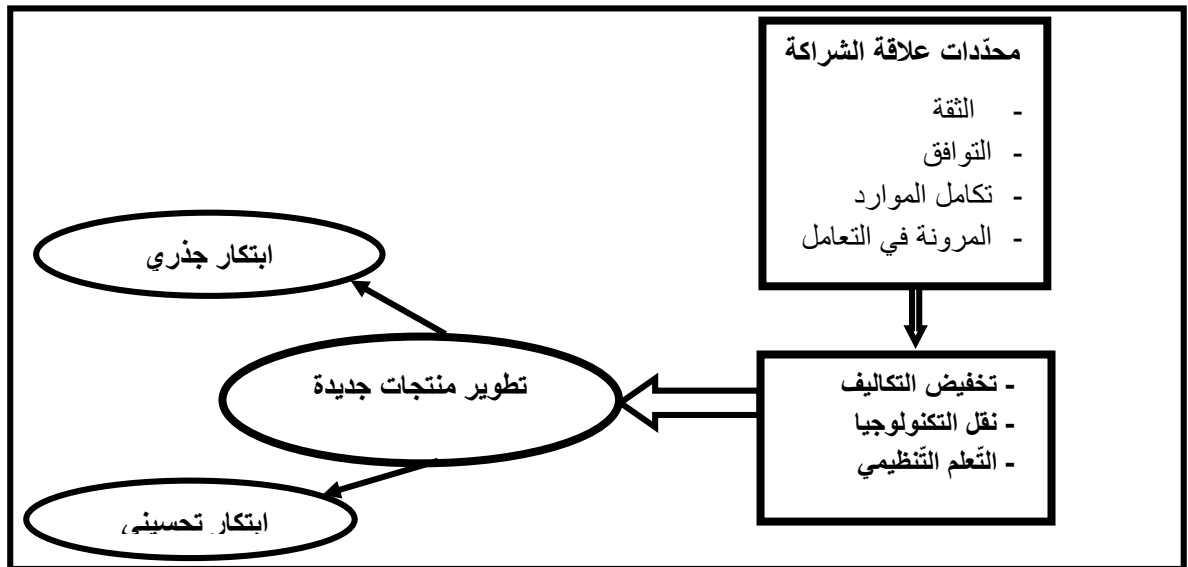
تساهم إستراتيجية الشراكة في تطوير منتجات جديدة داخل المؤسسات محل الدراسة .

• الفرضيات الفرعية :

- 1) تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال تأثيرها على خفض التكاليف كعامل وسيط .
- 2) تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال دورها في نقل التكنولوجيا كعامل وسيط.
- 3) تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال دورها في تعزيز التعلم التنظيمي كعامل وسيط.

ثالثاً : النموذج الافتراضي للدراسة

الشكل (1) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة

رابعاً : أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع :

تتحلى أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى محاولة تقليص الفجوة المعرفية المرتبطة بموضوع تطوير المنتجات الجديدة داخل المؤسسات الجزائرية، نظراً لما يمثله هذا الموضوع من عامل حاسم في ضمان استمرارية المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي، خاصة على مستوى الأسواق العالمية. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كون التعاون مع الأطراف الخارجية يُعد خياراً إستراتيجياً تملبه صعوبة استجابة المؤسسة بمفردها للتغيرات المستمرة في تفضيلات المستهلكين. وتبرز أهمية البحث أيضاً في ظل الندرة النسبية للأعمال النظرية والميدانية التي تناولت أثر إستراتيجية الشراكة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وبناءً على ذلك، من المنتظر أن يُسهم هذا العمل في إغناء الرصيد المعرفي العلمي حول موضوع الشراكة الإستراتيجية، باعتباره إضافة نوعية تربط بين إستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية وممارسات تطوير المنتجات الجديدة.

خامساً : أهداف الدراسة :

- تناول الجانب النظري لإستراتيجية الشراكة التي تعتبر أحد أنواع التّمو بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مع تحديد أبعادها ودورها في تخفيض تكاليف تطوير منتجات جديدة ونقل المعارف والتكنولوجيا في المؤسسات محل الدراسة.
- التطرق إلى الابتكار في مجال المنتجات باعتباره عامل من عوامل تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات وأساس بقاء واستمرارية نشاطها
- محاولة إسقاط الجانب النظري على بعض المؤسسات الجزائرية التي لجأت إلى علاقة التعاون مع مؤسسات أخرى تعمل في مجالات مختلفة وتهتم بتطوير منتجاتها .

سادساً : المنهج المستخدم :

الجزء النظري : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في شقها النظري للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة أو رفضها. وقد تم ذلك من خلال الرجوع إلى الكتب والمجلات العربية والأجنبية، إضافة إلى الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع، بهدف جمع الحقائق والمعطيات حول الظاهرة المدروسة وبناء النموذج النظري للدراسة الذي ساعد على صياغة أداة البحث (الاستبيان)..

الجزء التطبيقي : وإسقاط الجانب النظري على واقع بعض المؤسسات الجزائرية، تم اعتماد منهج دراسة الحالة. ولجمع البيانات الميدانية، جرى توزيع استبيان بُني وفق مقياس "ليكرت" الخماسي. أما تحليل البيانات، فتم بالاعتماد على الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS النسخة 26، والنمذجة بالمعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامج SMART - PLSv4.1.1.5.

سابعاً : هيكل الدراسة :

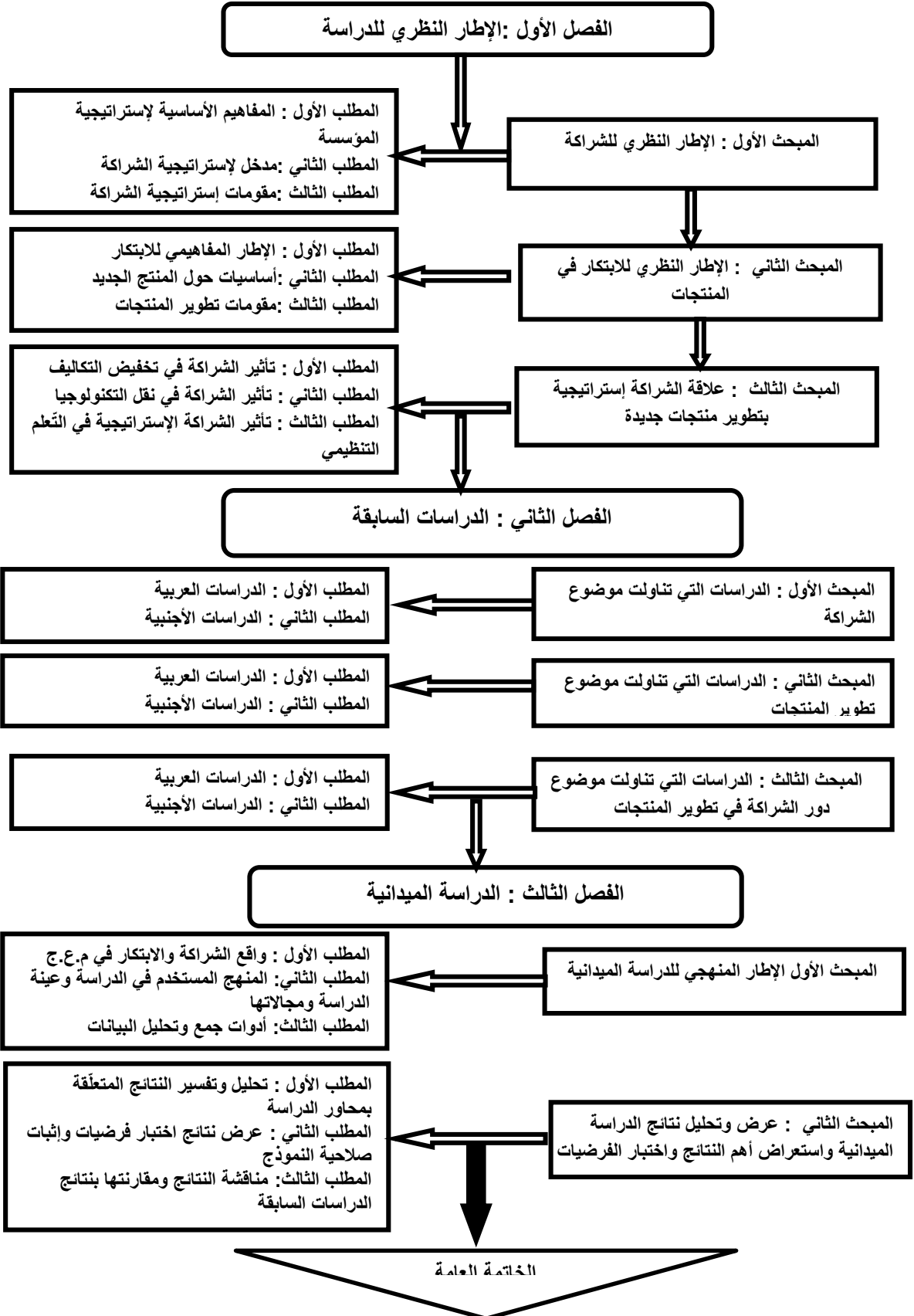
بهدف الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة، قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول رئيسية:

الفصل الأول الإطار النظري تناولنا فيه في المبحث الأول إستراتيجية الشراكة، حيث استعرضنا المفاهيم الأساسية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الشراكة، وخصائصها، وأهميتها، ومراحلها، وأسباب اللجوء إليها. أما المبحث الثاني فخصصناه للابتكار في مجال المنتجات، حيث تناولنا عموميات حول الابتكار، وأساسيات المنتج الجديد، ومقومات تطوير المنتجات. في حين خصصنا المبحث الثالث لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي العلاقة بين إستراتيجية الشراكة وتطوير المنتجات الجديدة، وذلك من خلال التطرق إلى دور الشراكة في خفض التكاليف، ونقل التكنولوجيا، والتعلم التنظيمي. الفصل الثاني

خصصناه للدراسات السابقة حيث تضمن أربعة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الشراكة، وفي المبحث الثاني إلى الدراسات التي اهتمت بتطوير المنتجات الجديدة. أما المبحث الثالث، والذي يمثل جوهر هذا الفصل، فقد خصص لدراسة العلاقة بين الشراكة وتطوير المنتجات الجديدة. في حين حُصص المبحث الرابع لتحليل هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية، مع تحديد الفجوة البحثية التي انطلقنا منها لبناء متغيرات الدراسة والعلاقات التي تربط بينها وصياغة النموذج النظري المعتمد. الفصل الثالث الدراسة الميدانية تناولنا فيه إسقاط الجانب النظري على واقع بعض المؤسسات الجزائرية التي اعتمدت علاقات شراكة مع أطراف خارجية لتطوير منتجاتها. وقد تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وجمع البيانات باستخدام الاستبيان، ثم معالجتها بأساليب إحصائية عبر برنامج SPSS. وبعد ذلك قمنا بتحليل النتائج ومقارنتها بالفرضيات المطروحة، وصولاً إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في توجيه الدراسات المستقبلية نحو إشكاليات جديدة.

ثامنا :هيكل الدراسة

الشكل : (2) : هيكل الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة

الفصل الأول

الجانب النظري للدراسة

مقدمة الفصل :

تتوقف القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على مدى جاهزيتها للتكيف مع التحولات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية، سواء تلك المرتبطة بسلسلة القيمة من خلال أنشطتها الأساسية والداعمة، أو الناتجة عن التغيرات الصناعية والكلية. وتزداد أهمية هذا التكيف في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الراهنة، وما يصاحبها من شدة المنافسة وتغيّر أذواق المستهلكين، مما يفرض على المؤسسة انتهاز استراتيجيات دقيقة ومرنة تضمن النمو والاستمرارية وتحقيق الأرباح.

ومن بين هذه التوجهات، تبرز استراتيجيات النمو كخيار رئيسي، حيث يمكن أن تأخذ المؤسسة مسار التوسع التعاقدية عبر إقامة شراكات استراتيجية مع أطراف غير منافسة، مما يتيح تبادل الموارد والخبرات وتخفيف المخاطر والتكاليف. وتتنوع هذه الشراكات بين أشكال متعددة مثل: المناولة، عقود الامتياز، التراخيص، المشاريع المشتركة، الشبكات أو اتحادات الأعمال. وتستند استمرارية هذه العلاقات إلى مجموعة من المحددات أبرزها: الثقة، التوافق البشري والتنظيمي والثقافي، التوافق الاستراتيجي، تكامل الموارد، إضافة إلى عنصر المرونة في الاستجابة للمتغيرات البيئية.

وفي هذا السياق، يكتسي الابتكار أهمية محورية بوصفه المحرك الأساسي لتعزيز القدرة التنافسية، من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبى حاجات السوق وتدعم تفوق المؤسسة. وتواجه المؤسسات في هذا المجال خيارين استراتيجيين: الابتكار الجذري الذي يقوم على إحداث تغييرات جوهرية في مواصفات أو استخدامات المنتجات، والابتكار التدريجي الذي يركز على تحسينات مستمرة في الجودة والوظيفة وطرق الإنتاج. ويُعدّ تطوير المنتجات أحد أهم محاور الاستراتيجية الحديثة، بالنظر إلى تسارع التغيرات التكنولوجية، قصر دورة حياة المنتجات، وتنامي المنافسة القائمة على الابتكار.

وتفرض هذه الظروف على المؤسسات تبني استراتيجيات تعاونية تُمكنها من الاستفادة من خبرات وتكنولوجيات الشركاء، وتبادل المعلومات والمعارف، بما يساهم في تخفيض تكاليف التطوير وتسريع وتيرة الابتكار. كما يقتضي ذلك تعزيز التعاون عبر سلسلة القيمة مع الموردين، العملاء، الموزعين، الجامعات ومراكز البحث والتطوير.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاء هذا الفصل لتناول الأطر النظرية المرتبطة بمفهوم الاستراتيجية والشراكة الاستراتيجية، وبيان دورها في دعم الابتكار الجذري والتدريجي للمنتجات، مع التركيز على محددات العلاقة التعاونية وانعكاساتها على خفض التكاليف، نقل التكنولوجيا والتعلم التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار النظري للشراكة

تقوم تنافسية المؤسسة الاقتصادية على قدرتها على التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية، سواء في سلسلة القيمة أو في البيئة الصناعية والكلية. وتزداد الحاجة إلى هذا التكيف بفعل الثورة التكنولوجية، شدة المنافسة، تغير أذواق المستهلكين، وإعادة هيكلة نماذج الأعمال، ما يفرض اعتماد استراتيجيات دقيقة تضمن النمو والاستمرارية وتعزز الربحية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات استراتيجية الشراكة، التي تقوم على التعاون مع شركاء ذوي خبرات ومهارات مكتملة، بما يدعم تطوير الأنشطة وبناء علاقات متينة مع مختلف أصحاب المصلحة. وعليه، سيتناول هذا المبحث مفهوم الاستراتيجية واستراتيجية الشراكة وأهم المصطلحات المرتبطة بها.

- المطلب الأول : المفاهيم الأساسية لإستراتيجية المؤسسة
- المطلب الثاني : مدخل لإستراتيجية الشراكة
- المطلب الثالث : مقومات الشراكة الإستراتيجية

المطلب الأول : المفاهيم الأساسية لإستراتيجية المؤسسة

يعدّ مصطلح الاستراتيجية من المفاهيم التي تعود جذورها إلى المجال العسكري، حيث استُخدم للدلالة على الخطط بعيدة المدى الهادفة إلى تحقيق النصر. ومع تطور الفكر الإداري والاقتصادي، انتقل استخدامه ليشمل مختلف الميادين باعتباره أداة فعّالة لضمان تحقيق الأهداف. وتُعرّف الاستراتيجية على أنّها الاستخدام العقلاني والفعال للموارد وفق منهج منظم من أجل بلوغ الغايات بعيدة المدى، كما يمكن النظر إليها على أنّها مجموعة السياسات والخطط والمناهج التي تُعتمد لبلوغ الأهداف المرسومة في أقصر مدة وبأقل جهد ممكن.

1) التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية :

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "ستراتوس" Stratos "كمفهوم مرتبط بالجانب الحربي ومعناه جيش" أجين "Agein" والتي معناها القيادة أو القائد الذي يتحكم في جيشه (Manuel, 2010, p. 10) ، ومن أشهر الكتاب الذين تطرقوا إلى مفهوم الإستراتيجية الحربية المؤلف الصيني (Sun Tzu) من خلال كتابه "فن الحرب" "The art of war" الذي كتبه سنة 500 قبل الميلاد حيث طور مفهوم الإستراتيجية واسند إليها عنصر المفاجأة، التحايل والتجسس وهو صاحب مقولة: "ارفضوا القتال طالما لم تكونوا متأكدين من النصر" (Freedman, 2013, p. 44) .

و في نفس الصدد خلال الفترة 1780-1831 ألف الجنرال الروسي (Carl Von Clausewitz) كتاب "الحرب" أين عرّف الإستراتيجية بأنها مزيج لثلاث عناصر : اقتصاد القدرات، حرية التحرك وتركيز القوى، حيث كان من مؤيدي أسلوب الحرب الشاملة، وهو صاحب مقولة: "الحرب هي استمرار للسياسة لكن بوسائل أخرى" (Johnson, 2008, p. 17) .

واستنادا لما سبق وحسب (Sun Tzu) و (Carl Von Clausewitz) كلمة إستراتيجية معناها قيادة الجيش عكس مفهوم "التكتيك" فهو مفهوم ضيق ومحدود من حيث الوقت والمكان (كسب المعركة) والإستراتيجية لها هدف عام وطويل المدى (كسب الحرب)، أما إذا قارنا هذه المصطلحات في مجال الأعمال فإن جيش منظم (يعني مؤسسة) ضد الأعداء (يعني المنافسين)

والنصر (يعني الأداء الاقتصادي بصفة عامة) عن طريق المزايا الحربية (الميزة التنافسية) مع المحافظة على الجنود (العمال) وهذه الحرب تكون لصالح الشعب (المساهمين) التي تصبح أكثر أماناً (Lehman-Ortega, 2016, p. 03).

انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى المجال الاقتصادي في ستينيات القرن التاسع عشر، مع ظهور محاضرات بجامعة هارفارد تناولت السياسة العامة للتنظيم، وإدارة المؤسسات، والإنتاج، والتصنيع. ومع تطور المجتمعات وتعمد وظائف المؤسسات، ازدادت حدة المنافسة بينها، مما جعل من الصعب على المديرين اختيار الاستراتيجية الملائمة، حيث كان الاعتماد في البداية على الخبرة والمنطق السليم أكثر من الاعتماد على النماذج والنظريات العلمية. (Gerry, 2008, p. 17)، فمنذ 1950-1960 بدأت المؤسسة في تطوير المناهج والأساليب اللازمة وترتيب الخيارات والأولويات الأساسية لتخصيص الموارد الضرورية، مع تحديد طريقة استخدامها (Laurence, 2013, p. 03).

استناداً إلى ما سبق، يتضح أنّ مفهوم الاستراتيجية يرتبط في جذوره بالمجال العسكري، حيث يقوم على إعداد القوات وتوزيعها في ميدان المعركة بشكل مدروس لتحقيق النصر على العدو. وبالقياس على ذلك، تعتمد المؤسسة الاقتصادية على الاستراتيجية لتنظيم أنشطتها وتوزيع مواردها بكفاءة، بما يمكنها من تلبية احتياجات الزبائن في الأسواق المستهدفة، والتصدي للمنافسين، ومواجهة مختلف التحديات الخارجية المؤثرة على نشاطها. (Peter Wilson, 2010, p. 81). وتتضمن الإستراتيجية وضع خطة شاملة لمختلف العمليات التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف المخطط لها. (Ghedjghoudj, 2013, p. 13). وفي هذا الصدد قدم رواد الفكر الإستراتيجي والباحثين في الاقتصاد مفاهيم عدة لمصطلح الإستراتيجية الذي تغير معناه عبر مختلف مراحل الفكر الإستراتيجي.

2) تعريف إستراتيجية المؤسسة :

● تعددت تعريفات الاستراتيجية باختلاف تصورات وآراء الباحثين والمختصين، غير أنّها تلتقي في كونها تمثل سلوك المؤسسة في تعاملها مع بيئتها الداخلية والخارجية. فهي تُجسّد توجهات المؤسسة نحو النمو وإدارة أنشطتها المختلفة من خلال تحديد أهدافها وغاياتها الأساسية بعيدة المدى، مع رسم مسارات العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. وفيما يلي، سيتم عرض أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم الاستراتيجية:

● يشير مكتب (Oxford Dictionary) إلى أنّ الإستراتيجية يقصد بها ذلك الفنّ الذي يقوم على تعبئة وتحريك القوات العسكرية بطريقة تمكّن من السيطرة الكاملة على الموقف، وهو تعريف يُبرز الجذور العسكرية الأصيلة لهذا المفهوم. (المغربي ع.، 1999، الصفحات 18-19).

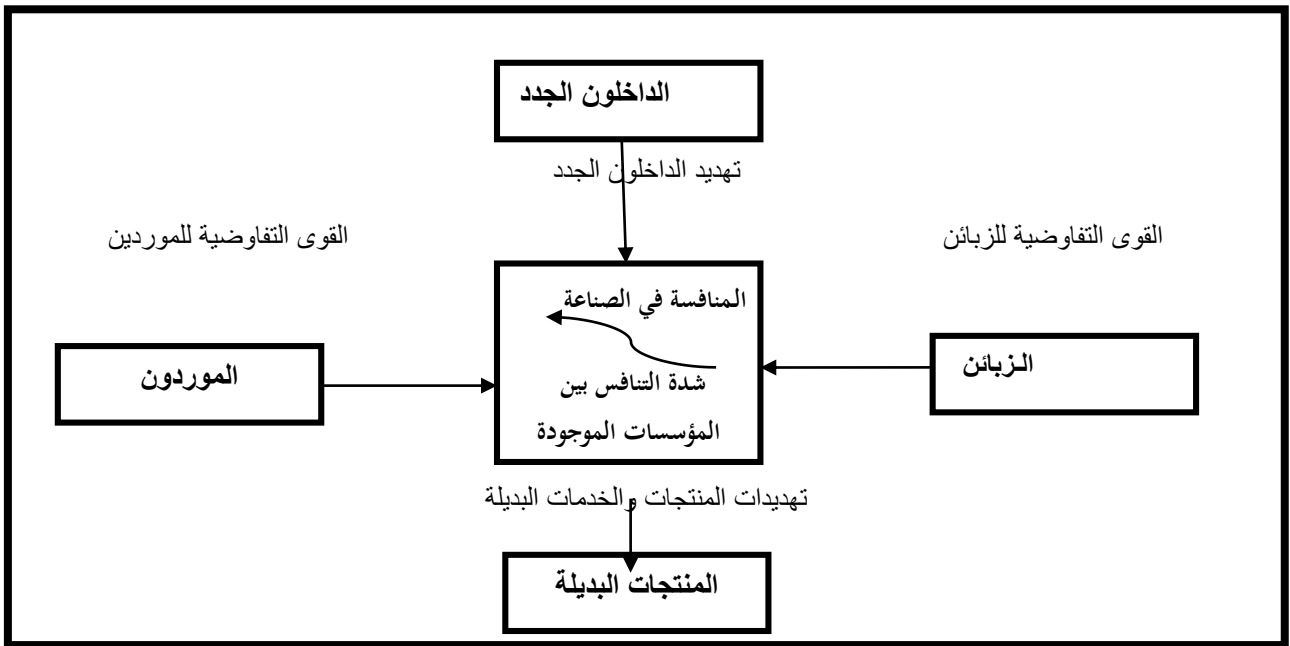
● ظهرت أولى الأعمال الخاصة بإستراتيجية المؤسسة في نهاية الخمسينات وبداية ستينات القرن العشرين، ومن أهم الأعمال التي ميّزت تلك الفترة نجد أعمال الباحث (Chandler A. , 1962) من خلال كتابه " الإستراتيجية والهيكل التنظيمي " الذي عرّف فيه إستراتيجية المؤسسة على أنّها " تحديد الغايات والأهداف الأساسية بعيدة المدى في حين عرّفها (Michael Porter) بأنّها الخيار الذي تضعه المؤسسة لتحديد وضعيتها في المحيط التنافسي الذي يحدده هيكل الصناعة في السوق، إذ يعتبرها التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة من خلال التوفيق الاقتصادي بين نقاط قوى المؤسسة والمحيط التنافسي في إطار السياسة العامة (مزهود، 2006، صفحة 41). كذلك يرى أن الإستراتيجية هي تحرك دفاعي أو هجومي يمكن المؤسسة من الحصول

على مركز تنافسي في الصناعة ، من خلال التعامل مع قوى السوق الخمس (Porter M. , 1998, p. 34) كما يوضحه الشكل (1,1,1).

• أشار (M. Porter) من خلال تعريفه للإستراتيجية إلى صعوبة إعطاء تعريفا واحدا قادر على الإحاطة بجميع عناصر الإستراتيجية بشكل شمولي وعميق وعليه اقترح ثلاث تعريفات متتابعة للإستراتيجية (Frery, 2012) تمثلت في أنّ الإستراتيجي:

- ✓ تتمثل في أنها أداة مولدة للقيمة والتي تتضمن تنسيقا خاصا للأنشطة .
- ✓ جوهرها يقوم على اختيار مالا يجب عمله .
- ✓ تهتم بخلق الترابط بين أنشطة المؤسسة .

الشكل (1,1,1) : قوى التنافس الخمس لبورتر



المصدر: Michael Porter, "Competitive strategy :Techniques for analysing industries and competitors" the " free press,New York , 1998,P.4.

• يرى " (Ansoff, 1988, p. 110) أنّ الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تسير سلوك المؤسسة وتحدد أهدافها على المدى الطويل في مجال نشاطاتها الحالية والمستقبلية من خلال البحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتسيير نشاطاتها بالإضافة إلى تخصيص مواردها لتحقيق الأهداف طويلة المدى المحددة مسبقا وهذا ما أكده شاندر (Chandler A. , 1989, p. 76). لكن مع مطلع التسعينات ظهر تيار فكري جديد بناء على العديد من الباحثين أمثال (Barney & Wernerfelt) وغيرهم، مؤكدين على أنّ نجاح المؤسسة وتفوقها على منافسيها في السوق يعتمد على مواردها وإمكانياتها الداخلية أي ما تملكه من قوى داخلية وأنّ الإستراتيجية تبنى بالاعتماد على هذه الموارد (John Ward, 2002, p. 1111). فكل المفاهيم السابقة مختلفة التصور إلا أنّها تتفق نظريا، فالإستراتيجية جاءت عبر مراحل زمنية تميّزت بظروف مختلفة تحكمها عوامل وضوابط متعدّدة، أدّت إلى اختلاف تحديد معنى موحد للإستراتيجية، لذلك فكل مفهوم أضاف للذي سبقه معنى جديد. ومما سبق نستخلص أنّ الإستراتيجية لها أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبارها مجموعة من الخيارات والقرارات والتصرفات التي تعمل المؤسسة على تنفيذها في فترة زمنية معينة ،في ظل بيئة اقتصادية تتميز بعدم الاستقرار

3) مستويات الإستراتيجية :

شهدت البيئة الاقتصادية في الآونة الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع منتجاتها وخدماتها، مما استوجب وجود مستويات مختلفة للإستراتيجية من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية التي تتلائم مع تنوع وتعدد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة .

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مستويات الإستراتيجية، فقد حدد كل من (G.Thompson&A. 1992) أربعة مستويات للإستراتيجية :

- إستراتيجية المؤسسة .
- إستراتيجية الأعمال .
- إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي .
- إستراتيجية التشغيل.

وقدم (Newman & Logan 2006) مستويين من للإستراتيجية : إستراتيجية الأعمال والسياسة الوظيفية، في حين يعتبر التصنيف المتبع في أغلب المؤسسات في العالم الصناعي والمتعامل به في أدبيات الإستراتيجية هو تصنيف (G.Johnson&K.Scholes2008) الذي يعتبر أن المؤسسة لها ثلاثة مستويات من الإستراتيجية : (G.Pellicelli, 2007, p. 25)

1-3) إستراتيجية المؤسسة : (Corporate strategy)

ويقصد بها إستراتيجية المؤسسة ككل ومن خلال هذه الإستراتيجية تحدد المؤسسة مختلف اتجاهاتها للتعامل مع بيئتها الخارجية أي استغلال الفرص ومواجهة التهديدات من خلال الإستراتيجية المختارة من قبل الإدارة العليا (قحف، 2002، صفحة 267). في هذا المستوى يتم التركيز على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة ومستويات التدفقات المالية في الوحدات الإنتاجية، منتجاتها، أسواقها الحالية والمستقبلية وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية، كما تهتم في هذا المستوى بتحديد الطرق التي تمكنها من إضافة قيمة لمختلف أنشطتها (G.Johnson, 2005, p. 12) إضافة إلى تجسيد التناسق والتكامل بين أنشطة وعمليات الوحدات وكذا تحقيق الأهداف الإستراتيجية (حبتور، 2004، صفحة 52). تهدف الإستراتيجية في هذا المستوى إلى مايلي (السيد، 2000، صفحة 27):

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية .
- تحديد السوق التي يتم فيها عرض منتجات المؤسسة.
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة .
- العمل على خلق روح التعاون بين مختلف وحدات الأعمال للمؤسسة .

كما وضحتها البعض من الباحثين بالإستراتيجية العليا ويقصد بها القرارات التي تتعلق بالتعامل مع طبيعة ونوع الأنشطة وكيفية تخصيص الموارد لهذه الأنشطة والأعمال، كما تتعلق أيضا بتحديد نوع الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة من حيث النشاط حيث يقوم مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين وذلك بتحديد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة والتي يمكن حصرها فيما يلي : (الحسيني، 2000، صفحة 176)

- إستراتيجية النمو : يُعتمد على هذه الإستراتيجية إذا كانت المؤسسة تنشط في سوق غير مستقرة وسريعة التقلب ومحيط اقتصادي يتميز بالديناميكية.
- إستراتيجية الاستقرار : تُناسب المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة ثابتة، حيث لا تتطلب هذه الإستراتيجية تغييرات مهمة حيث تعتمد على مبدأ الثبات في الحركة، وفي هذه الحالة تعمل المؤسسة على تسخير كل مواردها لتنفيذ أنشطتها الحالية قصد الرفع من مزاياها التنافسية .
- إستراتيجية الانكماش :تقوم المؤسسة باختيار هذا البديل عند فشلها وإعلانها الإفلاس وتضم ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات : إستراتيجية الإنقاذ، إستراتيجية التصفية وإستراتيجية البيع الجزئي.

3-2) إستراتيجية وحدات الأعمال: (Business strategy)

في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) ذات النشاط الوحيد، غالبا ما يكون هذا النوع من الإستراتيجية غير ضروري، لكن في حالة المؤسسات التي لها مجالات متميزة ومختلفة من النشاط الإستراتيجي فإن إستراتيجية وحدة الأعمال ضرورية لها . (Normandin, 2020) وتعرف أيضا بإستراتيجية مجال النشاط ويشير مفهومها إلى مجموعة منسجمة من السلع والخدمات الموجهة إلى سوق محددة، يهدف هذا النوع من الإستراتيجيات إلى تعزيز المكانة التنافسية للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة داخل قطاع أو سوق محدد يرتبط بأحد أقسامها. (الموسي، 2007، صفحة 47) وهي المسؤولة عن تحديد مهمة المؤسسة وأهدافها العامة، مع وضع إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط . (خليل، 1996، صفحة 35) وذلك بتحديد كل من : (عثمان، 2003، صفحة 36)

- نوعية المنتجات والخدمات التي ينبغي عرضها في السوق، وكيفية المنافسة في الصناعة .
- المستهلكين والعملاء المتعامل معهم (على مستوى الوحدة).
- الطريقة أو الأسلوب لتنفيذ مختلف الوظائف (موارد بشرية، بحث وتطوير، تسويق، مالية ...).

3-3) الإستراتيجية الوظيفية (Functional strategy)

يعتبر المستوى الثالث من الإستراتيجية هو الرئيسي للمؤسسة، أين يتم فيه وضع القرارات التشغيلية التي تحدد الموارد المختلفة للمؤسسة (من موارد بشرية ومالية، ...) ويتم فيه أيضا تعميم الإستراتيجيات المحددة على مستوى الإدارة العليا على جميع وظائف المؤسسة وعلى مستوى قطاعات النشاط (Strategic Business Areas) مثل على ذلك Tesla (automobile)¹ عليها الاستمرار في جذب المستثمرين إليها لدعم نموها. حيث النجاح الإستراتيجي يعتمد بالضرورة على القرارات والنشاطات الوظيفية. (Fréry, 2017, p. 11) يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها، ولكل إستراتيجية فروعها الخاصة بها فإستراتيجية التسويق تتضمن كل من إستراتيجية التوزيع والترويج وإستراتيجية المنتج والتسعير . (مصطفى، 2000، صفحة 103)

الدور الإستراتيجي في هذا المستوى لا يستمر تأثيره لفترة طويلة مقارنة بإستراتيجية المؤسسة أو إستراتيجية وحدة الأعمال . (الدوري، 2005، صفحة 38) في حين تكمن أهمية نجاعة الإستراتيجيات الوظيفية عند تنفيذ إستراتيجية وحدات

¹(Church & Dwight): شركة بالأسهم أمريكية متخصصة في منتجات التنظيف المنزلية مؤسسها John Dwight ، عدد عمالها 5100 .(2020).

الأعمال. فنجاحها يعتمد على نجاح الإستراتيجية الوظيفية كما أنّ الخيار الإستراتيجي الخاص بالإستراتيجيات الوظيفية يعتمد أساساً على الخيار الإستراتيجي لوحدة الأعمال. (Francine Seguin, 2008, p. 156) فإذا كانت هذه الأخيرة تطبق إستراتيجية التمايز على سبيل المثال فإنها سوف تحتاج إلى إستراتيجية وظيفية للإنتاج والتي تهتم بالعمليات الإنتاجية التي تضمن الجودة أكثر من اهتمامها بالسعر المنخفض أو الإنتاج بالحجم الكبير أو تكون بحاجة إلى إستراتيجية تطوير المنتج Product Development والتي تطبق في هذه الحالة أحد الشكلين :

- تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية .
- تنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .

فقد استطاعت شركة* (Church & Dwight) تقديم منتجات جديدة لأسواقها الحالية مثل معجون الأسنان، مزبل الروائح والمنظفات الصناعية ونجحت في ذلك . كما استطاعت أيضاً أن تقدم منتجات جديدة لأسواق جديدة حيث قامت بطرح منتجات تستخدم في تقليل التلوث للشركات التي تعمل في صناعات التبريد والتدفئة وهي أسواق بعيدة كل البعد عن أسواقها الأساسية . (محمد م.، 2014، الصفحات 203-206)

تهتم الإستراتيجية الوظيفية بتطوير وتدعيم القدرات الوظيفية Functional Capabilities مما يؤدي إلى إضافة ميزة تنافسية إلى كل من الشركة ووحدات الأعمال، حيث تتكون المؤسسات الكبيرة من عدة وحدات أعمال تطبق إستراتيجية خاصة بكل وحدة أعمال والتي بدورها تنفرع إلى مجموعة أقسام وكل قسم منها لديه إستراتيجية وظيفية خاصة به. (محمد م.، 2014، pp. 203-206).

4) الإدارة الإستراتيجية : (Strategic Management)

هي مجموعة من العمليات المتكاملة المرتبطة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لدراسة وتحليل أنشطة المؤسسة وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة تضمن لها البقاء والاستمرارية، وفي هذا الإطار قدمت عدّة تعاريف للإدارة الإستراتيجية من بينها :

1-4) تعريف الإدارة الإستراتيجية :

عرّفها (R.David, 2011, p. 6) بأنها تمثل علماً وفناً يُعنى بصياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية التي تُمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها.. وحسب (Gerry.Johnson, 2008, p. 13) فيرى أن الإدارة الاستراتيجية تبرز الدور المحوري لمديري المؤسسات في صياغة الاستراتيجية، إذ لا يمكن أن تنشأ الاستراتيجية تلقائياً دون تدخل العنصر البشري الفاعل.. أمّا عن (Heager, 1990) فقد عرّفها على أنّها "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها، التقويم والرقابة ". كما أنّ الإدارة الإستراتيجية تعني "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها " (المغربي ع.، 1999، صفحة 30).

وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من الخطوات التي تقوم بها الإدارة العليا، تشمل كل من التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي لبيئتها (الداخلية والخارجية) بغية معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والفرص والقيود، وبذلك تحدد الرسالة والأهداف طويلة الأجل وعلى هذا الأساس تأخذ قرار تنفيذ الإستراتيجية المناسبة والمطابقة لوضعها.

4-2) أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها تساعد المنظمات على الاستمرار في تحقيق النجاح من خلال تعزيز قدرتها على التكيف وإدارة كل من بيئتها الداخلية والخارجية بفعالية، وهو ما أكدته العديد من الدراسات الميدانية التي أبرزت دورها في دعم استقرار الأداء وتطويره. (سالم، 2005، الصفحات 19-20)

- تسهم الإدارة الاستراتيجية في توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة ودعم عملية اتخاذ القرارات المصيرية بفعالية.
- تساعد على تحسين دقة التنبؤ نتائج التصرفات والقرارات الاستراتيجية.
- تمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة التنظيمية.
- تجعل المديرين أكثر وعياً واستجابة للتغيرات البيئية والمحيطية.
- تعمل على تنمية التفكير المستقبلي وغرس عادة استشراف المستقبل داخل المؤسسة.
- تساهم في الاستخدام الأمثل وتخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل فعال. - توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة .
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

4-3) التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :

- تواجه الإدارة الاستراتيجية في مطلع القرن الحادي والعشرين جملة من التحديات التي تُعد من أبرز سمات العصر الحديث، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- **زيادة معدلات التغيير** : يُعد هذا التحدي نتيجة مباشرة للابتكارات المتلاحقة، والأنشطة والتفاعلات الدولية المتزايدة. فقد أدت ثورة المعلومات والاتصالات، وظهور الهندسة الوراثية وقضايا الاستنساخ، إلى جانب الانفتاح لإعلامي، إلى خلق بيئة متغيرة باستمرار تفرض على الاستراتيجيين في منظمات الأعمال ضرورة التكيف السريع واتخاذ قرارات مرنة وفعالة.
- **شدة المنافسة** : يشهد العصر الراهن منافسة شديدة ناجمة عن اتساع نطاق المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، الأمر الذي يستوجب من واضعي الاستراتيجيات إدراك تطورات الأسواق العالمية ومواكبتها. ولا يتحقق النجاح في هذا السياق إلا من خلال الابتكار المستمر في المنتجات والعمليات وأساليب التسويق، بما يضمن تعزيز القدرة التنافسية والحفاظ على موقع المؤسسة في السوق.
- **التغيرات التكنولوجية** : للحصول على الميزة التنافسية تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية التي تساهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً ومكانياً. ولكن هذه الأساليب سرعان ما يحدث فيها تغييرات وتجد المؤسسة نفسها مطالبة بالبحث عن تكنولوجيا جديدة وميزة تنافسية أخرى وهكذا .

عجز الموارد وندرتها:

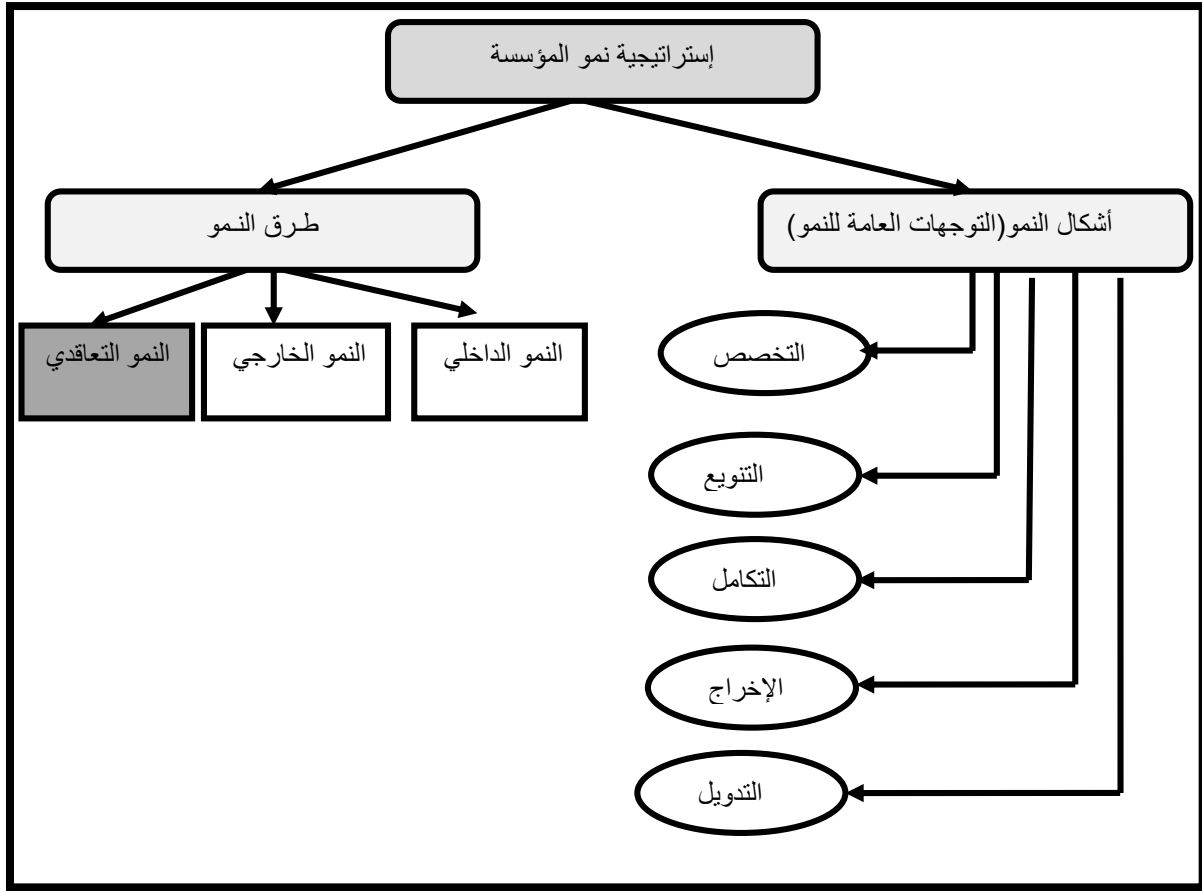
تُعد ندرة الموارد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، إذ تعاني هذه الأخيرة من محدودية في الموارد المادية والبشرية والفنية اللازمة لتسيير أنشطتها وتحقيق أهدافها. وتبرز هذه المشكلة بوضوح حتى في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تشكل ندرة الموارد المائية ومصادر الطاقة وبعض المواد الغذائية عقبة حقيقية أمام استدامة النمو الاقتصادي. لذا، بات من الضروري أن تعمل المؤسسات على إعداد استراتيجيات فعّالة لإدارة هذه الموارد النادرة وضمان توظيفها بالشكل الأمثل لمواكبة متطلبات القرن الجديد.

5) نمو المؤسسة:

يرى الكثير من الباحثين أنّ للمؤسسة ثلاث توجهات إستراتيجية عامة كما ذكرنا سابقا، وتسمى أيضا بالإستراتيجيات الكبرى تتمثل في: (Hunger, 2012, p. 207)

- إستراتيجية النمو: لتوسيع نشاطات المؤسسة .
 - إستراتيجية الانكماش : التخفيض من مستوى نشاطات المؤسسة .
 - إستراتيجية الاستقرار : عدم إجراء أي تغيير على الأنشطة الحالية للمؤسسة .
- إلا أنّ الواقع أثبت أنّ إستراتيجية النمو هي الشكل الأكثر انتشارًا لإستراتيجية المؤسسة والشكل (2.1.1) يوضح أنواع إستراتيجيات المؤسسة من هذا المفهوم :

الشكل (2.1.1) : إستراتيجيات نمو المؤسسة



المصدر : Thomas L.Wheelen and J.DavidHunger, **Strategic Management and Business Policy :Toward** : **Global Sustainability**, 13thed, Pearson Education Inc, New Jersey, 2012.P.207

1-5 مفهوم نمو المؤسسة :

يعتبر النمو وتوسيع الأعمال لتحقيق المزيد من الأرباح وضمان الاستمرارية ، من الأهداف الأساسية لكل مؤسسة حيث تضعها ضمن خططها واستراتيجياتها . ولقد اختلفت التعريفات الخاصة بنمو المؤسسة وتطورها حسب اختلاف الزمن والظروف الاقتصادية من جهة واختلافها من حيث زوايا الباحثين من جهة أخرى .

يعد المفكر الاقتصادي A.Marshall² من أوائل من تناولوا فكرة نمو المؤسسة بوصفها كائناً حياً، إذ أوضح في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أن المؤسسة تنمو كما تنمو الشجرة، فتتطور تدريجياً حتى تبلغ حجمها الطبيعي، خاضعة في ذلك لقوانين الطبيعة وظروف الزمان والمكان التي تمارس عليها ضغوطاً تؤدي في النهاية إلى اكتمال دورة حياتها وانتهائها. (Moungou, 2005) .

⁻² Alfred Marshall (1842-1924) إقتصادي بريطاني، من مؤسسي المدرسة النيوكلاسيكية (l'école néoclassique) .

وفي هذا السياق تطرقت (Edith.Penrose, 1963, p. 13) في كتابها "عوامل، شروط وآليات نمو المؤسسة" الأساسيات النظرية الاقتصادية للنمو معتمدة في تحليلها على النظرية التقليدية الجديدة (neoclassical theory)³ حيث عرّفت نمو المؤسسة بأنه سلوك التعاضم وما يترتب عنه من انعكاسات كمية وكيفية. فالتعاضم حسبها يتمثل في الزيادة الكمية مؤشرات النشاط مثل رقم الأعمال، حجم الصادرات، عدد العمال، الإنتاج، الحصة السوقية، والقيمة المضافة، في حين تظهر الانعكاسات الكيفية في التغيرات الداخلية التي تمس أساليب التسيير، الهيكل التنظيمي، وطبيعة النشاط. كما ميّزت Penrose بين مفهومي النمو (Growth) والتطور (Development)، إذ يشير الأول إلى التغير الكمي في الحجم، بينما يعبر الثاني عن التغيرات النوعية في خصائص وطبيعة المؤسسة.

و يقترح (H.Mentzberg, 1983, p. 356) وجود أربعة أنواع من الأهداف الخاصة بالمؤسسة تتفق عليها جميع الأنظمة وهي

- ✓ البقاء: ويقصد به قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء في السوق والمحافظة على مكانتها وذلك من خلال استغلال ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية ومالية وقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية .
 - ✓ الكفاءة: وهي تركيبة من المعارف، المهارات، الخبرات والسلوكيات التي تظهر من خلال تنفيذ نشاط محدد بشكل فعال.
 - ✓ التحكم : التحقق من الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للخطة المعتمد عليها .
 - ✓ النمو: توسيع نشاط المؤسسة لزيادة أرباحها وضمان استمراريتها.
- ولقد عرّف (A.Bienaymé, 1971, p. 06)، النمو على أنه حدث يؤثر بصفة مباشرة على حجم المؤسسة خلال مدة زمنية، يمكن أن تكون هذه المدة طويلة في حالة ما إذا كان نمو المؤسسة يركز على الإنتاج، وتكون قصيرة نتيجة لتسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج، وينطبق تعريف (Nacer.Gasmi, 1998, p. 87) لنمو المؤسسة بشكل كبير مع تعريف (Bienaymé) حيث يرى أنّ النمو هو الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن، بينما ترى (Edith.Penrose 1963) أنّ النمو ما هو إلاّ الزيادة في حجم الإنتاج مع التوسع في امتلاك الموارد .

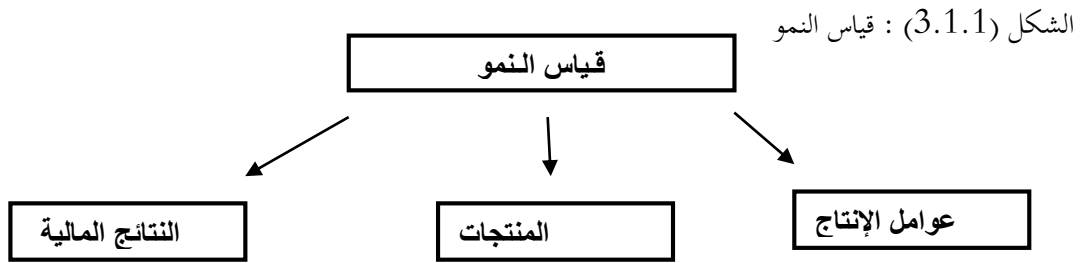
ومن هنا نستنتج حسب (Witmeur.Olivier, 2008, p. 37) أنّ النمو لا يتم بطريقة أوتوماتيكية وإنما ناتج عن تأثير التحولات وتغيرات المحيط على طريقة السير داخل المؤسسة، وبذلك يتحقق النمو من خلال تأثير عاملين على المؤسسة هما :

- **مردودية العوامل:** والتي تعبر عن العلاقة بين زيادة حجم الإنتاج وارتفاع أحد عناصر الإنتاج مع ثبات العوامل الأخرى.

³- النظرية التقليدية الجديدة : تدرس العلاقة بين المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين الأسواق والمنتجات وعوامل الإنتاج.

● **فترات الحجم:** التي تعني قدرة المؤسسة على الاستفادة من مرحلة المردودية المتزايدة لعوامل الإنتاج، مما يتيح لها تخفيض التكاليف بفضل توزيعها على حجم إنتاج أكبر، أي أن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض كلما ارتفع الإنتاج، وهو ما يُعرف بظاهرة اقتصاديات الحجم أو وفرة الحجم المتزايدة.

وحسب كل من (Michel.Darbelet, 2007, p. 428) و (Rodolph.Durand, 2003) يعرفان نمو المؤسسة أيضا بأنه الزيادة في حجم المؤسسة مع التغيير في خصائصها (أسواق، تمويل، موارد بشرية، تكنولوجيا، منتجات وهيكل تنظيمي...) وبذلك فهي عملية لها بعدينكمي وكيفي أي أننا نمو يأخذ أشكالا مختلفة كارتفاع المبيعات الحصص السوقية، عدد العمال، المردودية، إضافة إلى انعكاس نمو المؤسسة على أرباحها ونتائجها، فمن الممكن ارتفاع المبيعات يرجع إلى انخفاض الأسعار وبالتالي يؤدي إلى خسائر، ويمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات، عوامل الإنتاج المنتجات والنتائج المالية كما يوضحه الشكل (3.1.1):



المصدر : Michel Darbelet et al, OP.cit, 2007,P.428.

من الشكل أعلاه يتضح :

- ارتفاع عوامل الإنتاج: تتمثل في اليد العاملة، الاستهلاك الخارجي وغيرها .
- زيادة قيمة المنتجات الجديدة : وتشمل كل المبيعات، زيادة في الحصة السوقية والقيمة المضافة وغيرها .
- الإرتفاع في النتائج المالية : قدرة التمويل الذاتي، الأرباح .

5-2) فرص النمو :

تُعرّف المؤسسة الاقتصادية على أنّها نظام مفتوح، بحكم قدرتها على التأقلم مع التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي والمالي والاجتماعي، فهي تؤثر فيه وتتأثر به. ويتميز هذا المحيط بكونه مصدراً لفرص متعددة للنمو تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتعزيز مكانتها، غير أنه في الوقت نفسه يحمل تهديدات محتملة قد تُحدث انعكاسات سلبية إذا لم تستطع المؤسسة استشرفها ومواجهتها في الوقت المناسب وبالأسلوب الملائم. ومن هذا المنطلق، سنعرض فيما يلي أهم فرص النمو التي يوفرها المحيط للمؤسسات.. (Darbelet & autres, 2000, p. 376)

- **منتجات جديدة :** يتجلى نجاح المؤسسة في قدرتها على استبدال منتجاتها التي يتراجع الطلب عليها بمنتجات جديدة، الأمر الذي يعزز موقعها في السوق ويزيد من قدرتها التنافسية ويفتح أمامها آفاقاً جديدة للنمو. ويعود ذلك إلى أنّ المؤسسة قد تواجه صعوبة في الحفاظ على معدل نمو المبيعات نتيجة تشبع السوق بالمنتج الحالي، مما يدفعها إلى الاستعداد لتصميم وإطلاق منتج جديد يلي حاجات السوق المتجددة.

• **النمو الاقتصادي** : يرتبط النمو الاقتصادي الكلي بنمو المؤسسات فكلاهما يؤدي إلى الآخر، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB)⁴ يكون نتيجة لأداء المؤسسات على مستوى تحقيقها للقيمة المضافة الناتجة عن ارتفاع رقم الأعمال /أو تحكم المؤسسة في استهلاكاتها الوسيطة، يسهم هذا النمو الاقتصادي المحقق في زيادة مستوى الاستهلاك الكلي، مما يؤدي إلى تحفيز الطلب على منتجات المؤسسة، وبذلك تتاح لها فرصة ملائمة لزيادة قيمة مبيعاتها وتحقيق مزيد من النمو.

• **تغيير أذواق المستهلكين** : يؤدي تنامي الأعمال الترويجية والإشهار إلى التغيير السريع لأذواق المستهلكين هذا ما يجعل المؤسسة تتجه نحو تنمية قدراتها الإبتكارية ومراقبة سلوك المستهلكين ومن خلال استشراف التغييرات المحتملة في أذواق المستهلكين وتطور احتياجاتهم، تتمكن المؤسسة من تقديم عروض تتوافق مع طبيعة وحجم الطلب في السوق، مما يشكل فرصة حقيقية لتعزيز مبيعاتها وزيادة قيمتها.

3-5 إستراتيجية نمو المؤسسة: (Growth Strategy)

الخيارات الإستراتيجية التي لها أهداف ضمنية يمكن تحديدها كمزايا التنوع ومزايا التوسع لتطويع الأسواق عندما تكون الأسواق مشبعة (J.C Fernandez Arroyabe, 2000) وحسب (Thomas.L, 2012, p. 207) فقد عرّف إستراتيجية النمو بأنها إستراتيجية أساسها التوسع إلى أسواق جديدة، من خلال تقديم منتجات جديدة للأسواق الحالية أو لأسواق جديدة حيث يكون هذا التوسع في مجال نشاطها الحالي أو عبر مجالات نشاط أو صناعات أخرى. تعتمد على هذه الإستراتيجية منظمات الأعمال التي تريد تحقيق أهداف جديدة بفعالية كالنمو والتوسع في السوق لأجل ضمان بقائها وذلك بزيادة المبيعات، توفير فرص الاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي زيادة الأرباح، بالإضافة إلى الحصول على موارد مالية وتحسين العلاقات الخارجية .

إستراتيجية النمو هي الإستراتيجية التي تلجأ إليها المؤسسة عندما تتخذ قرار التوسع، سواء كان هذا التوسع في مجال نشاطها الحالي أو عبر مجالات نشاط أخرى، ويرجع الفضل إلى الذي أبرز الدور الذي تلعبه الإستراتيجيات العامة في تحقيق النمو من خلال كتابه " الخيارات الإستراتيجية والمنافسة " حيث وضع المؤسسة أمام خيارات إستراتيجية يمكن تطبيقها مجتمعة أو منفردة لنشاط واحد أو لعدة أنشطة داخل القطاع و/ أو خارجه للوصول إلى النمو وذلك تبعاً للبعدين : (Porter M. , 1989, p. 42)

- البحث عن امتيازات تنافسية معتمدة في ذلك على تخفيض التكاليف واستغلال كل الفرص المتاحة لتحقيقها .

- توجيه أنشطة وإمكانات المؤسسة نحو سوق معينة وذلك بعد تجزئة الأنشطة والأسواق ثم اختيار مجال العمل الإستراتيجي .

تماشياً مع ما تم ذكره هناك تيار من الباحثين الذين يرون أيضاً أنّ هناك نوعان من الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، خيارات متعلّقة بالبحث عن مكانة تنافسية قوية للمنتج وأخرى تعتمد على الخيارات الممكنة للمؤسسة (Buono & Bowditch, 1989-2003, p. 339) يرتبط النوع الثاني بمفهوم نمو الأعمال والبحث عن الميزة التنافسية، وهناك عدّة أبحاث حول هذا الموضوع تتفق على وجود مجموعة من الدوافع الإستراتيجية لنمو الأعمال أهمها :

⁴- الناتج المحلي الخام (Produit Intérieur Brut) مؤشر اقتصادي يقيس دخل الاقتصاد المحلي اعتماداً على مجموع القيمة المضافة لكافة المؤسسات الوطنية والأجنبية العامة فيه .

- التمكّن من الهيمنة على السوق، حيث يكون الحجم أمراً حاسماً (اقتصاديات الوفرة).

- الحصول على موارد تكميلية و/أو تداؤبية .

4-5 مقومات النمو : صنف (Michel.Coster, 2009) العوامل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق نموها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية :

1-4-5 العوامل الداخلية : وهي عوامل توجد داخل المؤسسة من بينها :

- الفريق الإداري : مؤهلات أفراد فريق العمل وخبرتهم ومعرفتهم لنشاط ورسالة المؤسسة يؤثر بشكل كبير في نموها.
- الكفاءة التنظيمية : تتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي المناسب للمؤسسة : نموذج الإدارة، إستراتيجية المؤسسة الهيكل، العمليات والإجراءات التنظيمية، القدرة على التعلم وغيرها من الممارسات الإدارية التي تعتبر عوامل مباشرة للنمو.
- كفاءة الموارد البشرية : الكفاءة يمكن أن تكون أحد عوائق النمو، فالعنصر البشري يمثل أهمية كبيرة داخل المؤسسة .
- التخطيط والمرونة : حيث يعتبران من خصائص المؤسسة المتطورة .
- الأموال : سواء على شكل سيولة أو علاقات جيدة مع المؤسسات المالية فوفرة الموارد المالية من شأنه أن يدعم النمو في المؤسسة .

2-4-5 العوامل الخارجية :

وهي عوامل تقع خارج المؤسسة من بينها :

- البيئة العامة : فوجود فرص في البيئة العامة للمؤسسة ، يعتبر من المحفزات الخارجية لنمو المؤسسة، كإطلاق الحكومة لبرنامج تدعيمي لفائدة المؤسسات الوطنية، أو اتفاقيات دولية تسهل الاستثمار في الخارج وغيرها من الفرص الخارجية
- السوق : وهو يمثل البيئة الخاصة للمؤسسة، مثال ذلك ظهور شرائح سوقية غير مشبعة قد يكون حافزاً لنمو المؤسسة من خلال إشباع حاجتهم ورغباتهم.

5-5 (خيارات إستراتيجية النمو :

وضع (Bréchet, 1996, p. 139) المؤسسة بين خيارين لتحقيق النمو وذلك في إطار ثنائية تناوبية تغير فيها المؤسسة نموها ما بين التخصص والتنويع وذلك تبعاً للقيود التي يفرضها المحيط الخارجي وحجم الإمكانيات الداخلية ودرجة التعدد في المهن والمهام .ويوافق في الرأي (G Bressy, 2000, p. 253) حيث يرى أنّ قواعد المناورة الإستراتيجية بين كلا الخيارين يتمثل في سلوك المؤسسة المتمثل في استخدام ما تملكه من قدرات داخلية في مواجهة احتياجات السوق عن طريق اختيار توليفة مناسبة من الثنائيات (مهنة / مهمة) .

- المهنة (The job) : تتمثل في مجموع المعارف التقنية والتجارية والتنظيمية لممارسة نشاط معين، وهناك من يستخدم مصطلح النشاط للتعبير عن مهنة المؤسسة .
- المهمة (The mission) : تعبر عن سبب وجود المؤسسة، وتتمثل في توظيف مهنة (أو مهن) المؤسسة في تلبية احتياجات العملاء من خلال (التقنية، الاحتياجات، العملاء). (بن ساسي، 2010، الصفحات 71-72)

5-5-1) إستراتيجية التخصص:

أي تعتمد المؤسسة على تركيز جهودها على خدمة أو مهنة أو نشاط وحيد، وفي هذا الصدد عرّف (Desereumaux, 1999, p. 1153) التخصص على أنه إبقاء المؤسسة في مجال مهمتها الأصلية لكن مع العمل على تطويرها واستغلال قدراتها الخاصة في تحسين منتجاتها وتحقيق النمو في النشاط باستهداف أكبر عدد ممكن من العملاء والتوسع الجغرافي وعرض منتجات متنوعة دون ممارسة مهن جديدة كما عرّفه (Kalika & al, 2008, p. 197) بأنه توجه إستراتيجي أين تركز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحد، وعادة ما يكون التخصص هو التوجه الإستراتيجي المفصل للمؤسسات الصغيرة أو الناشئة، بحيث تقوم المؤسسة بتركيز مواردها إما لبناء ميزة تنافسية من خلال التكلفة، وإما بتمييز منتجاتها أو خدمة جزء سوقي محدد.

5-5-2) إستراتيجية التنويع :

أي تعتمد المؤسسة على تنمية نشاطات جديدة وهو عكس التخصص، حيث يعتبر (Igor Ansoff, 1957) من الأوائل الذين استخدموا عبارة " إستراتيجية التنويع " من خلال نموذج مصفوفة النمو، أين عرّف إستراتيجية التنويع بأنها " دخول المؤسسة لأسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة "، وبهذا المعنى، يعتبر التنويع ضمن الفهم التقليدي أي من منظور الأسواق والمنتجات (Pils, 2009, p. 9). وفي هذا الإطار يعرفه (Dayan & al, 2004, p. 199) على أنه خدمة المؤسسة للعديد من النشاطات الجديدة، إما مرتبطة بنشاطها الأصلي

أو غير مرتبطة به ويسمى بالتنويع المترابط عندما يكون أثر التعاضدية بين النشاطات الأصلية والنشاطات الجديدة، وغياب أثر التعاضدية بين الأنشطة يعتبر التنويع غير مترابط.

و الجدير بالذكر أنه يمكن تحديد التخصص من منظور الكفاءات، حيث أنّ الفرق بين التخصص والتنويع يقوم على أساس المنتجات والأسواق، غير أنّ المنظور الحديث يفرق بينهما على أساس المهن والكفاءات، أي تصبح المؤسسة المتخصصة هي التي تركز نشاطاتها ومواردها على خدمة مهنة واحدة (Michel & al, op,cit, p. 197) وتوجه المؤسسة نحو التنويع يعني تعبئة كفاءات جديدة أي وجود أكثر من مهنة .

5-5-3) الفرق بين التخصص والتنويع :

حسب (Drucker, 1970, pp. 247-248) يعتبر التخصص السلوك الطبيعي للمؤسسة خصوصا في بداية نشاطها لكن الاستمرار فيه يصطدم بمخاطر خروجها من السوق بسبب ما يسمى " شيخوخة المنتج " وتفاديا لذلك يتوجب عليها أن تنوع في نشاطها بكل ما تملكه من إمكانيات . كما حاول Drucker وضع مجال للنمو المتوازن الذي يقع بين الخيارين، يمكّن من الوصول إلى النمو دون تحمل المخاطر الناجمة عن تركيز الموارد ولا التنويع كذلك حيث تؤدي كثرة المهن إلى جعل المؤسسة دون هوية، ولذلك يجب تحديد نواة مركزية تتمثل في النشاط الأصلي وتحيط به أنشطة فرعية تساهم مجتمعة في تحقيق النمو المنتظر كما يوضحه الشكل التالي (4،1،1) :

الشكل (4،1،1) : النمو بين التخصص والتنويع



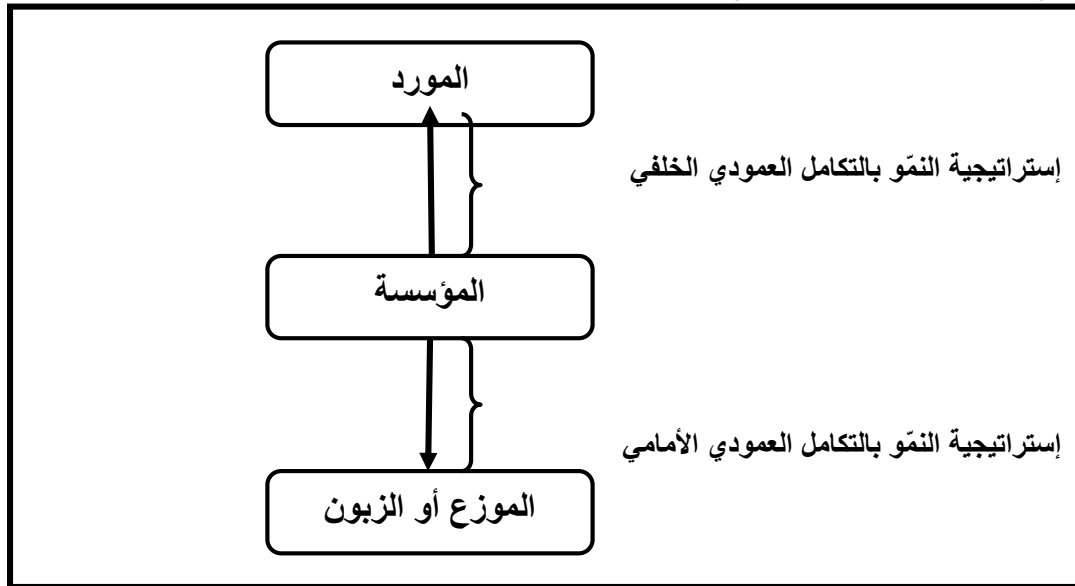
المصدر : J.P Bréchet , op cit p .140

بذلك يمكن للمؤسسة أن تمتلك آلية مرنة من خلال الثنائية (تخصص/تنوع) وعلى إثرها تستطيع التحرك بسهولة نحو الخيار المناسب كلما اقتضت الظروف فقد تطبق التنوع أو التخصص.

5-5-4 إستراتيجية التكامل العمودي :

تعتمد المؤسسة في نشاطها على موقعها ضمن سلسلة القيمة التي تنتمي إليها، وهو توجه إستراتيجي يهدف إلى تعزيز موقعها العمودي داخل هذه السلسلة، سواء من خلال التحكم في مصادر التوريد فيما يعرف بـ التكامل العمودي الخلفي، أو السيطرة على منافذ التوزيع فيما يسمى بالتكامل العمودي الأمامي، أو الجمع بينهما معًا. ويمكن النظر إلى إستراتيجية التكامل العمودي على أنها شكل خاص من إستراتيجية التنوع ضمن نظام القيمة، كما يوضحه الشكل (1،1،5):

الشكل(1،1،5): إستراتيجية التكامل العمودي



المصدر : Michel Kalika et al, **Management : stratégie et Organisation**, 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008, p.208.

5-5-5 إستراتيجية الإخراج :

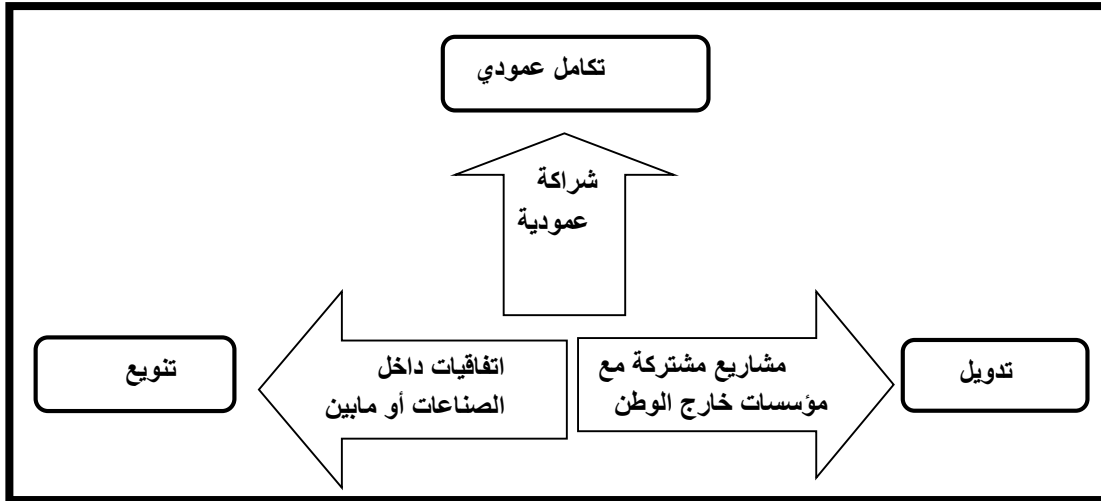
يعتمد على تفويض نشاط كانت تقوم به المؤسسة لشريك خارجي ،. ويعرّف أيضا حسب (L, Child, & al, 2005, p. 4) على أنّه انتقال الأنشطة من داخل المؤسسة لصالح أطراف خارجية ، كما يوافق الرأي (Barthelemy, 2004, p. 12) حيث يعرفه على أنّه قيام المؤسسة بتفويض لأحد أنشطتها الداخلية مع إدارتها إلى طرف خارجي، يكون أكثر كفاءة من المؤسسة في إنجازه . هذه الأشكال يمكن أن نضيف إليها :

5-5-6 إستراتيجية التدويل :

وهو أشبه بتنوع جغرافي لكن خارج الحدود الوطنية، وسبب اعتبار إستراتيجية التدويل ضمن إستراتيجيات النمو كونها حسب (Ghertman, 2004, p. 13) في حالات عديدة منها تشعب قطاع نشاط المؤسسة على المستوى الوطني، يدفع المؤسسات القائمة إلى البحث عن النمو في الخارج، ولا يتحقق ذلك إلا بإستراتيجية التدويل . والتدويل حسب (Amelon & Cardebat, 2010) ليس بظاهرة جديدة، فمع القرن التاسع عشر م قامت العديد من المؤسسات الأوروبية بالاستثمار حول العالم، ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تخطي الحواجز الطبيعية كالمسافة، وتجاوز العقبات الجمركية .

حسب (Amand.Dayan, 1996, p. 197) لإستراتيجية نمو المؤسسة بعدين : إذا كان النمو أو التطور يخص نشاط المؤسسة يسمى البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو، أما إذا كان التعديل على مستوى حدود المؤسسة فيسمى هذا البعد بطرق النمو، فتنفيذ شكل من أشكال النمو مرتبط بالطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق النمو، فطرق النمو هي وسائل يعتمد عليها لتنفيذ شكل من أشكال النمو . ولهذا تعتبر كل من إستراتيجية التحالف والشراكة أدوات لتحقيق النمو والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1،1،6) : الشراكة والتحالف كأداة لتحقيق إستراتيجية النمو



المصدر: Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, *Organisation et gestion de l'entreprise*, BERTI Editions, Alger, 2007. p. 186.

6-5) خيارات إستراتيجيات النمو :

سعيًا من المؤسسة إلى تحقيق النمو في أنشطتها وبلوغ الحجم الأمثل الذي يمنحها ميزة تنافسية ومالية، يمكنها اتباع عدة مسارات إستراتيجية لتحقيق هذا الهدف، ومن أبرز هذه المسارات ما يلي:

1-6-5) إستراتيجية النمو الداخلي: Internalgrowth

● في مجال نمو المؤسسة، تعددت التعاريف التي تناولت مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي، واختلف الباحثون في تحديد الأساس الذي يقوم عليه التمييز بينهما. فوفقًا لاتجاه من الباحثين، يُحدّد الفرق بين النوعين استنادًا إلى مصدر التمويل؛ إذ يُعدّ النمو داخليًا إذا تمّ الاعتماد على مصادر تمويل داخلية كالأرباح المحتجزة أو الاحتياطات المتراكمة، بينما يُعتبر النمو خارجيًا إذا تمّ تمويله من مصادر خارجية أو عبر اللجوء إلى سوق المال.

● وفي هذا السياق، عرّف (J. Houssiaux, 1966) النمو الداخلي بأنه النمو الذي يتحقق من خلال اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة من الدورات السابقة، (R.Paturel, 1981) في حين يرى (A. Jacquemin, 1975) أن النمو الداخلي يتمثل في استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية، والتي تُؤمّل عادةً بالأرباح غير الموزعة أو عبر الوسطاء الماليين. أمّا (F. Jennic, A.B. Weber, 1975) فقد قدّم تعريفًا أكثر دقة، إذ اعتبر النمو الداخلي هو نمو المؤسسة القائم على التمويل الذاتي أو استقطاب رؤوس أموال نقدية جديدة دون اللجوء إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى (Weber.A.P, 1975)

● لكن (R. Paturel, 1978) اعترض على اعتماد مصدر التمويل كميّار للتفريق بين النمو الداخلي والنمو الخارجي، مبينًا أنّ هذا الأساس غير كافٍ وغير دقيق، ذلك لأنّ كلا النوعين يمكن تمويلهما بموارد داخلية أو خارجية على حدّ سواء، الأمر الذي يُبرز غياب أي تميّز مالي جوهري بينهما. فحتى النمو الخارجي يمكن أن يتمّ عن طريق التمويل الذاتي للمؤسسة، حسب (Paturel R. .., 1979).

● أمّا عن (L.Stoléro, 1999) فقد حدّد مفهوم النمو الداخلي في مجموعة الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة بهدف توسيع أسواقها وتعزيز قدراتها الإنتاجية. (Paturel R. , 1981) وحسب (J.P.Haffer, 2016, p. 274) يرى أنّ النمو الداخلي يقصد به إنشاء المؤسسة لقدرة جديدة، غالبًا ما تكون طاقة إنتاجية جديدة مثل (خط تجميع Boeing⁵)، ولكن يمكن أن يكون النمو من طبيعة أخرى كالقدرة على البحث والتطوير مثل (إنشاء مختبر الهندسة الحيوية في Merck)⁶ إضافة إلى الابتكار الذي يعتبر جوهر النمو الداخلي كابتكار منتجات أو ابتكار خدمات جديدة، ومنهنا المنطلق بين (Annie.Bartoli, 1989, p. 26) أنّ النمو الداخلي يتوافق مع تطور المؤسسة التي تخلق وسائل إنتاج جديدة أو تكتسب أصول جديدة.

⁵-(خط تجميع Boeing 787): أعلنت شركة "ستراتا للتصنيع" المتخصصة في تصنيع أجزاء هياكل الطائرات من المواد المركبة والمملوكة بالكامل من قبل شركة "مبادلة الاستثمار" عن خططها لتوسعة مصنعها الحالي لتمكينه من تلبية متطلبات خط تجميع المثبتات العمودية لطائرة "Boeing 787 Dreamliner". <https://www.strata.ae> شهد يوم 2021/08/14، 30:h13.

⁶-(إنشاء مختبر الهندسة الحيوية في Merck)**: أعلنت شركة Merck وهي شركة تقنية وعلوم رائدة عن افتتاحها أول مختبرات توسيع العملية البيولوجية المشتركة في بنغالور بالهند من أجل جلب الخبرة التكنولوجية بالإضافة إلى محفظة واسعة من تطوير وتصنيع العملية الحيوية، التي من شأنها أن تساعد العملاء على تسريع عملية تطوير المستحضرات الصيدلانية البيولوجية. <https://www.alwatanvoice.com> 2021/08/14 13:50/

وبالتالي فالنمو الداخلي يعتبر الخيار الأول للمؤسسة وهو النمو العادي في مسارها فإن لم يستجيب لتطلّعات المؤسسة انتقلت لخيار آخر للنمو، بحيث أنّ كل مؤسسة ولضمان نموّها تبحث دائما عن زيادة حصصها في السوق (Baranes.Nancy, 2009, p. 74)

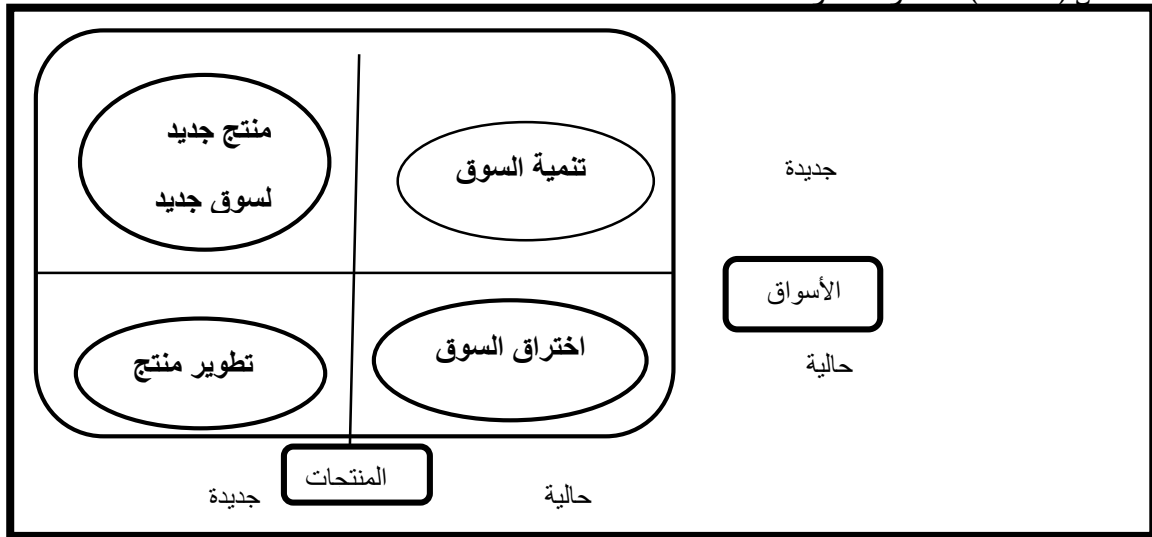
5-6-1-1 أشكال إستراتيجيات النمو الداخلي :

تعتمد إستراتيجية النمو الداخلي على نمطين النمط الأول وفق مصفوفة النمو أما النمط الثاني فيعتمد على إنشاء المؤسسة لوحدة إنتاجية جديدة

وفق مصفوفة النمو ل Ansoff :

وهي أداة تساعد في الكشف عن فرص نمو المؤسسات على المستوى الكلي، وحسب (Igor.Ansoff, 1957, p. 114) منحت هذه الأداة المختصين في مجال التسويق ورجال الأعمال طريقة بسيطة لدراسة المخاطر المرتبطة بعدد من الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة. ولقد اعتمد (Ansoff) في بناء نموذجه على بعدين هما حداثة المنتج وحداثة السوق .

الشكل (7،1،1) :مصفوفة النمو ل Ansoff



المصدر: Richard Soparnot ,Management des entreprises ,Dunod,Paris,2009,P.38

يتضح من الشكل (6،1،1) وجود أربع بدائل لاستراتيجية النمو الداخلي وفق مصفوفة Ansoff هي كالتالي (Pellicelli.G, 2007, p. 351) :

1) - إستراتيجية تنمية السوق :

تعتمد المؤسسة على هذا الإستراتيجية عندما تقرر دخول أسواق جديدة بمنتجاتها الحالية، سواء كانت أسواق محلية أو دولية حيث تكون هذه الأخيرة غير مشبعة بمنتجاتها ومن أهم عيوب هذه الإستراتيجية ضعف معرفة المؤسسة بالعملاء الجدد، الوسطاء والمنافسين.

2) - إستراتيجية اختراق السوق :

هي إستراتيجية تسويقية تعتمد عليها المؤسسة التي ترغب في الدخول إلى أسواق جديدة والحصول على حصة سوقية عالية، وذلك من خلال تخفيض أسعار بيع منتجاتها أو خدماتها في السوق المستهدف. ويكمن الهدف الأساسي من تبني هذه الإستراتيجية هو جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء من خلال تقديم أسعار تنافسية في سوق العملاء المستهدفين .

3) - إستراتيجية تنمية المنتج :

تعتمد عليها المؤسسة عند إطلاق منتج جديد من أجل خدمة قطاع سوقي جديد، داخل السوق الكلي للمؤسسة؛ وذلك بإجراء تعديلات على المنتج أو تحسين أدائه . ويتم تنفيذ هذه الإستراتيجية بعدة طرق إما عن طريق الاستثمار في البحث والتطوير (R&D) للمؤسسة وذلك من خلال تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة في عملياتها أو عن طريق الحصول على منتج منافس ودمج الموارد لإنشاء منتج جديد يلبي احتياجات السوق الحالية أو من خلال تكوين شركات مع شركات أخرى للوصول إلى قنوات التوزيع أو العلامة التجارية لكل شريك.

4) - إستراتيجية منتج جديد لسوق جديد :

أو كما أسماها Ansoff إستراتيجية التنوع، وهي عندما تعتمد المؤسسة على تطوير منتجات جديدة بهدف الوصول إلى أسواق جديدة، تتناسب هذه الإستراتيجية في الصناعات التي تتطلب معارف متجددة باستمرار. - يجب أن يؤخذ التنوع كخيار أخير، تعتمد عليه المؤسسة القوية جدا من الناحية المالية، ففي حالة التنوع يكون كل من المنتج والسوق جديدين وبالتالي فإنَّ حجم الاستثمار سيكون مرتفعا وبمناه المخاطرة يكون كبير كأسواق التكنولوجيا العالية .

5-6-2) إستراتيجية النمو الخارجي: Externalgrowth

أعطيت له العديد من التعاريف يمكن ذكرها كما يلي :

قام الباحث الأمريكي (J.F.Weston (1961 بدراسة ميدانية شملت عينة من المؤسسات المعتمدة على كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي في تطورها للوصول في الأخير إلى النمو الخارجي بتحقيق العمليات التالية من خلال إدراج: (R. Paturel, 1981, p. 1399)

- تأسيس مؤسسة جديدة ناتجة عن اندماج مؤسستين قائمتين على الأقل.
- الاستحواذ الكامل على أصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بالهوية القانونية والتنظيمية للمؤسسة المستحوذة.
- امتلاك السيطرة على رأس مال مؤسسة أخرى بما يتيح توجيه قراراتها وإدارتها.

استنادًا إلى ما توصل إليه J.F. Weston، نستنتج أنّ النمو الخارجي مرتبط بمختلف عمليات الحياة للأصول المستعملة من طرف مؤسسات أخرى (ابتلاع، اندماج، استحواذ..... الخ) .

وفي نفس السياق عرّف (P.Bleton, 1966) النمو الخارجي على أنه امتلاك السيطرة على مؤسسة قائمة، حيث اقتصر تعريفه على عمليات الاستثمار المالي التي تقوم بها المؤسسة في أخرى. أما (L.Stoléru, 1969) فقد عرّف النمو الخارجي على أنه الاستحواذ التدريجي على مؤسسة منافسة.

وتمشيا مع ما تمّ ذكره يعرف (Y.Morvan, 1972) النمو الخارجي على أنه الزيادة في استثمارات المؤسسة الناتجة عن حيازة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أخرى. " وذهب (A.P.Weber (1969 إلى اعتبار النمو الخارجي العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة من خلال الاستحواذ الكلي على مؤسسة أو أكثر قائمة مسبقاً. أما عن (A. Bienaymé, 1971, p. 15) فقد قدّم تعريفاً مختلفاً، إذ اعتبر أنّ النمو الخارجي ينشأ نتيجة عمليتي الاندماج أو الاستحواذ التي تنفذها المؤسسة، أي من خلال السيطرة على رأس مال المؤسسة المستهدفة، وهو ما يؤدي بدوره إلى توسّع حجم المؤسسة وإعادة تشكيل مكوناتها وخصائصها التنظيمية والإنتاجية.

ومن جهة أخرى اتبع (J.Houssiaux(1966 نفس النهج، حيث عرّف النمو الخارجي على أنه العملية التي تتمثل في اقتناء الأصول المنقولة وغير المنقولة، بما يتيح للمؤسسة التوسع في أنشطتها. (R. Paturel, 1978, p. 22).

وسار (Labourdet, 1989) على نفس النهج حينما استخدم متغير القطاع لتحديد هذا المفهوم فالنمو الخارجي حسب " يتحقق بزيادة الأصول الموجودة والتي لا تُحدث أي تأثير مباشر على الطاقة الإنتاجية للقطاع " وذلك لأنّ عمليات الاستحواذ المرتبطة بالنمو الخارجي تتمثل في جوهرها نقل الموارد من مؤسسة إلى أخرى داخل نفس القطاع، وهو ما لا يسهم بالضرورة في زيادة فعالية للطاقة الإنتاجية للمؤسسات القائمة، على عكس النمو الداخلي الذي يُترجم عادةً في زيادة حقيقية في الإنتاج لم تكن متاحة مسبقاً.

5-6-2) أشكال إستراتيجية النمو الخارجي :

الأشكال المعتمدة التي يتحقق بها النمو الخارجي تتمثل في تقنيات الحيازة بشقيها الجزئي والكلي لموارد المؤسسات الأخرى حيث يختلف استخدامها تبعاً لطبيعة المؤسسة ودرجة تطور محيطها المالي، والتي يمكن تجزئتها إلى شكلين : (Charreaux, 2000, p. 450)

• **الأشكال القانونية:** وهي الحيازة الكلية أو الجزئية لموارد المؤسسات المستهدفة، والتي تتم بعدة أشكال كالإندماج، الابتلاع، المساهمة الجزئية في الأصول...إلخ.

• **الأشكال المالية:** وتتم على مستوى سوق المال والهدف منها الهيمنة على موارد المؤسسة المستهدفة عن طريق المساهمة في رأسمالها والتي تتم بدورها بعدة تقنيات منها العرض العام للشراء، العرض العام للبيع والعرض العام للمبادلة...إلخ.

الحيازة الكلية: (Gasmi, 1998)

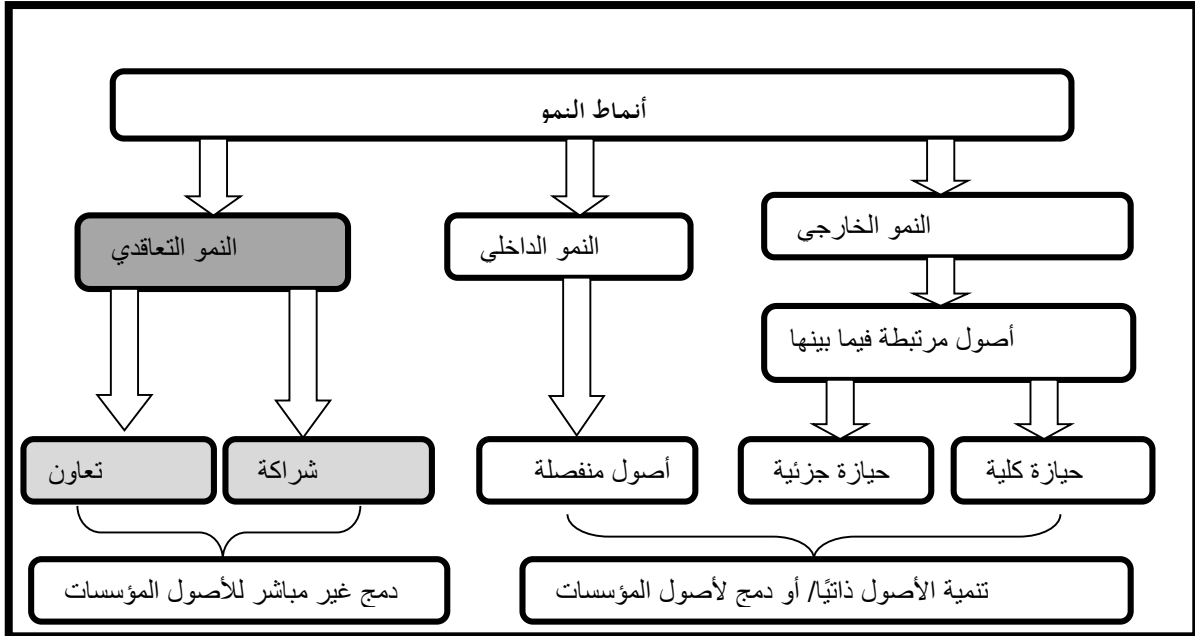
تتمثل الحيازة الكاملة في نقل ملكية جميع الموارد أو مجموعة فرعية منها بالكامل إلى مؤسسة أخرى، ويمكن اعتبار هذا الإجراء شكلاً من أشكال النمو الخارجي إذا توفرت الشروط التالية:

- أن ترتبط الموارد المحوَّلة بعلاقات تنظيمية واضحة، بحيث تمتلك القدرة على ممارسة أنشطة إنتاجية ضمن وحدة اقتصادية قائمة مسبقاً.
 - ألا تكون الموارد جزءاً من الموارد الداخلية للمؤسسة، إذ إنَّ الاستحواذ على موارد تابعة أصلاً للمؤسسة يُعدّ مجرد إعادة هيكلة داخلية، وبالتالي فإنَّ اندماج فرع تابع للمؤسسة الأم لا يُعتبر نموّاً خارجياً.
 - أن تترافق عملية نقل الموارد مع تويّي السيطرة عليها، بمعنى أن يشمل التحويل كلاً من الملكية أو الإدارة لهذه الموارد، ويُستثنى من ذلك عمليات الشراكة والتحالفات التي تبقى على الملكية الأصلية للموارد المشتركة.
- **الحيازة الجزئية :**

يُمكن تحقيق النمو الخارجي من خلال آليات قانونية ثبتت فعاليتها على أرض الواقع، لا سيما في سياق شركة المساهمة، حيث تتيح هذه الآلية للمؤسسة امتلاك حصة من رأس مال مؤسسة أخرى، وهو ما يُعرف بالحيازة الجزئية للموارد.. (ساسي إ.، مرجع سابق، 2010، صفحة 140)

تتنوع أساليب النمو التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة، إذ قد تلجأ إلى التعاون أو عقد شراكات مع مؤسسات أخرى، دون الحاجة إلى الاستحواذ الكامل على أصول هذه المؤسسات، وهو ما يُعرف بالنمو التعاقدية. ويمكن اعتبار هذا النوع حالة وسيطة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي. يوضّح الشكل (8.1.1) أبرز الفروقات والسمات المميزة لكل من النمو الداخلي، والنمو الخارجي، والنمو التعاقدية:

الشكل (8،1،1) : أنماط نمو المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.108.

من خلال الشكل (8،1،1) يتجلى التميّز بين النمو الداخلي، والنمو الخارجي، والنمو التعاقدية من خلال طبيعة الأصول المشاركة في عملية النمو وطريقة تكوينها أثناء توسّع المؤسسة: (Paturel.R, 1980, p. 85)

- النمو الخارجي: يتمثل في الاستحواذ على استثمارات جاهزة لممارسة العملية الإنتاجية، أي استثمارات تم تنظيمها مسبقاً مع عوامل الإنتاج الأخرى.
- النمو الداخلي: يتمثل في الاستثمارات التي لا تمتلك القدرة الفورية على النشاط الإنتاجي، نظراً لعدم اندماجها وتنظيمها بعد مع الإمكانيات والموارد الأخرى الضرورية.
- النمو التعاقدى: هو اتفاق بين مؤسستين أو أكثر يهدف إلى دمج أصولها لممارسة أنشطة إنتاجية أو تجارية أو خدمية مشتركة. وإذا أخضع النمو التعاقدى لمعيار التمييز بين النمو الداخلي والخارجي، فإنه يمكن أن يكون نمواً داخلياً أو خارجياً، باعتبار أن جميع أشكال النمو تمثل شكلاً من أشكال التعاقد بين المؤسسات، على النحو التالي:
- إبرام المؤسسة عقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات)، يتضمن إنشاء فرع مشترك بين الأطراف لتنفيذ مشروع محدد أو لتدويل النشاط، ويُعتبر هذا نمواً داخلياً، لأن عملية الإنشاء تمت بين الطرفين.
- اشتراك مؤسسة مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) لامتلاك حصص في رأس مال مؤسسة مستقلة أو تولى السيطرة المشتركة عليها، ويُعد هذا نمواً خارجياً، نظراً لأن عملية الحياة شملت أصولاً مترابطة ومؤهلة لممارسة النشاط الإنتاجي بشكل منظم.

في الختام، يمكن اعتماد العلاقة التكاملية بين النمو الداخلي والنمو الخارجي لوضع تعريف محدد لكل منهما، وذلك على أساس أنّ مجموع النمو الداخلي والخارجي يشكّل النمو الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة (ساسي، 2011، صفحة 109)

3-6-5 النمو التعاقدى: Contractual Growth

1-3-6-5 تعريف النمو التعاقدى :

النمو التعاقدى يقوم على إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى تحت عدّة أشكال بهدف تحقيق أنشطة مشتركة وتبادل الخبرات والمعارف بين الطرفين، إذ يعتبر (Montmorillon, 1989, p. 97) أنّ المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى "كلما أوكلت إلى الغير إنجاز جزء من نشاطها الضروري للإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق".

أما (J.Verna, 1989) فقد اعتمد مصطلح النمو التزاوجي (joint growth) بدل التعاقدى وعرفه على أنه "مجموعة من القرارات المتخذة من طرف المؤسسات التي تعمل على إنجاز أنشطة مشتركة على المدى الطويل". واتجه (M.Gervais 1995) إلى تعريف النمو التعاقدى بتبني المفهوم العلائقي للنمو منتقداً اصطلاح النمو التعاقدى، وذلك على اعتبار أنّ كل أشكال النمو ذات طبيعة تعاقدية مع الأطراف المشاركة فيه، حيث قدّم التعريف التالي "نسمي النمو بالإستراتيجية العلائقية عندما تتجنّب المؤسسة المنافسة، وتعتمد على علاقات مميزة تؤسّس فيها المؤسسة لشراكة مع مكونات المحيط الذي تنشط فيه".

في هذه العلاقة عامل المنافسة لا يغيب بشكل كلي، لكن المؤسسات المتعاقدة تتجنّب الصدام التنافسي بإقامة عقود بالتراضي حيث تستفيد كل الأطراف المشاركة من امتيازات لا يمكن الحصول عليها بالاحتكام إلى قانون المنافسة السوقية بينهم. (ساسي، 2011، صفحة 112)

2-3-6-5 أشكال النمو التعاقدى :

يأخذ النمو التعاقدى عدّة أشكال ويظهر بعدة أوجه في السوق، حيث يصنف إلى شكلين رئيسيين:

أ- التحالفات: Alliances

عرّف (M.Gervais 1995) التحالف (Alliance) على أنّه "اتفاق تعاون بين مؤسستين متنافستين فأكثر... وهذا النوع من العلاقة التعاقدية يسمح بمواصلة الإبداع والمنافسة بشكل أكثر فاعلية حيث تمتد لمدة محدّدة، وتنفذ في شكل مشروع مشترك مع احتفاظ المؤسسات المتحالفة باستقلاليتها". "وقدم (F.Wacheux, 1996, p. 12) تعريفاً يتضمن الخاصية الأساسية للتحالف فيعرّفه على أنّه "شكل خاص من العلاقات البينية للتنظيمات، تتفق فيه المؤسسات المتنافسة على الإنجاز المشترك لإجمالي أنشطتهم أو جزء منها."

مما سبق نستخلص أنّ التحالف يكون بين المؤسسات المتنافسة والتي تعمل في نفس القطاع أي تمارس نفس الأنشطة أو أنشطة متشابهة، لكن ولحماية السوق التي تعمل فيه من أي دخول محتمل لمنافسين جدد تعمل بالتعاون مع حلفائها، لذلك يتميز السوق بجواجز دخول جد مرتفعة تطبقها المؤسسات المتحالفة بشكل منظم ومنسق. وفي هذه الحالة حسب (N.Gasmi, 1998, p. 90) المؤسسات المتحالفة تحتفظ باستقلاليتها رغم الاتفاق المبرم بينهم والذي يمكنهم من استغلال المهارات والإمكانات في ممارسة الأنشطة المشتركة .

ب) الشراكة :

ما يميز الشراكة عن التحالف أنّها تجمع بين مؤسسات غير متنافسة تنشط في قطاعات مختلفة ويمكن أن تشمل إجمالي الأنشطة أو جزء منها، وتتخذ عدّة أشكال. وتواجه المؤسسة أمام كل هذه الخيارات (النمو الداخلي، النمو الخارجي، النمو التعاقدى) يدفع متخذ القرار إلى التفكير في الاتجاهات الإستراتيجية التي تمكّن المؤسسات من النمو في ظلّها، فكل خيار من هذه الخيارات يضع متخذ القرار أمام شبكة من هذه الاتجاهات تؤدي كلها في آخر المطاف إلى تحقيق النمو .

وتعدّ الشراكة من بين خيارات النمو حيث تعطي مجالاً واسعاً من الإمكانيات من خلال الشراكة بين المؤسسات وعدد متنوع من الاتفاقيات يمكن إحصاءها حسب : الأهداف المنتظرة، حسب عدد ودور الشركاء، حسب درجة الالتزام.... ويمكن لهذه الاتفاقيات أن تتجسّد في أشكال تنظيمية مختلفة في محيط معقد وغير مستقر. (دارين و بوزيدي، 2014/2013، صفحة 18)

المطلب الثاني : مدخل لإستراتيجية الشراكة

يرى (Hana Lostakova, 2014, pp. 563-575) بناء علاقات قوية وشخصية وطويلة المدى مع شركاء يعتبر حل فعال للمشاكل المعقدة التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية، وتعتبر الشراكة كفرصة للتكيف المستمر مع البيئات المتغيرة .

و مفهوم الشراكة يختلف باختلاف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات المتشاركة، وباختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلاً للتعاون بينهم، وتعتبر الشراكة شكلاً من أشكال التعاون بين المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وجنسياتها ويتم تحديد تأثير كل طرف في المشروع المشترك على ضوء اتفاقيات التعاون المعمول بها . و الشراكة كآلية للتطور والتنمية ظهرت مؤخراً بحيث نجد معظم دول العالم بدأت تفرض الحوصصة أو اللجوء إلى الشراكة كشرط سابق أو ملازم للحصول على المساعدات التكنولوجية

والاقتصادية، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرف لمختلف المفاهيم المرتبطة بالشراكة الإستراتيجية ، التطور التاريخي لمفهوم الشراكة الإستراتيجية ، أهمية الشراكة الإستراتيجية، الأهداف ومختلف الأنواعها.

1) التطور التاريخي لمفهوم الشراكة الإستراتيجية :

يرجع أصل الشراكة الإستراتيجية إلى البنية التي كان يقوم عليها الاقتصاد الياباني والتي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين هذه البنية تسمى باللغة اليابانية "زايباتسو" (Zaibatsu) ويقصد بها الاتحادات التجارية الكبرى (رايشاور، اليابانيون، ترجمة ليلي لجبالي و مراجعة جلال شوقي ، 1989، صفحة 243) ومنهم من وصفها بأنها تشبه الشركات القابضة ومهما اختلفت هذه الأوصاف فنقطة الالتقاء بينها تتمثل في كونها تطلق على مجموعة من المؤسسات التي تربطها علاقات عمل مستمرة وطويلة المدى. لقد نما وتطور نظام "زايباتسو" في العشرينات من القرن الماضي، حيث يتكون من مؤسسة مركزية أو (مؤسسة الأصل) التي تمتلكها وتحكمها أسرة تملك معظم أسهم المؤسسة، ولا ينحصر نشاط هذه المؤسسة في صناعة واحدة بل كانت صناعتها مختلفة مثل المصارف وبناء الأسقفو التجارة الخارجية ويتمركز كل زايباتسو حول مصرف خاص به والذي يمول المؤسسات الأعضاء، ويتم التنسيق مع مؤسسات زايباتسو من خلال مجلس الرئاسة الذي يتكون من بعض العائلات التي تملك بعض المؤسسات الأعضاء (Humphries, 2009, p. 40)، حيث يتعاونون معًا في إنجاز مشروعات صناعية . أمّا بالنسبة للعمال التنفيذيين في مؤسسات الزايباتسو فيتميزون بولائهم نتيجة لنظام التوظيف المعمول به، كما أنهم كانوا ينتقلون بين مؤسسات الزايباتسو وكأنه نظام واحد، فالزايباتسو هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات مختلفة الصناعات، يرأسها مجلس رئاسة المؤسسات الأعضاء الذي يخضع للعائلة التي تملك المؤسسة الأم، وتربطها علاقات ثقة وتدعم بعضها من خلال التشارك في الموارد والتصورات بعيدة المدى، مع الحفاظ على استقلالية كل منهما وينبغي الإشارة إلى أنه من الباحثين من يستعمل مصطلح "كيريتسو" (Keiretsu) للتعبير عن هذه المجموعات . والفرق بين زايباتسو وكيريتسو هو أنّ الأول كان يستعمل قبل الحرب التي خاضتها قوات التحالف للولايات المتحدة الأمريكية على اليابان، والتي انتهت سنة 1952 م باستسلام اليابان، حيث عملت الولايات المتحدة الأمريكية على حل مجموعات الزايباتسو ولكن اليابانيين أعادوا هذا النظام من خلال برنامج الإصلاحات وتم استخدام تسمية كيريتسو بعدها . ومن أشهر هذه المجموعات زايباتسو ميتشوشو بيشي (Mitsubishi)، زايباتسو سومي تومو (Sumi-Tomo)، زايباتسو ميتسوي (Mitsui) كما يمكن أن يأخذ الزايباتسو العديد من الأشكال إذ حاول الباحثون تصنيفها فمنهم من صنفها حسب طبيعة العلاقات بين المؤسسات داخل الزايباتسو إلى علاقات أفقية وعمودية تحكم انتقال الموارد والمنتجات ورأس المال ومنهم من صنفها حسب وظائف المؤسسة مثل زايباتسو للإنتاج والتوزيع. (رايشاور، أدوين، 1989، صفحة 243) .

بدأ الاهتمام بشكل جاد بالشراكة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، وانتقلت في هذه المرحلة ممارسة الشراكة إلى دول صناعية كبرى كالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت معظم المؤسسات الأمريكية تعتمد بشكل كبير على صفقات تتعاقد من خلالها المؤسسة مع المورد الذي يقدم أقل عرض، وإذا ما تتطلب الأمر تنسيقًا كبيرًا في تصنيع بعض أجزاء المنتجات فإنها تقوم بإدخال نظم فرعية جديدة لتصنيع هذه الأجزاء داخل المؤسسة من خلال التكامل العمودي . وعندما دخلت بعض المؤسسات اليابانية مثل (Toyota, Honda, Nissan) السوق الأمريكية، حققت نتائج جيدة ولم تستطع المؤسسات المحلية مثل (GM, Ford, Chrysler) ، مجاربتها، إذ ظهرت في تلك الفترة منتجات أمريكية أقل جودة وأكثر تكلفة، وبدأ المستوى المفرط للتكامل العمودي بالتأثير على تنافسية المؤسسات المحلية مع المؤسسات اليابانية سلبيًا، وهو ما أدى بالمؤسسة الأمريكية إلى البحث عن أساليب وفلسفات الإنتاج التي تقوم عليها الأعمال اليابانية التقليدية (H.Payer, 2000, p. 26) . كما

ساعد في تسريع انتشار الشراكة ظهور أنظمة الجودة التي ترجع في أصلها كذلك إلى ممارسات الأعمال اليابانية وذلك بظهور هيئات المواصفات الدولية للجودة ISO*⁷ وهي منظمة دولية تم إنشائها سنة 1947 بهدف وضع معايير دولية موحدة لجودة المنتجات (السلع والخدمات) والمواد والعمليات. حيث يشترط نظام الجودة (ISO 9000) على المؤسسات التي ترغب في الحصول على شهادة الجودة تبني ثمانية مبادئ من بينها بناء علاقة شراكة مع المورد. (Schick, 2003, p. 296).

من أهم ما يمكن ملاحظته من خلال ما سبق، أنه بدأت ممارسة الشراكة في وظيفة الإنتاج قبل أن تشمل الوظائف الأخرى في المؤسسة كالتسويق والبحث والتطوير وتنمية الموارد البشرية والمشاريع المشتركة، بالإضافة إلى أن الشراكة اقتصرت بين المؤسسة والمورد ولم تشمل الشراكة في تلك المرحلة بين المؤسسة وبين الهيئات والمنظمات الأخرى.

2) تعريف الشراكة الإستراتيجية :

1-2) تعريف الشراكة : لا يوجد إجماع حول تعريف وتصوير محدّد للشراكة (Saubesty.C, 2002)، و نظرا للعدد الكبير من تعريفات الشراكة ولتداخلها مع مفاهيم أخرى، سنعرض بعض التعريفات التي تسمح بتغطية الأوجه الأساسية للشراكة. فوفقا لقاموس « le petit robert » فإنّ الشراكة هي "علاقة قائمة بين شريكين" و التعاون هو "المشاركة في إنجاز عمل مشترك" وتعني أيضا حسب (Marx, 1867) "مجموعة أفراد يعملون معا بشكل مخطط في نفس نسق العمل وفي أنساق مختلفة، لكن هي مرتبطة فيما بينها". ويعتبر مدلول الشراكة مفهوماً حديثاً ظهر إلى الوجود لأول مرة في القاموس سنة 1987 بالصيغة الآتية: "نظام يجمع الاقتصاديين والاجتماعيين".

أمّا في ميدان العلاقات الاقتصادية الدولية فقد أستعمل مصطلح الشراكة لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (CNUCED) في نهاية الثمانينات . (شتنوف، 2016، صفحة 514)، فمحاولة تطوير العلاقات بين الشركات القائم على تبادل الموارد هي من السمات المميزة لعالم الأعمال الحالي (Hakansson H, 2009) ، (Mohr J, Octobre ، 1990, pp. 36-51) هذه العلاقات تمكن المؤسسات من تبادل المعلومات والتعاون في عملية خلق القيمة التي تؤمّن ميزة تنافسية لكل الشركاء (Claro D.P, 2006, pp. 216-224) حيث يتم إنشاء القيمة بشكل مشترك من خلال دمج وتفاعل موارد الشركاء (Stenroos & Jaakkola, 2010)

أمّا عن (Gulati R,1998) فيعتبر الشراكة اتفاق إرادي يتم بين المؤسسات، حيث يشمل هذا الاتفاق التبادل والمشاركة في التكنولوجيا والتطوير المشترك للمنتجات أو الخدمات . (قطوش، 2018، صفحة 77)، وأضاف (Delapierre.M, 1996, p. 17) مقارنة بالتعارف السابقة مدّة الشراكة، حيث أكدّ على أنّ الشراكة تنشئ اتفاقا بين الشركاء لفترة زمنية معينة من أجل تحقيق هدف معين، ويمكن أن تتحدّد مدّة الاتفاق بتاريخ انتهاء محدد أو أن تنتهي بتحقيق الهدف المسطر ويصف (John, August 1984, pp. 278-289) الطبيعة الطويلة للعلاقة بين الشركات التي تعمل على تقليل احتمالية السلوك الانتهازي في مثل هذه العلاقات، توجد مجموعة من التراكيب المتعلقة بالعملية والتي تساعد في توجيه المعلومات بين الشركاء وإدارة التفاعل القائم بينهم. ومن جهته (S.Dameron, 2001) عرف الشراكة بأنها اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة الأجل بين مؤسستين

⁷-ISO : International Organization for Standardization

أو أكثر تتمتع بالاستقلال القانوني، سواء كانت متنافسة أو يحتمل أن تصبح متنافسة في المستقبل، بهدف تحقيق أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك.

كما يؤكد كل من (G.Richardson, 1972, pp. 882-896) و(Baudry.B, 1995) على البعد الزمني للشراكة، وقد أشارت العديد من التعريفات إلى هذا البعد، كما أضاف (Mariti P, 1983, pp. 437-451) أنه يجب أن يبرم الاتفاق لفترة طويلة، حيث لا يشكّل الشراء المعزول للسلع والخدمات، اتفاق شراكة في حين يمثّل الالتزام بشراء كل عوامل الإنتاج من مورد واحد خلال العشر سنوات القادمة، اتفاق شراكة. وتعتبر الشراكة أيضا حسب (E.Brousseau, 1996) تنازل المؤسسة بطريقة مقصودة على نشاط مكمل لنشاطاتها للمؤسسات أخرى قصد تحقيق نتائج جماعية. وحسب (النجار، 1999، صفحة 14) يقصد بالشراكة إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من سوق التحالف، الذي يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك الأطراف للأرباح والمنافع والمكاسب.

2-2) الشراكة الإستراتيجية :

رغم أنّ أدبيات الفكر الإستراتيجي تشير إلى أنّ مصطلح الشراكة الإستراتيجية يقصد به نوع محدد من علاقات التعاون القائمة بين المؤسسات إلاّ أنّه أصبح يمثل مظلة للعديد من أشكال التعاون التي تنشأ بين المؤسسات المختلفة (Faulkner & Rond, 2001, p. 3)، نذكر منها اتفاق لتبادل الرخص، المشاريع المشتركة، شبكات المؤسسات، الاندماج، الاستحواذ وغيرها من المفاهيم والتسميات المختلفة، كما أنّ البعض الآخر يستعمل هذا المصطلح للفرقة بين العمليات الودّية للاندماج والاستحواذ وتلك التي تتم عكس رغبة المستحوذ عليها (Garette & Dussauge, 1999, p. 2) لذلك سنحاول تحديد موقع الشراكة الإستراتيجية من العلاقات القائمة بين المؤسسات .

تأخذها الشراكة أشكال فعلية، تتراوح بين الاتفاق البسيط غير الرسمي إلى المشروع المشترك، ويكون ذلك حسب درجة الرسمية ودرجة مشاركة الأموال ضمن العلاقة (Lorange, 2004, pp. 347-368)، هذا يعني أنّه مهما كان شكل الهيكل فلا بدّ أن يتوفر على أربعة معايير في العلاقة بين المؤسسات حتى يتم تصنيفها كشراكة :

- الرغبة في التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك لآجال طويلة نسبيا أو لإشباع أهداف فردية من خلال الاتفاق ومن ثم الارتباط أو التبعية .
- التخصيص المشترك للموارد المادية، البشرية والمالية أو الموارد غير الملموسة .
- وجود حد أدنى من التماثلية في العلاقات، حتى يأخذ الأعوان بعين الاعتبار ردود أفعال شركائهم قبل التصرف.
- المحافظة على الاستقلالية القانونية للشركاء، وهو ما يسمى بـ " الروابط الضعيفة " . (ويتجنب هذا التعريف إلى حد كبير التمييز بين الشراكة، التحالف، التعاون والشبكة).

و مصطلح الشراكة الإستراتيجية هو مصطلح غير محدد المعنى بدقة حيث نجد أنّ التعريفات المعطاة له متنوعة وغير واضحة وحتى متناقضة في بعض الأحيان، هذا الغموض الذي يعتري هذا المصطلح يرجع إلى حقيقة أنّ هذه الظاهرة جديدة نسبيا (Chesnais, 1989, p. 59). و تأخذ الشراكة حسب Jaouen سنة 2004 الطبيعة الإستراتيجية انطلاقاً من أنّ: (سواكري، 2011، الصفحات 25-37)

- الموارد المستعملة من طرف المؤسسات المشاركة ذات طبيعة إستراتيجية، لأنّها ضرورية لبقاء وتطور المؤسسة .
- الأهداف المنتظرة من هذا التعاون هي أهداف إستراتيجية.

• تغيرات هامة في التنظيم و/أو في نشاطات المؤسسة (المهنة، وحدات النشاط الإستراتيجية) تعرفها المؤسسات نتيجة لهذه الشراكة .

قالت الأعمال والبحوث الفعلية حول تحديد العلاقة بين الإستراتيجية والشراكة (Jorillo, 1988, pp. 31-41) , (Thorelli, 1986, pp. 37-51) على الرغم من وصف الشراكة بالإستراتيجية عادة . ترجح الفرضية الضمنية للأدب أن الشراكة أداة الإستراتيجية (Doz, 1996, pp. 55-83) و يؤكد (Porter M. E., 1986) ، (Fuller, 1986) ذلك حيث لا يمكن فهم أي ائتلاف إلا في إطار الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة . وهذا ما يتفق مع (Harrigan, 1986) الذي يعتبر الشراكة إستراتيجية بسبب مقتضيات قطاعية وخصائص المنافسين وفي كل الحالات تعتبر الشراكة الطريق لتنفيذ الإستراتيجية (Hamel & Prahalad, La stratégie à effet de levier, 1993, pp. 43-54) ومن المهم الإشارة أيضا إلى الفرق بين الشراكة غير الإستراتيجية والشراكة ذات الطابع الإستراتيجي، حيث أنه في حالة هذه الأخيرة يعود الفرق إلى الآثار المتوقعة على المدى الطويل بالنسبة لتموقع المؤسسة عبر الثنائية منتج/سوق بالنسبة لأحد الشركاء على الأقل (Hagedoon.John, 1993, p. 372). وهذا ما يتفق مع تعريف (Ingham M, 2003) حيث يعدّ اتفاق الشركة واضحا لآجال محدّدة، وهو ما يجعل من الشراكة خيارا إستراتيجيا، وتعدّ الشراكة أيضا أعلى مستويات التنسيق بحيث يكون التنسيق داخل المؤسسة ثم مع السوق، ثم مع الأعوان في محيطها . لكن يرفض (Richardson, 1972, pp. 882-896) هذا التصنيف الثلاثي، وإمكانية الفصل بشكل جازم، حيث يفترض وجود نسق لهذه الفضاءات الثلاثة لتنسيق الأنشطة .

يؤكد (Potter, 1986) على أنّ الشراكة تجعل من الممكن تحسين سلاسل القيمة لكل المؤسسات المرتبطة باتفاق، حيث يدعم خلق القيمة والوصول إلى المزايا التنافسية للأطراف. أي تعتبر الشراكة الإستراتيجية خيارا يمكن المؤسسة من الحصول على موارد ومهارات الشريك عن طريق الجمع أو التبادل والحصول على المهارات التي لا يمكن لأي طرف الحصول عليها بشكل منفرد (G Hamel, 1989, pp. 133-139). واعتبر (Dussauge, 1990, pp. 5-16) من جهته الشراكة إستراتيجية عندما تجمع منافسين حاليين أو محتملين، لكن يعدّ هذا التعريف غير كافيا، إذ لا يمكن وصف الفعل بالإستراتيجي استنادا إلى هوية فاعله فقط، لكن لطبيعته الخاصة وبالتحديد استنادا لآثاره على المؤسسة والمتمثلة في خلق الميزة التنافسية من خلاله. وهذا ما أكد عليه (Mytelka, 1991) فقد افترض أن تكون الشراكة إستراتيجية، إذا كانت تهدف إلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة .

إضافة إلى ما سبق ذكره فعلاقة إستراتيجية الشراكة يمكن أن تكون علاقة عميل /مورد من خلال عقد صفقات تجارية أو تكامل عمودي في القطاع أو شراكة عمودية ، كما يمكنها أن تكون علاقة مابين المنافسين أي علاقة تحالف أو علاقة ما بين المؤسسات من مختلف القطاعات كما يبينه الجدول التالي (1،2،1) :

الجدول (1،2،1) : موقع إستراتيجية الشراكة من العلاقات القائمة بين المؤسسات

المؤسسة المعنية	عميل /مورد	المنافسين	مؤسسات من قطاع آخر
علاقة السوق	صفقات تجارية	المنافسة	-----
الاندماج والاستحواذ	تكامل عمودي في القطاع	تخصص	تنوع
تعاون	شراكة عمودية	شراكة أفقية (تحالف)	اتفاق بين القطاعات

المصدر: Strategor :politique générale de 4^{ème} édition, Dunod, Paris, France 2004, p335

l'entreprise"

(3) خصائص الشراكة الإستراتيجية :

يتم تعريف الشراكات على أنّها علاقات إستراتيجية هادفة بين الشركات المستقلة التي تشترك لتحقيق أهداف متوافقة، في مثل هذه العلاقات توجد مجموعة من الخصائص المتعلقة بالعملية والتي تساعد على تدفق المعلومات بين الشركاء وإدارة التفاعل القائم بينهم من أجل الحفاظ على استمرارية العلاقة. تتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (بن بوزيان و بن مسعود، 2014، صفحة 38)

3-1) تعدّد مراكز القرار : بما أنّ المشروع المشترك قائم بين أكثر من طرف، تظهر ميزة تعدد مراكز القرار وذلك ليحافظ كل طرف على استقلاليتته في اتخاذ القرارات التي بدورها لا تؤثر على نتائج المشروع وذلك بالحفاظ على التأقلم مع البيئة الخارجية للمشروع المشترك، وهذا ما يعطي هذا النوع من التسيير المعقد الاختلاف عن تسيير المشروع الذي يتميز بمركزية القرار الواحد. في هذا الصدد يشير (Gray & Wood, 1991, pp. 3-22) إلى أنّ التعاون يحدث عندما تنخرط مجموعة من الجهات الفاعلة المستقلة في عملية تفاعلية تستند إلى القواعد والمعايير والهياكل المشتركة من أجل اتخاذ القرار والتصرف وبالتالي حل المشكلات. حسب (Merini, 1999) علاقة الشراكة تشكل بناء اجتماعيا، وهي تفترض عدم تجانس المنظمات والجهات الفاعلة والتي لها أهداف مختلفة في كثير من الأحيان. فتتحول العلاقة إلى مفاوضات ومواجهة وتقاسم السلطات والتي تؤدي أيضا إلى احتمال نشوب صراعات. (Landry & Gagnon, 1999, pp. 163-188)

3-2) استمرار المفاوضات بين الأطراف : من خلال التفاوض المستمر، وللحفاظ على نجاح الشراكة يتم التركيز على رضا المتعاقدين في الشراكة، والمقصود بالمفاوضات ليس تلك التي تحدد استفادة كل طرف من المشروع، أو تحديد شكل الاتفاق، وإنما استمرار المفاوضات من أجل اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة التي تسمح بمواجهة مخاطر البيئة المحيطة. في كل الحالات لا يمكن حدوث شراكة بشكل مطلق ونهائي، فهي محل تفاوض مستمر، نظرا لوجود تداخل بين أطراف متعدّدة ووجود صراعات خاصة الصراعات التنظيمية (R Cyert, 1963)، ويلخص (Alliouat, 1996, p. 118) بشكل جيد هذه الحالة من التناقض حيث يرى أنّ التعاون في حالة المواجهة يمكن أن يعكس الاعتماد المتبادل بين الجهات الفاعلة، في حين يعكس الصراع في حالة التعاون نشوء علاقات قوية. ضمن هذا التصور اقترح (Pascale, 1990, p. 24) "مفهوم الكفاح" الذي يعني به نسق التسيير الذي يهدف إلى السيطرة، لكن ليس إلغاء هذه التناقضات التي هي نتائج فرعية وحتمية للمنظمات

. وفي ذلك إشارة إلى "القيمة البناءة" للصراع وللضغوط التنظيمية. فعلاقات الشراكة تميل نحو حل المشكلات المشتركة بدلا من الهيمنة أو تجاهل النزاعات (Borys & Jemison, April 1989, pp. 234-249). ومن ثم فإنّ العلاقات مع الشركاء ذات طبيعة تعاونية، كما أنّها تنطوي على مفاوضات متكررة. (Bagchi, 2005, pp. 275-294)

3-3) المصالح المتضاربة : الشراكة تعتبر شكل من أشكال التعاون والتقارب بين الأطراف المتعاقدة، وتعرضها لعدم الاستقرار ينتج عنه عدم استقرار مصالح وأهداف هذه الأطراف، وبالتالي تكون الشراكة عبارة عن مرحلة وسيطة للانتقال إلى نشاط مغاير والتخلي عن نشاطها الأصلي. وهذا ما يوضحه (Charney, 1995, p. 57) بحيث يجب دراسة إستراتيجية الشراكة حسب مبدأ القطبية : بشكل غير منفصل عن السلوك الإستراتيجي للخصمين، والتقلبات الناجمة عن علاقتهما الضرورية والدائمة بدلالة "ن" متغير مادي ومعنوي... ويجب متابعة العلاقة المتحركة وغير مستقرة. ومن جهته (Ohamae, 1990, pp. 25-44) يشير إلى ندرة الدراسات الأكاديمية حول الإشكالية المتعلقة بالعلاقات بين المؤسسات حيث تشير " العلاقة الثنائية" إلى ديناميكية الظاهرة التشاركية، من خلال التدفقات بين الشركاء .

وهذا ما يتفق مع (Huxham, 1993, pp. 21-28) الذي يؤكد على أنّ التعاون يشير إلى التواجد المشترك لإستراتيجيتين، الأولى يعمل المتشاركون معا في السعي لتحقيق مهمة مشتركة، أمّا الثانية فيسعون وراء أهدافهم الشخصية وبالتالي، فإنّ قرار الشراكة هو شكل من أشكال العلاقة بين المنظمات حيث يرغب الشريكان في جني فائدة إيجابية من جهودهم المشتركة. كما وضح في هذا الشأن (Grabher, 1993, pp. 1-31) أين يرى أنّه من الخطأ اعتبار الشراكات مجرد وئام متناغم فكلّ علاقة يمكن أن تكون مصدر للتعاون كما للتنافس والصراع. وحسب (Koot, 1988, pp. 347-368)، (Alter & Hage, 1993, p. 09) إذا كان تسيير المؤسسة، يعدّ تسيير التناقضات أحيانا، ففي حالة الشراكة التي تولّد ديناميكية التناقضات تتضاعف هذه العضلات وهذا ما يجعل المسيرين عاجزين نسبيا على حلها. فتجربة الشراكة حسب (Harrigan, 1988, Anand and KHANNA) تتيح لقادة المنظمات أن يكونوا أكثر قابلية للتكيف وأكثر إبداعا وأكثر تفاعلا في اغتنام الفرص المتعلقة بالعلاقات وإدارة النزاعات المحتملة. (Franck, 1999, pp. 167-191)

4) أهمية الشراكة الإستراتيجية :

قد تتعرض المنظمة إلى تهديد كبير على مستوى العمليات التنظيمية أو السمعة التي لها عواقب سلبية على أصحاب المصلحة أو المنظمة إذ لم يتم التعامل معها بشكل صحيح. كما قد تعاني المؤسسة الاقتصادية بغض النظر عن اختلاف توجهاتها، حجمها طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه من أزمات أو مواقف نتيجة للتغيرات الحادة والمفاجئة في بيئتها الداخلية أو الخارجية . تشكل مخاطر تحدّد بقائها في السوق ، كارتفاع تكاليف التكنولوجيا التي تتميز بالتجدد المستمر، أو اختلال التوازن في الهيكل المالي (نسبة الديون عالية مقارنة برأس المال)، أو صعوبة في تمويل بعض المشاريع الخاصة بتطوير منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات لمواجهة منافسها في السوق، أو صعوبة في دفع مستحقات الدورات التدريبية والتكوينية لموظفيها لمسايرة التغيرات والتحديات الحاصلة في كيفية تسيير الإدارة الحديثة وغيرها من التحديات، الأمر الذي يجعل إدارة المؤسسة مجبرة على اتخاذ قرارات صائبة لمواجهة هذه الأزمات والتخفيف من حدّتها، وذلك من خلال تحديد خيارا إستراتيجيا جديدا يتماشى والظروف الراهنة للمؤسسة، وتطبيق منهج شامل ومتكامل من شأنه تعزيز قدرات التعامل مع هذه الأزمات والطوارئ ومن بين

الخيارات الإستراتيجية التي على المؤسسة اللجوء إليها إستراتيجية الشراكة لتقاسم المخاطر والتكاليف مع شركائها، وكذا المساهمة في تبادل المهارات والخبرات التي تجنب المؤسسة العراقيل الحاصلة في عمليات التنظيم والتسيير، كما قد يكون خيار الشراكة بدافع النمو والتوسع .

وتكمن أهمية الشراكة الإستراتيجية في كونها تسمح للمؤسسة بالحصول على مجموعة من الفرص والمتمثلة في : (بوبكر و بوطاعة، 2018، الصفحات 406-417)

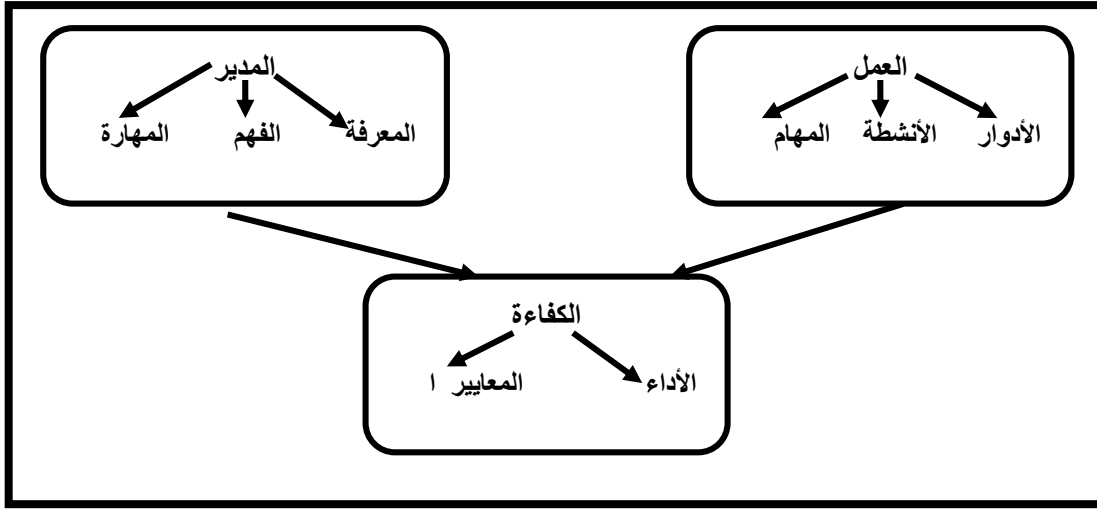
1-4) التعلّم: Learning

تسمح الشراكة بتطوير الكفاءات الفردية والتنظيمية وبذلك تعتبر مصدرا للتعلّم واكتساب المعارف الجديدة وكذا الممارسات الناجحة للشريك، في هذا الصدد يرى (Hardy, Phillips, & Laurence, 2003) أنّ التعاون يعتبر كوسيلة لتحفيز خلق المعرفة في المقام الأول من خلال علاقات متعدّدة وسلسة وغير رسمية، والتعلّم حسب (Cerisier, 1999) أداة لبناء معارف جديدة وفق نموذج دوري، يحتاج إلى مراحل من التفاعل الاجتماعي ليسهل الحصول على معارف جديدة تدمج بدورها مع تصورات موجودة ناتجة عن التراكم وإعادة التنظيم وتكون بين المعنى المجرد والإدراك، وتعدّ الشراكة ضمن هذه المقاربة نسق تكيف ومنطق مشاركة المعارف في إطار حلّ المشكلات. لذا حسب (Dameron, 2000 op cit) يعدّ مفهوم التعلّم بؤرة الديناميكية التشاركية، حيث يتم التبادل الذي يضمن التعلّم من خلال التزام الشركاء، من أجل إنتاج معارف جديدة و يعتبر (Baumard, 1996) الشراكة نظاما معقدا لتبادل المعارف، تعتمد ديناميكته على المشاركة الجماعية .

- تطوير الكفاءات: Competency development

عرف (BUCK, 2003, p. 106) الكفاءة بأنها القدرة على التنسيق الناشئ عن دمج مجموعة متنوعة من المعارف والخبرات والتجارب والمؤهلات والمواهب المكتسبة على مر الزمن، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. وتعرف أيضا (Lou Van, 2004, p. 16) حسب المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها : القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل. وللکفاءة خصائص نبينها في الشكل التالي :

الشكل (1،2،1) : خصائص الكفاءة

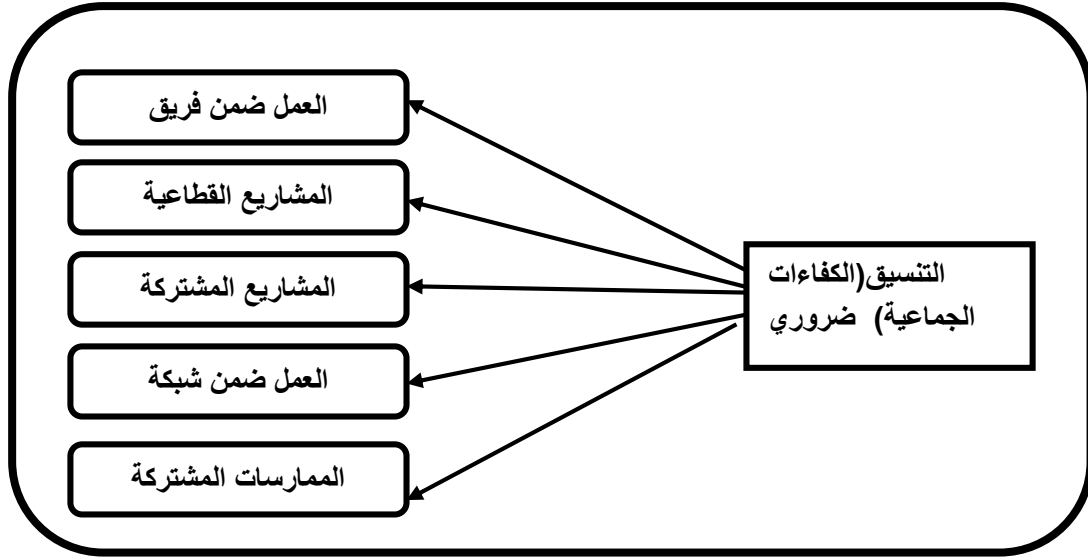


المصدر : Jonathanwinterton and Ruth Winterton, Developing Managerial Competence ,Routledge ,London , 2002,P.27

من خلال الجدول يتبين لنا تفاعل ثلاث عناصر لتحديد معايير أداء العمل، فمتطلبات العمل تكمن في أدوار العاملين، أنشطة المؤسسة والمهام المطلوب القيام بها أمّا بالنسبة للمدير فيتميز بمجموعة من المعارف والمهارات إضافة إلى الفهم، والكفاءة التي تجمع بين كفاءة المدير من خلال معارفه ومهارته لاستغلال موارده وكفاءة أداء الأنشطة والمهام، وذلك من خلال تقييم الأداء حسب معايير مرجعية ويظهر الشكل أنّ للكفاءة الخصائص التالية :

- تظهر الكفاءة أثناء القيام بنشاط معين أو في سياق وظيفة معينة .
- ترتبط الكفاءة إيجاباً مع الأداء المتفوق.
- يمكن وصف الكفاءات من حيث معايير محدّدة للقيام بالعمل.
- **الكفاءة الفردية :** هي مزيج من السلوكيات القابلة للتعلم وتشمل الاتجاهات والمهارات والمعرفة والخبرة العملية ومواهب طبيعية لشخص من أجل إنجاز عمل فعال لتحقيق هدف واضح في سياق معين (Charles, Matthews, Ralph, & Brueggemann, 2015, p. 11)
- **الكفاءة الجماعية :** وفقاً ل (Boterf, 2002, p. 154) تُعدّ الكفاءات الجماعية نتيجة مساهمة وتعاون وتكامل العديد من الكفاءات الفردية، إذ لا يمكن أن تنشأ الكفاءة الجماعية من كفاءة فردية واحدة فقط. كما أنّ لكل كفاءة جماعية بُنيته الخاصة، فهي تتشكل من تفاعل وتكامل مجموعة من الكفاءات الفردية، ما يعكس الطابع التفاعلي والديناميكي للعمل الجماعي داخل المؤسسة. فالكفاءة الجماعية لها عدّة مجالات ومستويات ولا ينحصر مفهومها فقط على مستوى الأفراد، بل يمتد لأكثر من ذلك كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (1،2،2): مضامين الكفاءة الجماعية



المصدر: Guy le Boterf, « Ingénierie et Evaluation des Compétences », 5èmeED, Edition d'Organisation, Paris, 2006, P.117

من الشكل نلاحظ أنّ تنسيق الكفاءات الجماعية يملك أن يشمل العمل ضمن فريق أو المشاريع القطاعية أو المشاريع المشتركة أو العمل ضمن شبكة أو الممارسات المشتركة، فالمؤسسات لتضمن نجاح الشراكة والعمل المشترك تحتاج إلى تنسيق وتفاعل الكفاءات الجماعية

• الكفاءة التنظيمية :

إضافة إلى الكفاءات الفردية والجماعية على المؤسسة تطوير كفاءتها التنظيمية من خلال التعاون مع أطراف أخرى تتمتع بالخبرة والمهارات والقدرات المطلوبة وحسب (Anne, 2008, p. 3) الكفاءة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة وحسن استغلالها والاستفادة منها لأجل تسيير أنشطتها وتوليد القيمة المضافة وحسب بعض الباحثين كفاءة المؤسسة لا تعتبر مجرد كمية الموارد المتاحة، بل تشير إلى القدرة على تنظيم وتنسيق هذه الموارد والتفاعل بينها بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المؤسسية. (Lehmann, 2013, p. 97).

4-2) توليد عوائد إضافية :

في مرحلة الشراكة تستفيد المؤسسة من رفع معدلات الفوائد على استثماراتها أو توليد عوائد إضافية لانخفاض تكاليف الأعمال أو التوسع الجغرافي أو دخول أسواق جديدة، كما أوضح (D Jordan, 1990, p. 39) تلجأ المؤسسة إلى الاستثمار المشترك من أجل تخفيض التكاليف لتطوير منتجاتها عن طريق شراكة إستراتيجية في شكل مشروع مشترك مثلاً، أو غيرها من أشكال الشراكة. وحسب (Moala & Triki, 2011, p. 186) تستطيع المؤسسة رفع معدلات الفوائد على استثماراتها حيث تساهم الشراكات بحوالي 20% من إيرادات المؤسسات المتعددة الجنسيات. ومن أجل اختراق أسواق أخرى في مناطق جغرافية جديدة، يعتبر إقامة شراكات إستراتيجية مع مؤسسات محلية أحد الوسائل الأكثر استعمالاً من أجل اختراق هذه الأسواق.

4-3) تحقيق ميزة تنافسية : نتيجة للمنافسة غير المتكافئة، تتعرض المؤسسات إلى تهديدات من مؤسسات تنشط في الأجزاء الرئيسية من السوق فيصعب عليها تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما يجعل المؤسسات تلجأ إلى التعاون مع مؤسسات أخرى كما

يوضحه مفهوم "الميزة التعاونية" « Collaborative Advantage » حسب (teng, 2003, p. 02) يمكن أن ينتج عن الشراكة الإستراتيجية نوع آخر من المزايا، وهو التأثير على المنافسين، حيث أنّ هذه الميزة لا تتعلق فقط بتطوير المزايا الخاصة بالمؤسسات الشريكة

وإنّما بتخفيض المزايا التي يمكن للمنافسين الحصول عليها. ومن بين الدراسات التي تؤكد المزايا الإستراتيجية للشراكة، الدراسة التي قام بها (Perrault, 1977, pp. 63-83) والذي سلط الضوء على كيفية تطوير علاقات شراكة متميّزة بين العديد من المناولين متخصصين ومؤسسات كبيرة آمرة بالعمل والتي سمحت لهذه الأخيرة بالتفوق على منافسيها في الأسواق العالمية والقدرة على المنافسة (Durrand, 1991, pp. 47-63). كما يؤكد (Harison D, 1998, p. 60) على أنّ المؤسسة التي تتفوق في السوق اليوم هي التي تعرف بشكل أفضل من غيرها كيف تسيّر العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة، والأمر يعني أيضا وبشكل خاص المؤسسة المشاركة .

4-4) مصدر للقيمة المضافة :

يرى (D Blankenburg Holm, 1999, pp. 467-486) أنّ الشراكة تؤدي إلى مستوى أعلى للأداء إذا ما اعتمدت على الجهود الجماعي الحقيقي وعلى التفاعل المبني على تداخل وتكامل موارد مختلف الشركاء وأضاف (Walker, 1988, pp. 227-243) شراكة المؤسسات هي أكثر من مجرد تعاقد للشركاء، فكلما كانت العلاقة بين المؤسسة وشركائها علاقة قوية، ثرية وذكية كلما زادت الثقة وكانت الشراكة مربحة لكل الأطراف. يدل ذلك على أنّ خلق القيمة من خلال الشراكة يمكن المؤسسة ليس فقط من الحصول على مهارات واستغلالها ولكن أيضا من إثراء خبراتها ومعارفها من خلال العلاقة القوية مع شركائها. و عن (Hall, 2006) تجمع الموارد العامة والخاصة بهدف توفير قيمة مضافة للطرفين حيث يجب على كلا الشريكين توفير بعض الموارد للشراكة التي تكون ذات قيمة للطرف الآخر ولصالح المصلحة المشتركة (Douglas, Graham, & Gordon, 2009, p. 21). فلقد نجح بعض المؤلفين منهم (Kale et al, 2002 Anand and Kanna, 2000) بشكل فعال في إظهار العلاقة بين تراكم خبرات التعاون وخلق قيمة سوق الأوراق المالية (Brulhart, 2005, pp. 167-191). وعن (Deyer & Singh, 1998, pp. 660-680) فإنّ تعزيز التماسك الداخلي لنظام العمل الجماعي أي تنفيذ منطق العمل الجماعي والشراكة لصالح المبادرات يؤدي إلى خلق القيمة .

حدّد كل من (Pierre –Yves Baneyre et Michele Bouchre) (Porter M. , 1986, p. 199) سبعة دوافع أساسية لاختيار إستراتيجية الشراكة :

1) تخفيض التكاليف : تعتمد العديد من الدول على المقاول من الباطن لتخفيض تكاليفها التشغيلية، حيث تعتمد العديد من العمليات الدولية على درجة تخصص المقاول وأيضاً على مكان وجوده في مناطق تكاليف اليد العاملة بما منخفضة offshore outsourcing .

2) عوائد أعلى للاستثمارات : قد تختار المؤسسة تكليف مؤسسات أخرى لإنجاز البعض من أنشطتها بدلا من القيام بها بنفسها رغم ارتفاع تكاليف الاعتماد على وكلاء، فهي تهتم بتركيز استثماراتها على زيادة حصتها السوقية ورفض تجميد إمكاناتها في خيار التكامل العمودي، فيكون تقدير الخيار بشكل ديناميكي حول تطوّر التكاليف، الهوامش والأرباح.

3) المرونة الخارجية : تتعرّض المؤسسة لتقلبات المحيط بشكل كبير بسبب التكامل العمودي، مما يجعلها تبني خيار الشراكة حتى تزيد من مرونتها الإستراتيجية .

- 4) تفادي التعقيد التنظيمي : تفقد المؤسسة القدرة على التحكم وتركيز المهارات والموارد على مهامها الأساسية، جراء الوظائف الجديدة، المتنوعة والمختلفة التي تنتج عن نمو المؤسسة مما يجعلها تلجأ إلى خيار الشراكة .
- 5) الانفتاح على المحيط : انتهاج خيار الشراكة يجعل المؤسسة أكثر انفتاحًا على محيطها ومن ثم استغلال الفرص المتاحة إضافة إلى إمكانية التجدد الدائم .
- 6) شرعية بعض العمليات : للولوج إلى بعض الأسواق الدولية تحتاج المؤسسة إلى شراكة مع أعوان محليين، حيث تكون هذه الشراكة خاضعة لخيارات السلطات المحلية.
- 7) تحقيق التداؤبات : تدل الكثير من الأمثلة على أثر التداؤب المالي، الإنتاجي، التسويقي والتكنولوجي الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الشراكة .

كما أظهرت دراسات ميدانية للصناعات التي تتجه نحو الشراكة، مجموعة من الدوافع (Thietart, 1993, p. 171):

- التطور التكنولوجي السريع.
 - عملية الدخول إلى أسواق جديدة مكلفة، حيث عولمة المنتجات التي دفعت إلى المنافسة الشديدة .
 - الأخطار التشغيلية .
 - بمزج وتفاعل مهارات الشركاء يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي .
- بالإضافة إلى تكاليف الصفقة وخصوصياتها هناك محددات أخرى للأشكال التنظيمية (ibid, p. 174) :
- الحدود الإدراكية (العقلانية المحدودة) للمسيرين في صياغة المشكلات المعقدة .
 - طبيعة الأفراد اقتناص الفرص أي الانتهازية، والرغبة في تحقيق المصالح الخاصة قبل إبرام العقد أو بعده.
- أي أنّ المسير أمام خيار إدخال أو إخراج نشاط معين، وذلك بالاعتماد على مقارنة تكاليف الصفقة مع إمكانياته، ومن ثم البحث عن البديل الأكثر ملاءمة مع خصوصيات الصفقة وفي الأخير يقوم بتحديد الأساليب اللازمة لتقليل الأثر السلبي للعقلانية المحدودة للمسير، من خلال التحليل الهيكلي للمهام والمسؤوليات لحل المشكلات .
- كما يمكن تصنيف دوافع اللجوء إلى خيار الشراكة إلى مجموعتين، مجموعة العوامل الاقتصادية ومجموعة العوامل الاجتماعية التي تتعلق بطبيعة الأفراد (دارين ب.، 2014، صفحة 38) :

4-5) الأهمية الاقتصادية :

- الاستفادة من مزايا اقتصاديات السلم :

يقصد باقتصاديات السلم تحقيق وفورات اقتصادية بسبب زيادة حجم المؤسسة، حيث تتضاءل التكاليف بسبب انخفاض تكلفة الوحدة الإنتاجية وزيادة حجم الإنتاج، بسبب تقاسم المؤسسة الموارد والمخاطر والتكاليف مع الشركاء واعتمادها على موردين وموزعين لتنفيذ أنشطتها، عن (مرسي، 2002، صفحة 122) ينتج عن اقتصاد السلم حالة تنوع المنتجات أين يتم تصنيع أو توزيع أكثر من منتج من خلال استخدام نفس عمليات التصنيع أو تسهيلات التوزيع التي تؤدي إلى حدوث انخفاض في تكلفة الوحدة وذلك راجع إلى استخدام نفس المواد الأولية ونفس عمليات التشغيل في عمليات الإنتاج لعدة منتجات.

- مواجهة المنافسين :

مع تطور الأسواق واشتداد المنافسة، أصبحت إستراتيجية الشراكة هي الأكثر استخداما في المؤسسات، مقارنة بإستراتيجيات الاستحواذ والاندماج، كونها إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسة مع احتفاظ المؤسسات باستقلاليتها، وقد تشمل الشراكة أهدافا عديدة كالاتفاق على السعر أو حواجز الدخول، تطوير السوق... وغيرها (Ortega, 2013 , p. 480)

- التقليل من حالة عدم اليقين :

حسب (M.Ciesielski ,J.Dlugosz,2010) يجلب التعاون القائم على الشراكات فوائد لكلا طرفي التبادل في السوق للمستفيدين والموردين، فمن وجهة نظر المستفيدين يقلل هذا التعاون من عدم اليقين بشأن تكاليف المواد/المنتجات والجودة وفترات التسليم ومعدلات الاستجابة، من وجهة نظر الموردين يحقق هذا النوع من التعاون الحد من عدم يقين الموردين فيما يتعلق بمخاطر السوق، وفهم احتياجات المستهلكين النهائيين والمنتج الجديد . بالإضافة إلى ذلك يحقق التعاون الحد من عدم اليقين من جهود كلا الطرفين لزيادة قابلية الانتقال، توزيع المكافآت والمخاطر التشغيلية، والحد من الانتهازية والأهداف والتوقعات المشتركة (Daron, 2017)

-البحث عن فرص جديدة :

البحث عن فرص جديدة يدفع المؤسسات إلى تشكيل شراكات إستراتيجية وفي هذا الصدد تطرق بعض الباحثين إلى بعض هذه الفرص: (Child & al, 2005, p. 88)

- تحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة .
- تسريع الوصول إلى أسواق جديدة .
- دخول الأسواق الدولية .

ونظرا للطبيعة الديناميكية لعلاقات التعاون القائمة بين المؤسسات والروابط التي يمكن أن تنشأ بين الشركاء، يمكن حصر مجموعة أهم هذه الدوافع كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول (2.2.1): الدوافع الرئيسية للشراكات الإستراتيجية

الوسيلة	الدوافع الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وفرات الحجم ▪ التنسيق بين الأنشطة والقدرات المكتملة ▪ تقاسم تكاليف الاستثمارات وتخفيض تكاليف الصفقات 	التكلفة / الفاعلية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قدرة أكبر على المفاوضات وإرساء معايير تكنولوجية وتجارية 	القدرة التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الوصول إلى تكنولوجيا معينة ▪ الوصول إلى الموارد والمهارات التي لا توجد في السوق 	الوصول إلى بعض الموارد والمهارات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الوصول إلى المعلومات والمعرفة المتعلقة بالسوق ▪ الوصول إلى تكنولوجيا معينة 	الدخول إلى سوق أو قطاع جديد
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعلم خصائص السوق والمحيط وتعلم التعاون ▪ تعلم المعرفة الضمنية وتعلم تكنولوجيا جديدة 	التعلم
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقليد المؤسسات بنجاح ▪ برامج دعم المؤسسات 	أسباب متعلقة بالمؤسسات

المصدر: (M.M Boulard,A.EEsteve ,L.S Peinado,2003,5) عن قطوش أمين، أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2018/2017، ص.87

4-6) الأهمية الاجتماعية :

- العلاقات غير الرسمية:

تؤدي العلاقات غير الرسمية بين الشركاء، والثقة المتبادلة بينهم إلى تحول العلاقة التعاقدية الملزمة والقائمة على الحكم الهرمي نحو علاقة قائمة على التعاون والتواصل المرن والقائم على الحوكمة العلائقية . وفي هذا الصدد يصف (Macneil,1980) السلوكيات المبنية على العلاقات ، بأنها تعتمد على الاتصال ومشاركة المعلومات وتبادل العلاقات والمرونة والمساعدة والاستمرارية، وكلها تشكل معايير المنهج العلائقي (Donada & Nogatchewesky, 2007, pp. 111-124) كما تم تسليط الضوء على الروابط الإيجابية بين السلوك المبني على العلاقات والثقة لأول مرة بواسطة (Morgan & Hunt, 1994, pp. 20-38) ومنذ ذلك الحين يعتبر نموذجهم (نظرية الالتزام والثقة) بمثابة الأساس لمعظم الأعمال في النهج العلائقي . واستنادا لما تم ذكره يعتبر الرسمية أو ما يسميها بالآليات غير الشكلية، الدعامة أو هيكل نشأة الشراكات بين المؤسسات ويكون تأثير النشاط العلائقي للمسيرين على مستويين:

- يتقابل الأعوان، منفردين، يتحدثون، يتفاوضون حول شراكتهم، ويتعلمون كيف يثق أحدهم بالآخر.
- يقرّر الأعوان، ويملكون تفويض السلطة من المؤسسة التي يتحملون مسؤوليتها، حول إقامة مشروع اقتصادي مشترك.

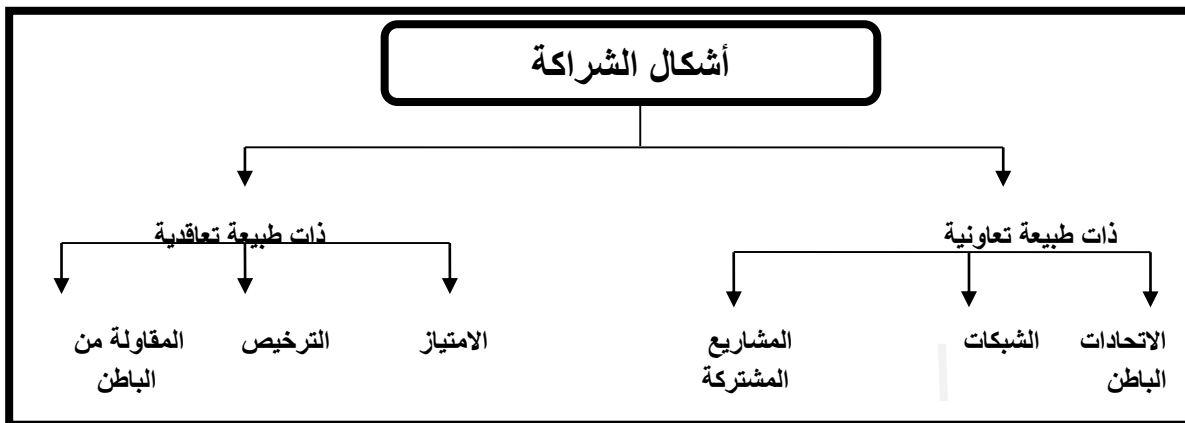
- القرب الجغرافي والثقافي :

يفترض حسب (Marshall,1979,cité par Fournier et al,2002) أنّ الموقع المشترك داخل مؤسسة صناعية يدفع إلى علاقات التعاون والثقة بين المنظمات المتقاربة جغرافيا، تنتهي هذه الثقة إلى ظهور أشكال متعدّدة للشراكة . (بوزيدي، 2014، صفحة 45) . أمّا بالنسبة لدافع الثقافة فهناك علاقة بين التنوع الثقافي والاستقرار، حيث ترتبط السيطرة على عدم استقرار العلاقة بالتنوع الثقافي للشركاء، فاكتماب الشريك للثقافة المحلية يمكن أن يؤدي ذلك إلى تضيق الفجوة بينه وبين الشريك المحلي، وقد أكّدت العديد من الدراسات (Andrew C.Inkpen,2001) أنّ وجود خلافات ثقافية مجتمعية بين الشركاء يساهم في لا استقرار للعلاقة . (بوزيدي، نفس المرجع)

5) أشكال الشراكة الإستراتيجية :

للشراكة عدّة أشكال وتتم بعدة طرق، فمنها ذات طبيعة تعاونية ومنها ذات طبيعة تعاقدية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1،2،3): أشكال الشراكة



المصدر : عادل لعجالي ، " أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات : دراسة حالة بعض المؤسسات " أطروحة دكتوراه "جامعة سطيف، 2018 ص 48 .

5-1) أشكال الشراكة ذات الطبيعة التعاونية :

1-1-5) المشروع المشترك:

يقصد بالمؤسسة المشتركة أو المشروع المشترك، حين تلجأ عدّة مؤسسات إلى إنشاء مؤسسة مستقلة تجمع مختلف الموارد البشرية، المالية والمادية، ويتم توزيع الأرباح الناتجة عن هذا الكيان المستقل بين الشركاء وفقاً لاستثماراتهم الأساسية أو التشغيلية . (Manuel. Cartier, 2010, p. 70). وبعبارة أخرى المشروع المشترك شكل تنظيمي يمكن اعتباره عموماً التوازن بين الاستعانة بمصادر خارجية وبين الاعتماد الذاتي، أي حل وسط بين النمو الداخلي والنمو الخارجي أو الإخراج أو المقولة من الباطن . (Wiener, 2006, p. 23) كما تجدر الإشارة إلى أنّ إقامة مشاريع مشتركة بين مؤسستين أو أكثر لا يعني بالضرورة أنّ علاقة التعاون بينهما هي تحالف إستراتيجي، فقد استخدمت المشاريع المشتركة على نطاق واسع من قبل الشركات متعدّدة الجنسيات في بلدان مثل الصين، الهند والمكسيك (نفس الحال مع الجزائر) كمتطلب قانوني فقط . فقد تقوم المؤسسة بإقامة مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى إما لزيادة حجمها أو من أجل الحصول على موارد أو تحقيق التكامل في الموارد فيما بينها، وعليه فإنّ المشروع المشترك حسب معيار الغاية هو نوعين : مشروع مشترك لزيادة الحجم ومشروع مشترك لتحقيق التكامل .

أ- **مشروع مشترك لزيادة الحجم** : تسعى المؤسسات إلى إقامة مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى بهدف زيادة حجمها، وذلك من خلال الاستعانة بخبرة الشريك في مجال التسويق ونظم الإنتاج فتطرح منتجات جديدة في الأسواق بشكل أسرع مقارنة بمؤسسة تعمل بمفردها . مثل ما قامت به الشركات الأمريكية التي تعمل في مجال الكيمياء والزراعة التي لجأت إلى الدخول في مشاريع مشتركة مع شركات التكنولوجيا الحيوية (PME) وذلك للتخفيف من الكلفة التشغيلية من خلال تجميع الموارد . (John Storeyand, 2009, p. 97.98)

ب- **مشاريع مشتركة متكاملة**: تعتمد الكثير من المؤسسات على المشاريع المشتركة وتعتبرها كإستراتيجية من أجل الابتكار، ووفقاً لدراسة أجريت على مجموعة من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم أكّدت نتائجها أنّ أغلب هذه المؤسسات تعتمد على الابتكار التعاوني (John, p. 98). إذ تقوم الشركات الكبرى في البلدان المتقدمة بالتعاون فيما بينها في إطار المشاريع المشتركة المتكاملة، لأجل الاهتمام بالجوانب السلوكية للتكنولوجيا إلى جانب برمجة دورات للتعليم والتنمية للموارد البشرية قصد تدفق المعرفة، وجمع معلومات جديدة في مجال الذكاء الاقتصادي وتكنولوجيا الاتصالات (M.Amidon, 1997, p. 59) ويُعتمد على هذه الإستراتيجية لتحقيق المصلحة المتبادلة للأطراف المشاركة فمن خلالها تكتسب المؤسسات خبرة تكنولوجية أو دخول أسواق جديدة (Paul Dolson, 2004, p. 99) .

ت- **تقييم المشاريع المشتركة** : تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى للجمع بين مواردها وخبراتها مع موارد وخبرات الشريك لتطوير منتجات وتقنيات جديدة، تساعد في مواجهة المنافسة الموجودة في الأسواق المحلية والدولية، والجدول التالي يبين مزايا وعيوب المشروع المشترك :

الجدول (3.2.1) : مزايا وعيوب المشروع المشترك

عيوب المشروع المشترك	مزايا المشروع المشترك
<ul style="list-style-type: none"> • تنشأ خلافات تشغيلية حول استخدام العلامات التجارية، مستويات الأجور، أو أساليب التعامل مع الأسواق. • احتمال تسرب المعلومات السرية بين الشركاء، مما قد يُستغل لاحقاً في المنافسة بعد انتهاء المشروع. • وقوع نزاعات حول حجم المساهمات، توزيع التكاليف، وتقسيم الأرباح والمكافآت بين الأطراف. • ضعف دعم الإدارة المشتركة من قبل المؤسسات الأم لعدم شعورها بملكية مباشرة للمشروع. • وجود خطر انسحاب أحد الشركاء في المراحل الأولى من تنفيذ المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> • تجمع المشاريع المشتركة بين الموارد والخبرات لتطوير المنتجات والتقنيات الجديدة. • تقلل من المخاطر عبر توزيع الالتزامات المالية بين الشركاء. • تحقق منافع متبادلة باستفادة كل طرف من كفاءات الآخر. • تحد من التنافس وتوفر بيئة تعاون أفضل. • تسهم في الحد من الاحتكاك السياسي والتعصب القومي ضد الاستثمارات الأجنبية. • توفر معرفة بالأسواق المحلية، وتسهل الوصول إلى قنوات التوزيع والمواد الخام.

المصدر: : عادل لعجالي، " أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات :دراسة حالة بعض المؤسسات " أطروحة دكتوراه "جامعة سطيف، 2018 ص 53 عن :

1. Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op.cit*, p. 212-213.
2. Neil Botten and Adrian Sims, **Management Accounting Business strategy**, Elsevier Ltd, Oxford, 2005. P. 279.
3. Michael Amberg and MartinWiener, **IT-Offshoring: Management internationaler IT-Outsourcing Projekte**, Heidelberg, 2006. P. 24.
4. John McGee, **The Blackwell Encyclopedia Of Management- Volume 12: Strategic Management**, 2nd Ed, BLACKWELL PUBLISHING, Oxford, 2005. P. 179-180.

2-1-5) الشبكات:

تميز الاقتصاد العالمي في القرن 21 بشدة المنافسة، مما جعل المؤسسة تلجأ إلى العمل في محيط مفتوح قائم على شبكة من العلاقات تحكمها مجموعة من التفاعلات مع الجهات الفاعلة والمؤسسات الأخرى من منافسين وموردين وعملاء وكل صاحب مصلحة . مما جعل المؤسسة تبتعد عن الأفكار التقليدية المتعلقة بإجبارية المؤسسة على العمل بمفردها اعتماداً على مواردها الذاتية للوصول إلى أهدافها وهذا صعب تحقيقه (Henry Mintzberg, 1998, p. 255) .

من خلال ما قدمه Henry Mintzberg يتضح أنّ الانتقال من الفكر التقليدي القائم على اعتماد المؤسسات على مواردها الذاتية إلى فكرة العلاقات والشبكات ليس مجرد نظرية، بل هي واقع مفروض. إذ تتطلب كل أشكال التنظيم الجديدة، بما فيها شبكات البحث والتطوير والابتكار، سبلا جديدة للتعاون بين عدد متنوع من الشركاء. وفيما يلي سنتطرق لبعض التعريفات للشبكة :

- من خلالها تسعى المؤسسة إلى الحصول على اتفاقية أقل رسمية أي بدون صياغة كيان ذو ملكية مشتركة وبدون اللجوء إلى إبرام عقد، ويستخدم هذا النوع من الشراكة في الصناعات ذات المنافسة العالية أين يسعى كل طرف من الاستفادة من خبرات

الطرف الآخر (Gerry Johnson, 2008, p. 438). كما يمكن اعتبارها مجموعة من المؤسسات تتجمع من خلال إنشاء اجتماعي بدل من إلزام قانوني أو إبرام عقد (Cathy.A, 2010, p. 75). وهي عملية تهدف من خلالها المؤسسات إلى إقامة علاقات مع بعضها البعض، أين تشكل نظامًا حقيقيًا، هدفه توفير المنتجات والخدمات بطريقة منسقة (Carols.Saunders, 2010, p. 211). كما تعتبر الشبكة كإستراتيجية تعاونية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال تشكيل شراكات متعدّدة (Michael.Amberg, 2002, p. 270).

● وقد تتجمع مجموعة من المؤسسات ذات تقارب جغرافي لتشكيل ما يسمى **بالعنقود** فتكون أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المشتركة كما هو الحال في وادي السيليكون بكاليفورنيا أين يتم تشجيع ثقافة الشبكات التعاونية، و fusionopolis بسنغافورة أين يتم التعاون في العلوم الفيزيائية والهندسة لمواجهة التحديات العلمية والتقنية العالمية (Michael.Amberg)

ومن خصائص الشبكة : (C.Cooper, p. 09)

- يتم التبادل بين الأطراف المتعاونة في الشبكة في مجال البضائع الاقتصادية والمال والمعرفة والمعلومات وما إلى ذلك .
- تتميز الشبكة بمحدود متميزة مع بيئتها .
- للمشاركين أهداف مشتركة ولكل شريك أهدافه الخاصة .
- تتشكل الشبكة من كثافة وانتظامية العلاقات بين المؤسسات .
- تنوع كبير في أشكال الشبكات وهياكلها .

ومن مزايا الشبكة تسهيل تلبية متطلبات المؤسسات من سوقها، الاستفادة من تأثير الشبكة في تخفيض التكاليف للمؤسسة وتسهيل نقل المعرفة عبر علاقات تعاونية، كما أنّ للقرب الجغرافي أهمية في تعزيز التعلم. (Michael.A, 2011, p. 270)

5-1-3 اتحاد الأعمال :

يعتبر اتحاد الأعمال شكل من أشكال الشراكة التعاونية أين تعمل المؤسسات معا لمواجهة التغيرات البيئية ويمكن ذكر التعارف التالية لاتحاد الأعمال :

- اتحاد الأعمال هو تكتل مجموعة من المؤسسات المستقلة بشكل مؤقت لغرض معين قابل للإلغاء، عادة ما يكون هذا التكتل من أجل الاشتراك في التكاليف والمهارات والكفاءات الأساسية التي تمكنهم من : (N.Chorafas, 2003, p. 26)
- تحسين مستوى جودة خدماتها .
- سهولة الوصول إلى الأسواق الإقليمية و/أو العالمية .
- الوصول إلى حلول عالية المستوى لا يمكن لأحد الأطراف الوصول إليها بقدراته الذاتية .

وفي هذا السياق يشترط بعض الباحثين أن تكون المؤسسات التي تسعى إلى الدخول في اتحاد ذات مستوى متقارب وتميز بتنوع في كفاءاتها وهذا حتى يكون هذا الاتحاد ناجحاً ومفيداً (Shehory, 2007, p. 78). واتحادات الأعمال تصنف حسب الغرض من أشكالها: اتحادات البحوث، والاتحادات الخاصة أو المحددة، والاتحادات الاستراتيجية.

كونسورتيوم البحوث : يُقصد بكونسورتيوم البحوث التعاون بين المؤسسات والجامعات والصناعات و/أو الحكومة لإجراء بحوث علمية وتطبيقية تهدف عادةً إلى مساعدة الأطراف المشاركة في الحفاظ على موقعها الريادي في السوق (C.Cooper, 2008, p. 208). ويُعدّ هذا النمط من التعاون وسيلة فعّالة لتبادل المعرفة والموارد التقنية، كما يتيح للمؤسسات الوصول إلى تكنولوجيا متقدمة عبر توحيد الجهود والإمكانيات. غير أنّ من سلبياته كونه مؤقتاً وظرفياً، أي يرتبط بتحقيق هدف محدد ضمن فترة زمنية معينة. ومن الأمثلة البارزة على ذلك ما قامت به شركة IBM حين أنشأت تعاوناً بحثياً مع شركتي Sony و Toshiba لتطوير الجيل الجديد من رقائق الكمبيوتر، وقد أسفر هذا التعاون عن إنتاج خلية الرقاقة (Cell Chip)، وهو معالج أقوى وأسرع بعشر مرات من الرقائق التقليدية المستخدمة في أجهزة الكمبيوتر (Thomas.L, 2012, p. 197).

كونسورتيوم الخاص أو المحدد : تُعدّ هذه الاتحادات من التنظيمات التي يُنشئها ويمولها الموزعون بغرض خفض تكاليف الشراء، إذ تتكوّن عادةً من خلال تعاون المستخدمين النهائيين للمنتج. وغالباً ما يأتي تأسيسها استجابة لاعتبارات اقتصادية عامة، مما يعكس توافقاً واسعاً داخل القطاع الصناعي (C.Cooper, p. 208). ومن الأمثلة على ذلك اتحادات التصدير واتحادات التسويق التي تُسهّم في تبادل الخبرات وتعزيز الكفاءات الترويجية (Evans, 2003, p. 260).

• **الاتحادات الإستراتيجية** : تتشكل بهدف اعتماد تقنية معينة كاستعمال تكنولوجيا مفتوحة، تُنشأ وتمول من قبل عدد قليل من المؤسسات وذلك لأجل تحقيق مصالحهم الفردية (Arnold.C, 2008).

من التعارف السابقة نلاحظ أنّه يوجد تشابه ما بين المشروع المشترك واتحاد الأعمال، غير أنه هناك فرق يتمثل في أنّ المشاريع المشتركة تنجر عنها إنشاء مؤسسة مستقلة جديدة تعمل استجابة لتحقيق المصالح المشتركة للأطراف، بينما اتحاد الأعمال يعتبر تعاون ضمني ومؤقت يجمع بين المؤسسات في الصناعات وهو بحث المؤسسة عن مصلحتها من خلال التعاون مع مؤسسات لهم نفس المصلحة، من خلال تكامل مواردها للحصول على فوائد مشتركة.

5-2 أشكال الشراكة ذات الطبيعة التعاقدية :

5-2-1 المقابلة من الباطن :

يُقصد بالمقابلة من الباطن أنّها اتفاق تعاقدية تتخلى بموجبه المؤسسة عن جزء من أنشطتها لطرف خارجي، سواء كان ذلك في شكل توريد مواد أو تركيب تجهيزات أو تنفيذ عمليات إنتاجية، وذلك وفقاً ل دفتر شروط محدّد تصدره المؤسسة ضمن اتفاقية تعاونية.

وتقوم المؤسسة بتحديد المواصفات والمتطلبات الدقيقة للنشاط المطلوب إنجازها داخل هذا الدفتر، مما يجعل من الضروري اختيار نموذج المقابلة من الباطن المناسب قبل إبرام الاتفاق (Krym, 2012, p. 235). ويُعدّ المقاول من الباطن بمثابة مورد متعاقد بالنسبة للمؤسسة الأصلية، ويتحمّل المسؤولية الكاملة عن النتائج المتفق عليها، والتي تُقاس عادةً وفق ثلاثة معايير أساسية: الجودة، والتكلفة، والوقت (Corbel, 2009, p. 134). تعتبر المقابلة من الباطن إستراتيجية تعتمد عليها المؤسسة لإخراج جزء من أنشطتها غير الأساسية لتحقيق وفورات في تكلفة الإنتاج فاختيار المقاول من الباطن (المتعاقد) يخضع لنظرية تكاليف التبادل، أين تحصل المؤسسة على موردين بتكلفة منخفضة مقارنة بتكلفة الإنتاج وأيضا على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الأصول وطبيعة النشاط أو المهمة المراد إخراجها للمورد المختار (Hunter, 2010, p. 1222).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص الخصائص الأساسية لاتفاق المقاوله من الباطن كما يلي: (Hunter, 2010, pp. 1220-1221)

- يقوم اتفاق التعاقد من الباطن على تعاون بين وحدتين مستقلتين قانونيًا، غير أن استقلالهما القانوني لا يعني بالضرورة استقلالًا اقتصاديًا.
 - يلتزم المتعاقد من الباطن بتقديم المنتجات أو الخدمات وفقًا للشروط والمواصفات التي يحددها الموكل دون أي تعديل.
 - تكون البضائع المنتجة مخصصة وفق مواصفات دقيقة أعدّها الموكل، مما يجعل بيعها لعملاء آخرين أمرًا صعبًا.
 - غالبًا ما يوفر الموكل المعدات المتخصصة أو الدعم الفني المستمر لضمان جودة المنتج والتقيد بالمواصفات المطلوبة.
- يمكن عرض أهم مزايا استراتيجية المقاوله من الباطن في الجدول التالي.

الجدول (1،2،4): مزايا المقاوله من الباطن

المزايا بالنسبة للمتعاقد	المزايا بالنسبة للمؤسسة
- رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.	- قليل التكاليف التشغيلية.
- استغلال الطاقة الإنتاجية الفائضة.	- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تحقيق وفورات ناتجة عن اقتصاديات الحجم.	- توفير آلية فعّالة للاستجابة لتقلبات الطلب.
- نقل التكنولوجيا بهدف التطوير والتحسين المستمر.	

Source : United Nations Industrial Development Organization, **International Subcontracting versus Delocalization : A survey of the literature and case-studies from the SPX network**, Vienna, Austria, 2003. P. 8-9;10-12

من الجدول نلاحظ أنّ مزايا المقاوله من الباطن بالنسبة للمؤسسة تتمثل في تخفيض التكاليف رغم أنّ المؤسسة بتعاقدتها مع المقاول من الباطن تحقق جودة عالية لمنتجاتها أو خدماتها أو أي نشاط خاص بها، إضافة إلى الاستجابة الفعّالة للطلب، أمّا بالنسبة للمتعاقد فإنّه يحقق كل من الكفاءة والإنتاجية العالية وتشغيل الطاقة الإنتاجية الإضافية، إلى جانب توفير وفورات في الحجم من خلال نقل التكنولوجيا . كما أنّ لإستراتيجية المقاوله من الباطن سلبيات أهمها أنّ المؤسسة بإفراطها من إخراج أنشطتها للمتعاقد من الباطن، يمكن أن يتسبب في ضعف الكفاءات الأساسية، وعدم قدرتها على التعلّم والابتكار على المدى الطويل. (Mal, 2001, p. 88)

5-2-2) الترخيص :

أولا سنتطرق إلى تعريف الترخيص غير الرسمي والذي يتم ما بين المستهلك والمؤسسة، فبمجرد شرائه لأحد منتجاتها هو بذلك سمح لها بمزاولة نشاطها أي إعطاها الترخيص لمزاولة النشاط (Sadler, 2003, p. 73). أمّا الترخيص في مجال الأعمال فهو السماح للمؤسسة بإصدار سلعة أو خدمة تمّ تصميمها من طرف مؤسسة أخرى، محمية بحقوق الملكية الفكرية كالعلامة التجارية وبراءات الاختراع (Martin, 2007, p. 594) .

واتفاقية الترخيص يقصد بها منح المرخص (مانح الترخيص) حقوق إلى مؤسسة أخرى (المرخص له) لإنتاج، تجميع، استخدام براءات الاختراع أو اسم العلامة التجارية مقابل دفع رسوم (Morden, 2007, p. 555)، إذ يتضمن مفهوم الترخيص كسب عائدات موارد قائمة على قيمة رأس المال الفكري، من دون اللجوء إلى الاستثمار في الصناعات التحويلية وتمكين المؤسسات من التركيز فقط على المجالات أو الأنشطة التي لديهم فيها خبرة وميزة تنافسية (Martin, p. 594)، وتعتبر التراخيص أحد أهم

الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير أعمالها أو لدخول أسواق دولية، وذلك دون الاستثمار في القدرات التشغيلية أو الهياكل الدّولية، نظرا لتوفير الحماية العالمية لحقوق النشر والملكية الفكرية للمؤسسات، وعدم احترام ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى الوقوع في مسائل قانونية، لتقديمها منتجات ذات علامة تجارية أو حقوق براءة اختراع محمية، مما يؤدي إلى اعتبار منتجاتها كُنسخ غير قانونية أو مزيفة. مثلما حصل في العديد من دول جنوب شرق آسيا أين واجه العديد من مصنعي الأحذية الرياضية والساعات ذات العلامات التجارية والتي تمّ نسخها بشكل غير قانوني إلى مشاكل قانونية (Morden, p. 556). وتستعمل التراخيص لتطوير واستغلال فرص عمل جديدة خاصة في الحالات التالية: (Robertson, 2005, p. 215)

• حالة المنتجات ذات دورة حياة قصيرة .

• في مجال المنتجات ذات الابتكار التكنولوجي السريع.

• مواجهة المنافسة بإدخال منتجات مشابهة من قبل المنافسين .

من أنواع التراخيص، ترخيص العلامة وترخيص التكنولوجيا :

- **ترخيص العلامة** : هو عقد بموجبه يقوم مالك العلامة التجارية بمنح طرف آخر الحق في استخدام علامته التجارية على منتجاته وذلك بشروط محدّدة. (Morden, p. 556) ولترخيص العلامة التجارية جانب إستراتيجي يتمثل في بناء السمعة

الجيدة مع مختلف أصحاب المصلحة للمؤسسة من خلال هوية العلامة التجارية القوية (Kalousis, 2016, p. 68)

- **ترخيص التكنولوجيا** : يُعرف هذا الأسلوب أيضًا باسم ترخيص براءات الاختراع، وهو بمثابة اتفاق تأجير يمنح بموجبه صاحب البراءة الحق لطرف آخر في استخدام الاختراع مقابل تعويض مالي أو إتاوة (Sadler, p. 73) ، كما يمكن للمؤسسات توظيف ترخيص التكنولوجيا كوسيلة لحماية ابتكاراتها ومنع دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي ذاته.

(Kahn, s.d, pp. 166-167)

5-2-3 الامتياز :

• هو اتفاق بين مؤسستين مستقلتين، ينتج عنه استفادة إحدى المؤسستين (المستفيدة من الامتياز) على الحق في تشغيل مشروع اقتصادي في موقع جغرافي معين ولمدة زمنية محدّدة، تحت العلامة التجارية للمؤسسة مانحة الامتياز مقابل تعهد المستفيد بتقديم لمناح الامتياز رسوم وإتاوات وعادة ما تكون نسبة مئوية من رقم الأعمال . (Enz, p. 376)

• كما يعتبر الامتياز كأحد الإستراتيجيات التعاونية، حيث تقوم المؤسسة المانحة للامتياز باستخدام الامتياز كعلاقة تعاقدية للسيطرة على تنظيم تقاسم الموارد والقدرات مع الشركاء (المستفيدين من الامتياز) ، وحتى تكون هذه العلاقة ناجحة على منح الامتياز التمكن من نقل نجاحه إلى أكبر عدد من الشركاء بطريقة فعالة من حيث تقليل التكاليف . (Michae A, 2011, p. 271)

و للامتياز ثلاثة أنواع، تمّ هذا التصنيف اعتمادا على دور كل من مالك الامتياز والمستفيد من الامتياز في سلسلة الامتياز (Cathy A, p. 22) :

1) امتياز صناعي أو إنتاجي : تمّ تعريفه من طرف محكمة العدل التابعة للاتحاد الأوروبي بأنه "عقد يحق بموجبه لحامل الامتياز القيام بالإنتاج بنفسه، وبيع المنتجات تحت العلامة التجارية لمالك الامتياز وفقا لتعليماته " (على سبيل المثال، منح امتياز لتصنيع منتجات الألبان والمشروبات الغازية) فصاحب الامتياز عادة ما يمتلك نظام التصنيع الأصلي أو براءات الاختراع في هذه الحالة يقوم بتوفيرها لمصنعين آخرين هم حاملو الامتياز.(Cathy A, p. 22)

2) امتياز التوزيع : هو نظام تسويقي تعاقدى، ويطلق عليه أيضا الامتياز التجاري ينظم توزيع السلع والخدمات، ويتم هذا الاتفاق بموجب عقد يخول لصاحب الامتياز منح الحق لحامل الامتياز بالقيام بالأعمال التجارية في منطقة جغرافية محدّدة، ومعايير محدّدة مع اسم أو علامة تجارية معينة مقابل تعويضات على المبيعات المتفق عليها في العقد. (Moerloose, 2008, pp. 435-437) مثل وكلاء السيارات (Cathy A, p. 376) حيث في هذه الحالة المؤسسة المصنعة تكون محور شبكة الامتياز، أما الوكلاء هم المستفيدين من الامتياز التجاري .

3) امتياز الخدمات : يقوم هذا النوع من التعاون على تقديم الدعم وتوسيع نطاق الخدمات المقدّمة للمهنيين أو المستهلكين، مثل ما تقوم به شركات النقل، وتأجير السيارات، والفنادق وغيرها من المؤسسات التي توفر خدمات ما بعد البيع. (Kahn, p. 23)، مثل خدمات ما بعد البيع.

• ومن مزايا نظام الامتياز التجاري أنه يتيح للمانح تجنب التكاليف الثابتة المرتفعة المرتبطة بإنشاء نظام توزيع خاص به (Barnwell, 2006, p. 152)، كما يمكن حامل الامتياز من الاستفادة من جهود البحث والتطوير المستمر للمنتجات أو الخدمات الجديدة (Jean.Jacques Lambin, pp. 435-438) إضافة إلى ذلك، يساهم الامتياز في الحد من المخاطر وحالة عدم اليقين التي ترافق عادة إطلاق المشاريع الجديدة (Morden T. , pp. 554-555) .

• من التعارف السابقة نلاحظ أنّ هناك تشابه ما بين الامتياز والترخيص في الجوانب المالية، غير أنّ الاختلاف الأساسي بينهما يكمن في درجة السيطرة المركزية والدعم تكون عادة قليلة جدا بالنسبة للترخيص مقارنة بالامتياز. (Neil Botten, p. 280) .

وهناك عدة تصنيفات لأنواع الشراكات الاستراتيجية، وقد تم التطرق سابقاً إلى التصنيف القائم على الطبيعة التعاونية والتعاقدية. أما من حيث طبيعة أهداف ومساهمات الشركاء، فيمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الشراكات الاستراتيجية: شراكات الحجم وشراكات التكامل.

شراكات الحجم (Scale Partnerships): نسبة إلى الباحث « Hennart » (P.Dussauge, 2000) وهي تتعلق بتخفيض التكلفة حيث تكون مساهمة الشركاء متماثلة سواء كانت موارد أو خبرات، والهدف الأساسي منها هي توحيد الجهود لتأدية نشاط معين تتم هذه الشراكات داخل سلسلة القيمة أو حتى على خط إنتاج محدد، مما يتيح تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم التي تتمتع بها عادة المؤسسات الكبرى، مع الحفاظ على استقلالية الأطراف المتشاركة. وقد ظهر هذا النوع من الشراكات منذ نهاية خمسينيات القرن الماضي، خصوصاً في قطاع النقل الجوي وصناعة الأسلحة. (Lehman-Ortega L. , 2013, p. 476)، تُعدّ مثل هذه الشراكات شائعة في صناعة السيارات، حيث يتعاون الشركاء فيما بينهم في نشاط واحد أو أكثر داخل سلسلة القيمة. ومن الأمثلة على ذلك المشروع المشترك (PRV) الذي جمع بين شركات بيجو (Peugeot) ورينو (Renault) وفولفو (Volvo) لإنتاج محركات من نوع V6، وقد استمد اسمه من الحروف الأولى لأسماء هذه المؤسسات.

كما يُعد المشروع المشترك بين Peugeot و Fiat نموذجاً آخر لهذا النوع من التعاون، إذ أنشأ الطرفان مصنعاً مشتركاً لإنتاج سيارات من فئة "Monospace"، حيث تشترك المؤسساتان في خط إنتاج واحد يختلف فقط في التصميم الخارجي النهائي الذي يميّز كل علامة تجارية، مع تقاسم متوازن للتحكم في المشروع، ويقوم كل شريك بتسويق المنتج عبر شبكة التوزيع الخاصة به (Strator, p. 339) .

شراكات التكامل (Link Partnerships): هي نوع من الشراكات التي تختلف فيها وضعية الشركاء وأهدافهم في السوق، لكنها في الوقت نفسه تتكامل وتخدم مصالح بعضهم البعض. إذ تساعد مساهمة كل طرف في خلق فرص جديدة للطرف الآخر، وتتميز هذه الشراكات بتنوع وتكامل المهارات والمعارف بين المؤسسات المشاركة.

فقد تسعى مؤسسة كبيرة إلى الحصول على معرفة أو تكنولوجيا متخصصة تمتلكها مؤسسة صغيرة، بينما تستفيد هذه الأخيرة من السمعة والعلامة التجارية القوية للشريك الأكبر. ومن الأمثلة على ذلك الشراكة بين شركتي "نستله (Nestlé)" و"جنرال ميلز (General Mills)" لإنتاج نوع من حبوب الإفطار، حيث جمع التعاون بين خبرات مختلفة ومتكاملة بهدف ابتكار منتج جديد أو تطوير منتج قائم. وتُبرم مثل هذه الشراكات عادةً بين مؤسسات غير متنافسة بشكل مباشر أو تنشط في قطاعات متقاربة، مثل البنوك وشركات التأمين (P.Dussauge B. , p. 102).

المطلب الثالث : مقومات الشراكة الإستراتيجية

حسب « Bernard Garrette » الشراكة الإستراتيجية يُقصد بها اتفاق يهدف إلى الحد من المنافسة فهي بذلك عبارة عن هدنة ومحاولة الحصول على استقرار نسبي في محيط سريع التغيير، فالمؤسسات تسعى إلى تعزيز التعاون وتخفيض شدة المنافسة . (Garrette.Bernard, 1989, p. 15)، سنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية تعزيز علاقة الشركاء للتعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم من خلال مقومات الشراكة الإستراتيجية المبنية على آليات التنسيق والتنظيم الداخلي لإدارة التعاون بين الشركاء، المحددات التي تحمي هذه العلاقة، وعوامل نجاحها والعراقيل التي من الممكن مواجهتها .

1) آليات التنسيق والتنظيم الداخلي لإدارة التعاون :

1-1) آليات التنسيق التي ينبغي وضعها :

يعكس التنسيق مجموعة من المهام التي يتوقع كل طرف من الطرف الآخر القيام بها إذ يقترح (Narus J, 1977) أنّ شراكات العمل الناجحة تتميز بتنسيق الإجراءات الموجهة نحو تحقيق الأهداف المشتركة داخل المنظمات . وفي هذا السياق يؤكد (Salancik, 1978) أنّ الاستقرار في بيئة غير مؤكدة يمكن تحقيقه من خلال التنسيق بين الأطراف، فبدون مستويات عالية من التنسيق تفشل العمليات ويتوقف الإنتاج ولا يمكن تحقيق أي فائدة متبادلة مخطط لها .

إذ تُستخدم آليات التنسيق بين المؤسسات للتحكم في مخاطر الانحراف عن الهدف من التعاون، فهي تسمح من التحقق من الأداء المناسب للعقد أو الاتفاق وإذا لزم الأمر تلجأ إلى تصحيح هذا الانحراف، عن طريق نقل المعلومات الصحيحة بين فرق العمل وتلك الخاصة بالشريك (مورد أو مؤسسة أخرى)، إذ تتم دراسة هذه المعلومات منذ اللحظة التي يتم فيها التعارف، ومع ذلك يبدأ التنسيق بين المؤسسات مع عمليات التبادل الأولى. (Servajean-Hilst, 2017) أي بمجرد توقيع العقد والتخطيط ومراجعة المشروع وتنظيم الاجتماعات بين المدراء وما إلى ذلك، وهي جميع التدابير الموضوعية للتنسيق. إلى جانب الأساليب والبرامج لإدارة دورة حياة المنتج المشترك بين العميل وشريكه، فشدة تدفقات الاتصالات لها تأثير على أداء التعاون . (Hoegl Martin, 2005) إذ يعتبر (Taylor.L, 1994) أنّ لا للثقة ولا للروابط غير الرسمية ولا التعلم أو تقسيم العمل أو الالتزام أو تبادل المعلومات أن تكون بدون اتصال الذي يعتبر جوهرها بالنسبة لباقي دوافع نشأة الشراكة .

وأكد (Williamson.O.E, 1975) على دور وأهمية الاتصال في سياق التنسيق بين الشركاء . غير أنه يجب وضع حد أدنى من وسائل وأجهزة التنسيق لما لها من تكاليف باهظة وعليه يجب تقاسم المسؤوليات بين الأطراف، مع إجراء المراجعات

المنتظمة للمشروع المشترك والمراقبة النوعية لتقدمه وذلك من خلال تبادل المعلومات حول موضوع التعاون . (Takeuchi , Hirotaka, 1986).

تستند أساليب التنسيق على المتابعة التقليدية للمشروع حيث تركز على احترام الجودة والتكاليف والمواعيد النهائية، ويبقى التبادل المباشر بين الأفراد هو الأفضل، أين يتم التنسيق حول النموذج الأولي للمنتج أو العملية المبتكرة المستهدفة . كما يرى البعض من الباحثين أنه يجب تقاسم المسؤوليات وتنظيم التبادلات باتباع أساليب حديثة كإنشاء ورش عمل كالهكاتون (Hackathons) والتفكير التصميمي (Desing thinking) (Yves, 1996) .

ومن أساليب التنسيق أيضا تقسيم العمل أين يرى (Durkheim, 1930) باحث من علم الاجتماع أنّ التشارك الناتج عن علاقة تعاون قائم على تقاسم مهمة مشتركة (Dameron, 2000)، أين يسمح بإقامة تنظيم اجتماعي ومعنوي، ونوع من التضامن يسمى بـ "التضامن العضوي" الذي يضم أفراد مختلفين عن بعضهم البعض، فعلاقة الشراكة لا يمكنها أن تتم من غير التخصص الوظيفي وتكامل أعضاء المجموعة الداخلة في هذه العلاقة، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها (Baudry, 1995) حول صناعة السيارات والطائرات وعلاقتهم بمورديهم.

1-2 (التنظيم الداخلي لإدارة التعاون :

معظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب من العلاقات التعاونية أكدت على مدى أهمية أساليب التنظيم الداخلي لنجاح دمج الشريك في مشروع ابتكار المنتجات، وعليه على كل مؤسسة أن تضمن إضفاء الطابع الرسمي على إستراتيجيتها الخاصة بابتكار المنتجات، وأن تكون هذه الأخيرة مناسبة مع إستراتيجيات الشراء/البيع وبالتالي التوافق مع أنظمة الإدارة التشغيلية المرتبطة بها حيث يتم توجيه كل من العملاء والموردين (أو مؤسسة شريكة أخرى) إلى إعداد العمليات لإدارة إستراتيجياتهم التكنولوجية / المنتجات، مع تنسيق النظم الإيكولوجية للأعمال الخاصة بهم ومن ثم أنظمة مراقبة المشروع الابتكاري المشترك، الذي يستند إلى قاعدة تكنولوجية من قبل فرق البحث التطبيقي لكلا الجانبين العميل والمورد . (Servajean-hilst, 2017) حيث يلاحظ من مشاريع الابتكار أنّها كلما اقتربت من مرحلة الاستغلال زادت مشاركة الوظائف المسؤولة عن هذا الاستغلال (مندوبو المبيعات/المشترين، مهندسو الإنتاج، المختصين في الجودة، وما إلى ذلك)، مما يزيد من صعوبة التوفيق بين الأنشطة المرتبطة باستغلال موارد الشركة وسلسلة التوريد الخاصة بها والمرتبطة باستكشاف سبل جديدة للابتكار . (Wim, 2014) فالتنظيم الداخلي للإدارة الديناميكية للمشروع الابتكاري المشترك يبدأ من مرحلة التفكير إلى مرحلة الاستغلال، تكمله الأنظمة الخاصة لإدارة العلاقة مع الشريك التي يتم من خلالها اقتراح فرد من فريق المشروع يكون المسؤول عن عملية توزيع الأدوار بين الوظائف المختلفة ومن ثم التنسيق بينها لإحداث التكامل بين الوظائف المرتبطة بالابتكار ووظيفة الشراء. (Anders, 2013) حيث تتحدّد أنساق الارتباط بين الشركاء وشدة التدفقات بينهم من خلال تقسيم المهام وتفكيكها إلى أنشطة تحتية (Molone, 1987) يتم توزيع المهام على الشركاء من خلال نظام الأدوار. (Early.A, 1988, p. 178) إذ يعتمد تنظيم علاقة التعاون أيضا على التقييم المنتظم لمساهمات الشركاء الذي يستند إلى معايير الجودة، التكلفة والوقت، حيث يشترط أن تتوافق هذه التقييمات مع موضوع التعاون، كما يمكن أن تتخذ هذه التقييمات شكل عمليات تدقيق معمقة والتي تساهم بشكل إيجابي على أداء العلاقة وذلك من خلال التعلّم المتبادل، وأحيانا تكملّ الأساليب التنظيمية بأنظمة مراقبة العلاقات القائمة على أدوات تكنولوجيا المعلومات . (Paul, 2007)

1-2-1 (مخاطر الشراكة :

على الرغم من المزايا العديدة التي تتميز بها الشراكات الاستراتيجية مقارنةً بأشكال التعاون الأخرى، إلا أنّها لا تخلو من بعض السلبيات التي تجعلها عرضة لعدم الاستقرار، خصوصاً في ظلّ تغيّر بيئة العمل وتضارب المصالح الخاصة بين الشركاء. وقد أكدت دراسات إحصائية عديدة هذا الجانب، من بينها دراسة الباحث (P.Dussauge B. a., opcit, p. 08) التي تناولت موضوع عدم الاستقرار، ودراسة الباحث (K.R.Harrigan,1998) التي تناولت مصير 880 حالة شراكة استراتيجية، وخلص الباحث إلى أنّ 40% منها استمرت إلى أكثر من 4 سنوات وأقل من 15% تجاوزت 10 سنوات من النشاط، وفي دراسة أخرى للباحثين (Bleeke, Ernst, 1993) أظهرت النتائج أنّ ثلثي الشراكات الاستراتيجية تواجه صعوبات كبيرة خلال أول عامين من تأسيسها. أما الباحث (Killing, 1993)، فقد ركّز في دراسته على المشاريع المشتركة، وخلص إلى أنّ نصفها تقريباً يختفي أو يُعاد النظر في أسلوب تسييره خلال السنوات الخمس الأولى من إنشائه. وتعد نسب الإخفاق المرتفعة في هذه الشراكات إلى مجموعة من الأسباب، أبرزها: عدم توافق الأهداف الاستراتيجية بين الشركاء، واختلاف أنماط الإدارة والثقافات التنظيمية، ونقص الثقة المتبادلة. وفيما يلي، سيتم التطرّق إلى أهم المشكلات التي تواجه الشراكات الاستراتيجية :

- **عدم تماثل الشركاء:** تتكوّن بعض الشراكات من مؤسسات غير متماثلة من حيث الحجم، والقوة التفاوضية، والقدرة على التعلم، والموارد المالية والبشرية وغيرها من المقومات. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية أنّ اختلاف مستوى الشركاء يمكن أن يؤثر بشكل واضح على استقرار الشراكة؛ إذ يرى بعض الباحثين أنّ عدم التماثل قد يكون عامل استقرار لكونه يقلل من حدة المنافسة والصراع على التعلم بين الأطراف. غير أنّ هناك من يعتبره عامل ضعف يمكن أن يسرّع من انهيار الشراكة، خاصةً في الحالات التي تفرض فيها المؤسسة الكبرى هيمنتها على الشريك الأصغر (CHERIET., 2009).
- **تعاون أم تنافس :** عندما تضمّ الشراكة الاستراتيجية شركاء متنافسين في السوق، تُوصف هذه الحالة بمفهوم "التعاون-التنافس" وهو مصطلح مرّكب يجمع بين كلمتي "تعاون" (Cooperation) و"تنافس" (Competition) (Nalebuff.A, 1996) تميّز هذه الوضعية بوجهين متباينين؛ فمن الجانب الإيجابي، تتيح هذه الشراكات للمؤسسات تجنّب الصراع المباشر في السوق عبر الاستراتيجيات التنافسية التقليدية، وتفتح المجال أمامها لخلق فرص جديدة من خلال التعاون، مما يعزز المنافسة الشفافة ويسهّل تبادل المعرفة والخبرات. كما أنّ الشركاء المتنافسين غالباً ما يتحدون حول هدف مشترك يتمثل في مواجهة تهديد المنتجات أو البدائل الجديدة (D & Lewis, opcit, p. 79)، أما من الجانب السلبي، فإنّ هذا النوع من الشراكات يحمل مخاطر محتملة، إذ قد يتحوّل شريك اليوم إلى منافس الغد، مما يجعل التنافس القائم بين الأطراف عقبة أمام تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة واستمرار التعاون على المدى الطويل.
- **خطر التسريب التكنولوجي:** يظهر هذا الخطر عندما تُبرم مؤسسة ما اتفاق تعاون مع مؤسسة ثانية، تقوم بدورها بعقد اتفاق تعاون آخر مع مؤسسة ثالثة. ففي مثل هذه الحالة، قد يحدث نقل غير مباشر للتكنولوجيا من المؤسسة الأولى إلى الثالثة عبر الثانية، خاصةً إذا لم تتخذ المؤسسة الأولى إجراءات كافية لحماية مواردها ومكتسباتها التكنولوجية (Doz & Hamel, opcit, p. 88) ويترتب على ذلك أن تتمكّن المؤسسة الثالثة من الاستفادة من التكنولوجيا المنقولة دون ترخيص أو اتفاق مباشر، مما قد يجعلها منافساً قوياً للمؤسسة الأصلية خلال فترة زمنية قصيرة.
- **الانتهازية :** تُعدّ الانتهازية من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فشل الشراكات الاستراتيجية، إذ يلجأ أحد الشركاء إلى الإخلال ببنود الاتفاق لتحقيق مصالحه الخاصة، مما يخلف انعكاسات مادية وأخلاقية على العلاقة التعاونية. وفي العديد من الحالات، تسعى المؤسسة ذات السلوك الانتهازي إلى الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من المعارف الضمنية والخبرات

من شركائها، بغرض استغلالها لصالحها الشخصي على حساب الأهداف المشتركة التي قامت عليها الشراكة (A & Hitt and all, Op.cit, p. 272).

1-2-2 إدارة مخاطر إستراتيجية الشراكة :

تشير بعض التقارير إلى أنّ ثلثي الإستراتيجيات التعاونية تعاني من مشاكل خطيرة في العامين الأولين (Michael.A, 2011, p. 272). بسبب الصراعات القائمة في العلاقات بين المؤسسات للاعتماد المتبادل لموارد الأطراف المشاركة ففهم كيفية حل الصراع أمر مهم (Borys.B, 1989) فيمكن أن يكون حل النزاع له تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على العلاقة (Assael.H, 1969) وبالتالي فإنّ الطريقة التي يتم بها حل النزاع لها آثار على نجاح الشراكة. لذلك يتم تحفيز المؤسسات للدخول في علاقات شراكة للتعاون في إيجاد حلول مشتركة بحكم أنّ المؤسسة مرتبطة ببيئة غير مؤكدة أو مضطربة يصعب عليها التحكم فيها لوحدها. (Cumming.T, 1984) وعندما يحاول كل الأطراف إيجاد حلول مشتركة للمشكلات يمكنهم الوصول إلى حل مرضٍ للجميع وبالتالي تعزيز نجاح الشراكة، وغالبا ما يحاول الشركاء إقناع بعضهم البعض بتبني حلول معينة لحالة الصراع، وعادة ما تكون هذه المحاولات بناءة قد تساهم في تمديد العلاقة. (Deutsch.M, 1969) فبدل من استخدام التقنيات المدمرة لحل النزاعات كالهيمنة والمواجهة والتي تؤدي إلى نتائج عكسية تجهد نسيج الشراكة، تسعى بعض الشراكات إلى إضفاء الطابع المؤسسي لحل النزاع وذلك بتحكيم طرف ثالث للوصول إلى حل وسط قد يحقق نتائج مفيدة . (Anderson.J, 1990) وقد تتعارض بعض تقنيات حل النزاعات كالتخفيف من حدّة المشكلة أو تجاهلها مع المعايير والقيم التي تتبناها الشراكات الإستراتيجية الأكثر نجاحا . (Ruckert.R, 1987) لذلك على جميع الأطراف البحث في السبب الجذري للصراع ومحاولة فضه بطرق ترضي الجميع، و الاهتمام بالسبب الرئيسي للشراكة وهو تحقيق مكاسب متبادلة .

2) محددات علاقة التعاون مع الشريك :

الدافع الأساسي لتشكيل شراكات هو اكتساب ميزة تنافسية في السوق من خلال تطوير منتجات جديدة، وللحفاظ على هذه العلاقة يجب توفر عدّة عوامل منها عنصر الثقة، توافق الشركاء، تكامل موارد الشركاء والمرونة في التعامل وفي هذا العنصر سنتطرق لكل واحدة من هذه العوامل :

1-2-1 الثقة :

ساهمت التغيرات والتطورات المستمرة التي يشهدها العالم، في زيادة الاهتمام بعنصر الثقة نظراً للدور المحوري الذي تؤديه داخل المؤسسات، وبخاصة في العلاقات بين الشركاء. إذ تُعدّ الثقة المتبادلة في بيئة الأعمال عنصراً أساسياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما تمثل شرطاً جوهرياً لتنمية واستمرار العلاقات التعاونية بين المؤسسة وشركائها. وتنبع الثقة من احترام الطرف الآخر للالتزامات القانونية المرتبطة بالصفقة أو العقد، كما تُعرّف بأنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل استناداً إلى ما يتّصف به من سلوك حسن وصفات جوهريّة مثل الدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصداقية، النزاهة، الوفاء بالوعود، والاستعداد لتقديم المساعدة. وتمثل الثقة في جوهرها شعوراً واستعداداً لتحمل قدر من المخاطرة في سبيل الحفاظ على العلاقة وتعزيزها. (Das T.K, 2001). حيث يشير (Pruit, 1981) إلى أنّ الثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً برغبة المؤسسات في التعاون أي يعتقد أنّ كلمة كل طرف موثوقة بالالتزام في التبادل، إذ تُعدّ الثقة دافعا من دوافع الشراكة ، كما يمكن اعتبارها شرطاً مهماً لإبرام العقد (Mendez, 2000) وأكد ذلك (B, 1995) حيث يرى أنّه ليس من الممكن فصل العقد عن الثقة، لأنّ إبرام

عقد مع شخص ما هو إلا إثبات مسبق للثقة، فالثقة هي الأصل الذي يجعل الشراكة ممكنة . كما وضّح (Williamson.O, 1985) أنّ علاقات التبادل التي تتميز بالثقة ستكون قادرة على إدارة ضغوط أكبر على التكيف. ويؤكد (Zand.D, 1972) أنّ افتقار العلاقة إلى الثقة سيؤثر سلبيًا على تبادل المعلومات وسيقلل من فعالية حل المشكلات المشترك، ومن جهة أخرى يرى (Hausler.J, 1994) أنّ الثقة أساسية في علاقات التعاون بين المؤسسات في مجال البحث والتطوير على وجه الخصوص لأنّها تساهم في تخفيض التكاليف والمخاطر المترتبة عن التبادل مما يحسن من أداء المؤسسة (Das, 2001) (Dyer, 2003) . (Theer.A & andVankatraman.N, 1995)وأضاف (Sako.M, 1997)الثقة تساهم في التّعلم والتّحسين المستمر في تطوير المنتجات، وفي هذا السياق يؤكّد (Walter.A, 2003) أنّ الثقة تزيد من التزام الموردين في التعاون لتطوير منتجات جديدة كما أضاف (Howells .J, 2008) أنّ للثقة أهمية كبيرة أثناء اختيار موردي البحث والتطوير بسبب خطورة هذه العملية لما تنطوي عليه من حالة عدم اليقين والمعرفة الضمنية . كما يرى البعض بأنّ الثقة تستند على توقعات الشركاء حيث من المحتمل ألا يسيء احدهما الطرف الآخر وسيتخذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على العلاقة، إذ كل ما يساهم في تقييد السلوك الانتهازي للشركاء (مثل العقود ،عمليات التدقيق والوعود بالمكافآت المستقبلية) هو مصدر للثقة (Nooteboom .B, 1997) . ويشير مفهوم آخر للثقة على أنّها الإيمان بالآخرين أي أن تثق في شخص ما هو الاعتقاد بأنّه يستطيع ويريد التصرف بطريقة إيجابية (Zucker .G, 1986) ،إلى أنّ الثقة ترتبط من جهة بمهارات الشركاء أي إيمان كل طرف بقدرته الآخر على تنفيذ المهمة المطلوبة منه ومن جهة أخرى ترتبط الثقة بالأخلاق أي صدق وحسن نية الشركاء أي الإيمان بالالتزام الأخلاقي والتصرف بشكل إيجابي.وحسب نتائج دراسة (Carole, 2007) (Donada Gwenaëlle Nogatchewsky) حول الثقة في العلاقات التجارية بين الشركات كانت وفقا لثلاثة مستويات (على مستوى الشركاء ،على مستوى الشئائي، على مستوى التبادل) كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (1.3.1) : نتائج البحوث التي تناولت نتائج الالتزام بالثقة

المستوى 1: أداء العلاقة بين الشكاء	
الأداء	Aulakh <i>et al.</i> (1996) ; Bulhart (2002) ; Corsten et Kumar (2005) ; Dyer et Chu (2003) ; MacMillan <i>et al.</i> (2005) ; Medlin <i>et al.</i> (2005) ; Sako (1998) ; Siguaw <i>et al.</i> (2003)
تكاليف المعاملات	Bharadwaj et Matsuno (2006) ; Dyer et Chu (2003)
تكاليف التفاوض	Zaheer <i>et al.</i> (1998)
عدم اليقين	Gao <i>et al.</i> (2005) ; Morgan et Hunt (1994)
ميزة تنافسية	Chrysochoidis et Theoharakis (2004)
المستوى 2: مستقبل الثنائي	
الالتزام	Abduhl-Muhmin (2005)* ; Chu et Fang (2006) ; Gounaris (2005) ; Grayson et Ambler (1999) ; Guibert (1999) ; Lohtia <i>et al.</i> (2005) ; Moorman <i>et al.</i> (1992) ; Morgan et Hunt (1994)
نطاق التعاون	Selnes (1998)
الاستمرارية	Anderson et Weitz (1989) ; Doney et Cannon (1997)* ; Ganesan (1994)* ; Lee et Dawes (2004)* et ** ; Siguaw <i>et al.</i> (2003)
المستوى 3: حوكمة التبادلات	
حوكمة العلاقات	
التعاون	Anderson et Narus (1990) ; Morgan et Hunt (1994) ; Siguaw <i>et al.</i> (2003) ; Wiertz <i>et al.</i> (2004)
العمل المشترك	Claro <i>et al.</i> (2003)* et ** ; Payan (2006)* et ** ; Sako (1998) ; Zaheer et Venkatraman (1995)
المشاركة	Grayson et Ambler (1999) ; Moorman <i>et al.</i> (1992)
جودة التفاعلات	Grayson et Ambler (1999) ; Moorman <i>et al.</i> (1992)
الانتهازية	Grayson et Ambler (1999) ; Smith et Barclay (1997)
التنسيق	Jap (1999)
التواصل	Anderson et Weitz (1989) ; Smith et Barclay (1997)
مشاركة المعلومات	Dyer et Chu (2003)
حل الصراع	Anderson et Narus (1990) ; Morgan et Hunt (1994)
الحوكمة الهرمية	
الرقابة	Andaleeb (1995) ; Guibert et Dupuy (1997)
آليات الحماية	Schumacher (2006)

Carole Donada, Gwenaëlle Nogatchewsky(2007), « La Confiance Dans Les Relations : المصدر
 Interentreprises », revue des recherches quantitatives, vol 6 n° 175 p 118 .
 (بتصرف)

2-2) التوافق :

من وجهة نظر (Célia.Madeira, 1999) التوافق يشير إلى مستويات مختلفة من التفاعل بين المؤسسات ،يسمى المستوى الأول من التفاعل التوافق بين الشركاء الاقتصاديين (أي التوافق بين الأفراد) ،المستوى الثاني يخص التوافق بين المنظمات أي أنّ الاتفاقيات الموقعة بين الشركاء لم توقع عشوائيا وإنما لوجود خصائص متماثلة بينهم (من بين الخصائص التشابه التنظيمي)،بينما المستوى الثالث يمثل التوافق البيئي أي التفاعل مع البيئة ومدى تأثيرها على تنمية علاقة الشراكة .

1) **التوافق بين الأفراد:** تتمثل المشاكل المطروحة في هذا المستوى من التفاعل في قدرة المسؤولين على التكيف مع الخصائص الاجتماعية والمهنية للشركاء واختلاف أسلوبهم في اتخاذ القرار، أي يمثل هذا المستوى الالتزام الشخصي في علاقة الشراكة . (Nutt.P, 1990) ، فوفقا لـ (Koopmann.P.L, 1990) التوافق بين الأفراد يتمثل في التوافق في الخصائص الشخصية والقدرات الفردية كالميل إلى المخاطرة وقابلية التكيف والتسامح والمرونة في الاختيار الإستراتيجي وتكتيكات صنع القرار، حيث تعتبر المرونة الفردية قابلية القائد على التكيف وميله للمخاطرة، خاصة عندما تتطور الهياكل بطريقة غير رسمية (Miller.D, 1986)، أشار (Hitt M.A, 1986) أيضا أنّ من بين معايير اختيار الشريك الخبرة وتخصصها أي تحقق التوافق على أساس الخبرة والمعرفة مما يساعد على تقييم الموقف وعمليات الاستدلال المرتبطة بمشكلة الاتفاقية المشتركة .

2) **التوافق بين المنظمات :** على المستوى التنظيمي يتم البحث عن توافق الشراكة من خلال معرفة مدى كفاية هياكل المؤسسات أي تحديد المتغيرات التنظيمية التي تسهل أو تعقد تطوير الأعمال من حيث تنظيم عملية صنع القرار وتنظيم العمل (Célia Madeira, 1999) .أكد (Miller.O, 1986) على عقلانية القرار من خلال تفسيره ببعدين : البعد المبني على العلاقات (الرسمي وغير الرسمي) وبعد معالجة المعلومات (المركزية واللامركزية) أي الاهتمام بالإجراءات المتخذة مع تقليل المخاطر.وحسب (Priem R.L, 1995) و(Dress.G, 1987) تلعب العلاقات بين الأفراد دورا غالبا ما يتم اختزاله إلى دور البحث عن الإجماع، حيث يعتمد صنع القرار على الرأي الجماعي الذي تم الاتفاق عليه أثناء المفاوضات بين الأفراد وبالتالي فإنّ إجماع فريق الإدارة ضمني وهو مرتبط بالأداء التنظيمي . كما أكد البعض من الباحثين (O'Reilly III, 1991) على ضرورة توافق الشركاء من حيث الثقافة التي تعتبر مجموعة من الذهنيات والمعايير والقيم والإدراك داخل المؤسسة ويعتبر بعد الثقافة أحد أهم العوامل التي تتحكم في كيفية اتخاذ القرارات، وهي عبارة عن مجموعة من السلوكيات الجماعية حيث أظهرت النتائج أنّه وبفضل الثقافات المتوافقة لدى الشركاء يتم التغلب على النزاعات والصراعات بسهولة وبالعكس من ذلك (Parkh, 1991) بأنّ التنوع والاختلاف الثقافي يؤثر سلبًا على جودة تفاعلات الشراكة . ويؤكد ذلك (Cartier, 2010, p. 72) حيث يرى أنّ ضعف التوافق التنظيمي سببه الاختلافات الثقافية .إضافة إلى كل ما تمّ ذكره تبحث المؤسسات عند اختيارها للشركاء عن التوافق الإستراتيجي أي تطابق الدوافع والأهداف بين الشركاء والذي يعتبر شرط ضروري لضمان تدفق المعلومات لتطوير منتج ناجح وبالتالي خلق القيمة (Saint-Onge, 1996) ،(Smith, 1997) . إلى جانب البحث عن التوافق التكنولوجي مع الشريك لتعظيم نقل وتكامل المعرفة المتباينة ،أو الحصول على تقنية مبتكرة أو خبرة في مجال معين ،فالمؤسسات تبحث عن شركاء يملكون موارد تكنولوجية فريدة يمكنهم الاستفادة منها في مجال تطوير منتجات جديدة (Barney, 1991) ، (Hitt, 2000) .ووفقا لعمل (Mitsuhashi, 2009) فإنّه يمكن لأصحاب الشركات تقدير التوافق عن طريق مطابقة الجودة من خلال تشابه قدرات الشركاء وخلق القيمة من مزيج هذه القدرات المشتركة، علاوة على ذلك فإنّ استخدام موارد متشابهة كتقاسم قاعدة معرفة مشتركة يمكن أن يعزز التعاون حتى مع شركات موجودة في قطاعات مختلفة ولكنها ذات صلة (Bianchi, 2011) ، (Lane, 1998) ، (Xia, 2008) .

3) **التوافق مع البيئة** : توافق البيئات يتم من خلال ملائمة العمليات مع الوسائل المتعلقة بالظروف الطبيعية والثقافية التي تتطور فيها المؤسسات الشريكة، وبالتالي فإنّ البيئة هي مسألة صنع القرار ويتم فهمها بطريقتين إمّا نخب عقلائي أو نخب سياسي فقرار الشراكة يتعلق بتولي السلطة على عناصر البيئة وهذا التوجه أظهر أنّ العمليات العقلانية لجمع المعلومات والعمليات السياسية من أجل المشاركة الاجتماعية والاقتصادية متميزة (Dean .J, 1996) . والفهم العقلاني للمشكلات يكون ممكنا في البيئات المستقرة هذا ما أكّده Mintzberg حيث أوضح أنّ إضفاء الطابع الرسمي العقلاني على القرار يتوافق مع بيئات يمكن التنبؤ بها ومستقرة للغاية، أين يتم توثيق البيانات وتأمينها وهذا ما يجعل المؤسسات قد تتحمل تكاليف التحليل (Eisenhardt.K, 1989). ومن الدراسات التي اهتمت بتوضيح أبعاد التوافق :

الجدول (2.3.1): أمثلة من الدراسات المتعلقة بأبعاد التوافق

المراجع	صفات التوافق
Cohen and Levinthal (1990), Reagans and McEvily (2003), Rothaermel and Boeker (2008), Lane and Lubatkin (1998), Dodgson et al. (2006), Xia and Roper (2008), Benner and Waldfoegel (2008)	التكنولوجيا / قاعدة المعرفة
Mindruta (2013), Ades et al. (2013), Ankrah and Omar (2015), Hall et al. (2003), Philbin (2008), Johnson and Johnston (2001)	جدولة المشروع
Hall et al. (2014), Ades et al. (2013) , Cassier (1997), Bogers (2011), Bruneel et al. (2010), Freitas et al. (2013)	الأهداف الإستراتيجية لإدارة الملكية الفكرية
Lichtenthaler and Ernst (2009), Siegel and Kaemmerer (1978), Bogers (2011)	السلوك التعاوني
Simard and West (2006), Laursen and Salter (2006), Chesbrough et al. (2006), Laursen et al. (2011), Hagedoorn (2002), Bogers (2011), Funk (2013), Petruzzelli (2011), Carayol (2003), Joly and Mangematin (1996), Boschma (2005), Arundel and Geuna (2004)	القرب الجغرافي
Ankrah and Omar (2015), Tai Tsou (2012), Barnes et al. (2002), Petruzzelli (2011), Abramo et al. (2009), D' Este and Patel (2007), Li (2010), Bogers (2011), Hemmert et al. (2014), Kotha et al. (2013), Bruneel et al. (2010)	العلاقات السابقة

المصدر: Nisit Manotungvorapun, Nathasit Gerd Sri. (2016), « Complementarity vs. compatibility: what really matters for partner selection in open innovation », Int. J. Transitions and Innovation Systems, Vol. 5, No. 2, P.130 (بتصرف) .

3-2) تكامل الموارد:

للتغلب على نقص الموارد الداخلية وكذلك لتحقيق أقصى قدر ممكن من المنافع المتبادلة تبحث المنظمات على شركاء يساهمون بموارد وقدرات تكميلية لتغطية عجزها لتحقيق أهدافها (Kwon, 2008) . يعطي (Tanriverdi .H, 2005) تعريف لمصطلح التكامل على أنه مواد تكميلية ليست متطابقة، لكنها مترابطة وداعمة لبعضها البعض. فالتعاون ظهر من خلال تكامل الشركات فعلى سبيل المثال وجد (Rothaermel.F.T, 2008) أنّ شركات التكنولوجيا (قطاع الأدوية) تفضل التعاون مع شركات التكنولوجيا الجديدة (قطاع التكنولوجيا الحيوية) التي تمتلك الكفاءات التكميلية. ومن أمثلة الشركات التي تسعى إلى التكامل مع شركاء خارجيين شركة فولفو (Volvo) التي أقامت مشروعاً مشتركاً مع شركة سويدية لصنع معدات الاتصالات (Swedish telecommunications operator) وذلك بهدف تحسين خدمات شركة فولفو (Kuschel, 2010). وفي نفس الصدد حقق المشروع المشترك القائم بين شريكتين رائدتين في صنع محركات الديزل Diesel متوسطة السرعة نجحاً كبيراً في السوق الدولي، كان التعاون بين الشركة الهولندية Stork Werkspoor Diesel التي تتمتع بشبكة خدمات دولية قوية خارج سوق الدول الاسكندنافية، لكنها تعاني من وضع مالي ضعيف والشركة النرويجية Wartsila Diesel التي تتمتع بقدرات تقنية

ومالية قوية ولكنها تفتقر إلى سوق دّولي لتوسيع أعمالها. وللتغلب على المنافسة الشديدة أقامت الشريكتين علاقة تعاون حيث كملت إحداها الأخرى وذلك بالخبرة التقنية والموارد المالية ومعرفة السوق لإنتاج محركات ديزيل متوسطة السرعة لسوق دّولي (Douma, 2000). تصف هذه الأمثلة استعانة الشركات بالمصادر الخارجية للوصول إلى موارد وقدرات تكميلية، كما تتبنى بعض الشركات أسلوب تسويق التقنيات الداخلية لسوق خارجي لاستيعاب المعرفة الجديدة بالسوق والتي بدورها تسمح لها بالدخول إلى أسواق وشبكات التكنولوجيا الجديدة (Kutvonen, 2010) ومن جهته (Dameron.S, 2000) معتمداً على أعمال (Crozier.M, 1977) الشراكة تعدّ أساسية بالنسبة للاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة، إذ تعتبر وسيلة للوصول إلى بعض الموارد والمهارات التي يملكها الشريك، كما يتوافق مع هذا الرأي العديد من الباحثين، حيث يتوقعون زيادة أرباح المنظمة التي تلجأ إلى الشراكة وتتمكن من النمو عن طريق حياة موارد ومهارات جديدة من الشركاء (Quinn, 1996)، (P ، Johnson J. L., 1996)، (Dussauge, 2000, pp. 99-126)، (G, 1991)، (M, 1977) (Sarkar, 2001) (C Donada, 2000). والجدول التالي يبين أبعاد التكامل :

الجدول (3.3.1) : دراسات حول أبعاد التكامل

المراجع	صفات التكامل
Arora and Gambardella (1994), Laursen and Salter (2006), Gassmann (2006), Chesbrough and Schwartz (2007), Von Hippel (1988), Golnam et al. (2009), Mowery et al. (1998)	القدرة التقنية
Miotti and Sachwald (2003), Sarkar et al. (2001), Brockhoff et al. (1991), Douma et al. (2000)	الأصول الفنية
Carlile (2004), Philbin (2008), Buganza and Verganti (2009), Casper and Miozzo (2013), Kotha et al. (2013), Hall et al. (2014), Banal-Estañol et al. (2013), Holmberg and Green (2015)	قابلية تطبيق اكتشاف البحث

Source: Nisit Manotungvorapun, Nathasit Gerd Sri. (2016), « **Complementarity vs. compatibility: what really matters for partner selection in open innovation** », Int. J. Transitions and Innovation Systems, Vol. 5, No. 2, P.129 (بتصرف)

4-2) المرونة في التعامل : تعتبر المرونة وسيلة للحصول على المزيد من الخيارات لإيجاد حلول أفضل للمشكلات (Buzacott, 2008) وحسب (Dunford, 2013) و (Li, 2006) تعتبر على أنّها القدرة على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة والمعقدة. وحسب (Zhang, 2003) تعرّف أيضا على أنّها قدرة المنظمة على تلبية رغبات وتوقعات العملاء المتزايدة والمتنوعة دون زيادة في التكاليف وفي الوقت ودون حدوث اضطرابات تنظيمية أو خلل في الأداء. إلى جانب الأثر الإيجابي للمرونة على تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم (Combe I. A., 2012)، وذلك من خلال زيادة نطاق المنتجات المتاحة وتحسين قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة وإزالة الاختناقات عبر سلسلة القيمة (Upton, 1994)، (Upton D. M., 1995)، (Yusuf, 1999)، (Hamel G. &. 1989) كما أكدّ (Sivadas, 2000) أنّه يمكن اعتبار الميل إلى التكيف من أساسيات تشكيل المرونة المطلوبة لتطوير منتجات جديدة، كما أشار (Doz Y. L., 1998) إلى أنّ المرونة ضرورية لاستمرار التعاون لأنّ طرق تطوير علاقات التعاون بين المنظمات قد تكون صعبة التنبؤ والاتفاقيات الأولية لا علاقة لها بالنجاح بقدر ارتباطها بالقدرة على التكيف مع التغيير. ويتفق معه كل من (Ciesielski, 2012)، (Ghosh, 2014)، (Jayaram, 2011)، (Petersen, 2005) حيث يروا بأنّ المرونة تحقق نجاح مشاركة العملاء في عملية تطوير منتجات جديدة وهذا ما يضمن تلبية رغباتهم ورضاهم عن التصميم والجودة في المواصفات. وحاليا حسب (Halley, 2010) الشراكة المبنية على المرونة في خدمة العملاء أصبحت ذات أهمية متزايدة خاصة مع المنتجات التي تتميز بسلوك الشراء المعقد كمنتجات

الصناعات الكيميائية المخصصة للاستهلاك في عملية الإنتاج، حيث يشارك عدد من أعضاء فرق الشراء لشركة العميل في اتخاذ قرارات الشراء.

مما سبق نستنتج أنّ كل من الثقة والتوافق (التوافق بين الأفراد، التوافق بين المنظمات والتوافق البيئي) وتكامل الموارد والمرونة في التعامل كلها عوامل ضرورية لاستمرارية علاقة التعاون بين الشركاء، مما يسهل عملية تبادل المعارف والخبرات والتكنولوجيات الجديدة فيما بينهم مع تخفيض تكاليف تطوير المنتجات الجديدة، إلى جانب زيادة أرباح المنظمات التي تلجأ إلى الشراكة وذلك بالاستفادة من مهارات وموارد جديدة من الشركاء داخل سلسلة التوريد خاصة فيما يتعلق بتصميم وتنمية المنتجات الجديدة .

3) اتفاقية الشراكة الإستراتيجية :

اتفاقية الشراكة تغطي مجال واسع من الأشكال القانونية للتعاون حيث تعتمد بشكل كبير على إطارين قانونيين : (Yves Doz, 2000, p. 146) الإطار التعاقدية (contractual framework) أو الإطار المؤسساتي (Institutional fram) وفي هذا الصدد يعتبر الباحثين (P.Dussauge B. , 1999) بأنّ كل شراكة بين مؤسستين أو أكثر تقام على أساس اتفاق سواء كان هذا الاتفاق كتابيا أو شفهيًا، تُعدّ اتفاقية الشراكة وثيقة رسمية تهدف إلى تنظيم العلاقات الداخلية داخل الشركة وضمان آليات فعّالة لحل النزاعات المحتملة، لذلك فمن وجهة نظر قانونية يعتبر اتفاق الشراكة عقد يُحدد مساهمة كل طرف، مدى التزامه وصلاحيته، مدّة العقد، طبيعة العلاقة،... الفوائد التي ينتظرها من هذا الاتفاق مثل : تكوين العمّال، استعمال العلامة التجارية، استخدام شبكة توزيع الشريك وغيرها من الفوائد. وهذا ما يمثل الإطار التعاقدية، وفيما يخص الإطار المؤسساتي فيعني إقامة وحدة تنظيمية مستقلة عن الشركاء، عادة ما تكون المشروع المشترك .

3-1) الاتفاقيات ما بين القطاعات :

الدافع الحقيقي لإنشاء مثل هذه الاتفاقيات هو توسيع أنشطة المؤسسات، و ذلك من خلال تمكين أحد الأطراف من الولوج إلى مجال نشاط الطرف الآخر بطريقة منظمّة ومشتركة.، إذ يتميز هذا النوع من التفاعلات باختلاف الفروع الإنتاجية لهذه المؤسسات أي كل طرف من العلاقة ينشط في قطاع مختلف عن الآخر، مما يجعل عامل المنافسة مستبعد بينهم . ومن خلال هذه العلاقة تطرح مسألة مدى إمكانية كل شريك من التعلم داخل القطاع الجديد من جهة، وقدرة الشريك الأصلي على النقل السريع للتكنولوجيا التي يتميز بها الشريك الداخل من جهة أخرى .

كما يمكن للمؤسسات المشاركة أن تعمل في قطاعين متكاملين وهذا ما يعرف بمفهوم الشراكة العمودية وهي في كل الحالات تتمثل في العلاقة زبون/مورد وهي علاقة نشأت نتيجة للمفهوم Make or buy أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما تنتجها المؤسسة بنفسها أو تحصل عليها من موردها. وظهر هذا الشكل من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية خاصة قطاع صناعة السيارات الذي انتقل من نظام الإنتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب، حيث في نظام اقتصاديات الحجم تبحث المؤسسة عن تخفيض تكاليفها بزيادة حجم الإنتاج، أما في النظام الذي يعتمد على الإنتاج حسب الطلب فالمؤسسة تبحث عن تحسين الدعم اللوجيستكي والجودة الشاملة لمنتجاتها . وذلك من خلال توكيل موردين أي ما يعرف بالمناولة من الباطن. و بهذا تم الانتقال من نظام الإنتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب أي التوجه إلى التعاون العملي والشراكة العمودية بدلا من الاندماج. (Donada C. , 1997)

3-2) الأشكال القانونية للشراكة الإستراتيجية :

يمكن التمييز بين الأشكال القانونية للشراكات الإستراتيجية بصفة عامة كما يلي : (Lehmann-Ortega, 2013, p. 472)

3-2-1) الشراكات غير رأسمالية (non-capitalistic) :

في هذه الحالة يتم عقد اتفاقية بين الشركاء بحيث لا يعتمد هذا الاتفاق على توظيف مشترك لرؤوس الأموال مثال على ذلك تبادل براءات الاختراع بين الأطراف أي هذا العقد عبارة عن اتفاق تعاون بسيط يقتصر على العقود التجارية .

3-2-2) المشاريع المشتركة (Joint-Venture): (ذكرت سابقاً)

المشاريع المشتركة من وجهة نظر قانونية هي مشاريع صناعية وتجارية تخضع للشكل القانوني المسموح به في البلد الذي أنشئت فيه، غير أن ما يميزها عن باقي المؤسسات الفرعية أنّ رأس مالها يتحكم فيه عدّة مؤسسات (الأطراف المتشاركة) وهذا ما يسمح بإمكانية دخول مساهمين جدد أو خروج أحد المساهمين . كما يمكن لأحد الشركاء شراء أسهم شريك آخر أو بيع حصته لشريك ثالث. حسب (Hebert, 1991) قد يكون المشروع المشترك دولياً إذا كانت أحد مؤسسات الأم تقع خارج البلد الذي أُقيم فيه المشروع المشترك، أو لدى هذا المشروع عدّة نشاطات في بلدان مختلفة.

-المشروع المشترك الأجنبي :

هو مشروع مشترك بين طرفين من دولتين مختلفتين يشتركان في امتلاكه وإدارته، أي هو اتفاق بين شريكين أو أكثر من جنسيات مختلفة، وذلك للمساهمة في تحقيق أهداف معينة ومحددة الزمن. إذ تعتبر الشراكة الأجنبية من أهم المصادر لتبادل المنافع الاقتصادية وتعظيم الاستفادة منها، كتحقيق النمو وزيادة الأرباح وتحقيق حصيلة أكبر من النقد الأجنبي الذي يساهم في سد الفجوة ما بين الإحتياجات من الأموال اللازمة لتمويل الإستثمارات وبين الأموال المتاحة محلياً (فلش، 2006). بالإضافة إلى تحقيق ميزة إضافية كجودة السلع والخدمات المحلية المعروضة في الأسواق الوطنية، والسماح لهذه الأخيرة بأن تأخذ مكانها في السوق الأجنبي (BETTAHAR, 1992). كما يمكن حصر أسباب اللجوء إلى الشراكة الأوروبية فيما يلي:

- 1- تنامي ظاهرة العولمة: يفرض الاقتصاد المعاصر وعملة الأعمال على المؤسسات الاقتصادية البحث خارج إقليمها على أسواق جديدة عالمية ودولية، حتى تواكب التطورات الحاصلة في العالم للمحافظة على استمرارها .
- 2- التطور التكنولوجي وسرعة التغيرات الحاصلة في المحيط الدولي في ظل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وابتهاج الشراكة الأجنبية والتي تعتبر كحل يساعد المؤسسات المحلية على تقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية .
- 3- حدة المنافسة في الأسواق العالمية وبفضل الشراكة الأجنبية تسهل على المؤسسات المحلية دخول أسواق دولية وذلك باختيار الشريك الإستراتيجي المناسب.

3-2-3) تجمع ذو مصلحة اقتصادية (Economic interest group EIG):

هذه التجمعات لا تحقق ربحاً أو خسارة، بل تمثل شكلاً قانونياً من أشكال التعاون أين تنحصر مهامها في تنفيذ الأنشطة الداعمة للأنشطة الأساسية للشركاء في سلسلة القيمة، فهي بذلك وحدة تنظيمية منفصلة عن الشركاء حيث لا تتمتع برأس مال مشترك كما هو الحال في المشروع المشترك، ويقتصر مصدر تمويلها في تقاسم الشركاء لتكاليف التشغيل حيث لا يتم رسملة هذه التكاليف وكمثال على ذلك الشركة (Avion de Transport Régional ATR) أي طائرة النقل الجهوي التي يقتصر نشاطها في التسويق وخدمات ما بعد البيع بينما تقوم المؤسسات الشريكة Alenia وEADS بتصنيع وتركيب الأجزاء .

(Lehmann-Ortega, 2013, p. 469)

3-2-4) المساهمة بنسبة ضئيلة في رأس مال الشريك (Acquisition of Minority Stake) :

في هذه الحالة لا يمكن لأي طرف ممارسة أسلوب السيطرة والتحكم على الشريك الآخر، حيث تكون المساهمة برأس المال متبادلة من الطرفين، وعادة ما تكون هذه المساهمة للاستفادة من النتائج الإيجابية المحققة خلال التعاون. وفي مثل هذا النوع من الشراكات يمكن لأحد الشركاء أن يحصل على مقعد في مجلس إدارة الطرف الآخر شرط أن تكون نسبة مساهمته تسمح بذلك.

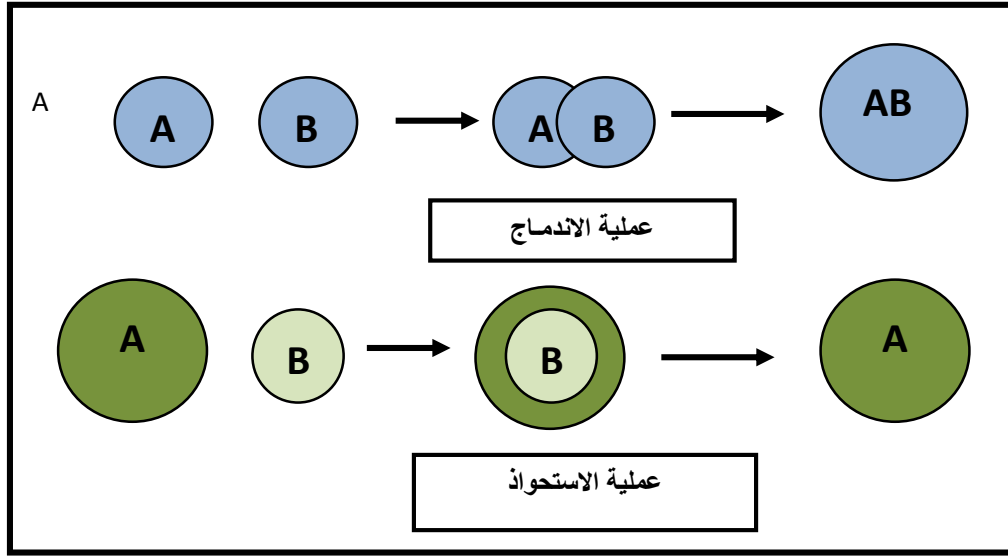
نلاحظ من خلال ما سبق أنّ اختيار شكل من الأشكال القانونية للشراكة الإستراتيجية يعتمد على أهداف كل شريك سواء كانت أهداف ملموسة أو غير ملموسة ، كما يمكن للمؤسسة أن تتبنى أكثر من شكل قانوني واحد في نفس الوقت، حيث يمكنها أن تقيم مشروع مشترك في حالة ما إذا كانت تريد تطوير منتج معين أو الاستفادة من شبكة توزيع شريك معين وفي نفس الوقت تحتاج إلى براءة اختراع فيمكنها إبرام عدّة اتفاقيات بأشكال قانونية مختلفة في آن واحد .

3-3) الشراكة الإستراتيجية - الاندماج - الاستحواذ :

- الفرق بين الاندماج والاستحواذ: (Andrawes, 2022)

هناك فرق بين الاندماج والاستحواذ ، حيث تلجأ بعض المؤسسات المتنافسة أو المتكاملة إلى الاندماج (Marger) مما يترتب عن ذلك ظهور كيان جديد أكبر حجماً من المؤسسات المندمجة تعود ملكيتها لطرف واحد وذات هيكل تنظيمي موحد، سواء كان هذا الاندماج أفقي أو رأسي لتحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة كتخفيض التكاليف، زيادة الحصة السوقية والتحكم في الأسواق أو لتعزيز عمليات البحث والتطوير أو السيطرة على مدخلات الإنتاج من خلال منع دخول منافسين جدد، وكمثال على ذلك ما حصل للمؤسستين مؤسسة "غاز فرنسا" (GDF) والمؤسسة الفرنسية البلجيكية "السويس" (SUEZ) حيث اندمجتا لينتج المجمع "أنجي" (Engie) الذي ينشط في مجال الطاقة. وفي ظل هذه الإستراتيجية قد تزداد درجة التمرکز في السوق وتقل المنافسة ، وقد تظهر في هذه الحالة بعض ممارسات الاحتكار. أمّا بالنسبة للاستحواذ أو الاستيلاء (Take over and Acquisition) فهو عبارة عن الشراء الكلي أو الجزئي لمؤسسة أو مؤسسات أخرى سواء كان الشراء يتعلق بأسهم المؤسسة أو بأصولها ، وقد يكون هذا الشراء بطريقة ودية من قبل المؤسسة المستحوذ عليها والتي في كثير من الأحيان قد تعاني من مشاكل مالية واقتصادية مما جعلها تضطر إلى طريقة البيع أو بطريقة عدائية أين تجبر المؤسسة المستولى عليها إلى قبول عرض الشراء. لا يترتب في حالة الاستحواذ إقامة كيان جديد ولكن قد يترتب عنه اختفاء لكيان كان قائماً. والشكل التالي يوضح كلا من عمليتا الاندماج والاستحواذ :

الشكل (1.3.1) : عمليتا الاندماج والاستحواذ



المصدر: عاطف وليم أندراوس، مفاهيم إقتصادية : الفرق بين الاندماج والاستحواذ ، <https://ae.linkedin.com>، تاريخ النشر: 2022/05/28، تاريخ الاطلاع: 2023/10/12، 20:58.

رغم اختلاف كل من الشراكة الإستراتيجية، الاندماج والاستحواذ شكلا ومضمونا إلا أنّ هناك تشابه في الأهداف الإستراتيجية فالمؤسسة تلجأ إلى إقامة مثل هذه العلاقات للبحث عن أسواق جديدة أو لزيادة حصتها السوقية أو لتقليل التكاليف أو لتحسين منتجاتها غير أنّه في حالة الاندماج تفقد المؤسسة المندمجة استقلاليتها لتنتج مؤسسة جديدة بمبكل تنظيمي جديد، وفي حالة الاستحواذ تختفي المؤسسة المستحوذ عليها كلياً، بينما في حالة الشراكة الإستراتيجية تحافظ المؤسسات على الاستقلالية التامة لكافة أنشطتها الخارجة عن مجال التعاون مع بقاء الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة كما هو ، بحيث تكون الأهداف المشتركة محدّدة بدقة .

4) عوامل نجاح الشراكة الإستراتيجية :

رغم أنّ موضوع قياس أداء الشراكة أو نجاحها اختلف فيه الباحثين وهذا ما يفسر قلة الأبحاث التي تناولت هذا الجانب من الشراكة الإستراتيجية حسب (Shamdasani, 1995)، (Kale, 2002)، (Gulati, 1998) ، إذ يرى (Gulati, 1998) بأنّه لا يوجد أساس مشترك يبنى عليه حساب المؤشرات نمو المبيعات، ربحية الأصول... إلخ لهذا السبب تكون نتائج الشراكة غير متماثلة ومتناقضة ويوافقه الرأي (Kale et al, 2002) حيث يعتبر أنّ هذه المؤشرات لا يمكنها أن تعكس في كثير من الأحيان درجة تحقيق الأهداف سواء الأهداف المالية قصيرة المدى أو خلق ميزة تنافسية أو تطوير المهارات والكفاءات وللدرد على الانتقادات الموجهة لهذا المفهوم اضطر بعض الباحثون منهم (Shamdasani, Biong, 1995) ، (Killing, 1983) ، (Franko, 1971) ، (Hennart, 1998) ، (Kogut, 1989) ، إلى تطوير أنواع أخرى لقياس أداء الشراكة وذلك من خلال أحد الأساليب المستخدمة على نطاق واسع في تحليل بقاء أو استمرارية العلاقة.

ومن جهة أخرى لا يمكن اعتبار حل اتفاق الشراكة بمجرد تحقيق الأهداف لكلا الطرفين فشلاً، بل يمكن اعتباره نوع من أنواع النجاح فيمكن أن يشير إلى التعلّم الناجح من الشريك أو الرغبة في إعادة النظر والتركيز أكثر في أهداف أخرى أو نشاطات أخرى أو تقليل الديون وسنعرض فيما يلي بعض أهم العوامل التي تؤثر على نجاح علاقة الشراكة :

1-4) الخبرة في مجال التعاون :

تؤكد العديد من الدراسات أنّ للخبرة في مجال علاقات التعاون تأثير إيجابي على استمرارية الشراكة ومن ثم نجاحها، وهذا ما أكدته دراسة (Franck Brulhart، 2005) التي تعتبر بالاعتماد على نظرية التعلّم أنّ وجود شراكات سابقة بالشريك أو العلاقات المتزامنة والمعرفة المتعمقة للشريك تساعد على إدارة علاقات التعاون ونجاحها وأيده الرأي (Park & Russo, 1996) أين يرى أنّه كلما زاد عدد الشركاء انخفض خطر حل المشروع المشترك ويفسر ذلك بتأثير الخبرة على نجاح العلاقة حيث يرى أنّ وجود علاقات سابقة بين الشركاء يلعب دوراً أكثر فعالية في نجاح الشراكة وهذا ما يتعارض مع نظرية تكلفة المعاملة وحسب (Dhanaraj & Beamish, 2004) وجد في تحليله عند دراسة الشركات اليابانية التي تعتمد في تشكيلها للمشاريع المشتركة على أكثر من شريكين، أنّها تواجه مخاطر أقل ويفسر ذلك بأنّ كل شريك يساهم في حل الصراعات بطريقته وبالتالي ينخفض خطر حل المشروع المشترك . من جهة أخرى يرى (Smith Ring, 1992) بأنّ الثقة بين الشركات تعتمد على الخبرة وطريقة التفاعل والتاريخ المشترك مع شريك التبادل . وبالتالي فإنّ تعزيز الثقة وتطويرها مبني على وجود تاريخ من التفاعلات والمواقف بين الشركاء. وفي تصور آخر يرى (Harrigan K. R., 1988, pp. 205-226) بأنّ تراكم الخبرات يؤثر على مواقف الموظفين وعلى طريقة التعامل مع العلاقات الجديدة مما يساهم في الفهم الجيد للتغيرات الناتجة عن تطور علاقات الشراكة . وفي نفس الاتجاه يفسر (Chung, 2000) بأنّ الألفة التي تمّ تطويرها مع شريك معين سوف تساهم في تأسيس رأس مال اجتماعي مشترك بين الجهات الفاعلة المشاركة في علاقة التعاون .

واستنتاجاً لما سبق فإنّ الخبرة في الإدارة الفعالة للعلاقات بين المنظمات تسمح بـ:

- الحد من مخاطر السلوك الانتهازي (Dyer J. H., 1997) .
 - تخفيض تكاليف المعاملات (Parkhe, 1993) .
 - زيادة المرونة في حل الصراعات التي تحدث على المدى الطويل (Ganesan, 1994) .
 - تعزيز التماسك الداخلي والعمل الجماعي داخل المنظمة (Zollo, 2002)
- والجدول التالي يبين أنّ الخبرة في مجال التعاون تحدده عدد المشاريع المشتركة التي أُقيمت مع نفس الشريك وعدد سنوات العلاقات السابقة :

الجدول (1،3،4) : الخبرة في مجال التعاون (المشاريع المشتركة)

الخبرات الماضية		
الباحث	قياس المتغير	التأثير على استمرار العلاقة
Kogut (1989)	Variable binaire (autres accords = 1)	إيجابي
Park & Russo (1996) Park & Ungson (199)	Variable binaire (autres JV = 1)	إيجابي
Valdès-Llaneza & Garcia-Canal (2006)	Variable binaire (autres JV = 1)	سليبي
Lowen & Pope (2008)	وعدد سنوات العلاقات السابقة	إيجابي

المصدر: Frédéric Prevot,(2012), La survie des joint ventrues internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie, International Management Journal,17(1),p76. (بتصرف)

4-2) الرضا :

يرى بعض الباحثين منهم (Arino, 2003) , (Geringer J.M., 1991) أنّ الطبيعة المتعددة لأبعاد أداء التعاون أدّى إلى ظهور ما يسمى بالمؤشرات الموضوعية المرتبطة بالأداء المالي والبقاء ومدّة العلاقة والمؤشرات الذاتية والتي ترتبط بانسجام العلاقة بين الشركاء وتحقيق الرضا الذي لا يمكن تقديره إلاّ من خلال الجمع المباشر للمعلومات من الشركاء. وهناك من يرى أنّ مقياس الرضا مرتبط أو بمعنى أدق له صلة بالمقاييس الموضوعية .وبصفة عامة الرضا العام للشركاء يعتمد على ثلاثة عناصر متميزة تحقيق الأهداف المالية ،الأهداف الإستراتيجية وسلوك الشريك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (1،3،5) :نموذج الرضا عن التعاون الدولي

الرضا العام لشريك التعاون في منطقة البحر الأبيض المتوسط		
المتغيرات التوضيحية	التأثيرات المتوقعة	المراجع الرئيسية
نقل التكنولوجيا	0	Inkpen, Beamish, 1997 Blanchot,Mayhofer,1997; Demirbag, Mirza, 2000, Arino 2003 , Mohr 2006 Geringer, Hebert, 1991, Reus, Ritchie, 2004
التحويلات الإدارية	0	
تحقيق الأهداف المالية	تأثير إيجابي	
تحقيق الأهداف الإستراتيجية	تأثير إيجابي	
الرضا عن سلوك الشريك	تأثير إيجابي	
الرضا عن الأداء المالي	تأثير إيجابي	
الرضا عن تكامل الشبكة	0	
متغيرات التحكم		
الأصول الجغرافية للشركاء	Lu, Beamish, 2006 Miller et al, 1996	
مكان التعاون	Mouline, 2005	
طبيعة التعاون		

المصدر : Foued Cheriet and Pierre Guillaumin,2013 « Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée »Journal Management international Volume 17, Number 4,p214 مأخوذة من الدراسات السابقة بتصريف)
من الجدول نلاحظ أهمية البعد المالي كمحدد للرضا العام وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للشركاء وهذا ما يتوافق مع نتائج (Geringer J.M., 1991)و(Arino, 2003).إلى جانب تحقيق الأهداف الإستراتيجية كاختراق الأسواق، التعلّم التنظيمي من الشريك ،استغلال العلامات التجارية ورفع مستوى الجودة وهذا ما تمّ الحصول عليه في الدراسات التجريبية لكل من (Alvarez S.A., 2001)و(Reus T.H., 2004) بالإضافة إلى البعد الثالث سلوك الشركاء المتمثل في تجنب السلوك الانتهازي والصعوبات المرتبطة باختلاف الثقافات والصراعات التي من الممكن حدوثها لذلك يجب تشجيع إستراتيجيات التكيف مع الغير والملائمة التنظيمية وهذا ما يتوافق مع تحليلات (Sarkar M.B., 2001) كما يلاحظ أيضا أنّه ليس من الضروري اعتبار مستويات الرضا تتأثر بالأصل الجغرافي للشركاء أو مكان التعاون ولكن مقياس الرضا يعتمد على الأداء المحدد للعلاقة ودورة حياة التعاون واختلاف رؤى الشركاء.

4-3) جودة التواصل :

العلاقات الشخصية تشير إلى وجود روابط بين أعضاء المنظمات المشاركة في علاقة تعاون، مما يساعد على وضع الشراكة في نسيج اجتماعي منظم بمعنى الاندماج الاجتماعي وهذا ما سيساهم في نجاح المعاملات من خلال تنفيذ آليات التنسيق بين الشركاء. وحسب (Mohr, 1983) (Snyder, 1984) , (Kapp, 1983) فإنّ عمليات الاتصال تعتبر جانب من الجوانب الرئيسية للأداء التنظيمي، لذا يعد الاهتمام بسلوك الاتصال أمراً بالغ الأهمية لنجاح الأداء التنظيمي ويعتبر مؤشراً رئيسياً على حيوية الشراكة .وجودة الاتصال المتمثل في دقة المعلومات المتبادلة وحسن توقيتها وكفائتها ومصداقيتها يعتبر من ضروريات تحقيق أهداف الشراكة (Mac Neil, 1981) .وتبادل المعلومات الصحيحة بين الشركاء يساعد على الحفاظ على العلاقة لمدة أطول ومن ثم زيادة مستويات الرضا الذي بدوره يساهم في نجاح علاقة الشراكة . كما تختلف العوامل التي تساعد في نجاح الشراكة الإستراتيجية من حيث نوع هذه الشراكة والأهداف المراد تحقيقها لكن على العموم أجمع البعض من الباحثين على أنّ هناك عوامل مشتركة مقسمة بين داخلية وخارجية كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول (1،3،6): أهم عوامل نجاح الشراكات الاستراتيجية

طبيعتها		العوامل
داخلية	مرتبطة بالشريك	<ul style="list-style-type: none"> • مدى خبرة الأطراف في مجال التعاون والشراكات. • اختلاف أو تباين الشركاء من حيث الخصائص وعددهم. • مستوى التنافس القائم بين المؤسسات الشريكة. • درجة انسجام الأهداف ومدى التوافق الاستراتيجي بينهم. • تقارب رؤى وتوجهات مسيري المؤسسات المتعاونة.
	مرتبة بتسيير الشركة	الالتزام، الثقة، التوافق الثقافي .
	مرتبطة بخصائص الشركة	التنوع، تركيبة رأس المال، طبيعة الحوكمة .
خارجية	مرتبطة بالمحيط	<ul style="list-style-type: none"> - مدى التقارب الثقافي بين الأطراف المتعاونة. طبيعة المخاطر المرتبطة ببيئة البلد المعني. السياسات المعتمدة من قبل حكومة البلد المضيف.
	مرتبطة بميدان النشاط	درجة النمو، الربحية، هيكل الصناعة .

المصدر : Emna Moalla, Dora Triki : "Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats : Comment les firmes multinationales, Vuibert, 2011, p.187 ?" (بتصرف)

من الجدول نلاحظ أنّ هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على نجاح علاقة الشراكة، وهي مرتبطة إما بالشريك وخصائصه أو بتسيير الشراكة (طبيعة الحوكمة) بحد ذاتها وإما أن تكون مرتبطة بمحيط العلاقة المتمثلة في التقارب الثقافي للشركاء والمخاطر الخارجية، أو تكون مرتبطة بدرجة النمو، الربحية وهيكل الصناعة .

4-4) الالتزام المتبادل: يُعدّ من أهم عوامل نجاح العلاقة بين الشريكين، إذ يُعبّر عن رغبة كل طرف في الحفاظ على علاقة مستمرة ومستقرة على المدى الطويل، بما يضمن تحقيق ربحية مستدامة للمنتجات (سلعية أو خدمية) وتعزيز التبادل المربح والتفاعل البناء بين الجانبين. ويُترجم هذا الالتزام من خلال عملية تكيف متبادل تمثل مصدراً للإبداع والتطور المشترك بين الطرفين. ويمكن التمييز بين ثلاث صيغ رئيسية للالتزام كما يلي:

- **الالتزام الشخصي:** يُعبّر عن رغبة وإرادة الطرفين في ترسيخ العلاقة واستمرارها لأطول فترة ممكنة، بما يعكس القناعة المشتركة بأهمية الشراكة واستدامتها.
- **الالتزام الأخلاقي:** يتمثل في الشعور بالمسؤولية المتبادلة تجاه الحفاظ على العلاقة ومتابعتها، ويتجسد ذلك في حرص المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتقديم الحد الأدنى من الخدمات لعملائها حتى في الظروف الطارئة.
- **الالتزام الهيكلي:** يرتبط بـ عدم إمكانية تجاهل العلاقات القائمة مسبقاً، حيث تسعى الأطراف إلى تجنب الإخلال بالالتزامات حفاظاً على استقرار العلاقة وتقليل الخسائر المحتملة.
- أما بالنسبة إلى التبادلية، فيرى العديد من الباحثين أنّها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقات التعاونية، إذ تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء المتبادل. فحين تتبادل مؤسستان المنافع أو السلع كأن تشتري إحداها مواد كيميائية من الأخرى، بينما تشتري الثانية الورق المنتج من الأولى فإنّهما تمارسان التبادلية بشكل مستمر، بما يعزّز الثقة، والاعتمادية، واستمرارية التفاعل الاقتصادي بينهما حيث يفترض فيها :
- لا تشترط عمليات التبادل تحقيق توازن فوري بين العطاء والاستقبال، إذ يمكن أن يتم تقديم المنفعة في الحاضر وتأجيل المقابل إلى وقت لاحق.
- تُسهّم التبادلية في تعزيز إمكانية التفاعل الاجتماعي والاقتصادي، إذ تقوم على إرادة الأفراد في تطوير علاقات التبادل مع الآخرين.
- تهدف التبادلية في جوهرها إلى الحفاظ على استمرارية الجماعة وتحسين ظروفها المعيشية من خلال آليات اقتصادية قائمة على التعاون والمنفعة المتبادلة.
- **4-5) التفاعل:** يتطلب التفاعل وجود بُعدين أساسيين، يتمثل الأول في البعد المادي الذي يخصّ إتمام العملية التجارية أو الصفقة، بينما يتمثل الثاني في بُعد العلاقة الذي يقوم على التواصل الشخصي مع الزبون سواء كان فرداً أم مؤسسة بما يضمن ترك انطباع إيجابي وتعزيز الثقة المتبادلة، ويتم ذلك من خلال:
- التركيز على جودة التواصل من خلال طرح الأفكار الملائمة في التوقيت المناسب وبنبرة صوت تعبّر عن الاحترافية والاحترام المتبادل.
- تطوير مبادرات ترويجية مشتركة بين الأطراف، تتضمن تبادل المعلومات وتقديم المشورة بما يساهم في تعزيز التعاون وتحقيق المنافع المشتركة.. (بنشوري. عيسى، 2010)

خلاصة :

من خلال هذا المبحث تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول إستراتيجية المؤسسة والتي تعتبر إستراتيجية النمو من الخيارات التي تعتمد عليها المؤسسة للإستجابة للتغيرات السريعة الحادثة في البيئة المحيطة بها. ومن بين توجهات إستراتيجية النمو، النمو التعاقدى الذي بموجبه تلجأ المؤسسة إلى إقامة علاقات تعاونية من خلال اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات أخرى غير متنافسة تنشط في قطاعات مختلفة، تحت عدّة أشكال بهدف تنفيذ أنشطة مشتركة وتبادل الخبرات والمعارف بين الأطراف، وذلك من خلال عقود توكل فيها المؤسسة إلى مؤسسات أخرى بممارسة جزء/أجزاء من أنشطتها ومن بين هذه العقود: المناولة (المقاولة من الباطن)، التراخيص، عقود الامتياز، أو من خلال التعاون مع مؤسسات بإقامة مشاريع مشتركة، شبكات أو اتحادات الأعمال .

تتوقف استمرارية العلاقة بين المؤسسة وشركائها على مدى توفر عنصر الثقة، الذي يُعدّ شرطاً أساسياً لتعزيز وتنمية هذه العلاقة، إذ تنبع الثقة من التزام شركاء التبادل بالبعد القانوني للعقد أو الصفقة واحترامهم لمقتضياته.، وأيضاً توفر عنصر التوافق الذي يتجسد في التوافق بين الأفراد، أي التوافق في الخصائص الشخصية والقدرات الفردية، والتوافق التنظيمي الذي يتجلى في مدى كفاية هياكل الأطراف المشاركة أي تحديد المتغيرات التنظيمية التي تتحكم في تنظيم عملية صنع القرار وتنظيم العمل. مع ضرورة توافق الشركاء من حيث الثقافة للتغلب على النزاعات والصراعات التي من الممكن حدوثها . إضافة إلى وجوب توفر بعد التوافق الإستراتيجي عند اختيار الشركاءو الذي يعبر عن تطابق دوافع وأهداف الأطراف لضمان تدفق المعلومات لتطوير منتج ناجح وبالتالي خلق القيمة . ولتحقيق أقصى قدر من المنافع المتبادلة على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار بعد التكامل أي تكامل مواردها مع موارد وقدرات الشريك لتغطية عجزها وتحقيق أهدافها .ومن محددات علاقة الشراكة أيضاً عنصر المرونة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على الإستجابة لرغبات وتوقعات العملاء المتنوعة والمتزايدة دون زيادة في التكاليف وذلك في ظل التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة .

المبحث الثاني: الإطار النظري لابتكار المنتجات

فرضت عولمة الأسواق، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، واشتداد حدة المنافسة، إلى جانب التغيرات المستمرة في محيط المؤسسة، ضغطاً كبيراً على المؤسسات الاقتصادية، ما دفعها إلى التفكير بجدية في سبل النهوض والتأقلم لمواجهة هذه التحولات ومواجهة التحديات، بهدف الحفاظ على بقائها واستمرارية نشاطها ضمن سوق تحكمه المنافسة على التجديد والتطوير، من أجل تحقيق الريادة، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية، وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء.

وفي ظل الانفتاح الاقتصادي، أصبحت المؤسسة الاقتصادية على وعي متزايد بأهمية تبني استراتيجية مناسبة تمكنها من التصدي للتغيرات السريعة التي تعرفها البيئة التسويقية، حيث يشكل التجديد والابتكار المحور الجوهري لهذه الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، بات من الضروري على المؤسسة، لضمان استمرارية نجاحها وتفادي خطر الزوال، أن تعتمد على المنافسة عبر التجديد، من خلال تطوير منتجات أو خدمات جديدة بالاعتماد على الابتكار، سواء كان جذرياً أو تدريجياً.

ويتحقق هذا الابتكار عبر توظيف التكنولوجيا الحديثة، والاستثمار في البحث والتطوير، أو من خلال الابتكار في عمليات الإنتاج، مع العمل على تمييز الاستثمارات اللامادية، والاستفادة من الأصول المعرفية والفكرية والبشرية المتوفرة داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، سنُخصّص هذا المبحث لدراسة الابتكار بوجه عام، مع التركيز بشكل خاص على ابتكار المنتجات الجديدة، وذلك من خلال المحاور التالية:

- المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للابتكار
- المطلب الثاني : أساسيات حول المنتج الجديد
- المطلب الثالث : مقومات تطوير المنتجات

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للابتكار

1 (مفهوم الابتكار :

حظي مفهوم الابتكار باهتمام متزايد من قِبل الباحثين خلال السنوات الأخيرة، نظراً لأهميته البالغة في ممارسات الإدارة الحديثة، واعتباره أداة استراتيجية فعالة تُمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والوقاية من خطر الزوال. وبسبب طبيعته المعقدة وتعدد أبعاده، تنوعت تعاريف الابتكار وتباينت باختلاف المدارس الفكرية ووجهات نظر الباحثين. ويُعزى أصل مصطلح "الابتكار" إلى الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر، الذي كان له دور بارز في تأصيل هذا المفهوم ضمن الفكر الاقتصادي (J.Schumpeter, 1912). يُعد جوزيف شومبيتر المنظر الأول لمفهوم الابتكار، حيث استخدم هذا المصطلح لأول مرة ضمن نظريته حول النمو الاقتصادي، باعتباره مرادفاً للتغيير التقني. وقد أكد شومبيتر على أن الابتكار، إلى جانب التكنولوجيا، يشكّلان أبرز المحركات الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، لما لهما من دور محوري في تطوير المنتجات وتحسين العمليات وتحقيق التميز في الأسواق.

فالبعض عرّف الابتكار بأنه ترجمة لكلمة "Innovation" أي التجديد كما عرّفه **Peter Drucker** (بيتر دروكر) في كتابه "Innovation and Entrepreneurship" الذي تُرجم إلى التجديد والريادة أي الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتحسيني (أو التدريجي)، وقد يختلط مفهوم الابتكار بعدة مفاهيم أخرى كالريادية، الإبداع (Creativity)، الاختراع (Invention)، التحسين (Improvement)..... (نجم، 2007، صفحة 17).

الريادية: Entrepreneurship يعد مفهوم الريادة (الريادية) مرتبطاً بشكل وثيق بشخصية الفرد، بما في ذلك ثقافته، مستواه التعليمي وميوله لتحمل المخاطر. كما يرتبط أيضاً بالابتكار في المجال التنظيمي، من خلال التخطيط والتنظيم وتحديد الأنشطة والمهام المرتبطة بتنفيذ مشروع معين يتسم بعنصر المغامرة، لكنه في المقابل يحمل إمكانيات لتحقيق عوائد كبيرة. ويكمن الفرق الجوهرية بين الريادة والابتكار في أن الريادة تُعبّر غالباً عن مبادرة فردية خلاقية ومتميزة، في حين يُعتبر الابتكار نتاجاً لعمل جماعي منسق، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة تُعزز من تنافسية المؤسسة. (عكروش، 2004، صفحة 9)

- **الإبداع: Creativity** يُقصد بالإبداع السعي إلى إيجاد حلول لمشكلة قائمة عبر التوصل إلى فكرة جديدة، بينما يُشير الابتكار إلى التطبيق الخلاق لهذه الفكرة وتحويلها إلى منتج أو خدمة قابلة للتنفيذ. (أوكيل، 2017، صفحة 15).

عند اعتبار الإبداع مرادفاً لمفهوم الإبداعية (Créativité)، فإنه يشير إلى إنتاج أفكار جديدة وأصيلة، في حين أنّ الابتكار يتجاوز مجرد توليد الأفكار ليشمل مجموعة من العمليات التي تمكّن من تحويل هذه الأفكار إلى منتجات جديدة قابلة للتسويق. ويعرض الجدول الموالي أهم أوجه الاختلاف بين مفهومي الإبداع والابتكار:

الجدول (1، 1، 2): أوجه الاختلاف بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار	أوجه الاختلاف
جماعيا	فرديا	طريقة العمل
متقطعة وآنية	مستمرة وطويلة	العملية
احتمالي وغير قابل للقياس	أكيد وقابل للقياس	التأثير
متضارب ولا ييسر في اتجاه واحد	متقارب ييسر في اتجاه واحد	أسلوب التفكير
العصف الذهني	تسيير المشروع	شكل التجمع
العمل على التفكير	العمل على التطبيق	دور المؤطر
نظام جديد كليا	شيء جديد في النظام	النتائج

المصدر Brabandere, Le Management des idées: De la Créativité à l'innovation, Dunod, 2émeédition, Paris, 2002, P: 100. (بتصرف)

- **الاختراع: Invention** يستخدم مفهوم "الابتكار" و"الاختراع" في أدبيات الابتكار أحياناً كمترادفين، حيث يُنظر إليهما على أنهما يشيران إلى التوصل إلى فكرة جديدة تؤدي غالباً إلى منتج جديد، يكون في العادة مرتبطاً بالتكنولوجيا. غير أن الباحث F.M. Scherer قدّم تمييزاً اقتصادياً واضحاً بين المفهومين؛ إذ اعتبر أن الاختراع يرتبط أساساً بالجوانب الفنية والإبداعية في توليد الأفكار الجديدة، ويتأثر بعوامل مثل الزمن، التقدم العلمي، والتطور التكنولوجي، بينما تُعد الموارد المادية، كالتمويل والكوادر الهندسية، أقل أهمية في مرحلة تحقيقه. أما الابتكار، فيرتبط بشكل أساسي بالموارد

الملموسة، سواء المادية أو البشرية، ويهدف إلى إيجاد حلول عملية للمشكلات الفنية، ويشمل تطوير المنتجات والعمليات الجديدة، مما يُمكن المؤسسات من تحويل الاختراعات إلى تطبيقات عملية ذات قيمة اقتصادية. (نجم، 2007، صفحة 18).

- **الابتكار والتحسين: improvement** تُميز أدبيات الابتكار بين نوعين أساسيين من الابتكار؛ الأول يُعرف بالابتكار الجذري، وهو الابتكار الذي يسعى إلى إحداث قطعة مع ما سبقه من منتجات أو عمليات، من خلال التوصل إلى منتج أو عملية جديدة تمامًا تختلف بشكل جوهري عن الابتكارات السابقة. أما النوع الثاني، فهو الابتكار التدريجي أو ما يُعرف بـ"التحسين"، ويهدف إلى تطوير منتج جديد بشكل جزئي، من خلال إدخال مجموعة من التعديلات أو التحسينات الصغيرة على المنتجات أو العمليات القائمة، بما يساهم في تعزيز فعاليتها أو رفع جودتها دون تغيير جوهرها. (سوامس، 2004، صفحة 14).

-**الابتكار والتغيير** : يظهر التغيير في كثير من الأحيان وخاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الابتكار، لكن هناك اختلاف بينهما. فالتغيير التنظيمي يشمل التغييرات الإدارية التي تم التخطيط لها بصفة رسمية وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها، أما الابتكار يشمل عدّة فروع علمية منها علم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس.... بينما التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط (بلمهدي، 2005، صفحة 260).

-**الابتكار والتطوير** إذا اعتُبر الإبداع مرادفًا لمفهوم الإبداعية (Créativité)، فإنه يُعبّر عن عملية توليد أفكار مبتكرة وأصلية.، في حين أنّ الابتكار يتجاوز مجرد توليد الأفكار ليشمل مجموعة من العمليات التي تمكن من تحويل هذه الأفكار إلى منتجات جديدة قابلة للتسويق. ويعرض الجدول الموالي أهم أوجه الاختلاف بين مفهومي الإبداع والابتكار. ،بالإضافة إلى إجراء تحسينات وتعديلات على المنتجات الحالية، كما يتم البحث عن التوليفات الجديدة (الكفاءات) لخلق التكامل بينها وبين الإمكانيات المتاحة من أجل التطوير. وقصد التعرف على الابتكار بشكل جيد وتمييزه عن غيره، لا بد من الإشارة إلى جملة من الخصائص التي يتسم بها وهي كالتالي : (حسني، 2004، الصفحات 22-23)

ينبغي أن يُقدّم الابتكار قيمة جديدة للمجتمع الذي يُطبّق فيه.

- يجب أن يكون الابتكار ناجحًا عن قصد وتخطيط، لا عن صدفة أو ظرف طارئ.
- لا يُعدّ الابتكار مجرد تعديل أو تغيير روتيني في الأساليب أو الإجراءات.
- يُفترض أن يهدف الابتكار إلى تحقيق منفعة للمؤسسة، أو لأحد أقسامها، أو للمجتمع بأسره.
- يجب أن يتسم الابتكار بتأثير واسع يمتد إلى أكثر من نطاق محدود.

فالابتكار ليس استثناءً أو محصوراً في المنتجات والعمليات، بل يتعلق بكل الفاعلين الاقتصاديين من أجل إستمرارية المؤسسة لإنشاء كل ما هو جديد. (Marc, 2001, pp. 82-83)

ومن التعاريف الأكثر شمولية للابتكار مايلي :

يرى (Schumpeter 1934، 1942) أن الاقتصاد يعيش في حالة توازن ثابت، تتميز بمنافسة ساكنة دون وجود استثمار صافٍ، أي في عالم يخلو من التغيير، مما يجعل النشاط الاقتصادي يدور في حلقة مغلقة دون تطور. غير أن دور "المقاول" أو ما يسميه "العامل الديناميكي" يتمثل في كسر هذا الجمود من خلال ما يُعرف بعملية الهدم الخلاق، حيث يُستبدل منتج قائم بمنتج مبتكر أكثر تطورًا. ومع مرور الوقت، يفقد المنتج القديم قدرته التنافسية ليحلّ مكانه ابتكار جديد يتفوق عليه من حيث الحدّثة والجودة. وبهذا، يصبح السوق في حركة مستمرة وديناميكية قوامها تجدد الابتكارات.

ويضيف Schumpeter أن الابتكار هو عملية خلق جديدة تتجسد في إدخال تحسينات أو تطوير منتجات وأساليب إنتاج تؤدي إلى إحداث تغيير جوهري في النشاط الاقتصادي.

- إنتاج منتجات جديدة أو أساليب إنتاج جديدة .
- مكونات جديدة للمنتجات الموجودة بالفعل .
- تطوير أسواق جديدة.
- هياكل تنظيمية جديدة .

• طرق جديدة في البيع والشراء. (Salaman, 2005, p. 19)، (Mark.Rogers, 1998)

وفي نفس السياق عرّف (Shu-Hsien Liao, 2010, p. 1037) الابتكار على أنه يتمثل في إدخال منتج أو خدمة جديدة، أو اعتماد تكنولوجيا حديثة، أو إنشاء هيكل تنظيمي أو نظام إداري مبتكر، أو وضع خطة أو برنامج جديد يخصّ أعضاء المؤسسة ونشاطها.

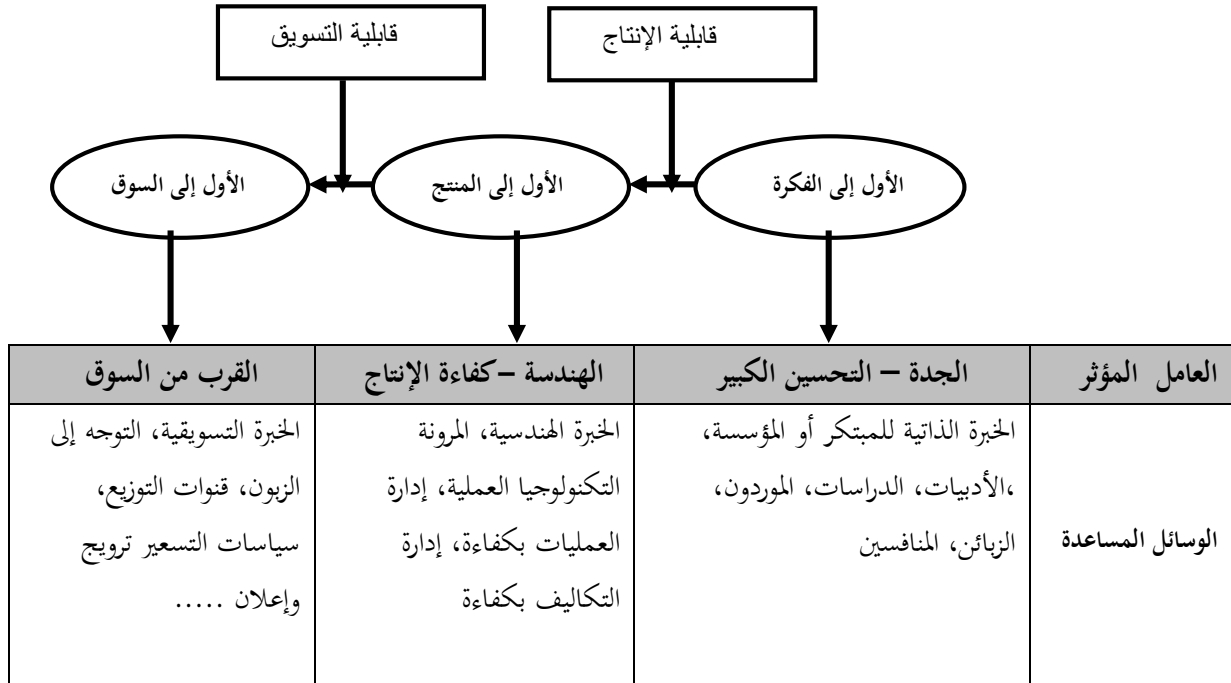
في حين يرى (Drucker, 1985) أن الابتكار هو عملية منظمة للتخلي عن القديم واستبداله بالجديد، مؤكداً على ضرورة الاستمرار في الابتكار باعتباره نتاجاً معرفياً متطوراً ضمن سلسلة مترابطة تبدأ من البيانات، مروراً بالمعلومات، وصولاً إلى المعرفة، ثم تتوّج بالابتكار. أي أنه أكد على الجانب التنظيمي للمؤسسة من خلال تعريفه للابتكار حيث يرى بأنّ الابتكار هو الأداة الخاصة لرجال الأعمال لاستخدامه للتغيير الذي يعتبر كفرصة لتنفيذ نشاط أو خدمة مختلفة، كما يمكن أن يظهر الابتكار كنظام للتعلّم أو كممارسة (Elias G. Carayannis, 2015, p. 07) .

• يُعرّف الابتكار كذلك على أنه تحويل فكرة مطوّرة داخلياً أو مستعارة من الخارج إلى واقع عملي، سواء كانت هذه الفكرة مرتبطة بمنتج أو أداة أو نظام أو عملية أو سياسة أو خدمة أو برنامج، وتُعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة عند تطبيقها للمرة الأولى. (حریم، 2003، صفحة 303).

• ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تعرّف الابتكار بأنّه " مجموعة الخطوات العلمية والفنية والمالية والتجارية التي تهدف إلى تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسّنة، أو تطبيق أساليب وعمليات أو معدات جديدة أو مطوّرة تجارياً، أو اعتماد طرق جديدة في تقديم الخدمات الاجتماعية، مع التأكيد على أنّ البحث والتطوير يشكّلان مجرد مرحلة واحدة ضمن هذه العملية المتكاملة." (حبار، 2018، صفحة 55).

• وبصفة عامة عرّف الابتكار بأنّه تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وكلمة تنمية تعني التنمية الشاملة وتشمل عملية الابتكار جميع المراحل بدءاً من توليد الفكرة الجديدة مروراً بتصوّرها وتطويرها وصولاً إلى تبنيها داخل المؤسسة وتنفيذها فعلياً. (حسين، 2001، صفحة 393)

الشكل (1،2،1) : مفهوم الابتكار-الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر، عمان - الأردن 2007 -، ص 2.
من خلال الشكل، نستنتج أن جوهر الابتكار يكمن في كون المؤسسة المبادر الأول إلى السوق، أي أنها أول من يتوصل إلى فكرة جديدة، ويقوم بتحويلها إلى منتج ملموس، ثم يطرحها في السوق قبل غيره. ويُعد هذا التقدم الزمني ميزة تنافسية مهمة لصاحب الابتكار، سواء تعلق الأمر بابتكار جذري أو حتى بتحسين تدريجي على منتج قائم، إذ تكون المؤسسة السبّاقة إلى إدخال تلك التعديلات وتقدم النسخة المحسّنة أولاً. وتتميّز المؤسسات المبتكرة بسرعة استحابتها وتفوقها على المنافسين في توليد الأفكار وتطبيقها، مما يجعلها من أن تكون الأولى في تسويق منتجاتها المبتكرة والوصول المباشر إلى الزبائن. ويساهم في ذلك امتلاكها لخبرة تسويقية قوية، إضافة إلى اعتمادها على سياسات ترويج وتوزيع فعالة تدعم مكانتها في السوق وتعزز من فرص نجاح الابتكار.

علاقة الابتكار بنشاط البحث والتطوير :

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) وظيفة البحث والتطوير حسب دليل (Frascati) على أنه: "مجموعة النشاطات المنهجية والإبداعية التي تستخدم في التطبيقات الجديدة والتي تهدف إلى تنمية المعارف سواء معارف الفرد أو ثقافة المؤسسة" (nationale, 2005). يُعد البحث والتطوير من الوظائف الأساسية في المؤسسة، حيث يُعنى بتعزيز الأنشطة العلمية والتكنولوجية في مختلف مجالاتها. وتقوم هذه الوظيفة بدور محوري في توجيه مخططات الإنفاق الاستثماري، استناداً إلى معايير الجدوى التقنية والاقتصادية، بهدف تقليل المخاطر والحد من حالات عدم اليقين. كما تسعى إلى ربط الأنشطة العلمية بوسائل الاختبار، والتطبيق، والإنتاج، بما يضمن تحويل الاختراعات أو الأفكار إلى منتجات جديدة أو محسّنة، أو رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي دعم القدرة التنافسية للمؤسسة وتعزيز فرصها في الابتكار المستدام. (محمد م.، 2020، صفحة 35). ولوظيفة البحث والتطوير عدّة أنواع للبحث: (الحول، 2008)

- **البحث النظري:** يهدف إلى استكشاف معارف ونظريات جديدة بغرض الوصول إلى مفاهيم ومبادئ علمية، دون السعي إلى تطبيقها عملياً.
- **البحث التطبيقي:** يركّز على إيجاد حلول عملية لمشكلات محددة في قطاع أو صناعة معينة.

- البحث الأساسي: يتطلب عادةً استثمارات كبيرة نظرًا لتركيزه على دراسة قضايا عامة وغير محددة بدقة.
- مرحلة التطوير: تقوم على استثمار نتائج البحوث السابقة من أجل ابتكار منتجات جديدة أو إدخال أساليب وتقنيات حديثة.

ولتطوير منتج جديد أو سيورة إنتاجية جديدة تستعين المؤسسة بنتائج البحوث التطبيقية أو البحوث الأساسية التي بدورها تعتمد على المعارف العلمية التكنولوجية، وعلى هذا الأساس تتمثل أهداف البحث والتطوير في ما يلي: (بوبعة، مرجع سابق، صفحة 109)

- اكتساب وتوسيع قاعدة المعرفة بهدف توليد أفكار ومفاهيم جديدة ومبتكرة.
- ابتكار منتجات جديدة أو تطوير القائمة منها بما يواكب احتياجات السوق.
- استحداث استخدامات جديدة للمنتجات الحالية لزيادة قيمتها وفائدتها.
- تحسين وتحديث عمليات وأساليب الإنتاج لرفع الكفاءة والجودة.

فمهما كان نشاط البحث والتطوير المطبق من قبل المؤسسة، فإن أول نتيجة لذلك النشاط هو الابتكار (Bernard, 1969, p. 15)، ومعظم نشاطات وظيفة البحث والتطوير تنطوي على حالة عدم التأكد باعتباره نشاط ينطوي على عنصر المخاطرة وذلك لصعوبة توقع تكاليف البحوث وتبقى النتائج غير مضمونة. وتختلف درجة عدم التأكد باختلاف أنواع البحوث حيث يمكن ترتيبها على النحو التالي: (Bertrand, Op, Cit, p. 6)

- البحث الأساسي: عدم تأكد مطلق.
 - طرح منتج أو عملية جديدة خارج نطاق نشاط المشروع: درجة عدم تأكد كبيرة جدا.
 - طرح منتج أو عملية جديدة داخل نطاق نشاط المشروع: درجة عدم تأكد كبيرة.
 - إنتاج جديد لمنتجات حالية: درجة تأكد عادية.
 - تعديل أو تقليد منتجات أو طرق إنتاج: درجة تأكد منخفضة.
 - تعديل أو تحسين بسيط لمنتجات أو طرق إنتاج: درجة تأكد منخفضة جدا.
- مما سبق، يمكن ملاحظة أن درجة عدم التأكد تزداد بشكل ملحوظ كلما اتجهنا نحو البحث الأساسي والابتكارات الجذرية، وذلك بسبب نقص المعلومات المتاحة وصعوبة التنبؤ بالنتائج المستقبلية والفوائد المحتملة. في المقابل، تنخفض درجة عدم التأكد عند الانتقال نحو التحسينات الفنية والتسويقية، حيث تمتلك المؤسسة في هذه الحالة قدرة أكبر على إدارة أنشطة البحث والتطوير، مستفيدة من خبرتها السابقة والبنية التحتية المتوفرة، مما يساهم في تقليل المخاطر وتعزيز فرص النجاح. فرغم ما تتميز به أنشطة البحث والتطوير من تكاليف باهضة ومخاطر عالية، إلا أنه يتسم بالإيجابيات التالية: (هوشيار، 2006، الصفحات 243-242)

- نشاط علمي تطبيقي يربط قواعد المعرفة المنتظمة بالأجهزة الإنتاجية والإجراءات القياسية.
- إنفاق استثماري مخطط يقوم على التحليل الاقتصادي للعرض والطلب.
- يشمل كل الجهود المتعلقة بتطوير التكنولوجيا وتطوير طرق الإنتاج والمواد الأولية والمنتجات النهائية.
- رفع إنتاجية العناصر والمدخلات الأخرى وتقليل تكلفة وحدة الإنتاج من خلال الإعتماد على حجم الاستثمار المخصص لهذا الغرض، ويعطي نتائجه من خلال مؤشرات عديدة مثل: الكثافة النسبية لعناصر الإنتاج، قيمة المبيعات والأرباح.

1-1 أهمية الابتكار :

فرضت التحديات الجديدة، مثل العولمة، اشتداد المنافسة، تجزئة الأسواق، تنوع المنتجات، التسويق الإقليمي، وظهور المنظمات الشبكية، ضغوطاً متزايدة ومركبة على مؤسسات التصنيع، تمثلت أساساً في الضغط التكنولوجي وضغط دورة حياة المنتج. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح من الضروري على المؤسسات الصناعية اعتماد استراتيجية ابتكار المنتجات كخيار حتمي لتعزيز قدرتها التنافسية، وضمان استمرارها وبقائها في سوق يشهد تحولات متسارعة ومتطلبات متزايدة.

وفي هذا السياق يرى كل من (Hamel G. &. , 2007)، (Collison, 2005) أنّ عصرنا الحالي عصر المعرفة والمعلومات والاقتصاد الابتكاري، حيث أصبح نجاح المؤسسات مرهوناً بمدى امتلاكها لرأس المال بشري مؤهل يتمتع بالمعرفة، والخبرة، والقدرة على الإبداع، إضافة إلى نشاطه المستمر في مجالات التعلم والبحث والتطوير. وفي ظل هذه المتغيرات، فإن المؤسسات التي تفتقر إلى القدرة على الابتكار ضمن مجال نشاطها ستجد صعوبة في الحفاظ على استمرارية أعمالها ومكانتها التنافسية. لذلك، أصبح الابتكار يحتل موقفاً متقدماً ضمن أولويات اهتمام المؤسسات، نظرًا لأهميته في تحقيق ما يلي: (خيري، 2012 ، صفحة 74)

- **خفض التكاليف:** يساهم ابتكار المنتجات أو الخدمات أو العمليات في تقليص النفقات، سواء من خلال استخدام مواد أقل في وحدة المنتج، أو تسريع تقديم الخدمات بما يقلل من تكلفة العمل، أو عبر تحسين دقة العمليات مما يخفض من تكاليف التلف والمدر.
- **ابتكار وتطوير المنتجات:** تسعى المؤسسات الحديثة إلى تطبيق برامج للتحسين المستمر، سواء عبر تطوير منتجاتها الحالية أو ابتكار منتجات جديدة تلي احتياجات زبائنها بشكل أفضل.
- **استكشاف أسواق جديدة:** تعتمد المؤسسات على استراتيجيات الابتكار الجذري في المنتجات أو الخدمات أو العمليات بغرض التوسع نحو أسواق جديدة، وغالبًا ما تُخصّص موارد مالية كبيرة لدعم هذا التوجه.
- **رفع كفاءة الأداء:** يساهم الابتكار في تعزيز فعالية الأداء الإداري والخدمي، فمثلًا أسهم التسويق الإلكتروني في تحسين إدارة علاقات الزبائن، وبناء قواعد بيانات دقيقة تساعد في تقديم خدمات أكثر جودة.
- **خلق فرص عمل جديدة:** تؤدي الابتكارات إلى نشوء مؤسسات جديدة أو خطوط إنتاج إضافية داخل المؤسسة، مما يستلزم توظيف يد عاملة جديدة لتلبية متطلبات التطور.

- حسب دراسة (Urbancová Hana, 2012) Competitive Advantage Achievement through Innovation Knowledge) and التي أجرت دراسة استقصائية على 109 مؤسسة في جمهورية التشيك، وذلك بتوزيع الاستبيانات لجمع البيانات حول موضوع أهمية الابتكار وعلاقته بثقافة الابتكار والمعرفة فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول (2،1،2) : أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة

السؤال	قطاع النشاط		المجموع	
	خاص	عام		
هل الابتكار مهم لمؤسستك ؟	نعم	77	26	103
	لا	3	3	6

- الابتكار يعتبر من الأساليب الجديدة لتحسين السلع والخدمات ويعتبر أيضا مفتاح نجاح أي عمل تجاري، حيث أصبحت المؤسسات تولي أهمية متزايدة للابتكار باعتباره وسيلة فعالة لمواجهة حدة المنافسة في الأسواق، وسبيلاً لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين، إذ يمثل الابتكار الورقة الراجحة في ظل التحولات المستمرة التي يشهدها سوق المنتجات. وقد أكد Porter على هذا الدور المحوري للابتكار في تعزيز الميزة التنافسية، كما أشار Shermerhorn في مؤلفه إلى أن الابتكار يعادل الميزة التنافسية. (نجم، 2012، صفحة 140) والجدول التالي يوضح الابتكار كأحد مصادر تحقيق ميزة تنافسية :

جدول (3،1،2): الابتكار كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

الميزة	مصادر الميزة التنافسية
تقديم منتجات جديدة	الابتكار
يمكن للمؤسسة أن تقوم ببيع منتجاتها بأسعار تقل عن متوسط أسعار القطاع الصناعي.	التكلفة
مواصفات الأداء الجيد	النوعية
توفير المنتج للمستثمرين عند الطلب	الاعتمادية
التكيف للتغلب على الطلب والقدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء .	المرونة

المصدر محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة المسيلة (الجزائر)، 2006-2007، ص 34 .

2-1 أهداف الابتكار :

تمثل أهداف الابتكار في النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تبنيها، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي :

- ابتكار المنتجات يساهم في تحقيق أرباح أعلى وزيادة كفاءة الإنتاج، سواء من خلال تحسين العمليات الإنتاجية أو تطويرها، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتقليل تكلفة الوحدة من الناتج.
- خفض تكلفة الوحدة المنتجة ينعكس إيجاباً على مستوى الأرباح ويعزز من نمو المؤسسة، الأمر الذي يشكل حافزاً إضافياً لتكثيف الجهود الابتكارية مستقبلاً.
- تحسين الإنتاجية يساهم في تحقيق زيادة في الناتج الكلي باستخدام نفس كمية الموارد، ما يساعد في الحفاظ على الموارد الاقتصادية للمجتمع.
- يُعدّ الابتكار، سواء كان تكنولوجياً أو غيره، أداة لتحقيق أهداف اجتماعية مرغوبة، إذ يحقق توازناً بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع.
- عندما تتحقق نتائج الابتكار بالكامل، يظهر تطابق واضح بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية.

- يسهم الابتكار في تحقيق الربحية المستدامة على المدى الطويل، مما يعزز قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي.
- وأخيراً، يساعد الابتكار على المحافظة على الصورة الذهنية الإيجابية لدى الزبائن عبر إحداث التميّز في منتجات المؤسسة وخدماتها.
- يُسهم الابتكار المستمر في تطوير المنتجات والخدمات أو في إحداث عمليات إنتاجية جديدة في منح المؤسسة ميزة تنافسية تمتد إلى ثلاثة مجالات رئيسية. (Carayannis, 2015, p. 07) :
- **الاستثمارات الإنتاجية الجديدة:** تتجلى في تقييم الموارد وتوجيهها نحو أنشطة البحث والتطوير، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في مجالي الإنتاج والتسويق، مع السعي للتوسع في الأسواق وزيادة قاعدة الزبائن.
- **تطوير وتجديد المؤسسة:** يتم ذلك من خلال الاستثمار في النمو وتنمية الموارد البشرية، بما يعزز روح المبادرة والتفاؤل ورفع من المعنويات داخل المؤسسة.
- **تحقيق التميز التنافسي:** إذ يركز نجاح المؤسسات على سمعتها وقدرتها على جذب عملاء جدد، من خلال العمل الديناميكي القائم على التطوير المستمر وتقديم منتجات وخدمات متميزة عن المنافسين.
- وتتفق معظم المؤسسات على أنّ هذه الأهداف تمثل الغايات الأساسية الرامية إلى تحسين أدائها الاقتصادي، سواء عبر زيادة الإيرادات أو خفض التكاليف.

(2) مقاربات الابتكار :

يعدّ الابتكار مفهوماً يجمع بين الأصالة والحدائث، إذ يُمثل عملية تقوم على التفكير الإبداعي والتخيل والاستعداد للتغيير. ووفقاً للرؤى الفكرية التي تناولت هذا المفهوم، فقد أشار كل من دالتمان (Daltman) ودنكان (Duncan) وهالبيك (Holbek) سنة 1973، وبرابر (Barryre) سنة 1980، إلى أنّ لمصطلح الابتكار ثلاثة سياقات أساسية للاستخدام، تتوافق مع ثلاث دلالات أو معانٍ محتملة لهذا المفهوم. (Sandrine Fernez-Walch, Op,Cit, p. 10)

- 1) عملية عامة للخلق (الإبداعية) .
- 2) تبني الجدة في مؤسسة أو كيان ما .
- 3) أو الجدة ذاتها .

أدت هذه الدلالات إلى بروز ثلاث مقاربات رئيسية لمفهوم الابتكار، تتركز على مستويات مختلفة؛ فالأولى تركز على منشأ الابتكار أي الفكرة، والثانية تتناول طريقة تطبيقه أي العملية، أما الثالثة فتتعلق بالابتكار كنتيجة ملموسة أو منتج دون الاهتمام بكيفية تنفيذه أو إدخاله حيز الاستخدام. وانطلاقاً من هذه المقاربات، يمكن النظر إلى الابتكار على أنه فكرة جديدة، أو عملية تنفيذية، أو منتج فعلي، أو حتى فرصة تسويقية في السوق

1-2) المدخل الإبداعي: تقريب الابتكار إلى الفكرة الأصلية : يُعدّ الابتكار اتجاهًا ذهنيًا نحو الإبداع، يتميز بمجموعة من القدرات الخاصة مثل: الأصالة، المرونة، التلقائية، والقدرة على التكيف. وتُبرز هذه المقاربة أصل الابتكار من حيث كونه ناتجاً عن توظيف القدرات العقلية لإنتاج أفكار جديدة تتسم بالأصالة، وتحمل قيمة مضافة، وتخرج عن الأنماط التقليدية، وذلك من خلال التفكير الإبداعي.

ويشمل التفكير الإبداعي في سياق الابتكار ما يلي:

- التوصل إلى علاقات أو عناصر جديدة تؤدي إلى نشوء فكرة أو إنجاز مبتكر.
- استكشاف واستخدام روابط غير تقليدية بين الأشياء والمفاهيم.
- إعادة تركيب الأنماط المألوفة وتشكيلها في صور وأساليب غير معتادة.

- التحلي عن الأساليب التقليدية واستبدالها بطرائق أكثر حداثة وابتكارًا.
- تحليل الظواهر من زوايا جديدة وبأساليب تفكير متنوعة.
- ابتكار حلول إبداعية لمشكلات عامة أو محددة. بناءً على هذه المقاربة، يُعرّف الابتكار بأنه عمل ذهني إبداعي يؤدي إلى توليد أفكار أو معارف جديدة، سواء من قبل فرد، جماعة، أو مؤسسة. ويعتمد هذا النشاط الابتكاري بشكل أساسي على استرجاع المعرفة والمعلومات السابقة، واستثمارها بطريقة تراكمية في معالجة المشكلات، بهدف التوصل إلى حلول مبتكرة وغير تقليدية. وتتجلى مخرجات هذا الابتكار في مجموعة من التطويرات، التي قد تَمَسُّ مختلف جوانب النشاط المؤسسي، بما في ذلك:
 - المنتجات: من خلال تقديم منتجات جديدة أو محسنة
 - العمليات: عبر تحسين أساليب الإنتاج أو تقديم الخدمات
 - السلوكيات: من خلال تبني ممارسات تنظيمية أكثر مرونة وفعالية
 - الإجراءات: بإعادة تصميم طرق العمل بما يحقق الكفاءة والابتكار المستمر
- 2-2) المدخل العملياتي : تقريب الابتكار إلى العملية الجديدة : تم من خلالها تطوير مناهج وأساليب عمل جديدة تختلف كليًا، أو جزئيًا، عما كان معمولًا به في السابق. ووفقًا لهذا المدخل، فإن الابتكار لا يُنظر إليه كمجرد نتيجة نهائية، بل كمسار تفاعلي يتضمن سلسلة من الأنشطة المترابطة تؤدي إلى إحداث تحولات في العلاقات، والسلوكيات، والارتباطات على مستوى الفرد، والجماعة، والتنظيم. وتُشترط في هذه العملية أن تكون جديدة ومفيدة، بحيث تُسهم في خلق قيمة مضافة لكل من المؤسسة والزبون، وفي الوقت ذاته، تُحدث أثرًا واضحًا على المنافسين من خلال تميّز الأداء أو تقديم عروض فريدة. وانطلاقًا مما سبق، يمكن وصف الابتكار كعملية من خلال النقاط التالية:
 - يعبر عن قدرة الفرد أو الجماعة على توظيف أساليب مبتكرة وغير تقليدية لإنجاز عمل يتسم بالأصالة والتميز.
 - يمثل سلوكًا إنسانيًا يهدف إلى إعادة تفسير واستخدام الموارد المتاحة بطريقة جديدة.
 - يتمثل في استحداث تقنيات أو تكنولوجيات حديثة.
 - يساهم في تطوير أو رفع كفاءة أساليب الإنتاج الصناعي.
 - يشمل إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي أو الإجراءات الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي.
- تركز هذه المقاربة على أهمية تفعيل الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع عملي، إذ إنّ الابتكار لا يقتصر على مجرد توليد الأفكار، بل يتمثل أساسًا في تطبيقها بشكل ناجح. فالفكرة لوحدها، مهما كانت متميزة، لا تعد ابتكارًا حقيقيًا ما لم تُنفذ وتُجسد في منتج أو خدمة ملموسة. ومن هنا، يمكن القول إن الابتكار هو عملية الانتقال من الفكرة إلى التنفيذ الفعلي، وتحويل ما هو نظري إلى واقع عملي يُحدث فرقًا.
- 2-3) مدخل التطوير : تقريب الابتكار إلى المنتج الجديد : وفقًا لهذه المقاربة، يُفهم الابتكار على أنه عملية تطوير أو خلق منتج جديد سواء كان مخترعًا من الصفر أو مطورًا أو معدلاً لم يكن له نظير في السابق. ويمثل هذا المنتج الجديد مجموعة من الخصائص الملموسة أو غير الملموسة، تهدف إلى إحداث تغيير جذري في مجالات المنتجات التقليدية، بل وقد تؤدي إلى إزاحتها من السوق. ولا يقتصر الابتكار هنا على الفكرة أو التصور، بل يشمل التوصل إلى مفهوم جديد يتم تطويره وتنظيمه وتطبيقه عمليًا بما يتلاءم مع بيئة الأعمال، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التنافسية في السوق. كما يجب أن يحمل هذا الابتكار مواصفات قادرة على التأثير في أذواق المستهلكين وتغيير سلوكهم عند الاستخدام. وتتمثل هذه المواصفات في أحد أو أكثر مما يلي:

- الابتكار التقني الذي يمنح المنتج كفاءة اقتصادية أعلى.
 - الخصائص التسويقية التي تجعل المنتج أكثر قدرة على تحقيق الربح.
 - التحسينات والتغييرات الجوهرية التي تتيح فتح أسواق جديدة للمنتج.
 - مستوى الحداثة والتطور التكنولوجي الذي يتميز به المنتج الجديد.
- 2-4) المدخل السوقي: تقريب الابتكار إلى الفرصة السوقية:** ينظر للمنتج (سلعة/خدمة) في مجال التسويق على أنه ابتكار، وفق هذه المقاربة إذا تحققت المفاهيم التالية:

- تمثل فرصة جديدة سواء كانت فكرة، أسلوبًا، منتجًا، تقنية أو سوقًا تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
 - تعكس القدرة على ابتكار ما هو جديد يحقق قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون من حيث السرعة والجودة.
 - تتجسد في اكتشاف الفرص السوقية واستغلالها بتحويلها إلى مشاريع أو أنشطة عملية.
 - تقوم على تقديم أفضل قيمة ممكنة للزبائن مقارنة بما يقدمه المنافسون.
 - تعبر عن استجابة فعالة وسريعة لاحتياجات العملاء المستجدة.
 - تعكس قدرة المؤسسة على التكيف بمرونة مع التغيرات والظروف المختلفة في بيئة العمل.
- في الواقع، لا يُعدّ الابتكار مجرد فرصة فنية تتمثل في تكنولوجيا جديدة أو منتج مبتكر يتم التوصل إليه في مختبرات البحث والتطوير فحسب بل هو فرصة سوقية يمكن تمييزها والعمل على اغتنامها. إن هذا التقريب للابتكار من السوق يجعل العلاقة بين المبتكر والمقاول أكثر ترابطًا، حيث يكون المقاول هو الشخص القادر على تمييز الفرصة في السوق، وحشد الموارد والمواهب بسرعة وفعالية لاستغلالها وتحويلها إلى مشروع ناجح. ولا يمكن للمقاول أن يحقق الريادة ما لم يمتلك القدرة على الاستثمار في أعمال جديدة وغير مألوفاً. بناءً على هذا الفهم، يصبح الابتكار هو العملية التي تتيح تحويل الفرص السوقية إلى مفاهيم جديدة قابلة للتجسيد في منتجات أو خدمات تخلق قيمة حقيقية في الواقع.

3) مستويات الابتكار ومصادره :

3-1) مستويات الابتكار :

للابتكار ثلاثة مستويات، الابتكار على مستوى الفرد، الابتكار على مستوى الجماعة، الابتكار على مستوى المؤسسة :

(حريم، 2003، صفحة 308)

3-1-1) الابتكار على مستوى الفرد :

يُعدّ الابتكار نتاجًا فرديًا يتحقق لدى الشخص الذي يمتلك سمات وقدرات إبداعية، والذي يستطيع التحرر من أنماط التفكير التقليدية واتباع أساليب جديدة ومبتكرة في معالجة المشكلات. يتميز هذا الفرد بقوة نحو حب الاستطلاع، والخيال، والاكتشاف، والاختراع، وهي سمات تُعد من ركائز التفكير الإبداعي.

وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة هذا الجانب، سعيًا لتحديد السمات النفسية والمعرفية للشخص المبدع. كما أُنجزت العديد من الدراسات والمقالات التي حاولت التعرف على قدرات واستعدادات وميول الأفراد المبتكرين، لفهم طبيعة التفكير الابتكاري وكيفية تنميته وتوظيفه في مختلف المجالات.

3-1-2) الابتكار على مستوى الجماعة :

نتيجة للتحديات الكبرى التي تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي تتطلب مواكبة مستمرة للتغيرات وتعزيز قدراتها التنافسية، أصبح من الضروري تطوير جماعات عمل مبتكرة. ومن هذا المنطلق، اتجهت المؤسسات إلى الاعتماد على الابتكار الجماعي، الذي يُعد أكثر فعالية وتأثيراً من مجموع الابتكارات الفردية لأعضاء الفريق. ويُعرّف الابتكار الجماعي بأنه الابتكار الذي يتحقق من خلال فريق عمل أو قسم أو لجنة، ويستند إلى مبدأ "التداعي التآزري" (Synergism)، حيث ينتج عن تفاعل الأعضاء وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم أفكاراً إبداعية تتجاوز ما يمكن أن يُنتج على المستوى الفردي. ومن بين العوامل التي تؤثر على ابتكار الجماعة مايلي :

- **الرؤية** : أين يتشاطر أفراد الفريق مجموعة القيم والأفكار المشتركة التي تتعلق بأهداف المجموعة، مما يسهل احتمالات الابتكار لدى الجماعة
- **الإلتزام بالتميز في الأداء** : الذي يشجع على إيجاد المناخ المناسب للأفراد حتى يتسنى لهم تقييم الإجراءات والعمل على تجديدها بشكل مستمر، هو الإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء .
- **المشاركة الآمنة** : تشجع البيئة والمناخ التنظيمي على التعبير الحر للأفراد عن آرائهم، مما يسهم في تعزيز نجاح عمليات الابتكار.
- **كما أشارت عدّة دراسات إلى عوامل أخرى قد تؤثر على ابتكار الجماعة** : جنس الجماعة، تماسك الجماعة، عمر الجماعة، تنوع الجماعة، انسجام المجموعة، حجم الجماعة .

3-1-3) الابتكار على مستوى المؤسسة :

في عهد العصرية التقنية والتقدم التكنولوجي، جعل المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات لذلك باتت في حاجة دائمة للابتكار والتجديد لايجاد حلول عصرية للمشاكل التي تواجهها. ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط التي اقترحها الباحث **Harlod Leavitt** :

- **الاهتمام بالفرد المبتكر والاستماع لأفكاره** : فالابتكار والريادة مرتبطين بالشخصية ذات التفكير العميق والتي تقدر القيمة العلمية للنظريات الجديدة، وعلية ولتعزز ذلك ولتشجيع الأفكار الجديدة على المؤسسة أن تهتم بالعنصر البشري من خلال التدريب والتعلم والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .
- **محاولة حل المشكلات بطريقة ابتكارية** : إن الابتعاد عن الأساليب التقليدية في حل المشكلات والبحث عن طرق وبدائل جديدة في مواجهة التحديات، يُعدّ من الأسس التي تُسهم في بناء مؤسسة مبتكرة. ويتحقق ذلك من خلال ترويض الفرد على التفكير الإبداعي، وتشجيعه على اكتساب مهارات جديدة في التحليل والاستنتاج، مما يعزز قدراته على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات المطروحة. هذا النهج يساعد على تنمية المهارات الابتكارية لدى الأفراد، ويُعوّدهم على التفكير المطلق والشامل، والسعي إلى استكشاف أبعاد المشكلات من مختلف الزوايا، من أجل الوصول إلى حلول مبتكرة وفعّالة. وعلى هذا الأساس، فإن الابتكار على مستوى المؤسسة لا يُعد فقط أداة لحل المشكلات، بل هو أيضاً بوابة لولوج تجارب ريادية جديدة لم يُسبق خوضها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو حتى المجتمعات.

2-3) مصادر الابتكار :

مصادر أفكار المنتجات الجديدة أو أفكار الابتكار التنظيمي أو التسويقي وما إلى ذلك من الابتكارات تنقسم إلى قسمين هما :

المصادر الداخلية والمصادر الخارجية

3-2-1) المصادر الداخلية :**3-2-1-1) وظيفة البحث والتطوير :**

تُعدّ إحدى المهام الأساسية للمصالح التقنية داخل المؤسسات هي اقتراح الأفكار الجديدة، وذلك نظرًا لطبيعة نشاطاتها التي تتسم بالبحث التجريبي والميداني، مما يجعلها الوظيفة الأنسب لمعالجة المشكلات التقنية. وتُعتبر الكفاءات التقنية، إلى جانب خبرات المهندسين، الركيزة الأساسية في توليد الأفكار الجديدة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي. ولا يقتصر دورهم على تحسين أو تطوير المنتجات والخدمات القائمة، بل يمتد ليشمل ابتكار حلول ومنتجات جديدة كليًا، تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والتجديد المستمر (ملايكية ع.، 2006، صفحة 58). ويتوقف نجاح ذلك على توفر الشروط التالية : (عبدالغني، 2013، صفحة 32)

- أفكار ومقترحات نابغة من أفراد مبدعين يمتلكون القدرة على تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية ملموسة.
- بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والتجديد وتدعم المبادرات الابتكارية.
- تعاون وتكامل فعال بين مختلف الأقسام، لا سيما بين البحث والتطوير والإنتاج والتسويق.
- توفر معرفة شاملة بالمعلومات والأفكار والابتكارات العلمية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها.
- سعي متواصل لتجديد الطاقات والإمكانات المتوفرة، بما يضمن نجاح مشاريع البحث والتطوير مع مراعاة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- الالتزام بالخطط والسياسات والموازنات المحددة، مع منح العاملين قدرًا من الاستقلالية لاستكشاف الأفكار الجديدة وتطويرها وتكييفها بما يتلاءم مع متطلبات السوق.

3-2-1-2) المصالح التجارية (التسويقية) : يُعد رجال البيع من أكثر الأطراف احتكاكًا بالمحيط الخارجي، وخاصة بالزبائن، مما يجعلهم في موقع متميز لفهم احتياجات العملاء وتطلعاتهم بشكل مباشر. وبفضل هذا القرب، فهم الأقدر على التقاط التغيرات في سلوك المستهلك وتحديد القواعد التنافسية السائدة في السوق. وبالتالي، يمكنهم جمع الأفكار والاقتراحات من مصدرها الأول، وتحويلها إلى مدخلات قيمة لعملية الابتكار.

وفي هذا الإطار، تُعتبر الدراسات السوقية من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لاستكشاف فرص الابتكار، إذ تتيح لها تحليل التوجهات والفرص والتحديات في الأسواق، ومن ثم توجيه جهود البحث والتطوير نحو ما يحقق القيمة المضافة ويعزز قدرتها التنافسية. (عامر م.، نفس المرجع، صفحة 48)

3-2-3) المصادر الخارجية :

تعكس قدرة المؤسسة على الابتكار مدى تمكنها من جمع المعلومات والمعارف من مصادر خارجية متنوعة، مثل الزبائن، والموردين، والمنافسين، ومراكز البحث العامة، وذلك بهدف دعم وتعزيز المعطيات الداخلية الناتجة عن أنشطة البحث والتطوير الخاصة بها، بحيث تُصبح هذه المعلومات مكتملة ومغذية لمسار الابتكار. ومع تزايد أهمية الابتكار كمحور رئيسي في المنافسة، وازدياد تعقيد التكنولوجيا وتغيرها السريع، أصبحت اتفاقيات التعاون أكثر شيوعًا. إذ باتت المؤسسات تلجأ إلى تنفيذ مشاريع بحث وتطوير بالشراكة مع جهات مختلفة، سواء كانت من نفس القطاع (أي منافسين)، أو من قطاعات مختلفة ضمن ما يعرف بـ"التعاون العمودي"، مثل الزبائن، والموردين والجامعات، والمراكز البحثية العامة.

3-2-2-1) الزبائن/المستهلكون :

يُعدّ الزبائن من أهم مصادر توليد الأفكار لتطوير المنتجات الجديدة، إذ تمثل آراؤهم وتجاربهم انعكاسًا مباشرًا لمدى فعالية المنتجات والخدمات. وتُمكّن البحوث الاستطلاعية، كالمقابلات والاستبيانات، المؤسسات من التعرف بدقة على احتياجات

العملاء وتوقعاتهم، وتوجيه جهود الابتكار لتلبيتها بفعالية (الشعباني، 2017، صفحة 07). في هذا السياق، تسعى المؤسسات إلى بناء علاقات تفاعلية مستمرة مع زبائنهم من أجل تعزيز ولائهم وضمان استمرارية تعاملهم، مع إيلاء أهمية خاصة للزبائن الأوفياء لما يمتلكونه من قيمة استراتيجية طويلة المدى. فالاحتفاظ بهم يساهم في تحقيق مردودية مستقرة، وترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة، إضافة إلى جذب زبائن جدد عبر التوصيات الإيجابية. ويُبنى تقييم الزبون لتجربته على بعدين أساسيين: جودة المنتج وجودة العلاقة مع المؤسسة، وهو ما يُعزز الولاء، ويدعم الابتكار والنمو المستدام (قريشي، 2011).

3-2-2-2) الموزعون أو الموردون :

يعد الموردون مصدر مهم للمعلومات وذلك لموقعهم المتميز في السوق وقربهم من المستهلكين والزبائن ومعرفتهم باحتياجاتهم ومشاكلهم، لذا يقومون بمد المؤسسة بالأفكار والمواد والطرق اللازمة لتصميم المنتجات الجديدة (الشعباني، مرجع سابق، صفحة 14).

3-2-2-3) المبتكرون الأحرار:

مصدر آخر لابتكار المنتجات هم الباحثون والمبدعون والمخترعون، فقد يكون الابتكار فعلا فرديا وحرا يظهر من طرف أشخاص ذوي تخصص وكفاءات عالية تتحكم فيهم أفكارهم وهم يحاولون بصفة موضوعية تبيين أبحاثهم من خلال تطويرها وترقيتها إلى إبداعات أو اختراعات، ومهما تكن الأفكار أو المقترحات التي يتوصلون إليها ستمثل مصدرا أساسيا ومجالا خصبا لظهور المنتجات الجديدة، رغم أن بعض الأفكار المبتكرة قد تتطلب جهدا كبيرا ووقتا طويلا لتحويلها إلى منتجات، وبالتالي تعتبر عقود التعاون والتحالف بين المؤسسات وهؤلاء المبدعين من أهم الممارسات التي تتضمن ملكية الفكرة الجديدة وحمايتها من التسرب للمنافسين (عامر م.، المرجع السابق، صفحة 86).

فعملية ابتكار منتجات جديدة (سلع، خدمات، عمليات) تعكس جهود الأفراد والفرق التابعة لمشروع الابتكار، و في كثير من الأحيان تتجاوز السلوكيات والآليات المبتكرة مؤسس المشروع إلى شركاء خارجيين. يشاركون بأفكارهم وخطط العمل المؤدية إلى تنفيذ مشروع جديد وتطويره، وكذلك يتقاسمون المخاطر المتوقع حدوثها .

3-2-2-3) مراكز البحث :

في بعض الحالات، تعتمد المؤسسات على أطراف خارجية لإنجاز أنشطة البحث والتطوير، من خلال إبرام عقود تعاون أو شراكات من الباطن مع مؤسسات أخرى أو مراكز بحث متخصصة (عامر، نفس المرجع). وتُعرف هذه الاستراتيجية بـ "المقاولة من الباطن في البحث"، حيث يتم تفويض الأنشطة البحثية كليًا أو جزئيًا لجهات خارجية، مثل مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسات الصناعية، الجمعيات أو النوادي العلمية، وغيرها من الفاعلين في مجال الابتكار. يُعتمد هذا الشكل من التعاون خصوصًا عند افتقار المؤسسة إلى الموارد المالية أو الكفاءات البشرية المؤهلة، مما يدفعها للاستعانة بخبرات خارجية متقدمة. ولا يقتصر دوره على الحصول على ابتكارات جديدة، لاسيما التكنولوجية منها، بل يُعد أيضًا وسيلة لبناء شبكات تعاون مع خبراء ومختصين ذوي كفاءة عالية، الأمر الذي يعزز القدرات التنافسية للمؤسسة في مجال الابتكار. (الغني، مرجع سابق، صفحة 22).

3-2-2-3) المنافسة/المنافسون

:يعتبر المنافسون مصدرا للمعلومات وذلك عن طريق جمع المعلومات عن المنتجات المنافسين والقيام بدراساتها وتحليلها للوصول إلى فكرة جديدة أو عدة أفكار. وما يميز هذه الطريقة هو توفيرها للوقت والتكاليف كما أن الطلب على المنتج الجديد قد يكون تم تكوينه في السوق. (فيلاي، 2008، صفحة 139)

3-5) مصادر أخرى :

توجد العديد من المصادر الأخرى للأفكار الجديدة وتتمثل في: المعارض والعروض الخاصة، المجالات العلمية المتخصصة الرقمية منها والدورية، الكتب، الإعلام، الأشرطة العلمية، مراكز الإبداع وتسجيل براءات الاختراع الصناعية (عامر م.، مرجع سابق، صفحة 88). بالإضافة إلى اللقاءات والندوات العلمية، سواء على المستوى الجهوي أو الوطني أو الدولي، والتي تُعد من أهم القنوات التي تمكن المؤسسات من جمع المعلومات، حيث تتيح النقاش المباشر مع الباحثين والمهندسين والتقنيين، بما يسهم في إثراء المعارف وتسريع تداولها. كما تُعتبر براءات الاختراع المودعة لدى الهيئات المختصة مصدرًا مهمًا للأفكار الجديدة، تشمل البيانات معلومات متعلقة بالتطور والابتكار والاختراع، وتقدم تفاصيل دقيقة حول خصائص المنتجات المبتكرة وأساليب تطبيقها. (فيلاي، مرجع سابق، صفحة 140).

والجدول الموالي يوضح طرق ومصادر الحصول على الأفكار الجديدة.

الجدول (2،1،4) : طرق ومصادر الحصول على الأفكار الجديدة

مصادر الأفكار الجديدة	بعض الأمثلة على الإجراءات
المؤسسات المتشابهة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إنشاء غرفة مشتركة لتبادل الأفكار الجديدة . ▪ زيارات واتصالات روتينية بين المؤسسات المتشابهة في مواعيد محددة . ▪ حضور الاجتماعات التي يقيمها المنافسون إذا كانت الدعوة عامة .
المنافسون	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الحصول على التقارير الدورية عن أنشطة المنافسين.
المجلات والدوريات والصحف	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاشتراك في الدوريات . ▪ الاشتراك في شبكة الانترنت والصحف .
المؤتمرات والمعارض التجارية والندوات	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المشاركة في المعارض التجارية المحلية أو الدولية . ▪ حضور المؤتمرات والندوات العلمية.
العملاء والوسطاء	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستماع إلى شكاوي وملاحظات العملاء . ▪ استطلاعات الرأي العام وبحوث المستهلكين.
الموظفون والعاملون	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الانتباه إلى ملاحظات العاملين ومقترحاتهم ومكافأتهم لقاء ذلك.
أسلوب العصف الذهني	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجيه سلسلة من الأسئلة لمجموعة معينة من الأفراد تتطلب منهم تفكيراً مكثفاً لإيجاد حل لمشكلة معينة.
جماعات التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يتطلب من جماعة من العملاء المشاركة في نقاش جماعي يدار من قبل شخص مؤهل لاقتراح حل للمشكلة . ▪ تسجيل النقاش وتحليله.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2005، ص. 3 .

4) التصنيفات المختلفة للابتكار :

يمكن تصنيف الابتكارات بناء على عدّة معايير، فمن الباحثين من يصنف الابتكار حسب الهدف إلى أربعة فئات: ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي. ومنهم من يصنفه وفقاً لدرجة الحدّثة إلى ابتكار جذري وابتكار تدريجي (سنتطرق إليه لاحقاً)، ومنهم من يصنفه إلى ابتكار تكنولوجي، ابتكار اجتماعي، ابتكار بيئي. لكن من أبرز التعريفات الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الذي يميز بين التصنيف وفقاً لطبيعة الابتكار هدفه ودرجته : (Manuel O، 2005)

4-1) التصنيف وفقاً لطبيعة الابتكار :

4-1-1) الابتكار الإداري : (Administrative Innovation)

عرّف بأنه: "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة" نلاحظ أنّ الابتكار الإداري من خلال هذا المفهوم لا يقتصر على تطوير العمليات التنظيمية فقط بل تعدّى ذلك ليوضح مدى مساهمة هذه المفاهيم الجديدة في تحسين إجراءات نقل الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة، ومن ثم التفكير في إنشاء أسواق جديدة (الوهاب، 2012، صفحة 38).

وفي هذا السياق أوضح (Daniel ROBEY) أنّ الابتكار التنظيمي يشمل التغييرات في الهيكل التنظيمي، عمليات المؤسسة وتصميم الأعمال، نظم رقابة جديدة، إجراءات إدارية جديدة، سياسات واستراتيجيات جديدة..... وغيرها. ويؤيده الرأي تايلور في تقديمه لروؤيته الهندسية (One Best Way) حيث عرّف التطوير الإداري بأنه "الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني أن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية" (العربي، 2011). كما عرّف (Roger) الابتكار الإداري بأنه "كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المؤسسة." (وسيلة، 2008)

4-1-2) الابتكار التقني أو التكنولوجي : (Technology Innovation)

الابتكار التقني يشمل الإستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة ويرتبط أيضاً بالخطوات التجارية والصناعية والفنية التي تؤدي إلى تسويق السلع الجديدة المصنعة، وهذا حسب تقرير قدمه المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في و.م.أ في تعريفه للابتكار التقني . ذكر عدد من الباحثين في هذا السياق أن الابتكار التقني يشتمل على فكرة جديدة تتمثل في تطبيق يظهر إما في صورة منتج جديد أو عملية مبتكرة أو خدمة حديثة، مما يسهم في تحقيق نمو ديناميكي ومستدام للاقتصاد. (حسن، 2000، صفحة 30) .

4-2) التصنيف حسب الهدف :

4-2-1) ابتكار المنتجات :

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) عرّفت ابتكار المنتجات بأنها عملية تتضمّن منتجات جديدة أو محسنة والتي تختلف مميزاتا بشكل كبير عن المنتجات السابقة، وهذه المميزات قد تختلف من حيث استعمال إما تكنولوجيا جديدة أو مواد أولية جديدة أو معرفة جديدة (Rogers، 1998). ويهدف ابتكار المنتجات إلى عرض المنتجات في السوق تتصف

بالتحديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق... ويمكن أن يحدث التغيير (الابتكار) في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه (Tarondeau, 1994، صفحة 37).

4-2-2) ابتكار العملية :

حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) 1997 عزّفت ابتكار العمليات بأتمها الطرق والأساليب الجديدة المعتمد عليها في عملية الإنتاج، وتتضمن أيضاً الخدمات الجديدة المقدمة لتوصيل المنتجات للعملاء، ومصطلح "جديد" أو "محسن" يشمل أيضاً أي تقنية جديدة استخدمتها المؤسسة وكانت قد استُخدمت من قبل مؤسسات أخرى سابقاً. فالابتكار قد يقصد به معرفة جديدة تماماً أو نشر المعرفة الحالية (Rogers, 1998، صفحة 6). كما عزّف على أنه: "كل جديد أو تغيير يحدث في عمليات الإنتاج يعمل على تحسينها أو يهدف إلى تبسيطها، وقد يشمل ابتكار العمليات تخفيض تكاليف الإنتاج (Frery J. B., 1993) .

وهكذا، يمكن تعريف الابتكار في العملية على أنه أي تغيير - بالحذف أو بالإضافة - على الأنشطة المكونة للعملية - في اتجاه التطوير أو التحسين في إجراءات وقواعد التنظيم أو طرق الإنتاج ومناهج العمل. يستهدف كفاءة الأداء وتحقيق التقدم في الإنتاجية. يشمل التنظيم، تقنية الإنتاج، وأسلوب التصنيع.

4-3) التصنيف حسب درجة الحدائثة :

صنفت الدراسات البحثية الابتكار إلى ابتكار تدريجي (محسن) وابتكار جذري للتمييز بين الابتكارات وفقاً لدرجة الحدائثة بالنسبة للمنتج الجديد أو بالنسبة للعملية الجديدة، فالابتكار التدريجي يعمل على إدخال تعديلات صغيرة، وإضافات محدودة سواء على المنتج أو العملية كإدخال تحسينات على الحجم أو على الغلاف أو على الخصائص أو طريقة الاستخدام. يشير الابتكار الجذري إلى تحقيق تقدم علمي وفني كبير يُحدث تحولاً واسع النطاق في المنتجات أو التكنولوجيا المبتكرة، بحيث تكون فريدة وحقيقية و متميزة تماماً عن سابقتها من المنتجات أو العمليات في مجالها.

4-3-1) الابتكار الجذري :

يتطلب هذا النوع من الابتكار إجراء تغييرات جذرية على العناصر المكونة للمنتج أو أساليب الإنتاج، وذلك بتوفر قدرات ومعارف علمية جديدة، فهو يأتي بالجديد بصيغة منتجات أو عمليات مبتكرة مميزة. (Perret, 2008, p. 306) كما يتمثل هذا الابتكار بمنحنى (S) لأنه يحتاج إلى مدّة طويلة في إدخاله وانتشاره في السوق لحين تطوير ابتكار جذري لاحق لذلك يوجد انقطاع بين ابتكار جذري وآخر. (جعلاب، 2015، صفحة 47)

4-3-2) الابتكار التدريجي : (المحسن)

يعمل هذا النوع من الابتكار على إدخال تحسينات وتعديلات صغيرة وبسيطة على خصائص المنتج أو الحجم أو طريقة الاستعمال أو مجالات استخدامه، ولا يتطلب توفر قدرات ومعارف علمية جديدة، حيث يكون هذا النوع من الابتكار مستمرا وبدون انقطاع، كما يمكن أن يؤدي تراكم التعديلات إلى إحداث تغيير جذري في المنتج وأساليب الإنتاج. (Frery J. B., 1993, p. 12)

أما دامانپور Damanpour 1991 فقد صنف الابتكار إلى ابتكار تكنولوجي وابتكار إداري (Daniel Jiménez- Jimenez, 2010). أمّا بالنسبة Michel Marchesnay and Colette Fourcade مارشيسناي وكولات فوركاد فقد صنفاه من حيث طبيعته إلى أربعة أنواع أساسية وهي: ابتكار المنتج (ويخص محددات أو مكونات المنتج نفسه)، وابتكارات في طرائق الفن الإنتاجي أو ابتكار العمليات (ويخص أساليب وجهاز الإنتاج)، وابتكارات تنظيمية (ويخص إدماج وتغيير إجراءات

وطرائق التسيير) وإبتكارات تسويقية (ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات)، وكل نوع من هذه الأنواع يتجاوب مع خصائص وأهداف محددة. (Fourcade, 1997, p. 284)

على هذا الأساس، يصبح الابتكار هو العملية أو النسق الذي يسمح بتحويل الفرصة السوقية إلى مفاهيم جديدة قابلة للتجسيد في الواقع، ضمن مقياس واسع. وقد عرف غريس فريمان (Chris Freeman) الابتكار الصناعي بأنه ذلك الذي يحتوي على نشاطات علائقية بالتقنية، التصميم، التصنيع والبيع التي تتطلبها عملية تسويق منتج جديد أو محسن أو الاستخدام التسويقي الأول لعملية ما جديدة أو محسنة (السعيدعابدي، 2016، صفحة 47) والجدول التالي يوضح التصنيفات المختلفة للابتكار .

الجدول (2،1،5): التصنيفات المختلفة للابتكار

المنتجات والعمليات	مصدر الابتكار	النظم الاجتماعية الفنية	خصائص الابتكار
Damanpoue and Gopalakrishnan 2001	Anderson 1992	Damanpoue 1990	Duncan and Zaltman Holbek 1973
منتج: سلعة أو خدمة جديدة يتم تقديمها لتلبية احتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجي.	طارئ: تكون الابتكارات مبنية على أفكار تبرز بشكل طارئ داخل المؤسسة ذاتها.	فني: منتجات جديدة، خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي.	ميرمج أو غير ميرمج: أيًا كان الأمر، يكون الابتكار مخططاً له مسبقاً. (إذا لم تكن الابتكارات مخططة فيمكن عندئذ تقسيمها إلى أنواع ناتجة عن الضغط أو الركود).
عملية: عناصر جديدة يتم إضافتها إلى عمليات الإنتاج أو إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة .	الإقرار: الابتكارات المنقولة عن المؤسسات الأخرى متشابهة غالباً ما تجرى عليها تحسينات فيما بعد.	إداري: التغيرات في العلاقات الاجتماعية، والاتصالات والقواعد، والإجراءات، والأدوار والهياكل المرتبطة بهم .	مساعد/ نهائي: سواء كان الابتكار مقدم بهدف تيسير ابتكار آخر أ اعتبره غاية في حد ذاته.
	مفروض: الابتكارات التي تكون المؤسسة مجبرة على القيام بها نتيجة لوجود قوة تنظيمية أو قانونية خارجية.	إضافي: الابتكارات التي تعبر الحدود بين المؤسسة والبيئة المحيطة .	الأصالة: المدى الذي يكون من خلاله التغيير يتسم بالحدثة والمخاطرة.

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، (ترجمة: محمود حسن حسني)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمؤسسات)، دار المريخ للنشر، الرياض (السعودية)، 2004، ص22

4-4) الابتكار التسويقي :

يُعدّ الابتكار التسويقي أحد الركائز الأساسية لتطور المؤسسات، إذ يمثل المحرك الرئيس لاكتساب زبائن جدد وتعزيز الموقع التنافسي في السوق. ويشمل هذا الابتكار مختلف عناصر المزيج التسويقي، سواء عبر تطوير المنتج وتحسين خصائصه وصورته، أو من خلال اعتماد قنوات توزيع جديدة تتماشى مع سلوك المستهلكين، وكذلك توظيف أساليب ترويج غير تقليدية، خاصة الرقمية منها، إضافة إلى ابتكار سياسات تسعير مرنة. ومن ثم، فإن الابتكار التسويقي يتيح للمؤسسات التكيف مع التحولات السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Kotler . P & Keller, 2016)، (OECD, 2005). كما عرفه Kotler أيضاً بأنه: "التسويق الذي يتبنى رؤية استشرافية ويعمل على ابتكار وتطوير حلول غير تقليدية، لم يسبق للمستهلك استيعابها أو تصورها، مما يسهم في تقديم قيمة مضافة وفريدة للسوق." (Dubois, 2003, p. 27).

كما شهد التسويق خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية بفضل الابتكار، مما مكّن المؤسسات الرائدة من تبسيط تعاملاتها مع الزبائن وتحسين أدائها التجاري. فقد برزت ابتكارات مهمة مثل الأنظمة المالية الحديثة، البطاقات الذكية، والتسويق الإلكتروني الذي أحدث نقلة نوعية عبر تجاوز قنوات التوزيع التقليدية والانتقال نحو التسويق المباشر. ويُقصد بالابتكار التسويقي تلك التغييرات التي تعتمد على المؤسسة في أنشطتها التجارية أو التسويقية، سواء عبر تطوير المنتجات، ابتكار أساليب ترويج جديدة، تحديث قنوات التوزيع، أو اعتماد تقنيات رقمية متقدمة لتعزيز العلاقة مع الزبائن وتحسين تجربة المستهلك. وحسب Scouarnec & Chevalier، يمكن أن يتجسد هذا الابتكار في تنوع قنوات التوزيع، استهداف فئات جديدة من الزبائن، أو اعتماد أساليب التسويق متعدد التقنيات. (عامر م.، 2006، صفحة 20)

باختصار هو توظيف أساليب وإجراءات جديدة في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بهدف خلق قيمة مضافة وتمييز المؤسسة في السوق، وذلك من خلال ابتكار طرق تقديم الخدمات، اعتماد قنوات توزيع حديثة، تطوير سياسات تسعير جاذبة، أو استخدام وسائل ترويج مبتكرة تستهدف شرائح محددة من الزبائن.. (العبيدي، 2013). ومن خلال ما سبق ذكره عن الابتكار التسويقي نستنتج أن الابتكار التسويقي يقصد به مختلف التعديلات التي تطال عناصر المزيج التسويقي، سواء من خلال تحسينات على المنتج أو غلافه، أو عبر إدخال أساليب جديدة في التسعير، الترويج أو التوزيع. ويقوم هذا الابتكار على فهم دقيق لاحتياجات وأذواق المستهلكين، بما يوجّه المنتجات الجديدة نحو الأسواق المستهدفة، كما يهدف إلى إضافة منتجات مميزة مقارنة بمنافسي المؤسسة، من خلال توفير عروض أكثر ملاءمة لتطلعات الزبائن.

4-1- أنواع الابتكار التسويقي :

لقد تنوعت آراء الباحثين وتعددت في تحديد أنواع الابتكار التسويقي؛ إذ أنّ لكل منهم رأياً خاصاً استمد منه ذلك التصنيف وأنواعه، وبناء على هذا يمكن تقسيم الابتكار التسويقي إلى عدّة أنواع، إذ يصنّفه Berthon إلى الأنواع التالية: (النقشبدي، 2013، صفحة 364)

■ **الابتكار التسويقي التابع:** تلجأ المؤسسة إلى الابتكار من خلال تتبع تطورات السوق والاعتماد على بحوث التسويق، حيث يندرج هذا النوع ضمن ما يُعرف بالابتكار التفاعلي، الذي يستجيب للاحتياجات الحالية والمعبر عنها من طرف الزبائن. وفي هذا السياق، يكون تطوير المنتجات ذا طابع تدريجي، إذ تسعى المؤسسة إلى تحسين ما هو قائم بناءً على التغذية الراجعة من السوق، بدلاً من تقديم حلول جذرية أو قفزات نوعية. ويكون توجه المؤسسة متمحوراً حول الزبون، ما يجعل استراتيجيتها تسويقية من نوع استجابة السوق، لا من نوع القيادة السوقية .

■ **الابتكار التسويقي المنعزل :**

تُعد الابتكارات التي تُنجز داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون من أنواع الابتكار ذات التوجه الداخلي، حيث تتبنى المؤسسة في هذه الحالة استراتيجية تهدف إلى المحافظة على الابتكارات الحالية وتطويرها ضمن بيئة مغلقة، دون اعتماد كبير على المؤثرات الخارجية. وتُركز هذه الاستراتيجية على استغلال الموارد والكفاءات الداخلية في البحث والتطوير، وتكون موجهة بالأساس نحو التحسين الذاتي والتقدم التكنولوجي الداخلي، دون أن يكون للسوق أو الزبون دور مباشر في تحديد توجهاتها. من الناحية التنظيمية، يُصنّف هذا الابتكار على أنه ذو توجه داخلي، وقد يكون فعالاً في بعض السياقات، خاصة عند العمل على تقنيات حساسة أو حماية المعرفة من المنافسين.

■ **الابتكار التسويقي التفاعلي:** ابتكارات المؤسسة تتحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا-السوق أو الزبون، وتكون المعرفة بالسوق هي الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية المؤسسة التي تعد إستراتيجية تشاركية كما يكون توجه المؤسسة توجهها تفاعلياً.

كما صنف الابتكار التسويقي إلى الأنواع التالية:

4-4-1-1) الابتكار في المنتج : (سوف نتطرق إلى الابتكار في المنتج بالتفصيل في المطلب الثاني)

عرّفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ابتكار المنتج على أنه يشمل كل من المنتجات الجديدة والمنتجات المحسّنة بشكل ملحوظ، والتي تختلف في خصائصها أو استخداماتها عن المنتجات السابقة. ويمكن أن ينجم هذا الاختلاف عن اعتماد تكنولوجيا جديدة، أو استخدام معرفة جديدة، أو إدماج مواد أولية لم تكن معتمدة من قبل. (Evans a. C., 2007, p. 129)

4-4-1-2) الابتكار في السعر :

يعتبر السعر أحد أهم العوامل التي تؤثر في قرار الشراء لدى الزبون، كما يعتبر أيضا من السياسات الإستراتيجية التي تساهم في نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها. (فارس، 2014). يعرف كل من F. Kotler و G. Armstronga السعر بأنه: "مجموعة التضحيات التي يقدمها الزبون للحصول على المزايا المرتبطة بجيازة أو إستعمال المنتج أو الخدمة" (Armstronga, 2013, p. 252)، كما يعرف أيضا على أنه: "مبلغ من المال لشراء كمية محدّدة من السلع أو الخدمات" (Demeure, 2008, p. 155). من التعريفين يمكن إعطاء مفهوم للسعر على أنه التكلفة المادية والمعنوية التي يتحملها الزبون مقابل المنفعة المتحصّل عليها عند استخدامه للمنتج أو الخدمة. أمّا بالنسبة للابتكار في السعر فيعرف كما يلي :

- "استخدام إستراتيجية جديدة في التسعير لتسويق سلع وخدمات المؤسسة، وقد تتضمن هذه الإستراتيجية استخدام طريقة جديدة تسمح للعملاء باختيار مواصفات المنتجات المطلوبة من قبلهم وذلك عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة، وبعد ذلك يمكن أن يظهر السعر الذي يمثل المنتج الذي تمّ اختياره." (البكري، 2014، صفحة 204).
- ويعرف أيضا : " بأنه قدرة المؤسسة على تقديم أسعار مبتكرة ومناسبة للزبائن تسمح بتفضيلها عن باقي منتجات وخدمات المنافسين." (الصغير، 2014، صفحة 113)

4-4-1-2-1) صور الابتكار في مجال السعر :

تعددت صور الأساليب الابتكارية في مجال السعر سواء تلك التي سبق وأن استخدمتها المؤسسات أو التي يمكن أن تستخدمها، وعلى العموم فإنه يمكن إيجاز أهم صور الابتكارات في مجال السعر فيما يلي : (الطاهر، 2014)

أ-وضع المستهلك لسعر المنتج بنفسه:

يقوم هذا الأسلوب التسعيري المبتكر على مبدأ إلغاء الأسعار الثابتة للمنتجات، حيث تُعرض قائمة أسعار واضحة بجانب الأرفف، ويُمنح الزبون حرية تحديد السعر المناسب باستخدام قلم مخصص. وقد طُبّق هذا النظام لأول مرة في مدينة فينكس بولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية أواخر السبعينيات، كآلية لتعزيز الثقة مع الزبائن وتشجيعهم على الشراء.

طريقة تسعير الوحدة : وتعتمد هذه الطريقة على وضع سعر الوحدة من المنتج بغض النظر عن وزن العبوة، فمثلا إذا كانت المؤسسة تتعامل مع منتج (أ) والذي يباع في ثلاثة أوزان في ثلاثة عبوات مختلفة (5 كغ، 3 كغ، 2 كغ) فمن المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها مثلا (500 دج، 360 دج، 250 دج) للأوزان الثلاثة على التوالي، ولكن طريقة تسعير الوحدة تعتمد على توضيح سعر بيع الوحدة في كل عبوة، حسب هذا المثال سيكون سعر الوحدة الكغ في كل عبوة هو (100 دج، 120 دج و 125 دج) على التوالي، وهذا ما يمكن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بكل سهولة.

- **طريقة رد جزء نقدا من الثمن** : وتركز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر ،حيث أنه بدلا من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتنخفيض نسبة معينة من سعر البيع (100 %) تقوم المؤسسة برد جزء نقدا من الثمن للزبون في مكان الدفع أو عن طريق إرساله عن طريق البريد أو بطريقة أخرى.
 - **تسعير البيع للمجموعة** : وتقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء الزبون لعدد من المنتجات لكن كل منتج على حدى وشراء لها كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.
 - **تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي** : ابتكرت هذه الطريقة من قبل سلسلة "قادن هيلتون" (هي سلسلة عالمية من الفنادق والمنتجعات ذات الخدمة الكاملة الرائدة في العالم) وهي تتيح للزبائن الذي يحملون بطاقة أطلق عليها بطاقة النادي الماسي الحصول على الخدمات التي تقدمها السلسلة، ما يتيح للزبون الحصول على العديد من الخدمات بأسعار منخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها للدفع مقابل هذه الخدمات. وقد تم استخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي بأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الفضية، البطاقة الذهبية...) على نطاق واسع من المؤسسات الكبيرة وشركات الطيران والفنادق... إن أهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيع الزبائن على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من الامتيازات السعرية من جهة وضمان ولاء الزبائن اتجاه المؤسسة ومنتجاتها من جهة أخرى .
 - **تسعير الذروة والتسعير خارج الذروة** :تقوم هذه الطريقة على تسعيرة الذروة وتعمل على مبادئ العرض والطلب أي عندما يكون الطلب على المنتج أو الخدمة مرتفعا والعرض محدود، يمكن للشركات زيادة السعر لتعكس ندرة المنتج على سبيل المثال قد تحصل شركات الطيران على المزيد من الطلبات على الرحلات الجوية خلال موسم العطل عندما يسافر العديد من الأشخاص والمقاعد محدودة مما يجعلها ترفع من سعر خدماتها .
 - **التسعير المرن (الرشيق)** :
- يجد هذا النوع من التسعير تطبيقاته من خلال الانترنت، بحيث يمكن للزبون من استخدام تقنية أو برنامج صغير يساعده في البحث عن الأسعار المتوفرة عبر الانترنت ثم العثور عليها، مما يساهم في تحول قوة المساومة من المنتجين إلى المشترين مما سيحدث ثورة حقيقية في مجال التسعير بالذات. (كافي، 2017، صفحة 256)
- 4-4-1-3) الابتكار في الترويج :**
- 4-4-1-3-1) تعريف :**
- يُعرّف الترويج على أنه عملية تواصل هادفة تسعى من خلالها المؤسسة إلى إيصال المعلومات الخاصة بمنتجاتها أو خدماتها بغرض إشباع حاجات العملاء والتأثير في سلوكهم الشرائي. ولا يقتصر دوره على التعريف بالمنتج من حيث خصائصه ووظائفه وسعره ومكان تواجده، بل يتجاوز ذلك إلى إقناع المستهلكين باقتنائه من خلال رسائل اتصالية فعالة تساهم في خلق الطلب وتوسيعه. ومن هذا المنطلق، يُعد الترويج أداة اتصال مقنعة تساهم في زيادة المبيعات وترسيخ موقع المؤسسة في السوق.
- يرتبط الابتكار في مجال الترويج بقدرته المؤسسة على تصميم وتطوير وسائل وأساليب حديثة ومبتكرة للاتصال بالمستهلكين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عبر استخدام تقنيات الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، وأساليب النشر، وذلك بهدف تعزيز فعالية التواصل وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.، وأيضا بهدف تعريف الزبون بالمنتج وإقناعه بقدرته على تلبية احتياجاته ورغباته. ويمكن تحديد أهم مكونات الاستراتيجية الابتكارية في الترويج ضمن عناصر متعددة كما يلي : (فارس ب.، مرجع سابق، 2014)

• **الوعد الابتكاري**: تتشكل الرسالة الابتكارية التي تُركّز على إبراز جوهر الإعلان المبتكر، من خلال عرض المزايا والمنافع التي تتمتع بها السلعة. وتشير هذه الرسالة إلى القيمة الحقيقية للمنتج أو الفكرة التي يسعى الإعلان إلى إيصالها للمستهلكين.

• **دعم الإدعاء**: إن دعم الإدعاء هو بمثابة تأكيد لمصادقية الرسالة الإعلانية .

• **الأسلوب الإبداعي**: سواء كان الإعلان مسموعاً أو مقروءاً فالحركة والإيقاع واللون المميز هي إضافات ضرورية، أي لا بد أن تتضمن الإستراتيجية الابتكارية وضعا مرحا لنبرة مرحة ودراماتيكية أو احترافية .

4-4-1-3-2) مجالات وصور الابتكار في مجال الترويج: إن الابتكار في مجال الترويج لا يقصد به الابتكار في مجال

الإعلان فقط كما يعتقد الكثير وإنما يتعداه ليشمل أيضا بنية عناصر المزيج الترويجي، وفيما يلي تقدم عرض مختصر لأهم هذه العناصر :

1. الابتكار في مجال البيع الشخصي: يُعتمد على الابتكار في مجال البيع الشخصي كأداة لتعزيز فرص نجاح العملية البيعية. ومن أمثلة هذا الابتكار: جمع المعلومات عن الزبائن المحتملين، والتعامل الفعال مع اعتراضاتهم (حافظ، 2003) . حيث أن هناك أساليب مبتكرة للحصول على مثل هذه المعلومات مثل فحص صفحة إعلانات المبتكرين واللجوء إلى الاستدلال عن طريق الآخرين.

2. الابتكار في مجال النشر: يركز الابتكار في مجال النشر على تطوير المحتوى وتحديد توقيت نشره واختيار الوسيلة الأنسب لإيصاله، بما ينسجم مع الممارسات التسويقية والإدارية المبتكرة للمؤسسة. كما يشمل ابتكار أساليب فعالة لكسب دعم وسائل الإعلام وبناء علاقات إيجابية مع القائمين عليها، بما يعزز صورة المؤسسة ويسهم في خدمة مصالحها عبر النشر.

3. الابتكار في مجال تنشيط المبيعات : تُعد سياسة تنشيط المبيعات من أكثر المجالات ملائمة لتطبيق الابتكار التسويقي، إذ تسعى المؤسسات إلى تطوير أساليب جديدة تميزها عن المنافسين وتدعم تحقيق أهدافها. ويتجلى ذلك في طرح أفكار مبتكرة حول المنتجات واقتراح استخدامات جديدة لها، إلى جانب اعتماد إعلانات إبداعية تعزز فاعلية جهود التحفيز، وتجذب انتباه المستهلكين وتثير اهتمامهم، مما يساهم في رفع التأثير وتحقيق النتائج المرجوة.

4. الابتكار في العلاقات العامة : يُقصد بالابتكار في مجال العلاقات العامة تطوير أساليب جديدة لبناء علاقات فعالة مع مختلف فئات المجتمع والمؤسسات، من خلال جمع معلومات دورية حول احتياجاتهم ونشر بيانات وتقارير مرتبطة بالمؤسسة. وتُعد العلاقات العامة نشاطاً ترويجياً يهدف إلى تعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة والحفاظ على تواصل مستمر مع المجتمع، المساهمين والعاملين. ويتمثل الابتكار هنا في تصميم برامج تواصل موجهة خصيصاً للمنتجات، تستهدف فئات ذات اهتمام فعلي أو محتمل. وقد اتجهت المؤسسات حديثاً نحو مفهوم "العلاقات العامة التسويقية والمعرفية" (M.P.R) باعتباره أداة استراتيجية لتعزيز التواصل وبناء جسور الثقة مع المجتمع.

كما سبق يتضح أن الابتكار في مجال الترويج يمثل أحد أهم المصادر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، سواء على المدى القصير أو الطويل. فعندما تتمكن المؤسسة من تمييز نفسها والتحكم بفعالية في هذا المجال، فإنها تعزز قدرتها على مواجهة المنافسين والحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها. ويعود ذلك إلى دور الابتكار الترويجي في دعم القدرات البيعية، بما يساهم في نمو المبيعات وتحقيق أرباح متزايدة بشكل مستمر.

4-4-1-4) الابتكار في التوزيع :

4-4-1-4-1) تعريف :

تُعد قرارات قنوات التوزيع من العناصر الأساسية للعملية التسويقية، إذ تمثل حلقة الوصل بين مواقع الإنتاج والاستهلاك، وتضمن وصول المنتجات إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين. ويُعرف التوزيع بأنه العملية التي تُنقل من خلالها السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى مواقع استهلاكها، بينما تمثل قناة التوزيع المسار الذي تسلكه المنتجات مرورًا بمؤسسات تقوم بأنشطة تسويقية مختلفة. وتُسهّم هذه القنوات في توفير منافع زمنية ومكانية ومنفعة الحياة، وتُعرف الجهات التي تؤدي هذه الأدوار باسم "وسطاء التوزيع". (رشوان، 2018، صفحة 144)

4-4-1-4-2) صور الابتكار في مجال التوزيع : يمكن إيجاز بعض الطرق والصور المبتكرة في مجال التوزيع فيما يلي :
(فارس ب.، مرجع سابق، صفحة 7)

أ- البيع الأتوماتيكي أو الآلي : وهو من الطرق الحديثة المستخدمة من قبل العديد من المؤسسات لتسويق م من خلال الآلات خاصة تلك المنتجات الميسرة مثل المشروبات الغازية والمشروبات الساخنة ...

ب - البيع البريدي : تقوم المؤسسة في هذه الطريقة بالتواصل مع زبائنها عبر إرسال كتالوجات أو مطويات دعائية بواسطة البريد التقليدي، تتضمن عرضاً مفصلاً ووصفاً دقيقاً للمنتجات المعروضة للبيع، خصائصها، مميزاتا، طرق استخدامها، وأسعارها. وغالبًا ما يشترط الدفع المسبق عبر شيك أو حوالة بريدية، وتخصص المؤسسة وحدة خاصة ضمن قسم المبيعات لإدارة عمليات البيع عبر هذا الأسلوب وضمان فعاليته.

ج- البيع الإلكتروني : وتم عملية البيع من خلال الدخول إلى موقع المؤسسات عبر الإنترنت أو ما يعرف بمصطلح التجارة الإلكترونية، حيث يمكن للزبون الدخول في الموقع ويختار ما يريده، حيث يكون الدفع في الغالب عن طريق بطاقات .

د- البيع من خلال الحفلات المنزلية : ابتكرت بعض المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية أسلوبًا مبتكرًا لضمان استمرارية البيع والتوزيع، يقوم على التواصل المباشر مع الزوجات أو ربوات البيوت لإشراكهن في تسويق منتجات محددة عبر تنظيم حفلات منزلية، مع تقديم مكافآت تحفيزية. وتتيح هذه الحفلات بيئة اجتماعية تفاعلية تعزز الألفة بين المشاركين، مما يزيد من فرص إتمام عمليات البيع بنجاح.

وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الابتكار في مجال التوزيع يؤدي دورًا حيويًا في تحقيق المنافع الزمانية والمكانية، من خلال إيصال المنتجات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين، وبالكميات المطلوبة. ويتضمن هذا الابتكار مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان انسياب السلع من المنتج إلى المستهلك بكفاءة وفاعلية .

5) العوامل المؤثرة في الابتكار :

ساهمت عدّة أبحاث التي تناولت موضوع الابتكار في تحديد مجموعة من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل علي الابتكار تجسدت في ثلاث مجموعات وهي كما يلي: (نجم، إدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، صفحة 129)

1-5) مجموعة الخصائص الشخصية:

ركزت العديد من الدراسات على مجموعة من الخصائص الشخصية للفرد التي تساهم في الابتكار والتي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بمقومات عقلية وإدراكية تجعلهم يختلفون عن باقي الأفراد العاديين وذلك من خلال قدرتهم على التحليل والمقارنة والاستنتاج وهي كالأتي:

1-1-5) الميل إلى التعقيد:

يقصد به اندفاع الشخص المبتكر نحو كل ما هو معقد وصعب أي الانجذاب إلى مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة وابتعاده عن الحالة القائمة والتي تجلب انتباه الأفراد العاديين حيث يجد المبتكر نفسه يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق له التعامل معه.

2-1-5) حالة الشك:

يميل الشخص المبتكر إلى طرح الكثير من التساؤلات والاستفسارات حول الظواهر القائمة إلى أن يجد حلول وإجابات منطقية لتفسيرها.

3-1-5) الحدس:

يتطلب الوصول إلى حقائق لتحليل الظاهرة توظيف الحدس من خلال الاستنباط الذاتي والنظر في الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة وهو ما يطلق عليه ومضة الابتكار.

4-1-5) الإنجاز الذاتي :

يتصف الشخص المبتكر بمحفز الإنجاز الذاتي، فالدافع الذاتي هو من يحدد الرغبة العارمة في هذا الإنجاز من أجل تحقيق الذات كما أشار له سلم ماسلو للحاجات الإنسانية.

5-1-5) النفور من المحددات والقيود:

فالشخص المبتكر لا يقبل بالقيود والمحددات أو العمل ضمن مجال معرفي ضيق، وإنما يجد في القدرة الذهنية المركزة مجالاً خصباً لعمله.

2-5) مجموعة العوامل التنظيمية :

تلعب العوامل التنظيمية داخل المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، ويمكن إنجاز العوامل التنظيمية فيما يلي : (عبوي، 2006، الصفحات 90-94)

1-2-5) إستراتيجية المؤسسة :

يمكن للمؤسسة أن تكون سباقة للابتكار وتجعل منه مصدر الميزتها التنافسية في السوق، أو أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية حيث توجه النشاط الابتكاري للمحافظة على الميزة الحالية.

2-2-5) القيادة وأسلوب الإدارة :

يسهم أسلوب القيادة الديمقراطي، المبني على التفويض والمرونة والتحرر من القيود الهرمية، في خلق بيئة محفزة للابتكار على مستوى الهياكل والسياسات، المنتجات، وأساليب العمل والتسويق. بالمقابل، يشكل الأسلوب القيادي البيروقراطي المحافظ، القائم على المركزية والالتزام الصارم بالهيكل الهرمي، عائقاً أمام الابتكار، إذ يحد من المبادرة ويضعف روح الإبداع، مما يقيد قدرة المؤسسة على التغيير والتطور.

5-2-3) الفريق :

يساعد استخدام الفرق في المؤسسة على توفير المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار وذلك لمواجهة خطر التخصص وتجزير هذه الفرق.

5-2-4) ثقافة المؤسسة :

تتسم المؤسسات ذات النمط الديمقراطي بقدرة عالية على الابتكار، في حين تميل المؤسسات ذات النمط البيروقراطي إلى المحافظة على ثقافة المؤسسة الحالية مما يعيق الابتكار ومختلف مفاهيمه. فالمؤسسات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية تكون موجهة للابتكار والتحديث .

5-2-5) العامل المؤثر:

يتأثر الابتكار داخل المؤسسة بعدة عوامل قد تكون محفزة أو معيقة حسب طبيعة الابتكار وظروف تطبيقه. فمثلاً، قد يؤدي استبدال العمالة بالآلات إلى آثار اجتماعية وتنظيمية تستدعي الانتباه، كما أن تغيير المواد. فعلى سبيل المثال، إذا كان الابتكار يهدف إلى تحسين أساليب العمل، فإن العامل المؤثر الذي يجب التركيز عليه هو الكفاءة، لأنها تمثل الأساس في تقييم فعالية هذا الابتكار وأثره الإيجابي على الأداء العام للمؤسسة.

5-2-6) الاتصالات :

تُعد أنظمة الاتصال الفعالة عنصرًا محوريًا لدعم الابتكار داخل المؤسسات، حيث تسهّل تبادل المعلومات والتنسيق بين الفرق وتسريع اتخاذ القرارات. أما المؤسسات ذات أنظمة الاتصال الضعيفة فتواجه صعوبات في تدفق المعلومات والتكامل بين وحداتها، ما يعيق الابتكار ويحد من قدرتها على التطور.

5-3) مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع :

تلعب البيئة العامة في المجتمع دورًا هامًا في توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي يحدث الابتكار، ومن أبرز العوامل البيئية المؤثرة في الابتكار ما يلي: (العزاوي، 2009)

5-3-1) خصائص النزاعات العامة السائدة في المجتمع :

والتي تتمثل في تفاعل الشخص المبتكر مع المجتمع من خلال العوامل الاجتماعية والثقافية، ويمكن تحديد تأثير خصائص النزاعات العامة السائدة في المجتمع من خلال ما يلي. (محمود، 2013، صفحة 28)

5-3-1-1) العوامل الاجتماعية :

تشكل شخصية الفرد المبتكر وسلوكه عبر تفاعله مع البيئة الاجتماعية المحيطة، بما في ذلك الأسرة والمؤسسات التعليمية والثقافية. فالبيئة المحفزة توفر الحوافز والأساليب التربوية والوسائل الثقافية التي تعزز روح المبادرة والابتكار، مسهمًا بذلك في تنمية مجتمع أكثر إبداعًا وتطورًا.

5-3-1-2) العوامل السياسية :

تلعب القيادات السياسية دورًا محوريًا في تحفيز الابتكار على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمع، من خلال الاعتراف بأهميته كوسيلة للتنمية وخلق بيئة داعمة له. ويشمل ذلك تشجيع البرامج والمؤسسات البحثية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز القدرات الإبداعية وتحفز المبادرة والتجديد.

5-3-2) القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع :

عمل المجتمعات الابتكارية على توفير البنية التحتية الملائمة لدعم وتشجيع الابتكار، بهدف خلق بيئة محفزة تُمكن الأفراد من تطوير أفكارهم وتحويلها إلى حلول عملية. وتتمثل أبرز العوامل المؤثرة في هذه القاعدة فيما يلي: (ومحمدخضري، 2010) 1-2-3-5 توفر التعليم الجيد والتدريب المستمر: إذ يُعدّ النظام التعليمي الذي يعزز التفكير النقدي والإبداعي من الأسس الجوهرية لخلق أفراد مبتكرين.

دعم البحث العلمي والتطوير (R&D): من خلال تمويل المشاريع البحثية وتوفير مراكز ومعاهد متخصصة في الابتكار. وجود تشريعات وسياسات مشجعة: كالتقوانين التي تحمي حقوق الملكية الفكرية وتُحفّز على ريادة الأعمال. الاستثمار في التكنولوجيا والبنية الرقمية: مما يتيح أدوات حديثة لتجريب الأفكار وتسريع تطويرها. توفير الحوافز المادية والمعنوية: سواء للأفراد أو للمؤسسات، لتشجيعهم على المبادرة والمخاطرة المحسوبة. التشبيك والتعاون بين القطاعات: كإنشاء شركات بين القطاعين العام والخاص، وبين الجامعات والمصانع، لتبادل المعرفة والخبرات.

ثقافة اجتماعية داعمة للابتكار: تعزز تقبل التغيير وتشجع على التجريب وتحترم الجهود الإبداعية. تُساهم هذه العوامل مجتمعة في بناء قاعدة صلبة تُنتج مجتمعات قادرة على التجديد المستمر ومواكبة التغيرات العالمية.

المطلب الثاني : أساسيات حول المنتج الجديد

يُعرّف المنتج في المفهوم الضيق على أنه كل ما هو مادي ويُعرض للبيع في السوق، بينما يشمل المفهوم الواسع ضمن علم التسويق العناصر الملموسة وغير الملموسة التي توفر للمستهلك منافع وظيفية، اجتماعية أو نفسية. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى المنتج كحزمة متكاملة من الخصائص التي تلي حاجات المستهلك، وقد يكون سلعة، خدمة، فكرة، أو مزيجًا منها، ويُعد العنصر الأساسي في المزيج التسويقي الذي تقوم عليه عناصر السعر، الترويج، والتوزيع.

1) مفاهيم حول المنتجات الجديدة :

1-1) تعريف المنتج :

يُعرّف المنتج على أنه كيان يجمع بين خصائص ملموسة وغير ملموسة، يُعرض في السوق بهدف جذب المستهلك وتلبية احتياجاته ورغباته، سواء في صورة سلع مادية أو خدمات غير مادية.

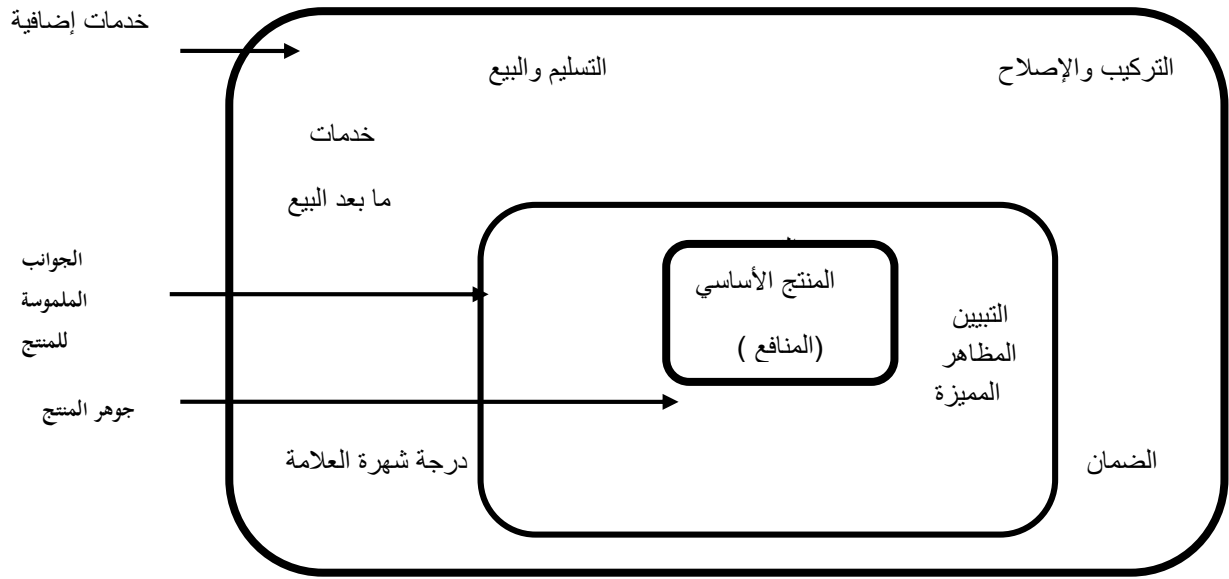
يشير كوتلر (Kotler) إلى أن المنتج وحدة متميزة بخصائص مثل الحجم، السعر، المظهر، اللون والطعم، ويُقدّم لتلبية حاجة أو رغبة محددة. ويشمل المفهوم السلع والخدمات، بالإضافة إلى الأشخاص، الأماكن، المنظمات، والأفكار، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في العملية التسويقية. (باعلوي، 2009، صفحة 108).

ومنهُ نستنتج أن للمنتج خصائص ملموسة وغير ملموسة:

-**الخصائص الملموسة:** أي الخصائص المادية المتمثلة في اللون، الطعم، الشكل والتصميم والحجم.

-**الخصائص غير الملموسة:** تمثل أهمية المنتج في كونه وسيلة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق شعورهم بالرضا والسعادة، بالإضافة إلى كونه عنصرًا أساسيًا في المزيج التسويقي للمؤسسة. ومن خلال هذا التبادل، تُمكن المؤسسة نفسها من تحقيق أهدافها المتعلقة بالربح والنمو واستدامة وجودها في السوق. وقد أوضح كلٌّ من Kotler و Armstrong أن للمنتج ثلاثة مستويات، يُضاف في كل مستوى منها قيمة متزايدة تُقدّم للمستهلك، وهي كما يلي:

الشكل (2،2،2): مستويات المنتج



Source: kotler et amstrong, **principales of marketing**, 11th edition, Pearson practice hall, new jersey, 2005, p234

يوضح الشكل أعلاه المستويات المختلفة لمفهوم المنتج، وهي (amstrong k. &., 2005, p. 234) :

• **المنتج الأساسي (Core Product):**

وهو الجوهر الحقيقي للمنتج، أي المنفعة أو الفائدة الأساسية التي يسعى المستهلك للحصول عليها. فمثلاً، عند شراء هاتف ذكي، فإن الحاجة الأساسية قد تكون التواصل أو الوصول إلى الإنترنت.

• **المنتج الفعلي (Actual Product):**

ويعتبر الشكل المادي أو الواقعي للمنتج، ويتضمن خصائص مثل الجودة، التصميم، الاسم التجاري، التغليف، وغيرها.

• **المنتج المعزز (Augmented Product):**

وهو ما يُضاف إلى المنتج من خدمات أو مزايا إضافية تُعزز من قيمته، مثل الضمان، خدمة ما بعد البيع، التوصيل، الدعم الفني وغيرها. كل مستوى من هذه المستويات يُساهم في زيادة رضا المستهلك، ويُعزز من قدرة المؤسسة على التميز في سوق تنافسي.

1-2 تصنيف المنتجات :

ن الناحية التسويقية، تُصنّف المنتجات إلى سلع (Goods) وخدمات (Services)، ويُشتق من هذا التصنيف الأساسي تقسيمات فرعية أكثر دقة تساعد في فهم طبيعة المنتج واستراتيجية تسويقه. ويمكن توضيح هذه التصنيفات على النحو التالي:

1-2-1 مدة الحياة والملموسية:

من خلال هذا المعيار نستطيع تقسيم المنتجات إلى الأنواع التالية:

- **السلع المعمرة :** وهي تلك السلع التي تستعمل لمدة طويلة، يتخذ القرار الشرائي فيها بعد تفكير، وتتمثل في التجهيز المهني (المصنع، الشاحنة) أو سلع التجهيز للعائلات (منزل، سيارة، أثاث)، وتتميز بغلاء ثمنها نسبياً . (عليان، 2009، صفحة

- **السلع غير المعمّرة** : وهي السلع التي تستهلك بسرعة وأكثر من مرة وفي فترة زمنية قصيرة كالمواد الغذائية (الألبان، الخضروات، اللحوم...).

- **الخدمات** : هي الأنشطة والمنافع غير الملموسة، يكتسبها المستهلك بغرض الحصول على منافع محددة ومن بينها : الخدمات الإستثمارية، خدمات الرعاية الصحية، التعليم، خدمات الصيانة . (علفة، 2002، صفحة 236)

1-2-2) منتجات الاستهلاك الواسع :

وهي المنتجات الواسعة الاستخدام والموجهة للاستهلاك المباشر من طرف الأفراد، لهذا تسمى بسلع المستهلك النهائي أي بمعنى أنّها منتجات لا تستخدم لإعادة بيعها أو استخدامها في إنتاج منتجات أخرى (العلاق، 2008، صفحة 17) . يعتمد هذا التقسيم على عادات شراء المستهلكين ويتم تقييم المنتجات إلى أربعة أصناف : (علفة، مرجع سابق، صفحة 240)

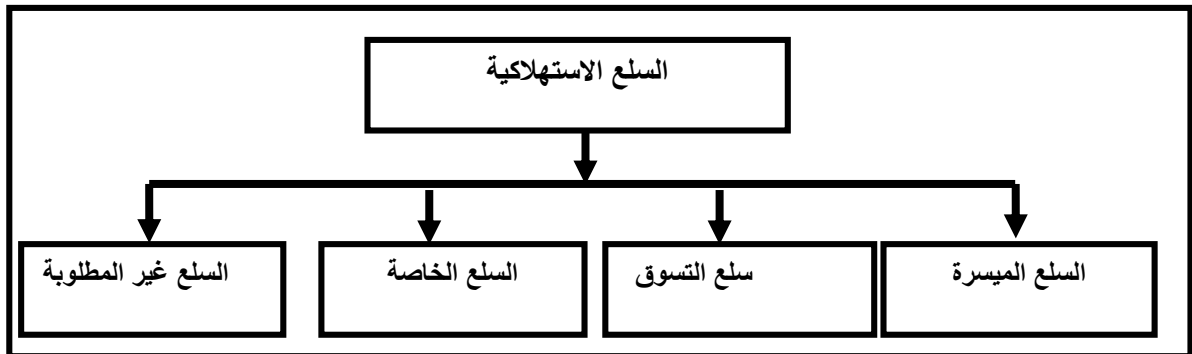
- **المنتجات الميسرة** : تخص المنتجات الاستهلاكية المتكررة الشراء والمتوفرة في الأسواق على نطاق واسع، لا تحتاج إلى تفكير لشرائها ، أسعارها في متناول معظم المستهلكين كالمواد الغذائية، الصحف والمجلات ... الخ (الزغبي، 2010، صفحة 184)

- **منتجات التسوق** : هي المنتجات التي يشتريها المستهلكون بتكرار أقل، ويتطلب الحصول عليها صرف وقت وجهد كبير في جمع المعلومات عنها، ومن أمثلة ذلك (الأثاث، السيارات، الملابس)، ولشرائها يحتاج المستهلك إلى المقارنة بينها وبين السلع البديلة .

- **المنتجات الخاصة** : وهي المنتجات التي تتميز بمواصفات فريدة وخصائص محددة وتحمل علامة تجارية معروفة، تجذب المستهلك وتجعله على استعداد لبذل أقصى جهد ممكن للحصول عليها، وعادة لا يقوم المستهلك بمقارنتها مع بدائل أخرى في عملية البحث عن هذا النوع من المنتجات بقدر ما يبحث عن علامة محددة، ويكون شديد الولاء لهذه العلامة عند شرائها، ومن أمثلة ذلك (الساعات، العطور، أجهزة التصوير... الخ) .

- **المنتجات غير المطلوبة** : وهي المنتجات التي لا يعرفها المستهلك، أو يعرف عنها لكنه لا يفكر عادة في شرائها وغالبا ما تكون هذه السلع جديدة مثل أجهزة إندار الدخان ،أو كالاتيكارات الجديدة غير المطلوبة إذ يحتاج المستهلك إلى التعرف عليها لشرائها من خلال الحملات الإعلانية المكثفة ومن أمثلة ذلك ، (التأمين على الحياة والموسوعات العلمية ... الخ) . ومن الشكل التالي سنحاول توضيح السلع الإستهلاكية :

الشكل (2،2،3) : المنتجات الاستهلاكية



المصدر : عبد الخالق أحمد باعلوي، مبادئ التسويق، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2009، ص 122 .

1-2-3) **المنتجات الصناعية** : وهي السلع التي تُشترى بغرض استخدامها في مجالات صناعية والإنتاجية، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع كما يلي : (بلحيمر، 2008، صفحة 151)

التركيبات والآلات الثقيلة:

هذه التركيبات تتمثل في الآلات والتجهيزات الضخمة التي تعتبر أصولاً ثابتة في المؤسسة، فهي تتميز بارتفاع سعرها، ومدّة تعميمها طويلة. إن شراء هذا النوع من السلع يكون عادة دون تدخل الوسطاء، وقرار شراؤها يكون من طرف الإدارة العليا للمؤسسة بسبب ارتفاع أسعارها.

• الأجهزة والمعدات الخفيفة:

تدخل في إنتاج السلع النهائية، إلا أن صيانتها التشغيلية تكون تشبه الأجهزة والمعدات الثقيلة من حيث أقصر من الأجهزة والمعدات الثقيلة من أمثلتها: آلات الكتابة، الآلات الحاسوبية، تمتاز بقلّة تكلفتها بكثير عن الأجهزة والمعدات الثقيلة.

• الأجهزة التكميلية أو تامة الصنع:

هي منتجات تامة الصنع تدخل في تركيب سلع أخرى دون إجراء أي تعديل عليها، كالعجلات للسيارات، البطاريات وغيرها.

• المواد الأولية:

هي المواد التي تدخل بصفة جزئية أو بصفة كلية في إنتاج سلعة ما وهي مواد لم تمر عليها عمليات صناعية من قبل، وهي تمثل جزءاً رئيسياً في تكوين السلع كالقطن، الحديد، النحاس... الخ .

• المواد المصنعة أو المجهزة:

هي تلك المواد التي تجري عليها عمليات صناعية من أجل تحويلها لكي تدخل في تركيب المنتج النهائي، وتعتبر هذه المواد منتجات نصف مصنعة أو قيد التصنيع بالنسبة للمؤسسات المستعملة لها، ومن أنواع هذه السلع: أوراق الطباعة، الأسلاك الألواح الخشبية... وغيرها.

• مواد التشغيل:

هي المواد التي تستخدمها المؤسسات الصناعية في عمليات التشحيم اليومية، ومن أمثلتها: مواد التنظيف، الوقود، الزيوت.

• خدمات الصيانة: تتمثل في خدمات التصليح والتصميم والاستشارات، خدمات بحوث التسويق وغيرها.**1-2-4) المنظمات، الأفراد، الأماكن والأفكار:**

في التسويق الحديث، توسع مفهوم المنتج ليشمل المنظمات، الأفراد، الأماكن، والأفكار. تعمل المنظمات على تحسين صورتها وجذب العملاء، بينما يُسوّق للأفراد لبناء سمعتهم وصورتهم الذهنية. كما تتنافس الأماكن لجذب السياح والمستثمرين، وتُسوّق الأفكار لتوجيه السلوكيات والاتجاهات العامة أو المتخصصة.. (رشوان، "التسويق - المبادئ و التطورات الحديثة -"، 2018، صفحة 104)

1-3) المنتجات الجديدة :

يعتبر بعض الباحثين أن مرحلة تطوير المنتج الجديد جزءاً أساسياً من دورة حياة المنتج، حيث تبدأ الدورة بالبحث عن الأفكار الجديدة وتنتهي بإطلاق المنتج في السوق. وتوضح هذه المرحلة كيفية تحويل الأفكار إلى منتجات قابلة للتسويق، ويمكن تمثيلها بيانياً ضمن دورة حياة المنتج كما سيُعرض لاحقاً. وقد قدم العديد من الباحثين والمتخصصين تعريفات متعددة للمنتجات الجديدة، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد، نظراً للطبيعة متعددة الأبعاد لهذا المفهوم. ومن بين التعاريف التي قدمت ما يلي:

1-3-1) تعريف المنتج الجديد :

- عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ابتكار المنتج بأنه يتضمن إما المنتجات الجديدة أو المنتجات المحسنة التي تختلف مواصفاتها بشكل كبير عن المنتجات السابقة، هذه المواصفات التي قد تختلف بسبب استعمال مواد أولية جديدة أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو معرفة جديدة. (زهير، 2006، صفحة 65)
 - كما عرّف بأنه: "إحداث تغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي يلي بعض الرغبات أو اشباع بعض الحاجيات بكيفية أحسن." (السعيد، 1992)
 - "هو أي شيء يمكن تغييره، أو إضافته، أو تحسينه، أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج، سواء المادية أو غير المادية، والذي يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتبين" (عكروش، مرجع سبق ذكره)
 - وهي المنتجات التي تعرض في السوق والتي تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق... ويمكن أن يحدث التغيير (الابتكار) في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه. (Tarondeau، "Recherche et développement"، 1994، صفحة 37)
 - هو "أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمؤسسة عن هذا المنتج، كما يعتبر منتجا جديدا، سواء كان بإضافة استخدامات جديدة، أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف، أو تغيير في الاسم التجاري." (قحف، مرجع سبق ذكره، صفحة 321)
- من التعارف السابقة واستنادا للمفهوم الحديث للتسويق نستنتج أنّ المنتج الجديد يشمل كل منتج قائم عليه جملة من التعديلات ليقدم منفعة جديدة للمستهلك، كما يمكن إضافة إلى هذا المفهوم كل من أهمية التغيير، الحدأة والتجديد في المنتجات الحالية .
- وبصفة أدق يمكن إعطاء عدة تعريفات للمنتجات الجديدة حسب وجهة نظر لكل طرف : (اليوسفي، 2009، صفحة 245)

- من وجهة نظر المستهلك : يعد جديدا إذا لم يتم استعماله من قبل، ولكنه يعد قديما للمستهلك الذي استعماله من قبل.

- من وجهة نظر المؤسسة : هنا يكون المنتج الجديد فقط بالنسبة للمؤسسة، أي إضافة أصناف جديدة للمنتجات القائمة ولكنها غير جديدة بالنسبة للسوق وذلك كأن تقوم المؤسسة بإنتاج سلع موجودة في السوق بغرض الاستفادة من الفرص البيعية الموجودة لتحقيق الأرباح الكبيرة.

- من وجهة نظر السوق : يعد المنتج جديدا بالنسبة للسوق إذ لم يتعامل معه من قبل ولا يعتبر جزءا من مزيج منتجاته. و يعتبر المنتج جديدا بالنسبة للمؤسسة، وليس بالنسبة للمنافسين والمستهلكين إذا أضيف إلى خط منتجاتها أو قامت ببعض التعديلات على منتجها الحالي، أو عرض منتج قديم بعلامة تجارية جديدة أو دخول أسواق جديدة وذلك بهدف الابتعاد عن التقليد وتغيير وجهة نظر المستهلك لهذا المنتج . (تامر، 2006، الصفحات 127-128)

1-3-2) دورة حياة المنتج :

تشير العديد من الدراسات والأبحاث التي جاء كل من شينغ، جين وكوتلر Scheuing, Jain and Kotler إلى أنّ دورة حياة المنتج الحالي أو الجديد تتكون من المراحل التالية: (عكروش ن، مرجع سابق، صفحة 128)

1-3-2-1) مرحلة التقديم: (أو الإطلاق) تُعد مرحلة إطلاق المنتج الجديد حرجة وعالية المخاطر، إذ تبدأ فيها دورة حياة المنتج ويُطرح الابتكار في السوق، مع ارتفاع التكاليف الناتجة عن البحث والتطوير والترويج، وانخفاض المبيعات ما يؤدي غالبًا إلى تكبد المؤسسة خسائر. ويرجع انخفاض المبيعات إلى صغر حجم المؤسسة وضعف الطاقة الإنتاجية، والمشاكل التقنية في الإنتاج والتحسين، والصعوبات المرتبطة بقنوات التوزيع، إضافةً إلى مقاومة الزبائن لتقبل المنتجات الجديدة.

وخلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة باتباع الإستراتيجيات التالية :

- **إستراتيجية المنتج:** من خلال هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على تقديم المنتج الأساسي .
- **إستراتيجية السعر:** في هذه المرحلة السعر يكون مرتفعاً لتغطية التكاليف المرتفعة، و تركز المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على وضع السعر بناء على هامش معين وهذا السعر قد يكون أقل من التكاليف أو مساو لها .
- **إستراتيجية التوزيع:** تركز المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على التوزيع الاختياري .
- **إستراتيجية الإعلان:** تركز المؤسسة على بناء الوعي والإدراك لدى المستهلكين المتبنين والمبكرين والتجار .
- **إستراتيجية الترويج:** تركز على البيع المكثف والتجريب (أي تشجيع تجريب المنتج).

1-2-3-2) مرحلة النمو: في هذه المرحلة، تحقق المؤسسة أرباحاً ومبيعات مرتفعة وحصة سوقية كبيرة نتيجة قبول السوق للمنتج الجديد. وتتبع المؤسسة استراتيجيات متنوعة لتعزيز موقعها، منها: تحسين جودة المنتج وإضافة ميزات جديدة، تقديم نماذج وأحجام متنوعة، دخول أسواق مستهدفة جديدة، استخدام قنوات توزيع مبتكرة، الترويج الإعلامي لزيادة وعي المستهلك، وتخفيض الأسعار لجذب المشتريين الحساسين للسعر.

من خلال هذه الاستراتيجيات تبني المؤسسة علاقة تبادلية بين حصتها السوقية الكبيرة والأرباح المرتفعة، كما أنّها تحقق في هذه المرحلة موقعا تنافسيا قويا، وذلك من خلال تطوير المنتج، تحسين كل من عمليتا الترويج والتوزيع فهي بذلك تحقق موقعا مسيطرا في السوق، كما يمكنها أيضا أن تتغاضى عن تحقيق أرباح حالية عالية من أجل تحقيق أرباح أعلى في مراحل لاحقة. والمؤسسة في مرحلة النمو تتبع الاستراتيجيات التسويقية التالية : (عكروش د،، نفس المرجع، صفحة 133)

- **إستراتيجية المنتج:** توسيع عملية تقديم المنتج، تقديم خدمات ما بعد البيع وتقديم الضمانات.
 - **إستراتيجية السعر:** وضع سعر محدد لاخترق السوق .
 - **إستراتيجية التوزيع:** توزيع مكثف للمنتج الجديد .
 - **إستراتيجية الإعلانات:** نشر الإدراك والوعي في السوق الواسع .
 - **إستراتيجية ترويج المبيعات:** تهدف إلى تقليل الترويج للاستفادة من زيادة الطلب في هذه المرحلة.
- أثناء هذه المرحلة يبدأ المنتج الجديد بالانتشار في السوق، مما يؤدي إلى ارتفاع عدد المنافسين الذين يقومون بتقليد المنتج المعروض وبالتالي إعادة طرحه بأسعار منخفضة مما قد ينجم عنه فقدان المؤسسة لجميع المزايا التي يمكن أن تحصل عليها عندما تكون بموقع الريادة، أما الهدف التسويقي لهذه المرحلة فهو تعظيم الحصة السوقية.

1-2-3-3) مرحلة النضج: وهي أطول مراحل دورة حياة المنتج، بحيث تقوم المؤسسة بتحليل وضعية منتجاتها واتخاذ قرارات حاسمة، أين تكون المبيعات في ذروتها وكذلك الأرباح والمنافسة تكون شديدة (العلاق ح،، 2008، صفحة 131). أما الاستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة تتمثل فيما يلي : (عكروش م،، المرجع السابق، صفحة 135)

✓ **استراتيجيات تعديل السوق:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى :

- العمل على زيادة استعمال المنتج من قبل المستهلكين الحاليين.
 - العمل على الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة، أو تقديم المنتج بطريقة جديدة.
 - توجيه المنتج إلى أسواق جديدة (خارج الحدود الإقليمية).
 - ✓ محاولة جذب وكسب عملاء المنافسين الآخرين.
- وهذه العوامل تؤدي لزيادة عدد المستخدمين، وبالتالي زيادة حجم المبيعات.

✓ **استراتيجيات تعديل المنتج:** تركز هذه الاستراتيجيات على زيادة المبيعات بشكل متزامن من خلال تعديل خصائص المنتج عبر ثلاث أساليب:

الأسلوب الأول: تحسين الجودة وتطويرها

ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق ميزة تنافسية. من خلال زيادة أداء المنتج الوظيفي

الأسلوب الثاني: تحسين أو تطوير السمات أو خصائص المنتج

ويهدف هذا الأسلوب إلى إضافة ميزات جديدة للمنتج الحالي أو القائم على نحو يزيد من أمان المنتج مع تعددية استخداماته وزيادة درجة اقتناع العملاء.

الأسلوب الثالث: تحسين أو تطوير النمط

يهدف هذا الأسلوب إلى جذب العملاء للمنتج الجديد نتيجة لإدخال تحسينات عليه، وتميزه عن منتجات المنافسين فطبيعة هذا الأسلوب يمكن أن تعطي المنتج نمطا مميزا.

✓ **استراتيجيات تعديل المزيج التسويقي:** يسعى مديرو المنتج إلى زيادة حجم المبيعات أو الأرباح أو الحصص السوقية في

هذه المرحلة من خلال تعديل عناصر المزيج التسويقي من حيث:

- **السعر:** كيف سيعدل السعر على نحو يجذب الزبائن بشكل أكبر.
- **التوزيع:** كيف سيعدل على نحو يزيد من توزيع وانتشار المنتج.
- **الإعلان:** كيف سيتم زيادة نفقات الإعلان على نحو تزيد من أهمية المنتج وتجذب مزيدا من العملاء الزبائن.
- **ترويج المبيعات:** كيف سيتم زيادة الترويج هنا لزيادة المبيعات وما هي الطرق.
- **الخدمات المرافقة:** طبيعة الخدمات التي يمكن أن ترافق السلعة وتؤدي لزيادة الإقبال عليها من قبل الزبائن وتميز السلع عن غيرها من السلع المنافسة .

1-3-2-4) مرحلة التناقص والانحدار :

وهي المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج، والتي تنتهي بخروج المنتج من السوق حيث تلجأ المؤسسة إلى إنتاج منتج جديد للدخول به إلى السوق مرة أخرى، وفي هذه المرحلة تنقل نفقات ترويج المبيعات (البكري ث.، مرجع سابق، صفحة 140).

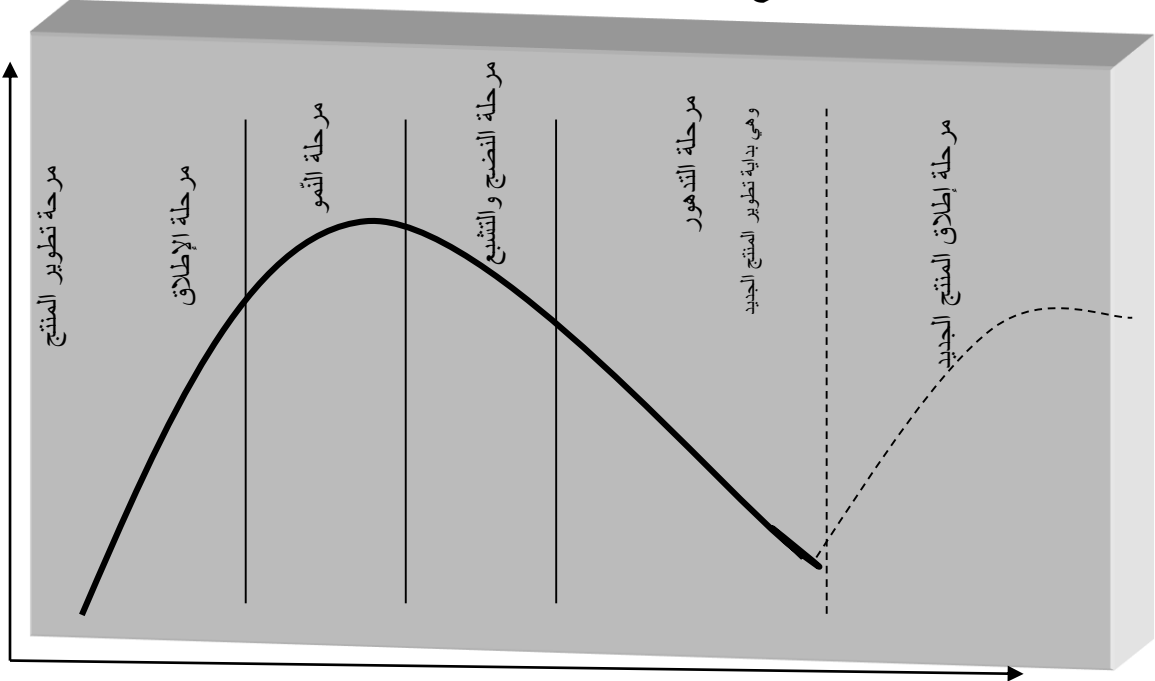
وهناك خمس استراتيجيات حسب كوتلر يمكن استخدامها في مرحلة الانحدار وهي : (عكروش م.، المرجع السابق، صفحة 139)

- **إستراتيجية المنتج:** حيث تسعى المؤسسة إلى الخروج من حالة الضعف.
- **إستراتيجية السعر:** تسعى المؤسسة إلى تخفيض الأسعار للتخلص من المخزون أو إنتاج فائض أو استغلال الطاقة الإنتاجية الموجودة لديها .
- **إستراتيجية التوزيع:** تنفيذ القرار "الذهاب بشكل انتقائي" الخروج من القطاعات السوقية غير المرهبة.
- **إستراتيجية الإعلان:** تسعى إلى تقليل الإعلان وكذلك تخفيض نفقات الترويج إلى أدنى حد ممكن.
- **إستراتيجية ترويج المبيعات:** تسعى إلى تقليل ترويج المبيعات لأقل حد ممكن لتقليل نفقاته .

في المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج، تعمل المؤسسة على سحب المنتج من السوق بعد استنفاد كل البدائل الممكنة، لتتجه نحو تطوير منتج جديد يدخل بدوره دورة حياة جديدة تمر عادة بالمراحل نفسها. وتشير الدراسات إلى أن المنتجات لا تبقى في السوق أكثر من عشر سنوات عادةً، نظرًا لتغير تفضيلات المستهلكين ورغبتهم في التنوع. وتوضح دراسة أمريكية أن نحو 16,000 منتج

جديد يُطرح سنويًا في قطاع البقالة والخضروات، بما يعادل 1,500 منتج شهريًا، ما يسهم في تحقيق أرباح محتملة للمؤسسات ويُطلق دورة حياة جديدة للمنتجات.. (البكري ت.، " قضايا معاصرة في التسويق "، مرجع سابق، صفحة 215) كما يبينه الشكل التالي :

الشكل (2،2،4) : دورة حياة المنتج ومرحلة التطوير



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص184 (بتصرف)

4-1 تصنيفات المنتجات الجديدة :

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول إيجاد تصنيف دقيق للمنتجات الجديدة، حيث يرى البعض أنه يتم تمييز المنتجات الجديدة على أساس درجة الابتكار والابداع الذي طرأ عليها، سواء بالنسبة للسوق أو المؤسسة نفسها .
و في هذا الشأن قدم (Philip kotler) ستة أصناف للمنتجات الجديدة كالآتي (Philip, 2006, pp. 0000 : (726-727)

- **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** هي منتجات تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة والسوق بحيث تطرح لأول مرة وتكون نتيجة الابتكارات والابداعات أو الاكتشافات العلمية الضخمة، ومثال على ذلك الهاتف المحمول، الحواسيب... الخ.
- **خطوط المنتجات الجديدة:** هي منتجات لا تكون جديدة بالنسبة إلى السوق، وإنما جديدة بالنسبة للمؤسسة حيث تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها الحالية وتختلف عن المنتجات القائمة تماما، تهدف من وراء تقديم هذا المنتج الجديد إلى استثمار فرص سوقية والتموقع في سوق معينة، مثل العلامة Fuji التي أدخلت أقراص مضغوطة لخط منتجات الأقراص.
- **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإضافة منتجات إلى خط منتجاتها الحالية، بحيث تكون مواصفاتها وخصائصها قريبة من المنتجات الحالية، مثل إضافة سائل Tide إلى خط مواد التنظيف... الخ.
- **تحسين المنتجات:** تقوم المؤسسة بإدخال تعديلات وتحسينات على المنتجات الحالية، وهذا بهدف تعزيز أدائها وتحسين صورة منتجاتها وتقليل التكاليف أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين.

- إعادة تمركز المنتج (إحلال): في هذه الحالة تقوم المؤسسة بإعادة تمركز منتجاتها في قطاعات سويقية معينة، نظرًا لاكتشاف إستخدامات جديدة، أو لتغيير انطباعات العملاء في السوق، أو لاستهداف أسواق جديدة، مثل إعادة تموقع شامبو جونسون أند جونسون للأطفال إلى الكبار.
- تخفيض التكاليف: قد لا ينظر لتقديم المنتجات بسعر أقل على أنها منتجات جديدة، وذلك كونها لا تؤدي وظائف جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المؤسسة فهي تعتبر منتجات جديدة. ويرى فيليب كوتلر أن المنتجات الجديدة التي تطرح لأول مرة لا تمثل سوى 10 % من إجمالي المنتجات الجديدة، حيث تعتبر الأكثر كلفة والأصعب نظرًا لدرجة الإبداع والابتكار فيها، كما يصاحبها مخاطر فشل أكثر من الأشكال الأخرى. كما يتفق العديد من الباحثين على وجوب إضافة تصنيف آخر للمنتجات الجديدة وفق مايلي:
- تطوير نظام التسليم: هنا تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد، على شكل تطوير الأنشطة، الإجراءات، والعمليات المتعلقة بقناة التوزيع، والتي يتم من خلالها توصيل المنتجات إلى العملاء في قطاعات سوقية معينة.
- كما يمكن تصنيف المنتجات الجديدة على أساس خاصية الجدّة في العمليات التي من خلالها يتم التوصل إلى المنتجات الجديدة، ووفقًا للإجراءات والمهارات المتوفرة أو الجديدة. و الجدّة يمكن أن تكمن في الأنواع التالية : (R.Soparnot, 2007, p. 10)

 - الجدة التقنية والإدراكية (منتجات إعادة التموقع، المنتجات المعدلة والأصلية) .
 - الجدة التوسعية/السوقية (الانتشار الجغرافي في الأسواق الجديدة) .
 - الجدة التكنولوجية (منتجات الابتكار الجذري والابتكار التدريجي).

- 1-4-1) الجدة التقنية والإدراكية : يشير الجديد بالنسبة للمؤسسة إلى تطور الخصائص التقنية للمنتج والمكونات المموسة له، وهو ما يُفسر الجدة التقنية. أما الجديد بالنسبة للسوق فيتعلق بتأثير المنتج على أذواق وسلوكيات المستهلكين، مما يعكس الجدة الإدراكية.
- 1-1-4-1) منتجات إعادة التموقع : (تغيير موقع المنتج)

نقصد بها إحداث تغييرات جزئية خارجية للمنتج الحالي في حين المكونات الفيزيائية تبقى دون تغيير، وذلك قصد التأثير على أذواق وسلوك المستهلك (Sandrine Fernez-Walch, 2006, p. 12). وفي هذه الحالة يتم اكتشاف استخدامات جديدة للمنتج كمثال على ذلك تغيير موقع سيارة تقليدية إلى سيارة رياضية، أو كتغيير غلاف أو شكل المنتج .

- 2-1-4-1) المنتجات المعدلة:

تشير المنتجات المعدلة إلى تلك التي تُدخل عليها المؤسسة تحسينات فيزيائية جزئية أو استخدامات جديدة لتوسيع مجالات الاستفادة منها، مع التركيز على تطوير الخصائص التقنية والمكونات الأساسية دون تغيير كبير في المظهر الخارجي أو تأثير ملموس على سلوكيات المستهلكين. يهدف هذا النوع من الجدة إلى خفض تكاليف الإنتاج، التكيف مع التغيرات، وزيادة أداء وفائدة المنتج، ويتميز بالتحديد المستمر عبر تقديم موديلات محسنة من نفس فئة المنتج، مثل السيارات (University, 2019)

- 3-1-4-1) المنتجات الأصلية :

تشير المنتجات المبتكرة أو الجذرية إلى تلك التي تتميز بتغييرات فيزيائية وأساسية كبيرة تؤثر بشكل ملموس على إدراك الزبائن وتفتح أبعادًا جديدة مقارنة بالمنتجات الحالية، مثل الهواتف الذكية مقابل الهواتف التقليدية أو استخدامات الإنترنت مقابل وسائل الاتصال التقليدية. تتميز هذه المنتجات بخصائص جوهرية جديدة تميزها في السوق، وتسمح بخلق أسواق جديدة، كما تحدث تغييرات عميقة في أذواق واتجاهات المستهلكين. (VIOT, 2006, p. 123) .

1-4-2) الجودة التوسعية: تمحور هذه الفئة حول الجودة الداخلية للمؤسسة دون الاعتماد على التجديد التكنولوجي أو التأثير على سلوكيات ومدركات المستهلكين. وتركز على تحسين العمليات أو المنتجات من منظور المؤسسة فقط، ويمكن أن تتخذ هذه الجودة ثلاثة أشكال:

- توسيع نطاق فئات المنتجات من خلال سياسة تنويع المنتجات الحالية.
- التوسع الجغرافي عبر طرح المنتج القائم في أسواق جديدة.
- تقليد منتج قائم وطرحه في سوق أو أسواق محددة مستهدفة.

تشير هذه المنتجات إلى السلع المقلدة التي تُدخلها المؤسسة للإنتاج لأول مرة، لكنها ليست جديدة في السوق ولا تحتوي على أي تجديد تقني أو إدراكي.

1-4-3) الجودة التكنولوجية :

تشير الجودة التكنولوجية في المنتجات الجديدة إلى الابتكار الناتج عن استخدام تكنولوجيا متقدمة، اكتشاف مادة جديدة، أو دمج مكونات مبتكرة في نظام متكامل. وتتميز هذه الجودة بالتميز بين الابتكار الجذري، الذي يمثل التطبيق الأول لتكنولوجيا جديدة، والابتكار التدريجي، الذي يعتمد على تحسين تكنولوجيا أو استخدام موجودة مسبقًا. وتتراوح الابتكارات بين تحسينات تدريجية في المواصفات الفيزيائية والخارجية للمنتج، إلى تغييرات جذرية تؤدي إلى استخدامات جديدة كليًا، مثل تطبيق Facebook أو الرقاقة الإلكترونية (la puce) هي نتيجة تطبيق تكنولوجيا جديدة كليًا. عند استخدامها لأول مرة في البنوك، بينما تُعتبر الاستخدامات الأخرى للبطاقة الإلكترونية (carte à puce) ابتكارًا تدريجيًا. (السعيد ع.، 2016، صفحة 53)

يبقى موضوع الابتكار في المنتجات محور اهتمام العديد من الباحثين، لا سيما في مجال التسويق، حيث قدمت النظريات والنماذج العلمية العديد من الأفكار والتصنيفات لتقدير درجة شدة الابتكار في المنتجات الجديدة أو المحسنة. وفيما يلي جدول يوضح ثلاثة من أبرز تصنيفات الابتكار في مجال المنتجات:

الجدول (2،2،6): أهم تصنيفات المنتجات الجديدة

<p>اقترح (Robertson) ثلاث فئات للابتكار حسب درجة الجودة بالنسبة للسوق :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ابتكارات: مستمرة : تغييرات بسيطة في الشكل الخارجي للمنتج وهي ذات طابع تسويقي. • ابتكارات شبه مستمرة : تغييرات جزئية على المنتج للتكيف مع متطلبات المستخدمين. • ابتكارات متقطعة : تغييرات جوهرية على المنتج تؤدي، إلى تغيير ملحوظ في عادات وسلوكيات الأفراد. 	<p>Robertson (1971)</p>
<p>وضع كل من شوفراي ودوري (Choffray & Dorey) ثلاثة أنواع للابتكار:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ابتكارات منقطعة : هي المنتجات الأكثر تميزا في حدود الأصناف أو الفئات الموجودة، لأن المنتجات تتميز بالأبعاد الجديدة بالمقارنة مع التي قبلها . • التقليد : إدخال منتجات معروفة في السوق إلى المؤسسة أو توسيع المنتجات الموجودة . • التعديل : التغييرات في الخصائص الفيزيائية أو إعادة التموقع (تغييرات في المميزات الإدراكية للمستخدمين) للمنتجات الموجودة. 	<p>Choffray & Dorey (1983)</p>
<p>تم التمييز بين ثلاثة أصناف من المنتجات الجديدة حسب خصائصها الفيزيائية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • منتجات مخترعة (Produits Inventive): خلق صنف جديد من المنتجات . • منتجات مبتكرة (Produits Innovatifs): منتجات تقدم ابتكارات وظيفية كبيرة . • المنتجات المحسنة (produits incrémentaux): منتجات تحمل بعض التغييرات والتحسينات . 	<p>Green, Barclayet Ryans (1995)</p>

المصدر: Catherine VIOT, l'Essentiel sur le Marketing, BERTI Editions, Alger, 2006, P124

يوضح الجدول تنوع تصنيفات الابتكار في المنتجات وفقاً لدرجة الجودة والتأثير على السوق والمستهلكين. حيث يقسم Robertson الابتكار إلى ثلاث فئات: الابتكارات المستمرة التي تشمل تغييرات بسيطة في الشكل الخارجي، الابتكارات شبه المستمرة التي تعدّل المنتج جزئياً لتلبية متطلبات المستخدمين، والابتكارات المنقطعة التي تحدث تغييرات جوهرية تؤثر على سلوك المستهلكين. بالموازاة، يميز Choffray & Dorey بين الابتكارات المنقطعة، المنتجات التقليدية المعروفة، والتعديلات على المنتجات القائمة. أما من منظور الخصائص الفيزيائية، فتتضمن المنتجات الجديدة المبتكرة بالكامل، المنتجات ذات الابتكارات الوظيفية الكبيرة، والمنتجات المحسنة التي تحمل تحسينات جزئية، ما يعكس التنوع في مستويات الابتكار وأثره على السوق.

5-1 خصائص المنتجات الجديدة :

للمنتج الجديد مجموعة من الخصائص نذكر أهمها :

- الميزة النسبية : ويقصد بها درجة تميز المنتج واختلافه عن المنتجات الأخرى المعروضة من طرف المنافسين وذلك من وجهة نظر المستهلك (السعر، الحجم، اللون، منافذ التوزيع.. الخ). (عودة، 2006، صفحة 98)
- وكلما زادت الميزة النسبية للمنتجات الجديدة من حيث الأسعار، سهولة الاستخدام والأداء الجيد كلما زاد تبني المستهلك النهائي لها، وذلك بالاعتماد على الأنشطة الترويجية من طرف المؤسسة بهدف حث المستهلك على زيادة اقتناعه وإدراكه للمزايا النسبية لهذه المنتجات. (عيسى، 2010، صفحة 258)

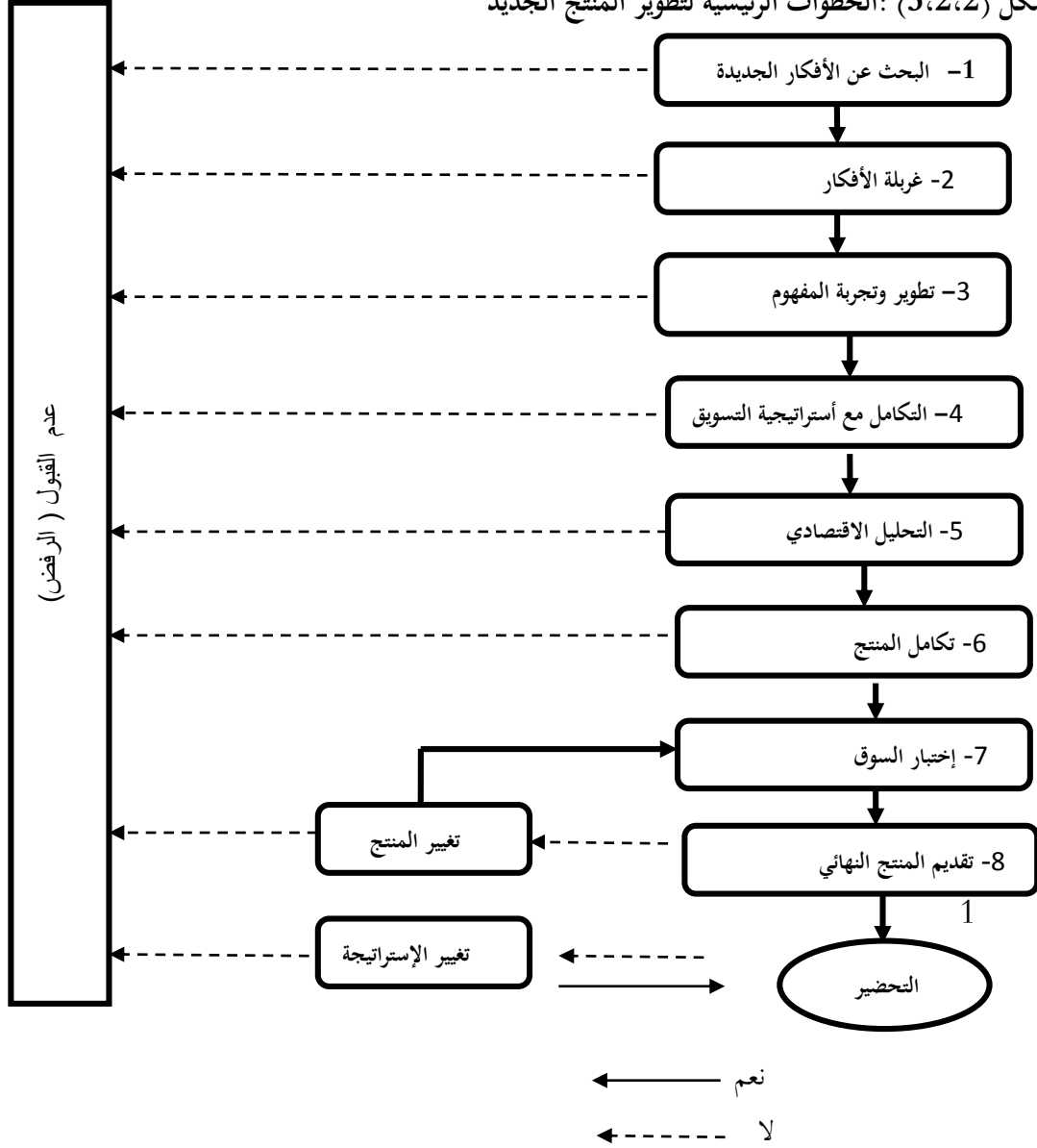
- **ملائمة المنتج** : ويقصد بها مدى ملائمة المنتج مع قيم وتجارب والخبرات السابقة للمستهلك، وقد يحتوي المنتج الجديد على مزايا نسبية معينة، ولكنه يختلف جوهريا عن قيم ومعتقدات الأفراد وبذلك لا يؤدي إلى زيادة معدلات استعماله. (المرجع نفسه، ص ص 258-259).
- **درجة التعقيد الفني** : ويقصد بها درجة تعقيد المنتج الجديد، فكلما كان صعب الفهم أو الاستعمال كلما زادت الفترة المطلوبة لقبوله والاقتناع به من طرف الغالبية العظمى من مستهلكي سوقه المستهدف .
- **قابلية التجربة** : ويقصد بها درجة شعور المستهلك بإمكانية تجربة المنتج الجديد على نطاق محدود، فكلما كان المنتج قابلا للتجربة على أساس محدود كبعض المنتجات الاستهلاكية كلما زاد معدل قبوله في السوق المستهدف.
- **القابلية للملاحظة** : ويقصد بها إلى أي مدى نتائج الابتكار تكون قابلة للملاحظة، بما أن كل ابتكار حامل للتغيير الاجتماعي فعناصر النظام الاجتماعي يمكنها أن ترتبط إيجابيا مع معدل تبنيها، كما يمكن أن تكون عائقا أمام التغيير وتتسبب في مقاومة تبني الابتكار. (أسماء، 2018، صفحة 144)
- **سهولة الاتصال** : أي سرعة وصول المنتج الجديد إلى المستهلك المحتمل وسهولة فهمه، ووضوح المنافع المرتبطة به، فكلما كانت الفوائد والمنافع واضحة وملموسة كلما أدى ذلك إلى سرعة انتشاره وتبنيه من طرف المستهلكين . (عودة، مرجع سبق ذكره، صفحة 98)

1-6) أهمية تطوير المنتجات الجديدة :

- نظراً لتوقعات المستهلك بالحصول على منتجات جديدة تتميز بالجودة والحداثة والأسعار المناسبة، يصبح من الضروري لكل مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية إعطاء الأولوية لتطوير منتجات جديدة وإدراجها ضمن مزيجها الحالي. فنجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على الابتكار والتجديد والإبداع بما يعزز مكانتها التنافسية، ويُمكنها من التكيف مع بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة بسرعة. ويمكن تلخيص أهمية تطوير المنتجات الجديدة في النقاط التالية:
- **تعتبر المنتجات الجديدة مطلب ضروري للبقاء والنمو**: تساهم المنتجات الجديدة بشكل كبير في الرفع من حجم المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح، إضافة إلى زيادة الحصة السوقية، وهذا ما يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في المنافسة . (علفة أ.، مرجع سابق، صفحة 256)
 - **سعي المؤسسة للحفاظ على صورتها ومكانتها**: تسعى المؤسسة إلى تجنب عواقب قصر حياة منتجاتها، سواء بسبب المنتجات البديلة التي تتميز بالتطور والتي تطرح من قبل المنافسين أو بسبب تغير أذواق المستهلكين . (منديل، 2002، صفحة 96). كما يمكن إدراج أهمية الابتكار في المنتجات الجديدة في النقاط التالية : (نعيمه، 2017، صفحة 13)
 - **المنتجات محدد أساسي للربح**: كما هو معروف فإنّ أرباح المنتج الجديد تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق. حيث تبلغ الأرباح أقصاها في مرحلة النضج وتبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج في مرحلة الانحدار .
 - **اعتبارات متعلقة بالموارد والبيئة**: تبحث المؤسسة عن أساليب جديدة لتعبئة وتغليف منتجاتها الجديدة وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها، وذلك باستخدام الموارد بشكل أمثل.
 - **زيادة فرص المستهلك في الاختيار**: يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته مع زيادة الدخل وزيادة المنتجات الجديدة، حيث أن عملية التطوير تمكن المستهلك من المفاضلة بين البدائل العديدة المتاحة أمامه.

2) مراحل ابتكار المنتجات الجديدة : إن تبني استراتيجية الابتكار يقوم على خلق تدفق مستمر ومبرمج للمنتجات الجديدة، مما يعني برجة وتسيير جميع مراحل ابتكار المنتجات الجديدة، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى عدد من الخطوات التي تتصف بها عملية ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، كما يمكن تلخيصها في الشكل الموالي، وذلك حسب ما جاء به Kotler:

الشكل (2،2،5): الخطوات الرئيسية لتطوير المنتج الجديد



المصدر : Philip Kotler et auters, **Marketing Management**, 12th, New Jersey, USA, Pearson : Prentice hall, 2006, p 640.

2-1) البحث عن الأفكار الجديدة :

المقصود بالفكرة الجديدة أي شيء يبدو جديداً، ويراه المستهلك جديداً ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلك أو المستخدم في أسواق قائمة أو جديدة وتكون لها جدوى اقتصادية وقبول اجتماعي. (العلاق ح.، مرجع سابق، صفحة 70). (مصادر الأفكار كنا قد تطرقنا لها في الفرع الأول)

2-2) غربة الأفكار :

من خلال هذه المرحلة سيتم محص واستبعاد الأفكار التي لا تتماشى مع إستراتيجيات المؤسسة ، إذ تعتبر هذه المرحلة مهمة لأنه يترتب على المؤسسة غربة الأفكار وتصنيفتها والإبقاء على الصالح منها، وذلك من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها وأهدافها (Kotler, Op,Cit, p. 117). كما تؤخذ الأفكار أساسا استنادا على مدى قيمتها وفعاليتها بالاعتماد على بعض المقاييس التي قد تكون مهمة لتطوير المنتج، كأن يراعى حجم المبيعات المتوقع تحقيقه عند طرح المنتج الجديد (عطية، 2003، صفحة 196). ومن الأساليب الشائعة لتقييم الأفكار، اتباع طريقة المناقشة العميقة من قبل فريق الإدارة المعنية وتتضمن هذه المناقشة دراسة الفكرة وتحليلها من الناحية المالية ، و محاولة التنبؤ بدرجة استجابة المستهلكين لها والتأكد من مدى إمكانية تطوير الفكرة وتحولها إلى منتج جديد . (عبيدات، 2002، صفحة 175)

2-3) تطوير وتجربة المفهوم : يجب التفريق بين فكرة المنتج الجديد ومفهوم المنتج الجديد، حيث أن الفكرة هي عبارة عن وصف عام لإمكانية تطوير المنتج، أما المفهوم فهو وصف لهذه الفكرة على شكل أوضاع تحدد مزايا وفوائد يحتاجها المستهلك. (أيمن، مرجع سابق، صفحة 15). يقول (Peter Druker) : " عندما يفكر المسؤولون عن المؤسسة في إنتاج وتقديم منتج ما، فهذا ليس بالشيء المهم. ولكن من الأفضل أن يجد المستهلك ما يرغب في شرائه، وهذا عندما يرتبط المنتج بالقيمة التي يحققها". (Lendrevie, 2003, p. 262). يشير التسويق الحديث والذي يهدف إلى إرضاء الزبون، أنّ من أساسيات العملية الإنتاجية هو إنتاج وتقديم منتجات تحقق حاجات ورغبات المستهلك مقابل ما يدفعه، وليس ما يسعى المسؤولون لإنتاجه.

في هذه المرحلة، تعتمد المؤسسة على المستهلكين المحتملين من خلال الاستقصاءات والمقابلات الفردية والجماعية لجمع المعلومات، بهدف مساعدة المسؤولين على تحويل الأفكار المفلّرة في مرحلة الغربة إلى مفاهيم جديدة، ثم اختبارها للحصول على تقييم أولي للأفكار المختارة. (Demeur, 1999, p. 111). ومن بين الأسئلة التي تحتاج إلى أجوبة المستهلكين المحتملين :

- هل هذه الأفكار مهمة ؟
- ماهي المزايا والمساوئ التي يرونها ؟
- هل يمكنهم شراء المنتج عند تقديمه بسعر (س) ؟
- في حال شراء المنتج، كيف يستعملونه وفي أي وقت ؟
- ما هو المنتج الذي يستغنون عنه في المقابل ؟

بعد التأكد من وضوح وسهولة الأسئلة الموجهة للمستهلكين وخلوها من الغموض، والحصول على إجابات دقيقة، تتمكن المؤسسة من جمع وجهات نظر متعددة تساعد في اتخاذ قرار إما بالمضي قدماً في خطوات تطوير المنتج الجديد، أو إعادة تقييم المفاهيم الأولية. (Lendrevie J. , Op,Cit, p. 341)

2-4) التكامل مع إستراتيجية التسويق :

بعد الانتهاء من مرحلة تجربة المفهوم، يتم طرح وتسويق المنتج الجديد أين تكون المؤسسة أمام رهان حقيقي إما أن ينجح المنتج الجديد أو يفشل، لذلك عليها بذل مجهود في إعداد استراتيجية تسويقية محكمة لتقديم هذا المنتج (ملايكية، مرجع سابق، صفحة 93). في هذه المرحلة، تخطط المؤسسة لإطلاق المنتج الجديد بتحديد أهداف اختراق السوق، بما في ذلك الحصص السوقية والفئات المستهدفة والمناطق الجغرافية. كما تقوم بوضع سياسات المزيج التسويقي من سعر، توزيع، وترويج، مع ضمان تكامل المنتج الجديد مع عناصر المزيج الأخرى. بعد الإطلاق، تتم متابعة الأداء باستخدام نظام رقابة يقارن النتائج مع المعايير المخططة، لتحليل الفروقات واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب. (عبيدات م.، مرجع سابق، صفحة 109).

2-5) التحليل الاقتصادي :

يقصد بالتحليل الاقتصادي تحديد التكاليف، تقدير المبيعات وأيضاً تقدير الأرباح المتوقعة أي دراسة الجدوى الاقتصادية للمنتج الجديد الذي سيطرح في السوق، ويمكن تحديد مسار التحليل الاقتصادي كالتالي :

- **تقدير المبيعات :** من الصعب على المؤسسات تقدير مبيعاتها بدقة، خاصة عند إطلاق منتج جديد، نظراً لغموض المستقبل وسرعة تغيرات البيئة. في هذه الحالة، تحتاج المؤسسة إلى تكثيف أبحاث السوق لفهم السوق المحتمل. ويمكن الحصول على تقديرات تقريبية من خلال دراسة سلوك المستهلكين تجاه المنتج، مثل الشراء لمرة واحدة، الشراء المتكرر أحياناً، أو الشراء المستمر والمتكرر.

- **تحديد التكاليف والأرباح :** يمكن تحديد رقم الأعمال والتكاليف (، تكاليف الإنتاج، تكاليف التطوير والاستثمار، أعباء التسويق) من خلال التكامل بين أقسام ومديريات المؤسسة الواحدة، البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق ومراقبة التسيير (جلول، 2013، صفحة 107). يتطلب تقدير المبيعات والتكاليف تحليلاً متكاملًا للعرض والطلب؛ حيث تساعد دراسة الطلب على تحديد فئة السوق المستهدفة وتقييم مزايا المنتج الجديد، بينما تتيح دراسة العرض التعرف على حواجز المنافسين وفرص التميز، باستخدام أدوات وأساليب متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لدعم القرار. (عامر ملايكية، مرجع سابق، صفحة 90) تتمثل مصادر جمع المعلومات لتقدير الطلب وتحليل السوق في البيانات والإحصاءات الرسمية من الهيئات العامة، الدراسات الصادرة عن مؤسسات مهنية خاصة والمطبوعات المتخصصة، بالإضافة إلى خبرات الأفراد في مؤسسات أخرى، والتحقيقات وسير الآراء، والملاحظات المباشرة للموزعين، فضلاً عن تحليل واختبار المنتجات المنافسة.

وتهدف عملية التحليل المالي لمشروعات المنتج الجديد إلى ما يلي (إبراهيم، مرجع سابق، صفحة 83)

- تقدير تكلفة كل عنصر من العناصر الداخلة في عملية تطوير المنتج وبشكل أقرب للواقع بالرغم من تغير معظم العوامل المحيطة بعمل المؤسسات.
- تقدير إيرادات المنتج الجديد في ضوء ردود فعل المنافسين من جهة، وموقف المستهلكين المحتملين من جهة أخرى.
- تقدير مقدار الأموال الواجب توافرها للاستثمار في إنتاج وتسويق وتوزيع المنتجات الجديدة.
- وضع تصور دقيق لتكاليف التسويق الممكنة الواجب تخصيصها وتحت ظروف بيئية متغيرة.
- التقليل من درجة عدم التأكد والتي قد تتحقق من خلال وضع الميزانيات التقديرية للتكاليف وكذا الإيرادات المتوقعة للمنتج الجديد.

2-6) تكامل المنتج :

من خلال هذه المرحلة تهدف المؤسسة لمعرفة، هل المنتج تقنياً صالح للتسويق أم لا ؟ وتتبع هذه المرحلة خطوتين رئيسيتين:
2-6-1) تحديد النموذج الأولي : النموذج الأولي هو نسخة مبكرة من المنتج تُستخدم لاختبار المفهوم والعمليات قبل طرح النهائي، ويُطوّر عادة في قسم البحث والتطوير مع مراعاة التكاليف وأجال الإنتاج، وقد تستغرق هذه العملية أسابيع إلى سنوات حسب نوع المنتج، مثل الأجهزة الإلكترونية أو السيارات. (حنا، 2001، صفحة 199). توفر النماذج الأولية مزايا مهمة في تطوير المنتجات، حيث تتيح تقييم جدوى المفهوم، اختبار وظائف المنتج، جمع آراء المستخدمين، وتحسين الجودة قبل الإطلاق في السوق.

2-6-2) تجربة النموذج الأولي : عند جاهزية النموذج الأولي للمنتج، يتم تقييم مدى تقبله من قبل المستهلكين، سواء عبر مؤسسات متخصصة في بحوث التسويق أو من خلال عرض المنتج مباشرة على الزبائن المحتملين. تهدف هذه العملية إلى

جمع آراء المستهلكين لتحسين المنتج قبل طرحه النهائي، مع الإشارة إلى أن تكلفة اختبار المنتج قد تكون مرتفعة، وتختلف طرق الاختبار بحسب نوع المنتج، خاصة بالنسبة للمنتجات المعمّرة أو عالية التقنية التي تتطلب اختبارات متخصصة:

- اختبار ألفا (Alpha-test) : ويتعلق الأمر بالاختبار على العملاء الداخلين .

- اختبار بيتا (Beta-test) : بعد نجاح المنتج في الاختبار الأول يعرض على العملاء الخارجيين.

كما تتم على مستوى المخابر اختبارات وظيفية لبعض المنتجات لتحديد ما إذا كانت تؤدي وظائفها العادية، في حين يتم اختبار بعض المنتجات مباشرة من قبل المستهلكين من خلال التواصل معهم في مختلف الأماكن، وطرح بعض الأسئلة عليهم حول المنتج ندرج منها مايلي: (Lendrevie.J, Op.Cit)

- هل النموذج سهل وواضح ؟

- هل من الممكن أن يحمل جملة من المزايا مقارنة بالمنتجات المنافسة ؟

- ما هو السعر المتوقع للبيع ؟

7-2) اختبار السوق :

حتى تتمكن المؤسسة من إجراء التعديلات اللازمة على المنتج وفقا لنتائج اختبارها من قبل المستهلكين، وحتى يتم تسويقه في ظروف طبيعية، يجب توفر الموضوعية وعدم التحيز عند اختيار المستهلكين اللازمين لاختبار المنتج، وذلك باستقصاء بعض آراء المجموعات المختارة من المستهلكين (الربيعاوي، 2015، صفحة 189). وهناك عدة طرق تستخدم للاختبار التسويقي للمنتج الجديد منها : (أحمدعبدالله، 2016، صفحة 183)

- تُعدّ مرحلة اختبار المنتج خطوة أساسية قبل إطلاقه بشكل نهائي في السوق، حيث قد تستعين المؤسسة بمؤسسات متخصصة في بحوث التسويق لتولي هذه العملية، وذلك عبر اختيار عدد من المتاجر لعرض المنتج ومتابعة أدائه من خلال مراقبة الأسعار، وطرق الترويج، وحجم المبيعات باستخدام تقنيات حديثة كأجهزة السكانير في نقاط البيع. كما يمكن أن يشمل الاختبار اختيار أسواق محددة في بعض المدن، حيث يتكفل رجال التسويق بعملية البيع مدعومين بحملات إعلانية وترويجية، مع تحديد مدة زمنية معينة للاختبار وضبط الأنشطة المرافقة له. ويسمح هذا الأسلوب بجمع بيانات دقيقة حول سلوك المستهلكين واستجابة السوق، ما يساعد المؤسسة على تقييم فرص نجاح المنتج قبل تعميمه على نطاق أوسع (Kotler & Keller, 2016).

- تقوم بعض المؤسسات بالبحث عن أسرع وأفضل الأساليب وبأقل تكلفة لاختبار منتجها الجديد بالاعتماد على :

- اختيار مناطق جغرافية صغيرة .
- تحديد فترة اختبار قصيرة .
- تكثيف البرنامج الترويجي بالاعتماد على الإعلان للتعريف بحقائق ومنافع المنتج الجديد.
- المشاركة في المعارض التجارية لعرض المنتج الجديد وكسب مستهلكين جدد .

8-2) تقديم المنتج النهائي :

تُعدّ مرحلة إطلاق المنتج الجديد محطة أساسية في دورة حياته، حيث يُمثل نجاحه في السوق انعكاساً لمدى دقة وصوابية القرارات المتخذة في المراحل السابقة. وتتضمن هذه المرحلة التخطيط والتنفيذ لبرامج إنتاج وتسويق واسعة النطاق، مع الاعتماد على مخرجات البحث والتطوير التي ساهمت في تحويل مفهوم المنتج إلى صيغة عملية قابلة للتسويق.. (بشيرالعلاق، مرجع سابق، صفحة 74)

وعموما ترتبط عملية إطلاق المنتج الجديد بأربعة أسئلة أساسية، وهي (رابح، 2014، صفحة 93):

– (Quand) متى؟ توقيت طرح المنتج الجديد في السوق يُعد خطوة حاسمة، إذ قد تلجأ المؤسسة لتأجيله حتى تستكمل جاهزيتها أو تترقب تغييرات المنافسة ودورات دخول وخروج المنتجات، كما قد يُؤجل الطرح إذا كان المنتج ذا طابع موسمي لضمان ملاءمة ظروف السوق.

– (Ou) أين؟ حديد مواقع طرح المنتج الجديد يعد خطوة أساسية في استراتيجية الدخول إلى السوق، إذ يمكن أن يتم في موقع واحد، أو في منطقة واسعة، أو في عدة مناطق متفرقة. ويعتمد هذا القرار على مجموعة من العوامل أبرزها حجم المؤسسة، قدرتها الإنتاجية، مواردها المتاحة، ومدى ثققتها في جودة منتجاتها.

– (Qui) من المستهدف؟: على المؤسسة أن تحدد السوق المستهدف الذي ستوجه إليه منتجاتها الجديدة ومزيجها التسويقي ومفهوم السوق المستهدفة هنا يعني الشريحة أو الشرائح المستهدفة، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد التي تجمعهم خاصية محددة أو أكثر. وتتميز الفئة المستهدفة بما يلي :

- الاعتماد على أقل تكلفة ممكنة .
- الاعتماد على أبسط أسلوب لوصف المنتج .
- التنبؤ السريع للمنتج .

– (Comment) كيف؟: تعيّن على المؤسسة وضع إستراتيجية فعّالة لتنفيذ جهودها التسويقية الرامية إلى طرح المنتج الجديد في الأسواق المستهدفة، نظرًا لما تتطلبه هذه العملية من موارد وجهود وتكاليف معتبرة. كما أن مستوى كفاءة التنفيذ في هذه المرحلة يُعد عاملاً حاسماً في تحديد مكانة المؤسسة وتعزيز فرص نجاح منتجاتها الجديدة في السوق.

يتضح مما سبق أن تطوير المنتجات الجديدة يُعد عملية متكاملة تُهدف إلى تحويل الأفكار والمفاهيم إلى منتجات ملموسة تستوفي المعايير والمواصفات المطلوبة، ابتداءً من مرحلة توليد الأفكار وانتقائها، وصولاً إلى طرح المنتج في صورته النهائية في السوق. وتكتسب هذه العملية أهمية خاصة عند دخول المنتج القائم مرحلة التراجع، حيث يواجه صعوبات في التسويق نتيجة انخفاض تقبل المستهلكين أو تراجع المبيعات والأرباح، الأمر الذي يستدعي من المؤسسة ابتكار بدائل جديدة تضمن استمرارية نشاطها وتعزز قدرتها التنافسية.

3-مجالات الابتكار في المنتج الجديد :

من الأساليب التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة في تطوير منتجاتها، التركيز على نشاط البحث والتطوير بغرض تحقيق الابتكار، سواء عبر استحداث منتجات جديدة أو من خلال إدخال تعديلات وتحسينات على المنتجات القائمة، كالتغيير في الشكل أو الحجم أو اللون أو الاستخدامات، بما يُدركه المستهلك ويستجيب لحاجاته المتجددة. ويُعد هذا الأسلوب من الابتكار التسويقي في مجال المنتجات أداة تنافسية مرنة، نظرًا لما يوفره من سهولة وسرعة في تكييف خصائص المنتج، الأمر الذي يُعزز ولاء الزبائن الحاليين و يتيح للمؤسسة التوسع في قطاعات سوقية جديدة، بما يساهم بفعالية في توجيه استراتيجيتها العامة. ويرى "كوتلر" (Kotler) أن المؤسسة تستطيع تحقيق الابتكار المستمر في منتجاتها المادية من خلال الاعتماد على سبعة عناصر رئيسية. :

(Kotler.Philip, Op.Cit, pp. 408-410)

1-3-1 الابتكار من خلال المنتج المادي:

يُنظر إلى المنتج الجديد من قِبَل المستهلك استنادًا إلى عدة أبعاد، من أبرزها مدى الحاجة إلى تغيير أسلوب استهلاكه، ومستوى خبرته في التعامل معه. ويؤكد خبراء التسويق أن تصنيف المنتج على أنه جديد يرتبط بدرجة ما يتطلبه من تعلم أو تعديل في سلوك المستهلك من أجل استخدامه بفعالية. وفي الواقع، فإن غالبية المنتجات الجديدة ليست سوى امتداد أو تطوير لمنتجات قائمة، كما هو الحال في التعديلات الدورية التي تُدخلها الشركات على السيارات أو الأجهزة الكهربائية. أمّا من منظور المؤسسة، فيتم تصنيف المنتجات الجديدة وفقًا لحجم التغييرات التي تستدعيها على مستوى الإنتاج أو التسويق أو على كليهما معًا.

وعلى العموم توجد تسعة محاور ممكنة للابتكار في المنتج المادي وهي:

1-3-1 الشكل:

تتباين العديد من المنتجات من حيث الشكل والحجم، غير أنّها تحتفظ بالمكونات ذاتها. فعلى سبيل المثال، تُعدُّ "كوكاكولا" (Coca-Cola) علامة تجارية لمشروب غازي يُسوّق في عبوات وأحجام متعددة، مع بقاء المكونات الأساسية للمنتج دون أي تغيير.

1-3-2 المميزات:

تُطرح العديد من المنتجات في السوق مصحوبة بخصائص إضافية تُعزّز من وظائفها الأساسية. فمثلًا، تم تزويد سيارة سامبول (Symbole) بكاميرا خلفية تُسهّل عملية الركن، وهو ابتكار يضيف قيمة وظيفية للمنتج. ويمكن للمؤسسة تحديد الخصائص الجديدة الواجب إدراجها من خلال مراقبة نقاط البيع وتحليل مدى جدوى هذه الميزات عبر مقارنة قيمتها المضافة بالتكاليف المترتبة عنها. وفي هذا السياق، يتعين على المسوّقين مراعاة عدة اعتبارات أساسية عند إدخال مثل هذه التحسينات:

- عدد الزبائن الذين يريدون هاته الميزة.
- المدة اللازمة لإضافتها إلى المنتج.
- سهولة أو صعوبة تقليدها من طرف المنافسين.

1-3-3 التخصيص:

يُستخدم مفهوم التخصيص في العديد من مجالات الإنتاج مثل صناعة الملابس والإلكترونيات، ويُقصد به تعديل المنتج بما يتناسب مع احتياجات ورغبات عملاء محدّدين. ويُعد التخصيص من الأساليب الفعالة في ابتكار المنتجات، نظرًا لقدرته على تلبية متطلبات الزبائن بدقة أكبر وتعزيز رضاهم. ومن أبرز الأمثلة في هذا المجال مؤسسة Levi's، إحدى أوائل الشركات المنتجة لسراويل الجينز عالميًا، حيث أتاحت لعملائها إمكانية إرسال صورهم من أجل تصميم وصناعة ملابس خاصة تُفصّل وفق الطلب.

1-3-4 جودة الأداء:

يقصد بجودة المنتج مدى قدرته على أداء الوظائف المطلوبة منه وتحقيق رضا المستهلك لأطول فترة ممكنة. ويُعد تقييم هذه الجودة أمرًا أساسيًا لمديري المؤسسات، إذ يعتمد على مجموعة من المؤشرات أبرزها: رضا العملاء، حجم الإيرادات، والحصة السوقية. ويساعد تحليل هذه المؤشرات على تحديد سبل تطوير المنتج من خلال الكشف عن نواقصه وتحديد الجوانب التي تستوجب التغيير أو التحسين.

تُصنّف المنتجات عادةً ضمن أربعة مستويات من الأداء: منخفض، متوسط، فوق المتوسط، ومرتفع، حيث يُعبّر مستوى الأداء عن جودة الخصائص التي يقدمها المنتج. وتُظهر التجارب أنّ المؤسسات الناجحة هي تلك التي توازن بين جودة الأداء وحاجات الفئة المستهدفة مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى منتجات المنافسين. فعلى سبيل المثال، ورغم التشابه بين شركتي Mercedes-Benz و BMW من حيث التقنية والابتكار، إلا أنّ BMW استطاعت في عام 2021 التفوق عالمياً كأبرز علامة للسيارات الفاخرة، بفضل ارتفاع مبيعاتها بنسبة 9% مقارنة بعام 2020، في حين تراجعت مبيعات Mercedes بنسبة 5% نتيجة تراجع جودة أدائها. وقد دفع ذلك إدارة Mercedes إلى إجراء إعادة هيكلة واسعة في أقسام المحركات والأنظمة الإلكترونية، مما ساهم في تقليص العيوب وخفض تكاليف الضمان بنسبة 25%، غير أنّ ذلك قابله تراجع ملحوظ في خدمات الصيانة.

3-1-5) المطابقة:

تشير المعايير المحددة للجودة والأمان إلى الشروط الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في المنتج ضمن ظروف الاستعمال الطبيعية، إذ إن أي انحراف جوهري عنها قد يؤثر على قرار الشراء لدى بعض المستهلكين. وفي هذا السياق، أسهمت شركة Intertek عبر برامجها الخاصة بالتحقق من مطابقة المنتجات للمعايير في دعم عدد من الحكومات، مثل المملكة العربية السعودية، نيجيريا، الكويت، وتنزانيا، في منع دخول السلع غير المطابقة لمتطلبات السلامة إلى أسواقها.

3-1-6) الديمومة:

يُعرّف عمر المنتج بأنه المدة الزمنية التي يستمر خلالها في أداء وظائفه ضمن ظروف الاستعمال الاعتيادية. وغالباً ما يكون المستهلك مستعداً لدفع سعر أعلى مقابل منتج يعتقد أنّه يتمتع بقدرة أطول على الاستمرارية. غير أنّ هذه الاستمرارية قد تكون نسبية وتخضع لقيود معينة؛ فمثلاً، في حالة المنتجات المرتبطة بالموضة، تكون مدة صلاحيتها الفعلية أقصر من عمرها التقني. وينطبق الأمر ذاته على البرمجيات الإلكترونية (logiciels)، التي غالباً ما يكون عمرها محدوداً بعدة سنوات أو حتى أشهر معدودة.

3-1-7) إمكانية التصليح:

تُعرّف قابلية الإصلاح بأنّها مدى سهولة إعادة المنتج إلى حالته الطبيعية، مع مراعاة التكلفة والسرعة الزمنية لعملية الإصلاح. وتُعدّ مثلي عندما يتمكن المستهلك من استبدال الأجزاء المعطلة ذاتياً بقطع صالحة. وتلجأ بعض المؤسسات إلى دعم هذه العملية عبر خطوط خدمة مخصّصة أو قواعد بيانات للأسئلة الشائعة لتسريع الاستجابة. وفي هذا السياق، عززت شركة مولينكس (Moulinex) في عام 2022 التزامها بخدمة ما بعد البيع من خلال تمديد فترة توافر قطع الغيار من 10 إلى 15 سنة بأسعار مناسبة، بما يتيح إصلاح منتجاتها بسرعة حتى بعد انتهاء فترة الضمان، مع إمكانية طلب القطع والإكسسوارات مباشرة عبر الإنترنت.

3-1-8) الطراز:

يُشير الطراز إلى المظهر الخارجي للمنتج والانطباع النفسي الذي يتركه لدى المستهلك، إذ يُعدّ عاملاً أساسياً في تمييزه عن المنتجات المنافسة وصعوبة تقليده. فمثلاً، يقبل زبائن سيارات Jaguars دفع مبالغ إضافية مقابل التصميم الجذاب، كما يُعدّ هاتف iPhone مثالاً بارزاً على الطراز المميز في سوق الهواتف الذكية.

3-1-9) التصميم:

يُقصد بالتصميم عملية دمج الخصائص والوظائف والأشكال في إطار موحد يتيح للمؤسسة الاستجابة لاحتياجات زبائنها بفاعلية. ويسهم التصميم الجديد أو المطوّر في خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة العوائد. كما يتعيّن أن يتسم نظام

تصميم وتطوير المنتجات في المؤسسة بدرجة عالية من المرونة، بما يضمن قدرته على التكيف مع متطلبات السوق والعملاء، وكذلك مع الظروف الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

2-3) الابتكار في مجال الخدمات:

يُقصد بالابتكار في الخدمات تقديم خدمات جديدة أو إدخال تحسينات جوهرية على الخدمات القائمة، مثل استحداث قناة اتصال جديدة للتفاعل مع العملاء أو تطوير نظام توزيع مبتكر. وتلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من الابتكار عندما تواجه صعوبة في إحداث تغييرات على منتجاتها الملموسة، فتسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال تطوير خدمة أو مجموعة من الخدمات، وذلك عبر تبني أحد المسارات الاستراتيجية المناسبة. (Lovelock.Christopher, 2014, pp. 94-97)

1-2-3) سهولة الطلب:

يتجلى هذا النوع من الابتكار في تسهيل عملية تقديم الطلبات من المؤسسة إلى الزبون، حيث يمكن أن تتحمل المؤسسة جزءاً من الأعباء عبر توفير وسائل عملية، مثل المغلفات الجاهزة، التسويق المباشر أو البيع بالمراسلة. ومثال على ذلك ما اعتمدته اتصالات الجزائر من خلال خدمة التعبئة الاحتياطية *Idoomly*، التي تتيح للزبائن إعادة تفعيل اشتراكهم في خدمة الإنترنت لمدة 96 ساعة إضافية عند انتهاء صلاحيتها في أوقات حرجة، مثل ساعات الليل المتأخرة أو خلال عطلة نهاية الأسبوع والأعياد. وتُخصم هذه الساعات تلقائياً عند تنفيذ عملية الدفع أو التعبئة اللاحقة.

2-2-3) الآجال:

يقصد بهذا المفهوم الالتزام بمواعيد تسليم الطلبات للزبائن، حيث يُعد احترام الآجال المحددة عنصراً جوهرياً في تعزيز ثقة العملاء وجذبهم. كما يُمثل عاملاً استراتيجياً في إدارة الوقت ويُسهّم في دعم ممارسات التسويق السريع، بما يعكس كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية في الاستجابة لتوقعات السوق.

3-2-3) تدريب الزبائن:

تلجأ بعض المؤسسات إلى تدريب زبائنها على الاستخدام الأمثل لمنتجاتها، ولا سيما عندما تتسم هذه المنتجات بتكنولوجيا معقدة. وتُعد شركة *General Electric* من أوائل المؤسسات التي تبنت هذا النهج، حيث لم تقتصر على بيع وتنصيب الآلات الطبية فحسب، بل حرصت أيضاً على تأهيل العملاء وتدريبهم لضمان الاستخدام الصحيح والفعال لهذه الأجهزة.

4-2-3) تقديم استشارات:

يقصد بهذه الخدمة توفير المعلومات أو الاستعانة بخبراء المؤسسة لتقديم تدخلات متخصصة قد تُسرّع بشكل منفصل عن سعر المنتج الأساسي، مما يتيح للزبون الاستفادة من تحاليل وخدمات إضافية تعزز من قيمة المنتج وتدعمه.

5-2-3) خدمات أخرى:

لا يقتصر مجال الخدمات المرافقة للمنتج على الأنماط التقليدية، بل يتسع ليشمل ابتكارات متنوعة تستند أحياناً إلى الخيال، مثل استرجاع المنتجات القديمة من الزبائن، أو اعتماد أسلوب البيع بالتقسيم، أو تقديم تجهيزات إضافية ومنح وعلاوات خاصة بالزبائن الأوفياء. وتُعد هذه الممارسات أدوات فعالة لتعزيز القيمة المقدمة للزبون وترسيخ ولائه للمؤسسة.

3-3) الابتكار عن طريق العمال:

يُعدّ تطوير مهارات وإمكانات وقدرات الموارد البشرية من المتطلبات الجوهرية للمؤسسات الخدمية، كونه عاملاً أساسياً للارتقاء بمستوى الأداء وفق معايير الجودة. وتكمن أهمية ذلك في تمكين المؤسسة من مواكبة التطورات في مجال الخدمات، بما يضمن تحسين مستوى تقديمها وتحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري. كما ينبغي على المؤسسات الخدمية مقارنة توقعات العملاء

بأدائها الفعلي، بهدف تحديد جوانب القصور ومعالجتها بما يتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء المتغيرة والمتجددة، الأمر الذي يساهم في تحقيق قيمة مضافة من خلال تبني سياسات التغيير وتطوير متطلبات السلع والخدمات. وفي هذا السياق، يُعد الفرد المبتكر عنصراً محورياً في تحسين جودة الخدمة وتعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة، مما يساهم في إبرازها كمصدر لبناء قدرات تنافسية قائمة على جودة الخدمات المقدمة. (نقماري، 2013، صفحة 15)

3-4) الابتكار عن طريق نقاط البيع:

تشير نقاط البيع إلى المواقع التي تتم فيها المعاملات التجارية مثل المتاجر والمطاعم، وقد تطورت اليوم لتصبح أنظمة رقمية متكاملة تشمل أجهزة وبرامج خاصة. وتساعد هذه الأنظمة المؤسسات على تنظيم عمليات البيع والشراء، متابعة المبيعات، إدارة المخزون، تحليل البيانات، وتحسين خدمة العملاء، مما يجعلها عنصراً أساسياً في إدارة الأنشطة التجارية الحديثة.

3-5) الابتكار عن طريق العلامات التجارية:

الابتكار في العلامات التجارية يقوم على تحمل المخاطر وابتكار أساليب جديدة للتواصل مع العملاء، من خلال بناء هوية مميزة تعكس تفضيلات الجمهور المستهدف. ويتجلى هذا الابتكار في تصميم المنتجات، استراتيجيات التسويق، أو توظيف تقنيات حديثة لتعزيز تجربة الزبائن، بهدف تعريف العلامة وتمييزها عن المنافسين. كما يشمل الابتكار التوسع في العلامات التجارية عبر استغلال أسماء مرموقة وموثوقة لإطلاق منتجات جديدة، وهو أسلوب شائع خاصة في قطاع المنتجات الفاخرة للاستفادة من سمعة العلامة ومصداقيتها: (Kotler, Op.Cit, p. 394)

المزايا:

- استعمال اسم يتمتع بشهرة كبيرة بين الناس.
- استغلال الصورة الحسنة للعلامة التي أثبتت جودتها .
- عدم تحمل تكاليف التعريف بالعلامة الجديدة.

العيوب:

- إمكانية فشل المنتج الجديد والتالي تحمل المؤسسة الأعباء المالية .
- عدم ملائمة الاسم الجديد لمنتجات المؤسسة، مما يخلق نوعاً من سوء الفهم لدى الزبائن .
- إمكانية فقدان النشاط الرئيسي للمؤسسة لمصداقيته.

"ينطوي الابتكار في العلامات التجارية على مجموعة من المخاطر، إذ قد يتطلب تطوير منتجات جديدة أو تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة استثمارات مالية كبيرة وجهوداً زمنية معتبرة، فضلاً عن احتمالية فشل هذه المبادرات، مما قد يؤدي إلى تراجع الحصة السوقية للعلامة التجارية."

4) عوامل نجاح/ فشل المنتجات الجديدة:

سعى عدد من الباحثين الأكاديميين من خلال دراسات متعددة إلى تعميق الفهم المتعلق بأداء المنتجات الجديدة، في محاولة للإجابة عن التساؤل المحوري: لماذا تحقق بعض المنتجات الجديدة النجاح بينما تواجه أخرى الفشل؟ وقد أسفرت هذه الجهود البحثية عن تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح المنتجات الجديدة (R.G.Cooper., 1984)، (Griffin.A, 1997)، (Kleinschmidt., 2007). من ثم، يتعين على المديرين تعزيز كفاءة مشاريع تطوير المنتجات الجديدة لتفادي إهدار الموارد المخصصة لتطويرها وإطلاقها. كما أن مواجهة التحديات المرتبطة باختيار وإدارة هذه المشاريع دفعت الباحثين إلى دراسة العوامل التي تحدد الفارق بين النجاح التجاري والفشل، بهدف توجيه استراتيجيات التطوير وتحقيق نتائج فعّالة ومستدامة.

(Benedetto.C.A, 1990) . والجدول التالي يوضح أهم الدراسات التي تناولت المجالات المتعلقة بنجاح و/أو فشل المنتجات الجديدة :

الجدول(2،2،7):أهم الدراسات التي تناولت المجالات المتعلقة بنجاح و/أو فشل المنتجات الجديدة

المجالات	الباحثين
عوامل النجاح	Booz, Allen et Hamilton, 1968 ; Lazo (1965); Constandse (1971); Robert et Burke (1974); Rubinstein et al. (1976) ; Hopkins (1980); Cooper (1984); Yoon et Lilien (1985); Voss (1985); Rothwell. R, 1992 ; Montoya-Weiss et Calantone, (1994); Calantone, Schmidt et Song, (1996); ;Song. M, Parry. M.E, (1997); Hénard et Szymansky, (2001) ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, (2007) ;
عوامل الفشل	Lazo (1965) ;Constandse (1971) ; Hopkins (1980); Cooper (1975); Myers et Sweezy (1978); Brockhoff et Chakrabarti (1988).
العوامل التي تميز بين النجاح والفشل	Rothwell et al. (1974); Utterback (1976); Cooper (1979a, 1979b, 1990); Calantone et Cooper (1981); Maidique et Zirger (1984 et 1985) ; Zirger et Maidique (1990); Calantone & Di Benedetto ; (1990); Cooper et Kleinschmidt (1987b,1990,1993a); Zirger (1991); Griffin &Page, (1993); Mischra.S ;Kim. D ; Lee. D.H, (1996);

Source : HADDAD Hafida ;CHOUAM Bouchama ; AMARI Salah Eddine, **L'innovation De Produit Au Sein Des PME Algeriennes Analyse des facteurs clés de succès dans la région Nord-ouest**, The journal of Economics and Finance,04 (01),2018,p.22.

يمكن تحديد عدد كبير من عوامل النجاح الرئيسية التي تجمع بين العوامل المرتبطة بالسوق، والعوامل المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة ونوعية عمليات تطوير المنتجات الجديدة أو حتى المتعلقة بالأنشطة التسويقية والتجارية كإطلاق منتجات جديدة في السوق . (Henard, 2001)

4-1 أسباب فشل المنتجات الجديدة :

حسب (Kleinschmidt. E. C., 1987) أظهرت دراسة أجراها Myers و Sweezy (1978) شملت 200 حالة ابتكار، أن نسب أسباب الفشل كانت على النحو التالي: 27.5% نتيجة لعوامل السوق الخارجة عن السيطرة، 23.5% بسبب سوء إدارة عمليات التطوير والتسويق، 15% نتيجة لمشاكل التمويل، 12% بسبب القيود التشريعية الحكومية، و 11.5% نتيجة لتكنولوجيا غير فعالة. وبناءً على ذلك، يتضح أن فشل المنتجات الجديدة يعود إلى مجموعة متنوعة من الأسباب، وذلك نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين. ويمكن إجمال هذه الأسباب ضمن محورين رئيسيين: "قحف، مرجع سبق ذكره، صفحة 131)

1) **عوامل داخلية متعلقة بالشركة:** وتشمل كفاءة إدارة مشاريع تطوير المنتجات، جودة العمليات الداخلية، فعالية فرق البحث والتطوير، وضبط الموارد المالية والبشرية المخصصة للمشاريع.

2) **عوامل خارجية متعلقة بالسوق والبيئة:** وتشمل متغيرات السوق التي يصعب التحكم فيها، التغيرات في طلب المستهلك، المنافسة، القيود التشريعية والتنظيمية، والتطورات التكنولوجية.

4-2 مؤشرات نجاح المنتجات الجديدة :

"توجد مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المنتج، وتشمل هذه المؤشرات جوانب مالية وأخرى غير مالية تساعد في تقييم أداء المنتج الجديد. وقد تناولت بعض الدراسات هذه المؤشرات بالتصنيف إلى أربع فئات رئيسية على النحو الآتي:"

- معايير على مستوى الزبائن (مدى تقييمهم للمنتج الجديد) .
- معايير على مستوى الأداء المالي .
- معايير على مستوى المنتج .
- معايير على مستوى المؤسسة .

وهي ملخصة في الجدول التالي :

الجدول (2،2،8) : معايير قياس نجاح أو فشل المنتج الجديد

<ul style="list-style-type: none"> • قبول الزبائن للمنتج. • رضا الزبائن بالمنتج. • مدى تحقيق العوائد المتوقعة. • مدى تحقيق المبيعات المتوقعة. 	معايير على مستوى الزبائن (مدى تقبل المنتج الجديد)
<ul style="list-style-type: none"> • مؤشر الربحية للمنتج الجديد. • مؤشر الربحية مقارنة إلى أقرب المنافسين. • معدل العائد على الاستثمار. 	معايير على مستوى الأداء المالي
<ul style="list-style-type: none"> • تكلفة تطوير المنتج الجديد. • توقيت إطلاق المنتج الجديد. • مدى الإلتزام بمعايير الجودة. • سرعة انتشار المنتج. 	معايير على مستوى المنتج
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة أرباح المنتج الجديد إلى باقي أرباح المؤسسة. • نسبة مبيعات المنتج الجديد إلى باقي مبيعات المؤسسة. 	معايير على مستوى المؤسسة

المصدر : بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خبضر، بسكرة (جزائر)، 2017/2016، ص. 143 .

ومن وجهة نظر أخرى يتم تقسيم معايير نجاح أو فشل المنتج الجديد إلى مؤشرات مالية وغير مالية كما يلي : (قشوة، مرجع سابق، صفحة 46)

المعايير المالية : تمثل هذه المؤشرات معايير كمية وموضوعية، يمكن التحقق منها من خلال الأداء المالي الفعلي للمنتج الجديد كما هو مسجل في السجلات الرسمية للمؤسسة. ومن بين هذه المعايير المالية يمكن الإشارة إلى ما يلي :

- الحصة السوقية للمنتج الجديد مقارنة مع أقرب المنافسين .
- مساهمة المنتج الجديد في معدل العائد على الاستثمار ويسمى أيضا معدل الربح، ويتم التعبير عنه بنسبة مئوية، فمدى مساهمة المنتجات الجديدة في هذا المعدل توحى بمدى نجاحه في السوق .
- حجم مبيعات المنتج الجديد، فالمنتج الذي يجذب الزبائن ويزيد الطلب عليه وكانت مبيعاته كبيرة فهو منتج ناجح .
- معدل نمو المبيعات الإجمالية للمؤسسة نتيجة طرح المنتج الجديد .
- معدل نمو الحصة السوقية للمؤسسة نتيجة طرح المنتج الجديد .

معايير غير مالية : تمثل هذه المؤشرات معايير نوعية تعتمد على الحكم الشخصي والخبرة لتقييم مدى نجاح المنتج الجديد. وتكتسب هذه المعايير أهميتها من قدرتها على الكشف عن مجموعة من العوامل التي ساهمت في نجاح المنتج. ومن بين هذه المعايير يمكن الإشارة إلى ما يلي :

- تقييم نجاح المنتج من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- تقييم نجاح المنتج الجديد على رضا العملاء .
- قدرة المنتج الجديد على إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة من حيث قدرتها على ابتكار منتجات جديدة وبالتالي قدرتها على الابتكار المستمر كتوجه إستراتيجي لديها .

المطلب الثالث : مقومات تطوير المنتجات

1) إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة :

تمثل إستراتيجيات تطوير المنتجات مجموعة من العمليات والإجراءات المنهجية الهادفة إلى ابتكار وتطوير سلع وخدمات جديدة. تبدأ هذه العملية بتوليد الفكرة الأولية للمنتج، وتمتد حتى مرحلة طرحه في الأسواق ومتابعة أداءه. ومن الجدير بالذكر أن المنتجات الجديدة ليست متساوية في درجة حداثةها، مما يؤدي إلى وجود أنواع متعددة من المنتجات الجديدة، وبالتالي تنوع الإستراتيجيات التي ينبغي على المؤسسة اختيار الأنسب منها وفق طبيعة منتجاتها. وبناءً عليه، فإن إستراتيجيات تطوير المنتجات لا تقتصر على المؤسسات الحديثة التي تسعى لاختراق أسواق جديدة، بل تشمل أيضاً المؤسسات القائمة الراغبة في الحفاظ على استمراريتها وضمان بقائها.

الفرق بين إستراتيجيات تطوير المنتج وعملية تطوير المنتج :

تغطي عملية تطوير المنتجات جميع مراحل دورة حياة المنتج، بدءاً من توليد الفكرة وتطويرها، مروراً بالاختبار، وصولاً إلى الإطلاق والمتابعة في الأسواق. أما إستراتيجية تطوير المنتج، فهي تمثل تكاملاً بين بيانات أبحاث السوق واحتياجات العملاء الحالية، وإستراتيجيات التسويق والأعمال، ضمن إطار دورة تطوير المنتج. بالنسبة للمؤسسات الناشئة، تُعد إستراتيجية تطوير المنتج الأساس للأنشطة المستقبلية، بينما تساعد المؤسسات الكبيرة ذات مجموعة المنتجات الناضجة على تحديد فرص جديدة في السوق للاستفادة منها. وبذلك، تُعتبر إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة جزءاً لا يتجزأ من النجاح المستمر للمنتج ونموه، مما يعود بالنفع على الأعمال التجارية بشكل عام.

1-1) إستراتيجية الابتكار الجذري :

يشير الابتكار الجذري إلى إدخال تقنيات أو تكنولوجيات جديدة تُحدث تغييرات جوهرية في عملية أو منتج موجود، بحيث يختلف بشكل كامل عن الابتكارات السابقة. ولا يركز هذا النوع من الابتكار بالضرورة على طلب قائم في السوق، بل يساهم في إيجاد طلب جديد لم يكن موجوداً مسبقاً، مما يؤدي إلى نشوء صناعات جديدة ودخول منافسين جدد (Jones, 2004, p. 425). تُعرف هذه الإستراتيجية أيضاً باسم إستراتيجية السوق أو الإستراتيجية الاستباقية، وتهدف إلى تمكين المؤسسة من تحقيق الريادة في إدخال المنتجات والتقنيات الجديدة إلى السوق. غالباً ما تتبنى هذه الإستراتيجية المؤسسات الكبرى نظراً لما تتطلبه من موارد مالية وبشرية ضخمة، ومهارات تسويقية متقدمة، وجهود مكثفة في مجال البحث والتطوير. كما تُعد جزءاً من أساليب حماية المركز التنافسي للمؤسسات الرائدة، إذ تعمل كحاجز أمام المنافسين الجدد وتعتمد على القدرات الذاتية للمؤسسة في الابتكار. وعلى الصعيد الدولي، تعتمد العديد من المؤسسات الأمريكية واليابانية هذه الإستراتيجية نظراً لقدرتها على توفير الموارد اللازمة لتنفيذها بفعالية. (بوبة، مرجع سبق ذكره، صفحة 53). يُعرف هذا النوع من الابتكار باسم ابتكار القطيعة، ويشير إلى الابتكارات التكنولوجية المتعلقة بمنتج أو عملية تؤدي في نهاية المطاف إلى استبدال التكنولوجيا السائدة في السوق.

ومن أبرز الأمثلة على ذلك الأقراص المرنة الصغيرة، التي كانت في البداية مكلفة وذات سعة محدودة، ثم تم تطويرها لتلبية احتياجات أجهزة الكمبيوتر المحمولة، بالإضافة إلى استبدال القطن بالنيلون، واستخدام البريد الإلكتروني بدلاً من البريد التقليدي (Bertrand, 2002, p. 06).

1-1-1) مزايا الابتكار الجذري: (Pascal, 2003, pp. 03-04)

- يؤدي إدخال منتجات أو تكنولوجيات جديدة إلى انقطاعات تكنولوجية تؤثر بشكل واضح على هيكل السوق، مع إعادة تشكيل القوى التنافسية بما يعزز الموقع الاستراتيجي للمؤسسة.
- يسهم هذا النوع من الابتكار في زيادة الحصة السوقية من خلال طرح منتجات جديدة تحتل مواقع استراتيجية في السوق.
- تتيح هذه الاستراتيجية للمؤسسة تحقيق أرباح مرتفعة نتيجة الريادة السوقية والعوائد الناتجة عن حقوق الملكية الفكرية.

1-1-2) أمثلة عن الابتكارات الجذرية :

- الانتقال من استخدام الأقراص المرنة (Floppy Disk) إلى استخدام (USB Driver) لأنه بني على تقنية جديدة .
- الانتقال من استخدام (Télex) إلى استخدام (Fax) إلى استخدام (e-mail).
- تعمل شركة تسلا (Tesla) الأمريكية على تطوير سيارات كهربائية ذاتية القيادة تمثل نقلة نوعية في عالم النقل الذكي.
- أما شركة سبيس إكس (SpaceX) فقد ابتكرت صواريخ قابلة لإعادة الاستخدام، مما أحدث ثورة في مجال استكشاف الفضاء وتقليل تكاليف الإطلاق.

1-2) إستراتيجية الابتكار التدريجي (التحسيني) : (Innovation Incremental/Sustaining)

تندرج هذه الاستراتيجية ضمن الاستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة، ويُعد الابتكار التدريجي من أكثر أشكال الابتكار شيوعاً في المؤسسات الاقتصادية نظراً لانخفاض مخاطره وتكاليفه. وعلى الرغم من أنه لا يؤدي إلى خلق أسواق جديدة ولا يتطلب تكنولوجيا جديدة، إلا أنه يعتمد على تقنيات موجودة بالفعل في السوق، ويهدف إلى زيادة القيمة المقدمة للعملاء من خلال تقديم تصاميم ومواصفات وميزات محسنة، بما يلبي احتياجاتهم عبر الملاحظة الدقيقة وتحليل سلوك المستهلكين.

لا تتطلب هذه النوعية من الاستراتيجيات إمكانات كبيرة في مجال البحث العلمي، لكنها تستلزم قدرات تطويرية قوية تمكن المؤسسة من الاستجابة بسرعة للمنتجات المبتكرة التي يقدمها قادة السوق. (عبود، مرجع سبق ذكره، الصفحات 32-33). يمثل الابتكار التدريجي أحد الأدوات الأساسية التي تتبناها المؤسسات لتعزيز وتحسين الميزة التنافسية. وقد اعتمدت المؤسسات اليابانية هذا النوع من الابتكار كوسيلة لتحقيق التحسين المستمر، إذ يتمثل في إجراء تعديلات جزئية أو إضافات صغيرة على مواصفات المنتج لتلبية احتياجات محددة للعملاء والسوق. ويُفسر هذا النهج التنوع الكبير في المنتجات اليابانية الجديدة كوسيلة للسيطرة على السوق. كما يُعد الابتكار التدريجي ضرورياً لضمان استدامة الميزة التنافسية، شرط توفر ثلاثة عناصر رئيسية: الاستمرارية، التراكم، وتقليل المخاطر.

الاستمرارية: تعني إجراء تحسينات متواصلة وفي فترات زمنية قصيرة من خلال إضافة تعديلات صغيرة أو جزئية بشكل غير منقطع.

التراكم: يشير إلى أن التحسينات الصغيرة المتكررة تتراكم مع الوقت، وقد تؤدي في بعض الحالات إلى تحقيق اختراقات كبيرة.

أقل مخاطرة: يتميز الابتكار التدريجي بأنه لا يتطلب موارد ضخمة، فهو يعتمد على استثمارات محدودة ويحقق نتائج مستمرة وطويلة الأمد. (1-2-1) أهمية الابتكار التدريجي :

تبرز أهمية هذا النوع من الابتكار فيما يلي :

- يمثل الابتكار التدريجي ما يقرب من 90-94% من الابتكارات التي تنفذها المؤسسات الاقتصادية.
- يتميز بإمكانية البدء به من الصفر بتكلفة منخفضة ومستوى تراكم تكنولوجي محدود في أي مجال، كما طبقت ذلك العديد من المؤسسات اليابانية.

● يتيح سهولة مراقبة الأنشطة وملاءمتها لظروف السوق من خلال اكتشاف الفرص السوقية وتحويلها إلى منتجات أو عمليات جديدة، مع الاستفادة من ميزة التعلم المستمر. (Joe, 2006, pp. 131-134).

اعتمدت المؤسسات اليابانية على التحسين المستمر (Kaizen) في عملياتها الإنتاجية والتجارية، والذي يهدف إلى القضاء على العمليات غير الضرورية التي تزيد من التكاليف بلا فائدة، سعياً لتكثيف الابتكار مع احتياجات المؤسسة. ويستند هذا النهج إلى أربعة محاور رئيسية: (Jean-Claude, 1998, p. 252)

- لتعريف الدقيق للسياسات والقواعد والمعايير المتعلقة بجميع عمليات المؤسسة وضمان تنفيذها بشكل فعال.
- المراقبة المستمرة للعمليات ونتائجها لتقييم الأداء وتحقيق التحسين المستمر.
- البحث عن الأفكار والاقتراحات التي تسهم في تحسين جودة النتائج المستهدفة وتقليل التكاليف.
- تطبيق الحلول المستخلصة بشكل عملي من خلال وضعها في إطار قواعد وإجراءات ملزمة للتنفيذ.

1-2-2) عناصر الابتكار التدريجي: يمثل التحسين المستمر محاولة لإدخال تغييرات تحسينية متواصلة ضمن سياق عمل المؤسسة، ويركز على الأنشطة الرامية إلى الارتقاء بالمعايير الحالية. وفق الرؤية اليابانية، يمكن تحقيق التطور من خلال تحسينات صغيرة أو كبيرة في الموارد باستخدام التكنولوجيا. ولضمان تطبيق فعال لهذا التحسين المستمر، تُقدّم التحسينات عادة على شكل إضافات صغيرة تشمل جميع مجالات العمل، وهي في جوهرها أفكار ومقترحات مصدرها الأفراد داخل المؤسسة: (محمد ا، مرجع سابق، الصفحات 76-78-79-80)

● **التغذية العكسية (المرتدة):** أدت البيئة الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى جعل عملية التواصل الراجع بين السوق والمؤسسة فورية وآنية، مما عزز التفاعل مع العملاء وزاد الطلب وفق الحاجة مقارنة بالمنتجات المعيارية.

● **حلقات الجودة:** تمثل الجودة، من خلال مفهوميها الأساسيين مطابقة المواصفات وملاءمة الاستعمال، برنامجاً للتحسين المستمر بزوايا شاملة (360 درجة)، يغطي جميع عناصر المؤسسة بما في ذلك المعايير، المعلومات، التدريب، والتحليل، بهدف تمكين المؤسسة من الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق وتطوير المنتجات بما يتوافق مع احتياجات ورغبات العملاء.

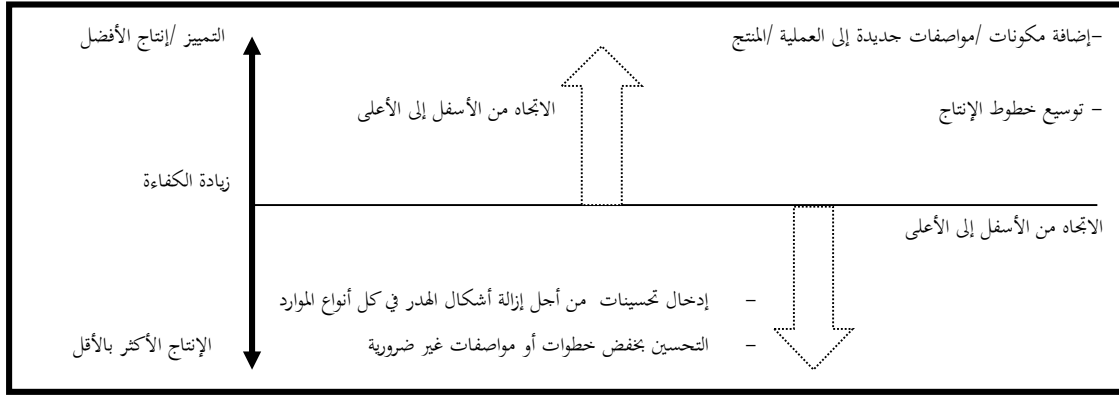
● **نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT: Just-In-Time):** يركز هذا المفهوم على تحديد القيمة بدقة عبر القضاء على جميع أشكال الهدر، وتحقيق الإنتاج باستخدام أقل الموارد الممكنة وفقاً للحاجة وفي الوقت المحدد. وتحقق القيمة المضافة من خلال العمليات التي تُحدث تغييرات ملموسة ولموسة في المنتج.

● **التحسين بالحذف:** تتمثل هذه المقاربة في النهج من أعلى إلى أسفل (Top-down)، حيث تهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر في العملية أو المنتج الحالي، من خلال حذف أي خطوة زائدة أو ميزة غير ضرورية في المنتج.

● **التحسين بالإضافة:** تعتمد هذه المقاربة على النهج من أسفل إلى أعلى (Bottom-up)، حيث تهدف إلى إضافة مزايا جديدة أو محسنة للعملية أو المنتج الحالي. فإدخال مكون جديد أو تطوير العملية يمكن أن يزيد من موثوقية مخرجاتها، كما

أن إضافة مواصفات جديدة للمنتج تسهم في تكيفه بما يلي احتياجات العملاء. يوضح الشكل التالي اتجاهات التحسين المتبعة :

الشكل (2،3،6) : اتجاهات التحسين



المصدر: نجم عبود، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 29 .

لى الرغم من أن التحسين في كلا الاتجاهين يهدف إلى رفع كفاءة العملية أو المنتج أو كليهما، إلا أن تراكم هذه التحسينات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى قفزة استراتيجية أو اختراق في السوق. ومع ذلك، يظل الابتكار الجذري وعلاقته بالتحسينات التدريجية بمثابة الانتقال من منحنى (S) إلى منحنى (S) آخر، في حين يمثل التحسين المستمر إضافات تدريجية ضمن نفس المنحنى أو دورة الابتكار الواحدة.

1-2-2 أمثلة عن الابتكارات التدريجية :

- تطوير سعة تخزين USB من GB 4 إلى GB 16 يعتبر ابتكار تدريجي لأنه لا يتطلب استحداث تقنية جديدة .
- شركة أمازون (Amazon) تعتبر اليوم من أكبر الشركات في العالم من حيث المبيعات والقيمة السوقية، وتهيمن على بيع كل شيء بعدما كانت عام 1994 كبايع تجزئة للكتب عبر الأنترنت وتوصيلها للعملاء، بعدها قررت تغيير نموذج عملها بالدخول للتجارة الإلكترونية وأنظمة الحوسبة السحابية بدلا من مجرد متجر لبيع الكتب .
- استطاعت شركة HP تحسين أداء أعمالها بالكامل عام 2018 وارتفع سعر سهمها من 16 إلى 26 دولار في غضون عامين فقط من خلال التركيز على فرص تطوير وتدريب الموظفين وإطلاق العديد من برامج التدريب المخصصة .

1-3 إستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز :

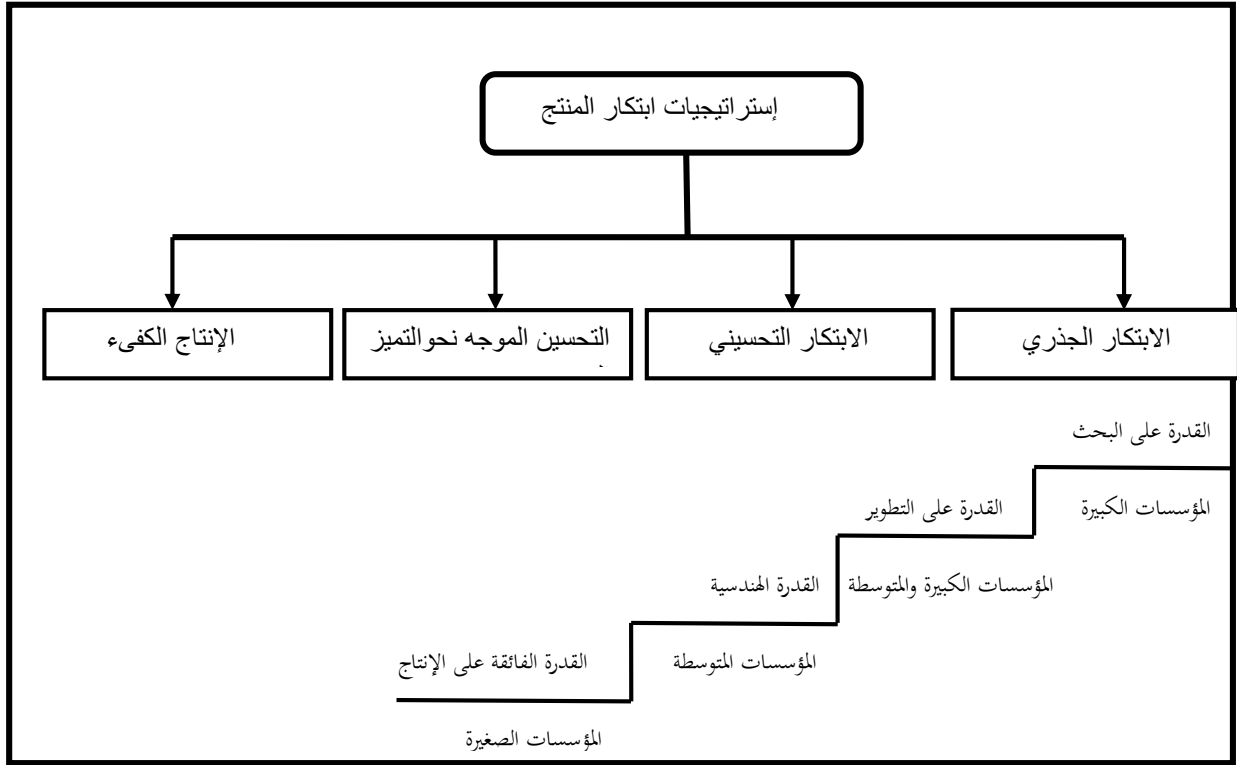
تمثل هذه الاستراتيجية نهجًا يعتمد على قدرة المؤسسات الكبيرة على إدخال تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بهدف تكيفها لخدمة جزء محدد من السوق. وعادةً ما تتبنى المؤسسات المتوسطة والصغيرة هذه الاستراتيجية عند دخول منتجاتها مرحلة النضج، حيث تسعى إلى تحسينها وتطويرها لإعادة توجيهها نحو فئة معينة من العملاء. وتتميز هذه الاستراتيجية باعتمادها على جهود محدودة في البحث والتطوير مع تركيز قوي ومكثف على هندسة الإنتاج. (بوبعة، مرجع سبق ذكره، صفحة 53)

1-4) . إستراتيجية الإنتاج الكفاء :

تبنى هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تمتلك قدرات تصنيع كبيرة وإمكانيات للتحكم والسيطرة على التكاليف، وغالبًا ما تعتمد على المؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق خلال مرحلة نضج المنتج. ولا تستلزم هذه الاستراتيجية استثمارات كبيرة في مجالات البحث والتطوير أو في الأنشطة الهندسية، لكنها تعتمد بشكل أساسي على جهود وخبرات متقدمة في الإنتاج. كما ترتبط هذه الاستراتيجية

بنوعين من الابتكار: الأول يتعلق بـ التعلم لإنتاج منتجات جديدة وصلت إلى ذروتها في هذه المرحلة، والثاني يركز على الاستفادة من الابتكارات القائمة لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الكفاءة العالية في الإنتاج. (نعيمه، مرجع سبق ذكره، صفحة 15) والشكل التالي يوضح استراتيجيات الابتكار في المنتج الجديد:

الشكل (2،3،7) : إستراتيجيات ابتكار المنتج



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 5 .

من الشكل نلاحظ أنه يوضح العلاقة بين حجم المؤسسات وقدرتها على البحث والتطوير والإنتاج، ويمكن تفسيره باختصار كالتالي: المؤسسات الكبيرة: لديها قدرة عالية على البحث والتطوير، ويمكنها تطوير المنتجات بشكل مستمر وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة. المؤسسات المتوسطة: لديها قدرة متوسطة على التطوير، وتستفيد من الموارد المتاحة لتحسين المنتجات الحالية وتكييفها مع السوق. المؤسسات الصغيرة: تركيزها الأساسي يكون على الإنتاج الفعال أكثر من البحث والتطوير، وتستهدف تحسين المنتجات الحالية بموارد محدودة. باختصار، كلما كبرت المؤسسة زادت قدرتها على الابتكار والبحث والتطوير، بينما المؤسسات الصغيرة تركز على الإنتاجية والكفاءة. إذا أحببت، أستطيع رسم ملخص بصري أبسط للشكل يوضح مستويات القدرة بحسب حجم المؤسسة. تريد أن أفعل ذلك؟! كتابتها في فقرة صغيرة.

إضافة إلى هذه الاستراتيجيات توجد استراتيجيات أخرى تتبعها المؤسسة عند الابتكار وتمثل في : (الحول، مرجع سبق ذكره،

الصفحات 232-233)

1-5 إستراتيجية الدفع للتكنولوجيا (Technology Push Strategy)

يرتكز محور الابتكار في هذه الاستراتيجية على الإنتاج وحدود قدراته الفنية، حيث تعتمد أساسًا على الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة، وينحصر دور التسويق في خلق الطلب على المنتجات المطروحة. وفي هذا الصدد، أشار R.M. Price إلى أن من أبرز أسباب إخفاق هذه الاستراتيجية هو وجود دفع للتكنولوجيا دون قدرة كافية على جذب السوق، أي عدم القدرة على تحويل التقدم التكنولوجي إلى طلب فعلي من المستهلكين.

1-6) إستراتيجية سحب السوق (Market- pull stratégie)

في هذه الاستراتيجية، يتركز ابتكار المنتج على السوق واحتياجات المستهلكين مع منح أهمية أقل للتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج. ويصبح الجهد التسويقي، بحوث السوق، وآراء رجال البيع والموزعين عوامل رئيسية في توجيه الابتكار وتحديد اتجاهاته المستقبلية. وتُعد هذه الاستراتيجية أكثر تحديًا مقارنة باستراتيجية دفع التكنولوجيا، إذ تتطلب التركيز على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، واستخدام نماذج تكنولوجية متعددة، مع ضمان توافق المنتجات مع قيم المستهلكين، وهو ما يجعل تحقيق الرضا الكامل عن المنتج مهمة معقدة وصعبة التنفيذ. (البكري ت.، " استراتيجيات التسويق"، 2008، صفحة 257)

1-7) إستراتيجيات النمو ل Ansoff :

يتضح من أنواع الابتكار السابقة أن المنتجات النهائية تمثل نقطة التقاطع المشتركة، كونها وسيلة لإشباع حاجات المستهلكين وأداة للتنافس في الأسواق. كما تظهر بوضوح علاقة التكامل والترابط بين مختلف أنواع الابتكار، إذ قد يكون الابتكار في جانب معين سببًا في فترة ما، بينما يتحول إلى نتيجة في فترة لاحقة. وبما أنّ المؤسسة تمثل إطارًا يضم مختلف هذه المكونات، فإنّ وجود تفاعل وتأثير متبادل بين الجوانب التنظيمية والتقنية والتسويقية يعدّ أمرًا حتميًا لا يمكن إغفاله (عامر م.، مرجع سابق، 2006). وعليه، يشير الحديث عن استراتيجيات الابتكار إلى قيام المؤسسة بتطوير منتجات جديدة وطرحها في الأسواق بطريقة مخططة ومدروسة، بما يحقق أهداف النمو والتوسع. وتتوافق هذه الاستراتيجيات مع مفهوم مصفوفة النمو ل (Igor Ansoff)، التي تعرض أربعة بدائل استراتيجية أساسية للنمو: (عكروش ع.، 2004، صفحة 68) (الخيارات ذكرت في المبحث الأول الجزء الخاص بأشكال إستراتيجيات النمو الداخلي)

- إستراتيجية اختراق السوق: (أسواق حالية+منتجات حالية)
- إستراتيجية تطوير المنتجات: (أسواق حالية+منتجات جديدة)
- إستراتيجية تطوير السوق: (أسواق جديدة+منتجات حالية)
- إستراتيجية تطوير التنوع: (أسواق جديدة+منتجات جديدة)

2) أساليب تطوير المنتجات الجديدة :

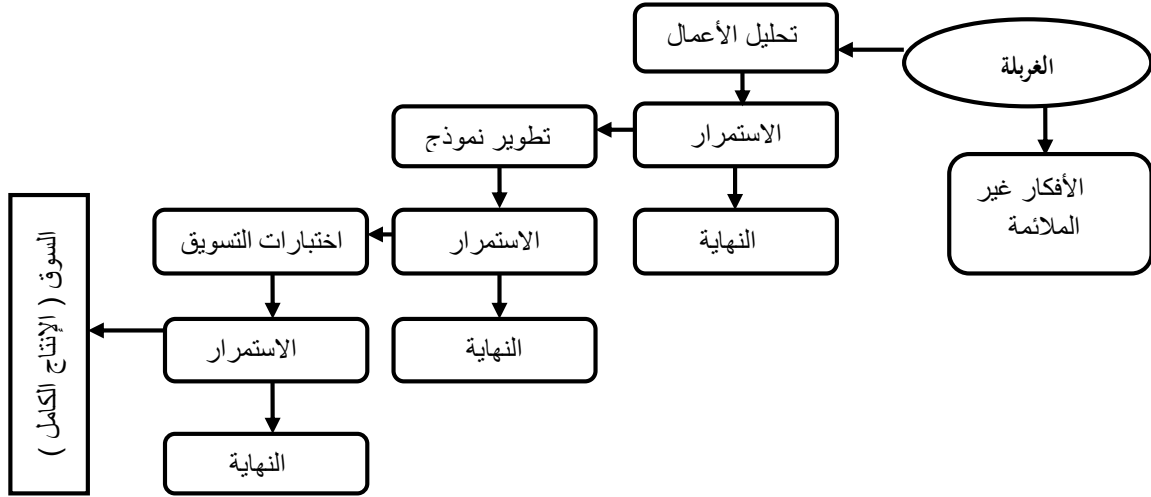
تتنوع أساليب الابتكار داخل المؤسسات تبعًا لاختلاف مجالات نشاطها والسياسات المعتمدة فيها، إضافةً إلى تأثير البيئة التي تعمل ضمنها، إذ لا يمكن اعتماد أسلوب موحد يصلح لجميع المؤسسات في ابتكار منتجات جديدة. ومن أبرز هذه الأساليب نذكر ما يلي:

1-2) الأسلوب البيهبي :

تتبنى المؤسسة هذا الأسلوب، المعروف أيضًا بأسلوب التخفيض التدريجي، لمواجهة العقبات المرتبطة بابتكار المنتجات، وتعزيز فرص النجاح، وتقليص احتمالات الفشل وخفض مستوى المخاطرة، وذلك عبر الانتقال التدريجي بين المراحل. وتصدر الإشارة إلى أنّ هذه المراحل تتطابق مع مراحل الابتكار التسويقي للمنتجات. (جمعة، مرجع سبق ذكره، صفحة 85). والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (2،3،8): عملية ابتكار المنتج وفقا للأسلوب البيهبي





المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 268

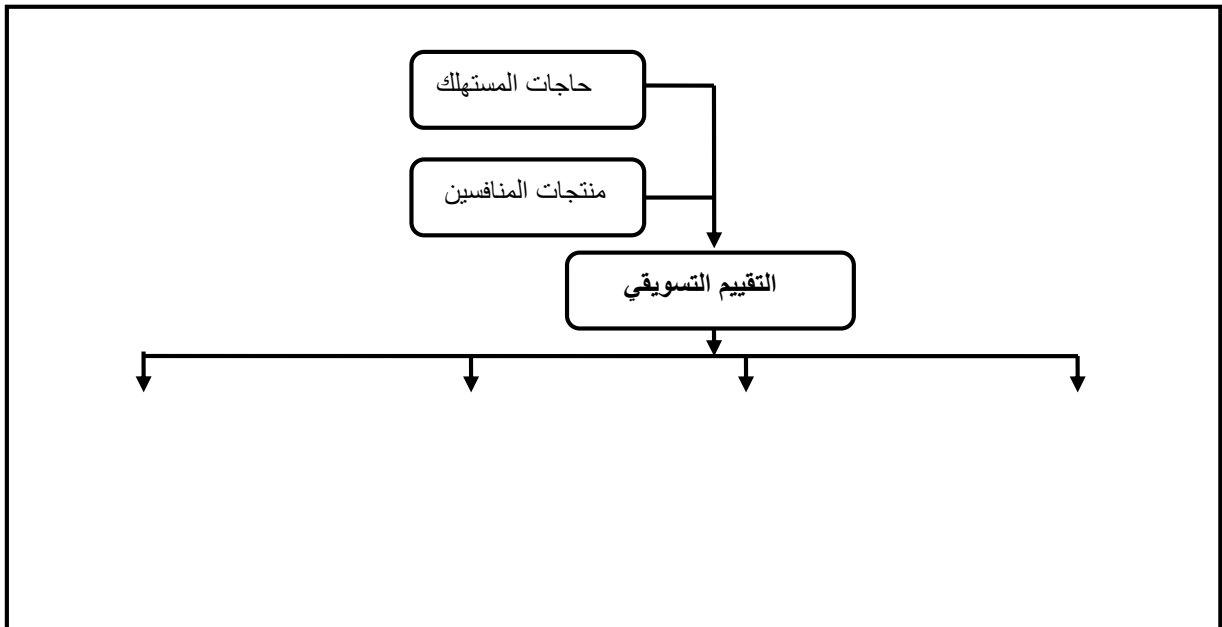
يتم اعتماد الأسلوب البديهي عادةً كرد فعل لظهور مشكلة محددة تواجه المؤسسة، أو عند اكتشاف فرصة تسويقية جديدة يمكن استغلالها. (سليمان، مرجع سبق ذكره، صفحة 82) وعليه، فإنه قبل الشروع في اعتماد الأسلوب البديهي، يتعين أولاً المرور بالخطوة الأساسية المتمثلة في تحديد الفرص التسويقية المتاحة أمام المنتج في السوق، وذلك من خلال: (العسكري، 2000، صفحة 55)

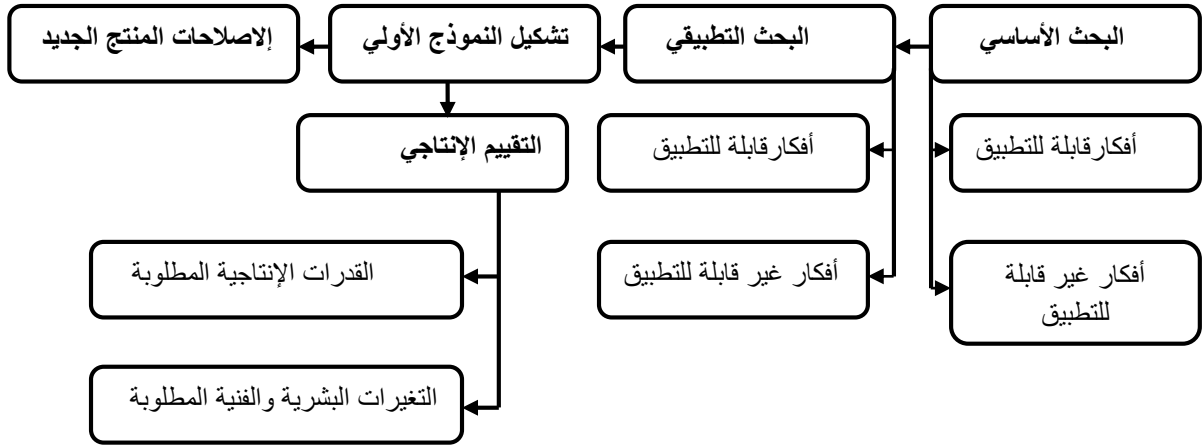
- تحديد السوق المستهدف بدقة ووضع تعريف واضح له.
- التعرف على احتياجات ومتطلبات هذا السوق.
- دراسة البيئة التنافسية والتكنولوجية وتحليلها، مع تقييم القدرات والموارد المتاحة لدى المؤسسة.

2-2) أسلوب دورة الابتكار

يعد أسلوب دورة الابتكار منهجاً علمياً يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر وتلبية احتياجات المستهلكين المتجددة، وذلك عبر التوصل إلى منتجات أكثر ابتكاراً وجودة. غير أن تطبيق هذا الأسلوب يتطلب استثمارات مرتفعة تشمل الاستعانة بباحثين مؤهلين وتجهيز مختبرات متطورة، مما يجعله عادةً محصوراً في المؤسسات الكبرى التي تمتلك قدرات مالية وموارد بشرية وخبرات تقنية عالية. وتتضمن دورة الابتكار عدداً من المراحل الأساسية، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (9,3,2): مراحل أسلوب دورة الابتكار





المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 272 .

وفيما يلي يتم شرح مراحل أسلوب دورة الابتكار :

1) البحث الأساسي يركز هذا النوع من البحوث على الدراسات النظرية أو التجريبية بهدف اكتساب معارف علمية جديدة، والتي يتم من خلالها صياغة الفرضيات والقوانين والتحقق من صحتها. وغالباً ما تكون النتائج المتوصل إليها غير قابلة للتطبيق التجاري المباشر، إذ يقتصر هذا النوع من الأبحاث على المؤسسات غير الربحية مثل الجامعات (Caroline, 2003, p. 90).

2) البحث التطبيقي: يمثل هذا النوع من البحوث مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو اكتشاف معارف علمية جديدة، يمكن توظيفها لاحقاً في ابتكار منتجات أو أساليب إنتاج حديثة قابلة للتسويق التجاري. (سعدي، 1992، صفحة 17) يهدف البحث التطبيقي إلى استغلال الإمكانيات العلمية بشكل عملي يرتبط بالأهداف التجارية، حيث يشمل مجالات متعددة مثل تصميم منتجات جديدة أو إيجاد استخدامات مبتكرة للمنتجات القائمة وغيرها.

3) تشكيل النموذج الأولي : في هذه الخطوة يتم عرض النموذج التجريبي الأولي (Prototype) الذي يُستخدم كأساس للإنتاج في سلسلة محدودة، حيث يُظهر الخصائص التكنولوجية والابتكارات التصميمية المستقبلية للمنتج الجديد. وتكتسي عملية التصميم هنا أهمية خاصة، إذ تسهم في تحويل فكرة المنتج ومفهومه النظري إلى شكل ملموس قابل للتجسيد كمنتج فعلي. (Javier, 2003, pp. 171-175).

4) التقييم من وجهة نظر التسويق: يُجرى تقييم النموذج الأولي من الجانب التسويقي عبر دراسة مدى ملاءمته لرغبات واحتياجات المستهلكين، وتحليل خصائص السوق، وتحديد موقعه مقارنة بمنتجات المنافسين. ويتم هذا التقييم بالاعتماد كذلك على الخبرة التسويقية التي تمتلكها المؤسسة.

5) التقييم من وجهة نظر الإنتاج: في هذه المرحلة، التي تسير بالتوازي مع المرحلة السابقة، يتم إخضاع النموذج الأولي لعملية تقييم شاملة من الجوانب الإنتاجية، بما في ذلك مدى توفر الخبرة الفنية اللازمة لدى المؤسسة لإنتاجه، ومستوى الجودة المطلوب تحقيقه، إضافةً إلى تقدير تكلفة إنتاجه. ويعتمد هذا التقييم بشكل أساسي على الكفاءة والخبرة الإنتاجية المتوفرة لدى المؤسسة.

6) الإطلاق : بعد وضع مختلف السياسات وصياغة البرامج التنفيذية بكل عناصرها، وأخذ الملاحظات والاقتراحات الواردة من قسمي التسويق والإنتاج بعين الاعتبار، يتم الشروع في إطلاق المنتج الجديد، حيث تمثل هذه الخطوة البداية الفعلية

لدورة حياة المنتج، وفي الوقت ذاته تشكل النهاية لمرحلة البحث والتطوير. وتجدر الإشارة إلى أنّ دورة الابتكار تعكس الفترة الزمنية الممتدة من لحظة ولادة فكرة المنتج إلى غاية طرحه في السوق، وهي فترة تُعد بمثابة تكلفة على المؤسسة لا يمكن استردادها إلا بعد دخول المنتج إلى السوق وتحقيقه النجاح في دورة حياته.

3. متطلبات نجاح إدارة المنتجات الجديدة :

بما أنّ مشروع المنتج الجديد لا يقتصر فقط على المتطلبات الفنية، فإنّه يشمل أيضاً متطلبات مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي، الأمر الذي يستدعي وضع خطط واستراتيجيات عملية للتعامل مع الظروف الطارئة والتكيف معها، بما يضمن استمرارية المؤسسة في تحقيق مواردها. (ابراهيم، "تطوير المنتجات مدخل سلوكي"، 2010، الصفحات 79-80)

3-1) التخطيط لإستراتيجية المنتج الجديد يُعدّ التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية لمواجهة الظروف والمتغيرات البيئية المعقدة وغير المستقرة. ففي إطار وضع إستراتيجية لتطوير منتج جديد، تقتضي العملية دراسة شاملة للوضعية الراهنة للسوق، من خلال تحليل سلوك المستهلكين تجاه المنتجات المطروحة حالياً، إضافة إلى تقييم كل منتج من الجوانب المالية والتسويقية، وذلك عبر دراسة معمقة لمجموعة من العناصر الأساسية. (فيلاي، مرجع سبق ذكره، صفحة 78)

- تحديد الفئة المستهدفة من المستهلكين لكل منتج.
- دراسة أسعار المنتجات وأحجام مبيعاتها وحصتها السوقية ورقم أعمالها إضافة إلى الأرباح المحققة.
- تحليل الوضعية التنافسية الخاصة بكل منتج.
- رصد مختلف التهديدات التي قد يتعرض لها كل منتج.
- متابعة توجهات وميول المستهلكين نحو المنتجات المنافسة.

3-2) تحديد الميزانية المخصصة لابتكار وتطوير منتج جديد :

إعداد ميزانية موجهة لابتكار وتطوير المنتجات الجديدة يُعد مهمة معقدة، نظراً لعدم توافق الاعتمادات المالية المخصصة مع التكاليف الفعلية للموارد المطلوبة، إضافة إلى أن عوائد هذه المشاريع تبقى غير مضمونة، مما يجعل من الصعب الاعتماد على معايير التقييم التقليدية. (فرحات، 2013، صفحة 09) ومن أجل إعداد ميزانية سليمة وصحيحة يجب أخذ الإحتياجات التالية : (أوكيل م.، مرجع سبق ذكره، الصفحات 94-95)

- ضرورة تحديد مبلغ رأس المال المخصص للبحث والتطوير بدقة، مع إشراك جميع الأطراف ذات الصلة في عملية التقدير.
- إعداد ميزانيات مفصلة خاصة بكل قسم من أقسام البحث والتطوير.
- عرض التكاليف الفعلية لكل مرحلة من مراحل البحث والتطوير ومقارنتها بالتكاليف المعيارية للكشف عن مختلف الانحرافات.

3-3) إختيار نمط تنظيمي مناسب:

تقوم المؤسسات عادة بتطوير المنتجات الجديدة بإتباع شكل من أشكال تنظيم المنتجات الجديدة حددها p.Kotler في خمسة أنماط : (Philip Kotler، 2009، الصفحات 740-741)

- **رئيس المنتج (The product manager):** تتمثل مسؤولية مديري المنتجات في متابعة دورة حياة المنتج كاملة، بدءاً من صياغة الفكرة الأولية وحتى طرحه في السوق. وتشمل مهامهم الأساسية إجراء أبحاث السوق، إعداد خارطة طريق للمنتج، وتحليل مؤشرات أدائه إلى جانب مهام أخرى. غير أنّ هؤلاء المديرين غالباً ما يواجهون صعوبات، إذ ينشغلون بإدارة تشكيلات المنتجات الحالية، مما يقلل من اهتمامهم بالمنتجات الجديدة، إضافة إلى افتقار بعضهم للمهارات اللازمة للقيام بابتكارات حقيقية.

- **مسؤولو المنتجات الجديدة (Those responsible for new products):** قامت بعض المؤسسات بإدراج مناصب خاصة ضمن هياكلها التنظيمية تحت مسمى "مسؤولو تخطيط المنتجات" أو مسؤولي المنتجات الجديدة، ويعمل هؤلاء تحت إشراف مديري الوحدات أو خطوط الإنتاج، ويُعتبر هذا النوع من المناصب عنصرًا مميزًا يمنح المؤسسة قيمة إضافية. إذ يُكلف شاغلوها بمتابعة تطوير المنتجات من خلال إدخال تعديلات عليها وتوسيع تشكيلاتها المحدودة في السوق المستهدفة.
 - **لجان المنتجات الجديدة (New product committees):** تتمثل مهام هذه اللجان في تقييم أنشطة البحث والتطوير وكذلك جهود التسويق بغرض التوصل إلى أفكار مبتكرة، والعمل على إعداد مخططات خاصة بالمنتجات الجديدة. وتضم هذه اللجان عادةً إدارات ومسيرين من مستويات عليا يمثلون مختلف الوظائف داخل المؤسسة.
 - **أقسام المنتجات الجديدة (New product departments):** تعتمد بعض المؤسسات الكبرى على إنشاء أقسام مستقلة متخصصة بالمنتجات الجديدة، يشرف عليها مسؤول يتمتع بصلاحيات محددة مثل التواصل المنتظم مع الإدارة العليا. وتتمثل مهام هذه الأقسام في البحث عن الأفكار الجديدة وتصنيفها، والتنسيق بين مختلف الأنشطة والمهام المرتبطة بعملية التطوير، إضافةً إلى إجراء الاختبارات الفنية والتجارية الخاصة بالمنتج.
 - **فرق المشاريع (Project teams):** تعتمد بعض المؤسسات على تشكيل فرق عمل تضم أعضاء من أقسام مختلفة، تتولى مهمة تطوير منتج جديد. وتتميز هذه الفرق بتعدد تخصصاتها وتكامل كفاءاتها، وتعمل تحت إشراف مسؤول مشروع يتولى توجيه أعمالها. ويكمن دور هذه الفرق أساساً في إعداد تقارير شاملة تعكس مختلف وجهات النظر المتعلقة بالمنتج الجديد.
 - **المؤسسات الخارجية المتخصصة:** تعتمد بعض المؤسسات على الاستعانة بمراكز بحثية متخصصة في مجال الابتكار والتطوير من أجل اقتراح أفكار جديدة تتماشى مع إمكانياتها وأهدافها، ليتم من خلالها طرح منتجات جديدة في الأسواق المستهدفة. غير أنّ هذا الأسلوب غالباً ما يُعتمد في الدول الصناعية المتقدمة، ويخضع لرقابة مشددة، خاصة في مجالات محددة مثل الصناعات العسكرية والحربية. (عبيدات،، مرجع سبق ذكره ط 02، 2004، صفحة 45)
- 4) تقييم المنتج الجديد :**
- بعد الانتهاء من عملية إطلاق المنتج الجديد في السوق، لابد من القيام بإجراء عملية تقييم شاملة لأداء المنتج الجديد قصد معرفة قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة .
- 4-1) مفهوم تقييم أداء المنتج :** تمثل هذه العملية جميع الأنشطة والإجراءات التي تنفذها المؤسسة بهدف مقارنة الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المخطط له، وذلك للكشف عن الانحرافات المحتملة واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من تطوير المنتج الجديد. (عكروش م.، مرجع سبق ذكره، صفحة 45) .
- 4-2) التقييم الاقتصادي للمنتج الجديد:**
- تشمل عملية التقييم الاقتصادي للمنتجات الجديدة مراجعة التقديرات المتعلقة برأس المال المستثمر، وحجم المبيعات المتوقعة، والأرباح، والتكاليف المترتبة على إنتاج وتسويق المنتج، مع التأكد من مدى انسجامها مع أهداف المؤسسة. ويهدف هذا التقييم أساساً إلى التحقق من جدوى مشروع المنتج الجديد وإمكانية استرداد عوائد الاستثمار ويتضمن التقييم الاقتصادي للمنتج الجديد العناصر التالية: (ابراهيم، مرجع سبق ذكره، الصفحات 87-88)

- **التكلفة** : تقدير تكلفة كل نشاط مرتبط بعملية تطوير المنتج يتم عبر مختلف مراحل التطوير وصولاً إلى تسويقه، ويشمل ذلك مختلف أنواع التكاليف مثل: التكاليف الإدارية، تكاليف الإنتاج والتشغيل، التكاليف المتوقعة للتطوير، التكاليف التسويقية، إضافةً إلى جميع عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- **الإيرادات المتوقعة** : يمكن للمؤسسات زيادة إيراداتها عبر طرح منتجات جديدة في السوق والاستحواذ على حصص سوقية إضافية، مما يتيح لها تحقيق أرباح مالية معتبرة، وذلك من خلال مصدرين رئيسيين: مبيعات المنتج الجديد، أو بيع تراخيص التكنولوجيا المعتمدة في تطويره..
- **الأرباح المتوقعة** : تتمكن العديد من المؤسسات من تحقيق مبيعات مرتفعة وأرباح صافية كبيرة عبر المنتجات التي قامت بإطلاقها خلال العقد الأخير. (autres L. &, Op,Cit, p. 327) يمكن تقديرها من خلال تحديد التكاليف والإيرادات وصولاً إلى نقطة التعادل، التي قد تتباين تبعاً للظروف المحيطة بالمؤسسة المسؤولة عن عملية التطوير، وكذلك تبعاً لمستوى مهارة وكفاءة القائمين على أنشطة التسويق والتطوير.
- **الاعتبارات الضريبية** : تكتسب الضريبة على القيمة المضافة للمنتج الجديد—سواء كان سلعة أو خدمة—أهمية كبيرة خاصة عند وجود بدائل متعددة في السوق. ففي هذا السياق، تقوم المؤسسات بتحصيل ضريبة القيمة المضافة من المستهلكين وتسديدها للدولة بعد خصم قيمة مشترياتهم من السلع والخدمات. وتختلف نسب الضريبة المطبقة بحسب نوع السلعة أو الخدمة المعنية.
- **حالة عدم التأكد** : تتطلب عملية التقييم الاقتصادي للقرارات المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة—سواء كانت قرارات استثمار، إنتاج، أو طرح المنتج في السوق—تقديرات دقيقة للتنبؤات الاقتصادية المستقبلية. يشمل ذلك تقدير معدلات التضخم المتوقعة في سوق المنتج الجديد، مستويات المخزون المحتملة، وكذلك تقييم تأثير التطورات التكنولوجية والسياسات الحكومية الحالية والتغيرات المحتملة عليها، لضمان اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة في ظل حالة عدم اليقين.
- **الرقابة** : تُعرّف الرقابة على أنّها التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة وفقاً للأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي انحرافات أو تعديل برامج العمل عند الحاجة. وفي سياق ابتكار المنتجات، تهدف الرقابة إلى قياس أداء أنشطة الابتكار وتطوير المنتجات، لضمان سيرها وفق الاتجاه الصحيح وتحقيق الأهداف المرجوة.

5) انتشار المنتج الجديد وتبني المستهلكين له:

1-5) مفهوم عملية انتشار وتبني المنتج الجديد :

يُعد انتشار المنتجات الجديدة من العمليات الأساسية في التسويق، حيث يتم نقل المعلومات حول المنتج الجديد إلى السوق المستهدف عبر قنوات الاتصال المختلفة. ويحدث هذا الانتشار عندما تقدم المؤسسة أشكالاً متعددة من نفس المنتج، سواء من حيث الألوان أو الأحجام أو الاستخدامات، بهدف تحقيق التنوع والاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق. وفي الوقت نفسه، يجب على المؤسسة مراعاة سلوك المستهلك تجاه منتجات المنافسين. غالباً ما تعتمد المؤسسات الرائدة هذه السياسة كوسيلة لردع دخول المنافسين، من خلال تطوير مجموعة واسعة من المنتجات لسد الفجوات في السوق وتقليل تهديد المنافسة. ويُفهم الانتشار بمفهومه الواسع على أنه مجموع المتبنين للابتكارات خلال فترة زمنية معينة، وهو العملية التي تجعل الابتكار مقبولاً لدى السوق المستهدف أو النظام الاجتماعي عبر الزمن. (قندوز، 2017، صفحة 41). كما عرف ROGERS عملية إنتشار الابتكارات (المنتجات الجديدة) بأنّها : "العملية التي يتم من خلالها توصيل الابتكار (خدمة، سلعة، فكرة أو إجراء) من خلال قنوات اتصال معينة بين أعضاء النظام الاجتماعي خلال فترة زمنية محددة " أما عملية التبني فعرفها بأنّها :

"مجموعة من الاختيارات والإجراءات التي يقوم بها المستهلك للوصول إلى قرار تجريب أو عدم تجريب المنتج الجديد، والاستمرار في استخدامه أو عدم الاستمرار في استخدامه" (ROGERS, 1983, p. 163). وفي هذا المجال طوّر (ROGERS, 1962) نموذجاً لعملية الانتشار الذي يعتمد على التوزيع الطبيعي الكلاسيكي للمنتجات الجديدة على شكل حرف S يمثل المنحنى تواتر المستهلكين الذين يتبنون المنتجات الجديدة بمرور الوقت، حيث أصبح هذا النموذج يستخدم على نطاق واسع في المجال التسويقي . وفي نفس الاتجاه أشار كل من (SCHIFFMAN & kaunk, 2013, p. 553) (KOTLER & Armstrong, 2005, p. 287)، إلى أنّ عملية التبني هي " العملية الذهنية التي يمر بها فرد منذ سماعه عن المنتج حتى التبني النهائي له ."

ومنه نستنتج أنّ عملية انتشار المنتج الجديد (سلعة، خدمة، عملية) يقصد بها نشر معلومات عن المنتج عن طريق وسائل الاتصال في السوق المستهدف، ليقوم المستهلك بعملية التبني والتي يقصد بها اختياره للقرار الذي يناسب حاجاته إمّا اقتنائه لهذا المنتج وتجريبه وإمّا رفضه له .

2-5) مراحل عملية تبني المستهلك للمنتج الجديد :

تمثل مراحل عملية التبني وفق النموذج التقليدي لعملية التبني الذي جاء به (Rogers 1962) فيما يلي : (العلوان و الضمور، 2008)

- الإدراك (Awareness): يتعين أن يمتلك المستهلك معلومات كافية حول المنتج الجديد لتقييم مدى ملاءمته وقدرته على تلبية احتياجاته. وفي هذا السياق، يقوم المسوّق بدور حيوي في الترويج للمنتج وجذب اهتمام العملاء، مستخدماً مختلف وسائل الاتصال مثل الإعلان والدعاية وغيرها من الجهود التسويقية.
- الاهتمام (Interest): في هذه المرحلة، يجب على المسوّق تزويد المستهلك بكافة المعلومات الضرورية حول الفوائد والمنافع التي يقدمها المنتج الجديد. إذ يظهر المستهلك اهتماماً بالمنتج عندما يدرك مزاياه وقيّمته المضافة.
- مرحلة التقييم (Evaluation) : يجب على متبني المنتج الجديد اعتماد آليات تقييم مقارنة المنتج الجديد مع المنتجات القائمة، بالاستناد إلى المعلومات المتاحة لديه. يقوم المستهلك بتحليل مزايا وعيوب المنتج، وقد تؤدي نتائج هذا التحليل إلى تبنيه للمنتج إذا كانت إيجابية، أو رفضه إذا كانت غير مرضية. في هذه المرحلة، يقيّم الأفراد مدى قدرة المنتج على تلبية احتياجاتهم الخاصة، لذا تحتاج المؤسسة إلى تزويد العميل المحتمل بكافة المعلومات والأدلة اللازمة لدعم عملية تقييمه للبدائل المتاحة.
- التجربة (Trial): يقوم المستهلك في البداية بتجربة المنتج الجديد بشكل محدود لتقييم قيمته وفائدته. إذا كانت التجربة مرضية، ينتقل إلى مرحلة التبني، حيث يقرر استخدام المنتج بشكل مستمر ومنظم. خلال هذه المرحلة، يقوم المتبنون المحتملون بفحص المنتج واختباره، سواء عبر شراء كمية صغيرة، أو الاستفادة من عينات مجانية، أو متابعة عروض توضيحية، بهدف تحديد مدى ملاءمته لاحتياجاتهم.
- التبني (Adoption): يعتمد المستهلك في قراره باستخدام المنتج الجديد بانتظام على نتائج تقييمه للمنتج؛ فإذا كانت التجربة إيجابية، فإن العميل يميل إلى تكرار الشراء، أما في حالة النتائج غير المرضية، فقد يمتنع عن ذلك. لذلك، من الضروري للمسوّق تعزيز قرار الشراء بعد التجربة الأولية عبر اتباع استراتيجيات وأساليب متوافقة مع توجهات واحتياجات العميل.
- 3-5) أصناف المستهلكين المتبنين للمنتجات الجديدة :

ترتبط سرعة انتشار المنتج الجديد في الأسواق بدرجة تقبله من قِبل المستهلكين. وفي هذا الإطار، أظهرت دراسة أجراها Rogers في الولايات المتحدة الأمريكية حول انتشار المنتجات الجديدة أنّ المستهلكين يمكن تصنيفهم إلى خمس فئات بحسب سرعة تقبلهم للمنتجات الجديدة، وهي كما يلي: (Lobasenko, 2017, p. 76) :

• **المبتكرون (المجددون – المغامرون) Innovators**

تشكل هذه الفئة المبتكرون من المستهلكين، وهم الأشخاص الذين يسرعون في تجربة المنتجات الجديدة دون الالتفات كثيراً إلى المخاطر المحتملة. يتميزون بالطابع الاجتماعي ولديهم مصادر متنوعة للحصول على المعلومات، مثل البحث عبر الإنترنت أو متابعة المجالات المتخصصة. عادةً لا تتجاوز نسبة هذه الفئة 2.5% من إجمالي المستهلكين المحتملين للسلعة أو الخدمة الجديدة.

المتبنون الأوائل: (Early adapters)

شكل هذه الفئة المتبنون الأوائل من المستهلكين، وهم مستعدون لتحمل المخاطر وتجربة المنتجات أو التقنيات الجديدة قبل انتشارها على نطاق واسع، إلا أنهم أقل مغامرة مقارنة بالمبتكرين ولا يتخذون قرارات الشراء بسرعة مماثلة. يتميز هؤلاء الأفراد بالاجتماعية، وغالبًا ما يُنظر إليهم كرواد في مجالاتهم، حيث يسعون لنقل تجاربهم ونصائحهم إلى باقي المستهلكين. وتمثل هذه الفئة نحو 13.5% من إجمالي المستهلكين المحتملين.

• **الأغلبية المبكرة: (Early Majority)**

تمثل هذه الفئة الأغلبية المبكرة من المستهلكين المحتملين، والذين يتميزون باتخاذ قرارات شراء متأنية وعقلانية. وعلى الرغم من أنهم نادرًا ما يكونون قادة رأي، فإنهم يميلون إلى تبني المنتجات الجديدة قبل المستهلك العادي. وتشكل هذه الفئة نحو 34% من إجمالي المستهلكين المحتملين، حيث يقومون بتجربة المنتج الجديد متأثرين بالمجموعة السابقة من المتبنين الأوائل، مع مراعاة الحذر والحرص في التعامل مع كل ما هو جديد لأسباب اقتصادية واجتماعية ونفسية.

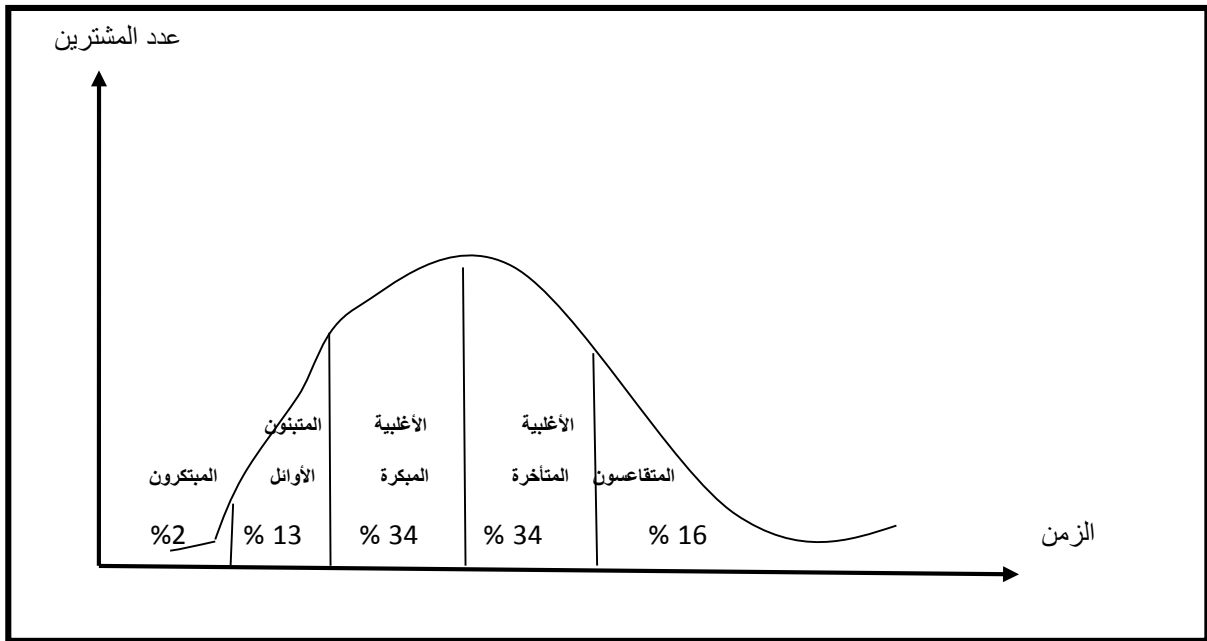
الأغلبية المتأخرة (Late Majority):

تمثل هذه الفئة المتبنون المتأخرون أو الأغلبية المتأخرة الأشخاص الذين يترددون في اتخاذ قرار الشراء ويعتمدون بشكل كبير على تجارب الآخرين مع المنتج الجديد قبل تبنيه. ويعود هذا الحذر إلى محدودية معلوماتهم حول السوق والمنتج، بالإضافة إلى عوامل اقتصادية واجتماعية تجعلهم أكثر تحفظاً تجاه الابتكارات. غالباً ما تنتمي هذه الفئة إلى الطبقة الوسطى أو أعلى الطبقة الدنيا، وتشكل ما يقارب 34% من إجمالي المستهلكين المستهدفين.

• المتقاعدون (Laggards):

شكل فئة المتقاعسين أو المتأخرين آخر مجموعة من المشترين، وهم أفراد مرتبطون بالتقاليد وعادة ما يكون دخلهم محدوداً. تتميز هذه الفئة بمقاومتها للتغيير وعدم تبني الابتكارات إلا بعد أن تصبح مألوفة وشائعة في المجتمع، ويرجع ذلك إلى خوفهم من الجديد وعدم استعدادهم لتحمل المخاطر المرتبطة بالمنتجات غير المعروفة. ومن هذا المنطلق، يتطلب جذب هذه الفئة اعتماد استراتيجيات ترويجية مخصصة، مثل التركيز على التخفيضات والعروض السعريّة لجذب اهتمامهم. وتشكل هذه الفئة حوالي 16% من إجمالي المستهلكين المحتملين.

الشكل (10,3,2): فئات المتبنين للمنتجات الجديدة



Source : Christian Michon et al, **le marketeur (fondements et nouveautés du marketing)**, 3ème édition, Pearson, France, 2010, p 230.

يوضح منحنى S لتبني المستهلكين للمنتج الجديد عبر الزمن أنّ عملية اعتماد المنتجات تختلف باختلاف الفئات الاستهلاكية. في البداية، يبدأ المبتكرون المغامرون (Innovators) بتجربة المنتج بنسبة ضئيلة تصل إلى 2%، نظرًا لقلّة المعلومات المتاحة عن المنتج وتحملهم للمخاطر العالية. يليهم المتبعون الأوائل (Early Adopters)، وهم قادة الرأي في مجتمعاتهم الذين يتبنون المنتج في مراحل مبكرة ولكن بحذر، ويشكلون نحو 13% من إجمالي المستهلكين. يصل عدد المتبنين إلى ذروته مع انتقال المنتج إلى فئة الأغلبية المبكرة (Early Majority)، التي تعتمد المنتج بعد أن يثبت نجاحه ويصبح مقبولاً على نطاق واسع.

تليها الأغلبية المتأخرة (Late Majority) ، وهي فئة محافظة ومتشككة، تتبنى الابتكار فقط بعد أن يجربه معظم الناس، وتشكل مع الأغلبية المبكرة 34% من إجمالي المستهلكين. وفي نهاية المنحنى، تظهر فئة المتقاعسين أو المتأخرين (Laggards) بنسبة 16%، وهي المجموعة التي تتصف بأنماط شراء تقليدية وتميل إلى مقاومة التغيير، ما يجعل اعتماد المنتج فيها محدودًا ومتأخرًا مقارنة ببقية الفئات.

خلاصة :

يتضح من المبحث أعلاه أن الابتكار يمثل المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات، إذ يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والتفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، ما يسهم في جذب العملاء الحاليين والمحتملين على حد سواء. وفي ظل سوق عمل يتميز بالتجديد المستمر، أصبح من الضروري للمؤسسات تحسين جودة منتجاتها ووظائفها واستراتيجيات تسويقها بشكل مستمر، لضمان اختراق الأسواق وتحقيق رضا العملاء وزيادة الطلب على المنتجات الجديدة.

ومن المعروف أن ليس كل المنتجات الجديدة متساوية في درجة الجودة، مما يفرض على المؤسسة اختيار الاستراتيجية الأنسب لتطوير منتجاتها بما يتوافق مع قدراتها وإمكاناتها. ويتم تقييم درجة جودة المنتج عادةً من خلال تجديد مواصفاته (مثل الملامح، الخصائص، المكونات)، أو من خلال تجديد المنافع والاستخدامات، وكذلك عبر أساليب وعمليات الإنتاج المستخدمة.

وبناءً على ذلك، تتاح للمؤسسة خياران رئيسيان لتطوير منتجاتها: إما اتباع استراتيجية الابتكار الجذري، الذي يركز على إدخال تغييرات كلية وجذرية، أو اتباع استراتيجية الابتكار التدريجي، الذي يعتمد على تحسينات تدريجية وتطوير مستمر للمنتجات القائمة.

المبحث الثالث : علاقة الشراكة الإستراتيجية بتطوير منتجات جديدة:

يُعدّ تطوير المنتجات من أحد أبرز الخيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمرارها ونموها في بيئة تتسم بسرعة التغير والتعقيد. وتبرز أهمية هذا الخيار من خلال دوره في تقديم منتجات مبتكرة تدعم التفوق وتؤمن البقاء في ظل تحديات عديدة، من بينها: التطور المتسارع للتكنولوجيا والمعارف، ضعف الأطر التنظيمية والقانونية في مواكبة هذه التحولات، تجزئة الأسواق، قصر دورة حياة المنتجات، وظهور نمط جديد من المنافسة يتمثل في المنافسة بالابتكار. كما أن تعاضد دور أنشطة البحث والتطوير داخل الهياكل التنظيمية الحديثة، والكم الهائل من المنتجات المطروحة في الأسواق، يجعل من تطوير المنتجات خياراً حتمياً للمؤسسات الساعية للتميز.

ولمواجهة هذه التحديات، وبالنظر إلى محدودية الموارد المتاحة، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني إستراتيجيات تنظيمية مرنة وملائمة، يأتي في مقدمتها خيار إستراتيجية الشراكة. إذ تمثل هذه الأخيرة شكلاً من أشكال التعاون مع مصادر خارجية يتيح تقاسم مخاطر وتكاليف تطوير المنتجات الجديدة، فضلاً عن تحقيق مزايا إستراتيجية أخرى، مثل: تنمية وتأهيل المورد البشري عبر التعلم من الشريك، الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي يمتلكها، تبادل المعلومات والخبرات والمهارات، واعتماد تقنيات إنتاج مبتكرة.

إن انتهاز المؤسسات لخيار الشراكة في إطار تطوير المنتجات يستدعي تركيز جهودها على أنشطة سلسلة القيمة، بما يضمن تحقيق التكامل والتعاون بين مختلف الأطراف الفاعلة فيها، وذلك بغرض الاستجابة الفعالة لاحتياجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين. وتشكل هذه الأطراف عادة من الموردين والعملاء والموزعين، إضافة إلى المصنعين من قطاعات مختلفة، وكذا الجامعات ومراكز البحث والتطوير. وبناءً على ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تحليل إستراتيجيات التعاون بين هذه الأطراف، واستجلاء أثرها على كل من الابتكار الجذري والتدريجي للمنتجات، من خلال التركيز على دور الشراكة في خفض تكاليف تطوير المنتجات، ونقل التكنولوجيا، وتعزيز التعلم التنظيمي من الشركاء.

- **المطلب الأول : اختيار شريك التعاون**
- **المطلب الثاني : تأثير الشراكة على تخفيض التكاليف**
- **المطلب الثالث : تأثير الشراكة على التعلم التنظيمي**
- **المطلب الرابع: تأثير الشراكة على حيابة تكنولوجيا جديدة**

المطلب الأول : اختيار شريك التعاون

يعدّ الابتكار عاملاً مهماً لبقاء الأعمال وتطويرها، فالمؤسسات التي تمتلك الموارد والمهارات الكافية فإنها تفضل تطوير ابتكاراتها بشكل فردي (GULATI, 1998). وعندما تفتقر إلى الموارد والمهارات الكافية للابتكار، فإنها تنظر إلى تطوير شراكات وإستراتيجيات التعاون (DYER, 1998). إذ تشير نتائج بعض الدراسات من أهمها (LE ROY, 2013)، (TOMLINSON, 2010)، (Santamaria, 2011)، (Nieto, 2007) إلى أنّ أهمية التعاون من أجل ابتكار المنتجات تعتمد على نوع الشريك (الجامعة، العميل، المورد، المنافس، وما إلى ذلك...) وبالتالي فإنّ مسألة الاختيار لأفضل إستراتيجية شراكة بين المنظمات تظل مطروحة. ويضيف (Corsten, 2005) أنّ علاقة التعاون التي تسعى إلى خفض التكاليف وتطوير التكنولوجيا والعمليات وتشجع التعلم المتبادل تؤدي إلى المزيد من المنتجات المبتكرة. و بما أنّ الشراكة يقصد بها التعاون مع غير المنافسين، فدراساتنا

الحالية تركز على إستراتيجية الشراكة المبنية على التعاون الرأسي (العمودي) أي الشراكة مع العملاء، الموردين، الموزعين، الجامعات والمعاهد ومراكز البحث .

1) التعاون مع غير المتنافسين :

يعدّ التعاون مع غير المنافسين أحد الأشكال الأكثر شيوعاً واستقراراً من التعاون بين المؤسسات، إذ يقوم على التكامل بدلاً من التنافس. فالتعاون مع موردين أو عملاء أو جامعات ومراكز بحث يتيح للمؤسسة الوصول إلى موارد ومهارات لا تمتلكها داخلياً، بما في ذلك المعرفة التكنولوجية والخبرات التنظيمية (Dyer J. H., 1998). ومن الناحية النظرية، فإن غياب عنصر المنافسة يُعزّز مناخ الثقة المتبادلة بين الأطراف، ويُقلّل من احتمالات السلوك الانتهازي، مما يخلق بيئة أكثر ملاءمة لتبادل المعلومات والموارد (Bengtsson, 2000). وتشير دراسات شبكات الابتكار إلى أنّ التعاون مع شركاء متنوعين من خارج مجال المنافسة، مثل الجامعات أو المؤسسات البحثية، يساهم في تنمية قدرات التعلم التنظيمي ويُعزّز الابتكار، سواء كان تدريجياً أو في بعض الحالات جذرياً (Powell, 1996). كما يُعتبر هذا النمط من التعاون وسيلة فعّالة لتقاسم تكاليف البحث والتطوير وتسريع عملية إدخال منتجات جديدة إلى السوق (Hagedoorn, 2002).

الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة عادة ما تكون عمودية داخل القطاع، سواء من الخلف في حالة التعاون مع الموردين أو من الأمام في حالة التعاون مع الموزعين، وبالتالي فإنّ عامل المنافسة بين المؤسسات المتعاونة لا يُطرح في هذه الحالة، أما في حالة التعاون بين مؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة، فهذه العلاقة تعبر عن اتفاق بين القطاعات، لأنّ المؤسسات المتعاونة تنتمي إلى قطاعات متميزة عن بعضها البعض بحيث لا يُطرح مشكل المنافسة بينها، كما هو الحال مع مؤسسة "آبل" (Apple) للصناعات الإلكترونية التي أبرمت اتفاقاً مع مؤسسة (Nike) "نايكي" لصناعة الملابس الرياضية سنة 2006، وإنتاج منتج مشترك يُسمى "نايكي+آي" (Nike+Ipod) (Meier, 2009) ومن المتوقع أن يضيف التعاون مع غير المتنافسين قيمة من خلال الجمع بين التكنولوجيا التي طوّرتها إحدى الشركات وتلك التي أنشأتها شركات أخرى في شبكة تعاونها. الشبكة الأولى التي يجب أخذها بعين الاعتبار في مرحلة الإنتاج في سلسلة القيمة هي الموردين حيث توفر علاقات المعاملات (العلاقات التجارية) التي تتطور إلى تعاون إمكانية تبادل موارد التكنولوجيا المختلفة، مثل العلاقات مع الجامعات أو مؤسسات البحث والتطوير، وحسب (TOMLINSON, 2010)، (Santamaria, 2011)، (Nieto, 2007) يشير التعاون مع غير المتنافسين أيضاً إلى الأنشطة النهائية التي توفر رؤية مهمة لاحتياجات السوق وفرص الابتكار المرتبطة بالسوق. كما يُحدث التعاون بين المؤسسات تقليل الحواجز بين المؤسسة وبيئتها كما يؤدي إلى تحقيق تدفقات الابتكار المتبادلة، وتدخل المؤسسات المبتكرة في منطق الاستعانة بالمصادر الخارجية للابتكار الذي يتطلب نظام الابتكار المفتوح (Open Innovation) (Chesbrough, 2006).

2) دمج الموردين في عملية تطوير المنتجات الجديدة:

تُعدّ مشاركة الموردين في مشاريع تطوير المنتجات من أكثر صور الابتكار التعاوني شيوعاً، حيث يساهم الموردون بشكل مباشر في دعم قدرات المؤسسة الابتكارية. ويُعدّ اختيار المورد المناسب إحدى المهارات الإدارية المحورية التي ينبغي على المؤسسة (العميل) تطويرها لضمان فعالية وأداء علاقة التعاون في مجال الابتكار. غير أنّ التحدي الرئيس يكمن في تحديد أهداف التعاون

بدقة، ومدى اتساق دوافع وأهداف ورؤى الطرفين الإستراتيجية، وهو ما ينعكس على استدامة الشراكة وجودة مخرجاتها. فقد تتجلى المشاركة والتعاون بين العميل والمورد في مستويات متعددة تشمل العمليات التشغيلية، تبادل الموارد، أو حتى في الأبعاد الإستراتيجية طويلة المدى، بما يعزز فرص الابتكار المشترك ويقلل من المخاطر المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة.

• يشكل إدماج الموردين في تطوير المنتجات الجديدة عاملاً استراتيجياً لتعزيز الابتكار وتقليل التكاليف، حيث يساهمون بمعارفهم وتقنياتهم في تسريع التطوير وتوفير مكونات أساسية، كما يتيح تبادل كميات كبيرة من المعرفة، مما يجعل إدارة خبراتهم عنصراً حاسماً لنجاح إستراتيجيات الابتكار في بيئة أعمال معقدة وسريعة التغير. (Wynstra, 2003)، (Zhao, 2013).

• إن الرغبة في تقديم منتجات جديدة وتطوير الحالية وبجودة عالية تستلزم بالضرورة دمج كلا من الموردين والعملاء في عملية التطوير من خلال تبني مفهوم فرق العمل سواء داخل أو خارج المنظمة بهدف ضمان الحصول على المدخلات وضمان رضا العملاء (Ragatz, 1997)، (Savaskan, 2004)، (Barratt, 2004)، (Hult, 2006).

• هدف دمج الموردين والعملاء في تطوير المنتجات الجديدة إلى تعزيز مشاركتهم الفعالة عبر تبادل المعلومات والمتابعة وتقديم المقترحات، مع بناء فرق عمل مشتركة قائمة على الثقة والشفافية والاستدامة، إضافةً إلى التعاون في التعلم والتدريب المشترك (Roth, 2008)، (Tan, 2007).

• ويؤكد (Corsten.D. & J, 2005) أنّ الثقة التي تأتي من العلاقات التعاونية بين المشتري والمورد تعزز التأثير الإيجابي على عملية ابتكار المنتجات. ومع ذلك فإنّ تحقيق الثقة والتعاون والتآزر يتطلب إشراك الموردين في عملية الابتكار إذ تعمل المشاركة على بناء تطورات حول التوافق بين المشتري والمورد والذي بدوره يشجع الموردين على مشاركة الحوافز مع المشتري (Sáenz, 2013).

• تهدف عملية دمج الموردين والعملاء في تطوير المنتجات الجديدة إلى تعزيز مشاركتهم الفعالة عبر تبادل المعلومات والمتابعة وتقديم المقترحات، مع بناء فرق عمل مشتركة قائمة على الثقة والشفافية والاستدامة، إضافةً إلى التعاون في التدريب والتعلم المشترك.. (Ghosh e. a., 2014)(Ciesielski, 2012). إنّ قدرة المؤسسة على دمج قدرات شركاء سلسلة التوريد تعزز قدرتها على الشروع في ابتكارات تدريجية وجذرية (Soosay, 2008). وحسب (Henke Jr., 2010) فإنّ إشراك الموردين واستخدام الفرق المشتركة بين المنظمات والتركيز على الابتكار داخل وبين المرافق الشريكة لسلسلة التوريد ومشاركة المعلومات الدقيقة وذات الصلة عبر سلسلة التوريد كلها أمور تعزز ابتكار المنتجات .

3) تفاعل المؤسسات مع الزبائن لتطوير المنتجات :

في سياق التفاعل بين المؤسسة وزبائنها، يزوّد الزبائن المؤسسة بمعرفة ومعلومات تساهم بشكل مباشر في أنشطة الابتكار وتحسين المنتجات والخدمات. وتتناول أدبيات نخب استخدام الابتكار (User Innovation Literature) هذا التفاعل باعتباره وحدة أساسية للتحليل، من خلال دراسة كيفية تعزيز قدرة الزبون على نقل المعرفة التي يمكن توظيفها في عملية الابتكار. وقد أكدت هذه الأدبيات على دور المستخدم/الزبون كمساهم رئيسي في الابتكار، مبرزةً الأسباب التي تجعل مشاركته ذات أهمية محورية:

أولاً: أنه في العديد من الحالات سيكونون هم المستفيدين من عملية الابتكار هذه كما قال فون هيبيل ، Von Hippel, (1978).

وثانياً: أن هذا الزبون هو الذي يمتلك المعرفة التي ستعمل المؤسسة لاحقاً على تحويلها إلى منتجات جديدة (Nicolai, 2011). مع تصاعد وتيرة التغيرات في بيئة الأعمال، قد تصبح تكلفة فهم حاجات الزبائن والاستجابة لها عبئاً يتجاوز قدرة المؤسسة على التحكم. وقد أظهرت دراسات ابتكار المنتجات في عدة صناعات أن عدداً من المؤسسات تبني مقاربة جديدة تقوم على تمكين الزبائن عبر تزويدهم بالأدوات والوسائل التي تسمح لهم بالمشاركة في تصميم منتجاتهم وتطويرها. ويتيح هذا التوجه الانتقال من مجرد إدخال تعديلات طفيفة على المنتجات القائمة إلى تحقيق ابتكارات جديدة نابعة من الزبائن أنفسهم (Hippe, 2002). ويعتبر بناء علاقة ديناميكية بين الزبون والمؤسسة أمراً ضرورياً من أجل تفعيل الابتكار حيث ينشأ هذا الأخير من خلال هذه العلاقة ومن خلال إقحام الزبون واعتباره شريكاً في عملية الابتكار. فبعد اقتنائه لمنتجات المؤسسة يكتسب خبرة من خلال استعماله لها ويدرك خصائصها واستخداماتها والنقائص التي يكتشفها في هذه المنتجات، وبالتالي يكون مجزته أفكار ومعلومات هامة تستغلها المؤسسة كقاعدة هامة تمكن المؤسسة من تحسين المنتج الحالي لها وإطلاق منتجات أخرى جديدة تفي بالغرض المنوطة بها لدى الزبون (صادق، 2010، صفحة 267).

تُعَدُّ مشاركة الزبائن في تطوير منتجات المؤسسة من خلال التغذية العكسية عنصراً أساسياً، حيث يقدم الزبون عند استخدامه للمنتج ملاحظاته وآراءه، مما يمكن المؤسسة من إدخال تحسينات تضمن توافق المنتج مع حاجاته وتوقعاته.

5) التفاعل بين المؤسسة والجامعات لتطوير منتجات جديدة :

منذ القرن التاسع عشر حدث تحول المؤسسات الصناعية إلى مؤسسات تهتم بالمعرفة أكثر من الصناعة، حيث تغيرت الأفكار والأهداف أين أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في عملية إنتاج السلع والخدمات وذلك بتطوير شراكات واتفاقيات بين المؤسسات والجامعات (Etzkowitz, 2003).

يشكل التعاون بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية رافعة أساسية لتعزيز الابتكار وتطوير منتجات جديدة، حيث تساهم الجامعات بالمعرفة العلمية والبحثية المتقدمة، في حين توفر المؤسسات الاقتصادية الخبرة التطبيقية والموارد التكنولوجية والمالية اللازمة لتحويل الأفكار البحثية إلى منتجات قابلة للتسويق. ويُعرف هذا النمط من التعاون بـ الابتكار المفتوح (Open Innovation)، إذ يسمح بتبادل المعرفة والخبرات بين الأطراف، ويقلل من مخاطر التطوير، ويُسرِّع من وتيرة إدخال منتجات مبتكرة إلى السوق (Chesbrough H. W., 2003) كما أكدت الدراسات أنّ الشراكات البحثية بين الجامعات والصناعة تؤدي إلى تحسين القدرات التكنولوجية للمؤسسات، وزيادة قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وعدم اليقين (Perkmann, 2007).

نستنتج مما سبق أن التعاون الذي ينشأ بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية يكون استجابةً لحاجة القطاع الإنتاجي إلى تطوير تقنيات أو منتجات جديدة، أو لنقل اختراعات ناضجة من الجامعة إلى الصناعة. ويُعد الابتكار التكنولوجي معتمداً على المعرفة العلمية الدقيقة، مما يجعل هذا التفاعل وسيلة موثوقة لربط المعرفة الأكاديمية بالممارسة التطبيقية والخبرة التسويقية للمؤسسات. ومن خلال الجدول التالي سنعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع التعاون لتطوير المنتجات.

الجدول (1,3,1): الدراسات التي تناولت التعاون لتطوير منتجات جديدة (NPD)

الطريقة	أهم نتائج الدراسة	التركيز على	صاحب الدراسة
نموذج المعادلات الهيكلية	الكفاءة التعاونية (مزيج من الثقة والتواصل والتعاون) لها تأثير على نجاح NPD. تكامل كفاءات الشركاء له تأثير كبير على تطوير منتجات جديدة فقط في إحدى الصناعات المدروسة .	الإدارة	Sivadas and Dwyer (2000), Journal of Marketing
نموذج المعادلات الهيكلية	يمتلك الشركاء في التحالفات الأفقية مستويات أعلى من التكرار المعرفي ومستويات أقل من الترابط العلائقي مقارنة بالتحالفات الرأسية .	قبول المعلومات	Rindfleisch and Moorman (2001), Journal of Marketing
OLS الانحدار	يأخذ الباحثون بعين الاعتبار قدرة المشتري وتحفيزه ، قبل الانخراط في تطوير المنتج . تؤدي علاقات التطوير المشترك إلى رضا البائع .	إدارة العلاقات	Athaide, Stump, and Joshi (2003), Journal of Marketing Theory and Practice
دراسات الحالة	ينشأ التعاون الناجح من التفاعل العادي داخل الشبكات الشخصية. العلاقات التعاونية تجذب شركاء آخرين. الالتزام مهم لاستمرار العلاقة، مشاركة المعلومات وخطط البحث والرؤى جزء لا يتجزأ من التطوير المشترك .	شبكات المنظمات	Kreiner and Schultz (1993), Organization Science
الإحصاء الوصفي والمتوسط مقارنات	من عوامل نجاح تطوير منتجات جديدة : ففة المدخلات كاختيار الشريك ، وعامل إدارة التعاون كبناء الثقة والتواصل .	الخصائص الميدانية والاستجابات	Littler, Leverick, and Bruce (1995), Journal of Product Innovation Management
بناء نموذج رياضي باستخدام دراسة الحالة	قد يفضل المشترون التعديلات القابلة للتطبيق بشكل عام . قد تؤدي التعديلات إلى تراكم أكبر للمعرفة لدى المورد .	التراكم المعرفي	Appleyard (2003), Journal of Product Innovation Management
تحليل الانحدار Probit	التعلم التكنولوجي يزيد من عدد خطوط الإنتاج الجديدة . التعلم في مجال التصنيع والتسويق ليس له تأثير على عدد خطوط الإنتاج الجديدة . عملية التعلم (أي اكتساب المعرفة من عملية إدارة أنشطة التحالف) له تأثير إيجابي على عدد خطوط الإنتاج الجديدة	التعلم	Chen and Li (1999), Advances in Competitiveness Research
دراسة الحالة	يمكن أن يؤثر تكامل مدخلات ومخرجات الموارد وحالة القدرة التنافسية على النهج المتبع تجاه دمج المعلومات التسويقية في عملية تطوير منتجات جديدة ..	تبادل المعلومات	Perks (2000), Industrial Marketing Management
الإحصاء الوصفي	يمكن ملاحظة نمط واضح من النمو في شركات البحث والتطوير منذ 1960. و يبدو أن الشركات تفضل بشكل متزايد الشراكات التعاقدية على المشاريع المشتركة . وتظهر الشراكات التعاقدية في كثير من القطاعات:الصناعات الدوائية،تكنولوجيا المعلومات وصناعات الفضاء والدفاع .	الاتجاهات	Hagedoorn (2002), Research Policy
دراسة الحالة	يتكون نموذج التطوير المشترك العام من ثلاث مستويات :إستراتيجية لتصميم سلسلة التطوير وهيكل العمليات والحوكمة التي تحدد كيفية عمل الشركاء معاً، وتكنولوجيا المعلومات .	إستراتيجية	Deck and Strom (2002), Research Technology Management
الانحدار اللوجستي	من بين المصادر الخارجية للأفكار الخاصة بالابتكار يحظى العملاء بالتقدير الكبير، كما أن مراكز الأبحاث هي الأخيرة في القائمة على الرغم من أن مراكز التطوير المشترك من المرجح اختيارها من الأول .	تجريبي	Saez, Marco, and Arribas (2002), R&D Management
دراسة الحالة	يبدو أن دعم اختيار خبراء الفريق، وهو نظام دعم القرار الجماعي، قد عزز عمليات صنع القرار ونواتج تقييم المنتج الجديد مما أدى إلى إرشادات قيمة لتحسين تطوير المنتج ونشره .	مجموعة صنع القرار	Hummel et al. (2000), Journal of Multicriteria Decision Analysis

المصدر Zeynep Emden, Roger J. Calantone, and Cornelia Droge ,Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value , J PROD INNOV MANAG 2006,23,p.333. (من الدراسات السابقة بتصريف)

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المؤسسات قد تتعاون مع أنواع مختلفة من المؤسسات مثل (المنافسين أو الموردين أو العملاء أو الجامعات ومراكز الأبحاث لتطوير منتجات جديدة). ويتوقف نجاح العلاقة واستمرارها على قرار اختيار الشريك المناسب الذي يحقق التكامل من حيث الموارد والقدرات المختلفة والتوافق التكنولوجي أي مدى قدرته التقنية، بالإضافة إلى التوافق الإستراتيجي (توافق أهداف ودوافع الشركاء).

والذي يعتبر من أهم العوامل لخلق القيمة، ومن بين أهداف التطوير المشترك هو تحقيق مكاسب متبادلة من خلال التقنيات المجمعمة والمتكاملة، وأيضاً من خلال نقل المعرفة المشتركة. وقد لا تتحقق أهداف التعاون إذا لم يتوفر عنصر الثقة والمرونة في التعاملات. و من خلال الجدول التالي نوضح الآثار الإيجابية للتعاون مع غير المنافسين على الابتكار :

الجدول (3،1،2): الآثار الإيجابية للتعاون مع غير المنافسين على الابتكار

المؤلفون	التركيز على	عينة الدراسة	نتائج الدراسة
Tomlinson (2010)	علاقة التعاون والأداء الابتكاري	بحث تجريبي، دراسة 436 شركة (المملكة المتحدة)	تؤثر العلاقات التعاونية العمودية على أداء الابتكار، وفي بعض المجالات يكون للعلاقات الأفقية أيضاً تأثير ولكن تأثير أقل ..
Nieto and Santamaria (2007)	الشبكات التعاونية وابتكار المنتجات الجديدة	دراسة الشركات الصناعية الإسبانية	إنّ التعاون مع الموردين والعملاء والمنظمات البحثية بهذا الترتيب له تأثير إيجابي على حداثة الابتكار. و التعاون مع المنافسين له تأثير سلبي .
Belderbos, Carree and Lokshin (2004)	التعاون في مجال البحث والتطوير والأداء	CIS (1996, 1998) رابطة الدول المستقلة	التعاون مع الموردين والمنافسين له تأثير إيجابي على نمو إنتاجية العمل، و التعاون مع المنافسين والجامعات ومعاهد البحوث له تأثير إيجابي على نمو المبيعات المبتكرة لكل موظف .
Santamaria and Surroca (2011)	تأثير التعاون في مجال البحث والتطوير على الابتكار.	دراسة 1,300 شركة إسبانية	التحالقات مع الشركاء الرئيسيين يزيد من وتيرة ابتكار المنتجات والعمليات، في حين أنّ التحالفات الأفقية لا تفعل ذلك.
Neyens, Faems and Sels (2010)	تأثير التحالفات المستمرة والمتقطعة على الأداء الابتكاري .	217. مؤسسة ناشئة فنلندية	هناك تأثير إيجابي للتحالفات المتقطعة مع الموردين والعملاء والمنافسين على أداء الابتكار التدريجي. هناك تأثير إيجابي للتحالفات المستمرة مع الموردين والعملاء والمنافسين والجامعات والمعاهد البحثية على الأداء الابتكاري الجذري.
Kang and Kang (2010)	التعاون في مجال البحث والتطوير وابتكار المنتجات .	مسح الابتكار الكوري	التعاون مع العملاء والجامعات في مجال البحث والتطوير له تأثير إيجابي على تطوير المنتجات. التعاون مع الموردين والعملاء في مجال البحث والتطوير لها علاقة مقلوبة على شكل U مع ابتكار المنتجات.

المصدر: Frédéric Le Roy ; Marc Robert ; Frank Lasch, **Choosing the Best Partner for Product Innovation**, International Studies of Management and Organization · April 2016, vol43, N°03, p.04. (من الدراسات السابقة)

يتضح من الجدول أعلاه أنّ التعاون مع الشركاء يؤدي إلى زيادة مستوى ابتكار المنتجات والعمليات حسب (Tomlinson 2010)، و (Santamaria and Surroca 2011)، و يؤكد (Kang and Kang 2010) على التأثيرات الإيجابية على ابتكار المنتجات من خلال التعاون في مجال البحث والتطوير مع الجامعات والعملاء. بينما (Belderbos, Carree and Lokshin 2004) وجد أنّ التعاون مع الموردين يزيد من إنتاجية العمل تكون نتيجة مماثلة للتعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية، كما يوضح (Nieto and Santamaria 2007) أنّ التعاون مع الموردين والعملاء ومؤسسات البحث والتطوير يؤدي إلى مستويات أعلى من الحداثة في ابتكار المنتجات. وفيما يتعلق بتكرار التعاون الرأسي ونوع الابتكار (Neyens, Faems and Sels 2010) لاحظوا أنّ التعاون المتقطع يزيد من أداء الابتكار المتزايد وأنّ التعاون المستمر يزيد من أداء الابتكار الجذري .

المطلب الثاني : تأثير الشراكة على تخفيض التكاليف

لقد أصبح تخفيض تكاليف تطوير منتجات جديدة شرطاً ضرورياً للنجاح في الساحة التنافسية، ومن المرجح أن تكون الفوائد المترتبة على المشاركة المبكرة للأطراف الخارجية أعلى عندما تتحرك الصناعات نحو النضج، لأنّ فعالية التكلفة لا تعتمد على الابتكارات الكبرى في تصميم المنتجات أو الإختراقات التكنولوجية في العمليات فقط بل تعتمد أيضاً على الموارد والمدخرات الصغيرة التي تدخل في كل تفاصيل المنتج. ومع ذلك فمن خلال توقع مشاركة الأطراف الخارجية في العملية الإبداعية تستطيع جميع المؤسسات خفض تكاليف التطوير .

1) نظرية تكاليف التبادل

أول من استخدم هذا المصطلح هو (Ronald Coase, 1937)، وتعتبر هذه النظرية بين أقوى النظريات المؤسسية التي أعطت تفسيراً قوياً للعلاقات الاقتصادية بين المؤسسات؛ وتعتبر أحد أهم دوافع المؤسسات للاعتماد على إستراتيجية الشراكة . حيث قام المفكر الاقتصادي رونالد كواس بنشر مقال بعنوان : "طبيعة المنشأة"، حيث عالج فيه الأبعاد الثلاث للمؤسسة (بعد اجتماعي، بعد اقتصادي، بعد قانوني (العقود))، وتقرّح هذه النظرية وجود ثلاث خيارات مسّلم بها في تنظيم أي نشاط هي:

- انجاز المؤسسة لهذا النشاط بوسائلها الخاصة؛ وهذا ما يسمى بـ "توجه المؤسسة"؛
- جلبه من السوق؛ وهذا ما يسمى بـ "توجه السوق"؛
- انجازه من خلال الشراكة مع الغير؛ وهو ما يسمى بالتوجه "الهجين".

وللاختيار بين هذه البدائل تقوم المؤسسة بالمقارنة بين نوعين من التكاليف: تكاليف التبادل وتكاليف الإنتاج (Jerome.Barthelemy, 2004, pp. 71-72)؛ حيث تشمل تكاليف التبادل: (تكاليف انجاز العقد، التفاوض، المورد، ...)، وتمثل تكاليف الإنتاج في: (مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية تخطيط المنتج إلى غاية خروجه كمنتج قابل للاستعمال)، ومن خلال هذه المقارنة تُحدد المؤسسة انجاز هذا النشاط بالاعتماد على وسائلها الخاصة أم تقوم بإخراجه.

أهم الأسئلة التي تجيب عنها نظرية تكاليف التبادل هي: كيف يتم اختيار ما يتم إنتاجه؟ ماهي العوائد المرجوة من ذلك؟ متى تقرر المؤسسة أن تنتج ومتى تفضل التوجه الى السوق لجلب ما تحتاجه بدل إنتاجه؟ (MICHAELS, 2011, p. 43) ...

ظهرت نظرية تكاليف التبادل لمؤسسها (Ronald Coase, 1937) كما ذكرنا، لكنها شهدت إضافات وتطورات مع الباحث (Williamson) سنوات 1960 و 1970؛ أي بعد ما يقرب 30 عاماً من تصور الباحث Coase لإفترضاتها الأساسية، عرفت النظرية إثراء كبيراً وخاصة ما تعلق بالخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

فنظرية تكاليف التبادل تشرح الانتقال من تبادل السلع والخدمات عبر الأسواق إلى تبادل السلع والخدمات بين المؤسسات؛ فالنظرية بذلك تكون قد فسرت ظاهرة نشوء المؤسسات، كما يتمحور تحليلها للعلاقات الاقتصادية على فكرة التبادل؛ حيث تفترض كذلك أن المؤسسات خلال سعيها للحصول على احتياجاتها فإنها تتبع طريقتين؛ إما بالاعتماد على نفسها أو بالاعتماد على غيرها، وفي حال اعتمدت المؤسسة على الغير يكون عبر الاتفاق والعقد المبرم بين الأطراف . كما تعتبر التكلفة أحد أهم المعايير التي على أساسها تختار المؤسسة الطريقة المناسبة، ومن بين أهم تكاليف التبادل التي تركز عليهم النظرية، التكاليف التالية (Haak, 2004, pp. 29-30) :

- تكاليف البحث عن المعلومة: هي تكاليف مثل تلك المتحققة عند تحديد ما إذا كانت السلعة المطلوبة متوفرة في السوق وما هو أقل سعر لها وما إلى ذلك .
 - تكاليف التفاوض: هي التكاليف المطلوبة للوصول إلى اتفاق مقبول مع طرف التعاملات الآخر لإبرام عقد مناسب وما إلى ذلك.
 - تكاليف مراقبة التبادل: تكاليف الرقابة المستمرة على التنفيذ والتأكد من احترام بنود العقد من طرف الشركاء .
 - تكاليف التأقلم مع التغيرات: التكاليف الناجمة عن إعادة التفاوض في حالة عدم ملائمة العقد المبرم لبعض التحديات الاقتصادية الجديدة .
- بما أنّ تكاليف الإنتاج تتمثل في مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية تخطيط المنتج إلى غاية خروجه كمنتج قابل للاستعمال سنتطرق إلى سلسلة القيمة فيما يلي :

(2) إدارة سلسلة القيمة لدعم إستراتيجية التكلفة المنخفضة (Michael Porter) :

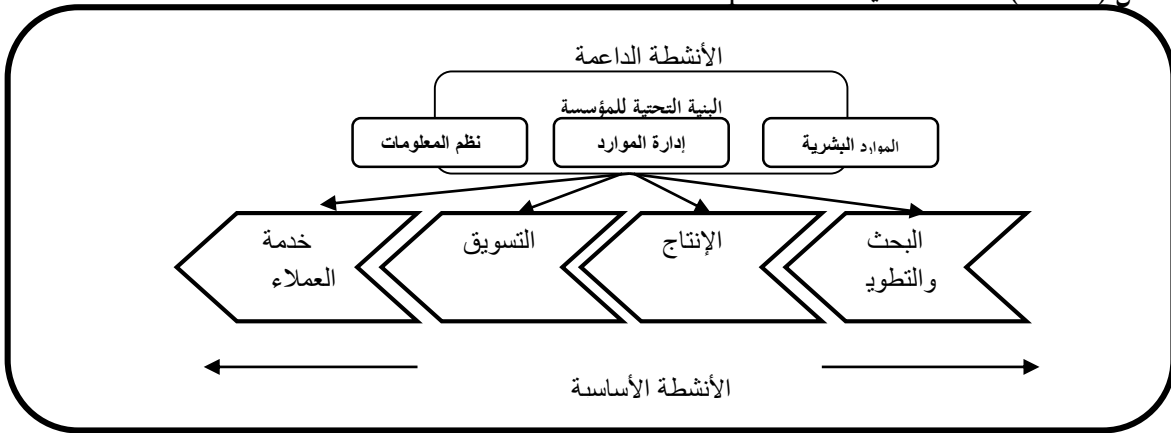
سلسلة القيمة هي طريقة تستخدم للتحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة من أجل اكتساب وتعزيز الميزة التنافسية المستمرة، وذلك من خلال توفير المعلومات المالية عن كافة الأنشطة بدءاً من تصميم المنتج إلى غاية طرحه في السوق ومتابعته . حيث تتمكن المؤسسة من توجيه وتخصيص الموارد لمواطن خلق القيمة بهدف تحقيق أفضل إرضاء للعميل.

يحتاج إعادة تنظيم سلسلة قيمة المؤسسة إلى سلسلة قيمة الشراكة يعني ذلك تعديل أنساقها مع تحديد أولوية تنسيق الأنشطة بينها وبين شركائها . لهذا تضمّ الشراكة الصناعية عادة جانباً لوجستيكياً ومعلوماتياً مهماً، حيث أنّ دمج الأنشطة بين الشركاء يتطلب عادة نظام اتصال مشترك وتبني لغة مقبولة من الجميع (Fulconis.F, 1999) .

توضح سلسلة القيمة المسار الذي يسلكه المنتج بدءاً من مرحلة المواد الأولية وصولاً إلى شكله النهائي القابل للتسويق. وبناءً على ذلك، تقوم المؤسسة بتقسيم أنشطتها إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، حيث يساهم كل مكون من هذه الأنشطة في خلق القيمة الإجمالية المقدمة للعميل، فضلاً عن مساهمته في تحقيق جزء من الأرباح الكلية. ويقوم المفهوم الجوهري لسلسلة القيمة على تحقيق أقصى قيمة ممكنة بأدنى تكلفة، مع العمل على تقييم إسهام كل نشاط في توليد القيمة المضافة والربحية الإجمالية للمؤسسة. (Macmillan, 2000, p. 118) .

وبناءً على ذلك، تُوجّه موارد المؤسسة نحو أنشطة محددة وفقاً للمرحلة التي يمرّ بها المنتج ضمن دورة حياته. ففي مرحلة التصميم، يُركّز على أنشطة البحث والتطوير بهدف ابتكار منتج ذي خصائص تنافسية. أما في مرحلة الإطلاق، تُنحصر الموارد بشكل أساسي لأنشطة التسويق والترويج لزيادة الوعي بالمنتج. بينما يُوجّه الاهتمام خلال مرحلة النمو إلى تحسين عمليات التوزيع لضمان توسّع الحصة السوقية. ومع بلوغ المنتج نهاية دورة حياته، تعود المؤسسة إلى التركيز على البحث والتطوير من جديد بغية تصميم منتج جديد يواصل مسار الابتكار والنمو. (الرحمان، 2003) . حيث توفر سلسلة القيمة طريقة منهجية "لتقسيم" المؤسسة إلى أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، بحيث يكون المديرون أكثر قدرة على فهم طبيعة التكاليف والمصادر المحتملة للتمايز (Tilley, 2003, p. 17) . وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (1,2,3) : سلسلة القيمة لـ Michael porter



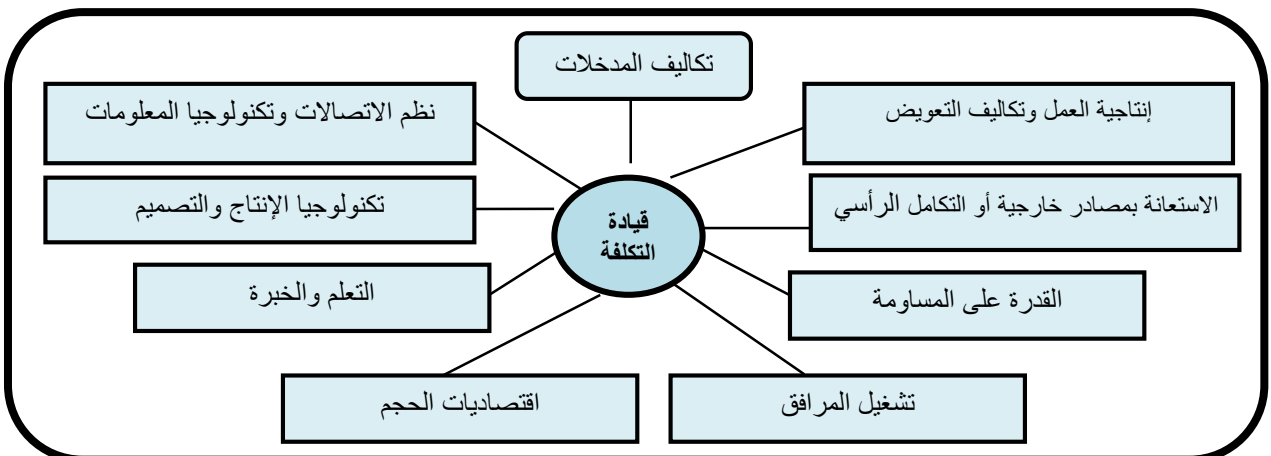
المصدر: Charles W. L. Hill , Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling, **Strategic Management: An Integrated Approach** , 11th ed , Cengage Learning , USA, 2015, p.89.

أما بالنسبة لسلسلة التوريد فيعرف كلا من (Narasimhan, 1998) تكامل سلسلة التوريد Supply chain integration بأنها عملية إحداء التكامل والاندماج بين الأنشطة والأطراف داخل سلسلة التوريد وذلك على مستوى المنظمة ومورديها وعملائها وأصحاب المصالح بالسلسلة حيث ينتج عن هذا التكامل سرعة تدفق المنتجات والمكونات والمعلومات داخل سلسلة التوريد . ولقد حدد كلا من (Frohlich, 2001) نوعين أساسيين من تكامل سلسلة التوريد هما : التكامل الأمامي لتدفق المنتجات المادية بداية من المورد وإنتهاءا بالعملاء مروراً بالمصنع ،أما النوع الثاني هو التكامل الخلفي الذي يمثل تدفق المعلومات الواردة من العملاء والأسواق إلى المنظمة ثم إلى الموردين.

3) محركات التكلفة في سلسلة القيمة:

وحتى تتمكن المؤسسة من تخفيض تكاليف تطوير منتجات جديدة، عليها اقتناص فرص توفير التكاليف في كل جزء من سلسلة القيمة، بحيث لا يمكن لأي نشاط أن يفلت من التدقيق الموفر للتكاليف وعلى المؤسسة أيضا أن تستغل علاقاتها مع شركائها حتى تتوصل إلى طرق مبتكرة وفعالة لتخفيض تكاليف أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة والتي يطلق عليها " محركات التكلفة " في سلسلة القيمة كما هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل (2,2,3) : محركات التكلفة في سلسلة القيمة



المصدر: John E. Gamble et al, **Essentials of Strategic Management : The Quest for Competitive Advantage**, 4th ed, McGraw-Hill Education , USA, 2015, p.96.

3-1) أساليب توفير التكلفة :

تتضمن أساليب توفير التكلفة التي تفسر الإدارة الفعالة لمحركات التكلفة في سلسلة القيمة ما يلي (Gamble, 2015, pp. 95-97):

- السعي لإلتقاط جميع وفرات الحجم المتاحة.
- الاستفادة الكاملة من الخبرة وتأثيرات منحنى التعلم.
- محاولة تشغيل المرافق بكامل طاقتها لتقليل التكاليف الثابتة الكبيرة لكل وحدة.
- استبدال المدخلات المرتفعة التكلفة عندما يكون لها تأثير ضئيل أو معدوم على جودة أو أداء المنتج.
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة وتصميم العملية لتحسين الكفاءة الشاملة.
- استخدام أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- استخدام القوة التفاوضية للمؤسسة تجاه الموردين للحصول على امتيازات .
- التنبه إلى مزايا التكلفة من خلال الاستعانة بمصادر خارجية وتحقيق التكامل الرأسي.
- متابعة طرق تعزيز إنتاجية العمل وخفض تكاليف التعويض الإجمالية.

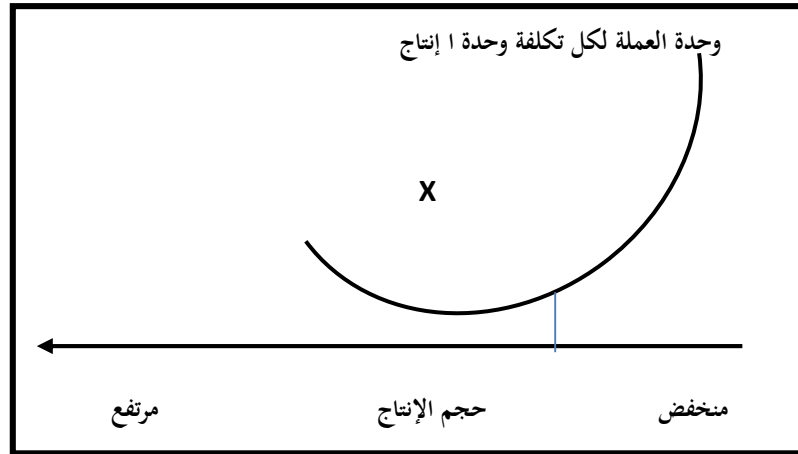
3-2) إستراتيجية القيادة في التكلفة :

تركز المؤسسات التي تختار إستراتيجية القيادة في التكلفة على اكتساب مزايا من خلال تقليل تكاليفها أقل من جميع منافسيها . هذا لا يعني أنّ هذه المؤسسات تتخلى عن غيرها من إستراتيجيات الأعمال . لأنّ التركيز الأحادي التفكير على مجرد خفض التكاليف يمكن أن يقود المؤسسة إلى صنع منتجات منخفضة التكلفة لا يرغب أحد في شرائها . ومع ذلك، فإنّ المؤسسة التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة تركز معظم جهودها على إبقاء تكاليفها منخفضة (Allan, 2009, p. 124). تمتلك المؤسسة ميزة التكلفة على منافسيها لعدد من الأسباب . وتتحقق ميزة التكلفة حتى عندما تنتج المؤسسات المتنافسة منتجات مماثلة . من أهم مصادر ميزة التكلفة فيما يلي (Ibid.pp124-125):

3-2-1) اقتصاديات الحجم:

تتحقق وفرات الحجم عندما ترتبط الزيادة في حجم المؤسسة (تقاس بحجم الإنتاج) بتكاليف أقل (تقاس بمتوسط التكاليف لكل وحدة من الإنتاج) ، كما هو موضح في الشكل أدناه مع زيادة حجم الإنتاج، ينخفض متوسط تكلفة الوحدة حتى يصل إلى الحجم الأمثل للإنتاج (النقطة X) وبعد ذلك يبدأ متوسط التكاليف لكل وحدة إنتاج في الارتفاع بسبب عدم فعالية وفرات الحجم.

الشكل: (3،2،3) منحنى اقتصاديات الحجم



المصدر : Jay B. Barney , William S. Hesterly , **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Pearson Education , Global Edition ,USA, 2015, p.125

يمكن أن تؤدي زيادة حجم الإنتاج إلى تقليل تكاليف المؤسسة لعدة أسباب أهمها:

-**الآلات المتخصصة:** عندما تمتلك المؤسسة مستويات عالية من الإنتاج، غالبًا ما تكون قادرة على شراء واستخدام أدوات التصنيع المتخصصة.

-**تكلفة المصنع والمعدات :** في بعض الصناعات، تكون تكلفة بناء عمليات التصنيع أكبر لكل وحدة إنتاج أقل من تكلفة بناء عمليات تصنيع أصغر لكل وحدة إنتاج. وبالتالي، فإن المؤسسات كبيرة الحجم، التي تكون العوامل الأخرى فيها متساوية، ستكون قادرة على بناء عمليات تصنيع أقل تكلفة لكل وحدة، وسيكون لها متوسط تكاليف إنتاج أقل.

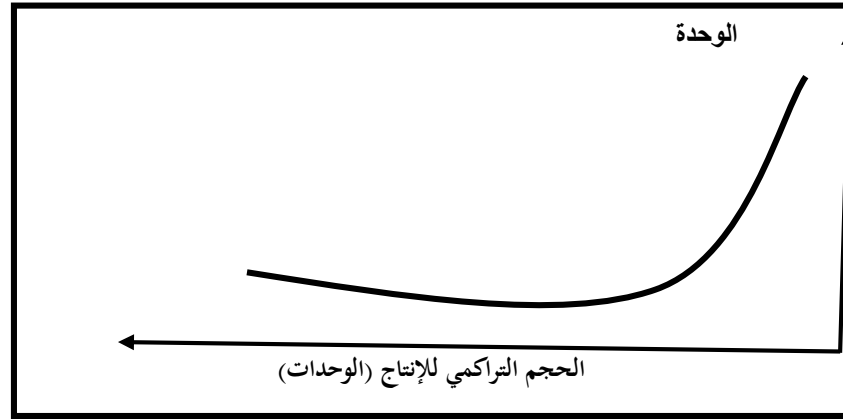
-**تخصيص العاملين:** ترتبط أحجام الإنتاج الكبيرة أيضًا بمستويات عالية من التخصص في الموظفين عندما يتخصص العمال في إنجاز مهمة ضيقة، يمكن أن يصبحوا أكثر كفاءة في هذه المهمة، وبالتالي يحققون تكاليف أقل لمؤسساتهم.

-**النفقات العامة:** تتمتع المؤسسات ذات الأحجام الإنتاج الكبيرة بالقدرة على توزيع نفقاتها العامة على المزيد من الوحدات، وبالتالي تقليل التكاليف العامة لكل وحدة.

3-2-2) منحنى التعلم:

يعتمد هذا المصدر لمزايا التكلفة على مستويات الإنتاج التراكمية المختلفة، في بعض الظروف يكون للمؤسسات ذات الخبرة الأكبر في تصنيع منتج أو خدمة معينة أقل التكاليف في الصناعة، وبالتالي ستكون لها ميزة قائمة على التكلفة. تم الربط بين الأحجام التراكمية للإنتاج والتكلفة في مفهوم منحنى التعلم في الشكل الموالي:

الشكل (3،2،4): منحنى التعلم:



المصدر : Jay B. Barney , William S. Hesterly , Op-Cit, p.129.

منحنى التعلم الموضح في الشكل يشبه إلى حد كبير مفهوم اقتصاديات الحجم. ومع ذلك، هناك اختلافان مهمان بينهما هما:

- تركز اقتصاديات الحجم على العلاقة بين حجم الإنتاج ومتوسط تكاليف الوحدة عند نقطة زمنية معينة، ويركز منحنى التعلم على العلاقة بين الحجم التراكمي للإنتاج (أي مقدار ما أنتجته المؤسسة) في الوقت ومتوسط تكاليف الوحدة.
- يفترض عدم وجود وفرات الحجم إذا كانت المؤسسة كبيرة جداً (عند مستوى معين تبدأ التكاليف في الارتفاع)، أما بالنسبة لنموذج منحنى التعلم فلا توجد زيادة مقابلة في التكاليف، لأنه مع نمو الحجم التراكمي للإنتاج تستمر التكاليف في الانخفاض حتى تقترب من أدنى تكلفة ممكنة.

3-2-3) التكلفة المنخفضة للمدخلات الإنتاجية:

المدخلات الإنتاجية هي كل التوريدات التي تستخدمها المؤسسة في تنفيذ أنشطتها؛ وهي تشمل، من بين عناصر أخرى: العمالة، رأس المال، الأرض والمواد الخام. المؤسسة التي لديها وصول تفاضلي منخفض التكلفة إلى واحد أو أكثر من هذه المدخلات من المرجح أن تتمتع بأقل التكاليف الاقتصادية مقارنة بالمنافسين.

3-2-4) المزايا التكنولوجية المستقلة عن النطاق:

تاريخياً، انصبحت مناقشات مزايا التكلفة القائمة على التكنولوجيا على الأصول المادية للمؤسسات مثل الآلات، الحواسيب، والمعدات التقنية المستخدمة في تسيير الأعمال. غير أن الأبحاث الحديثة أوضحت أن مفهوم التكنولوجيا يتجاوز الجانب المادي، ليشمل أيضاً الأبعاد غير الملموسة مثل جودة علاقات العمل بين الإدارة والموظفين، ثقافة المؤسسة، ومستوى فعالية الضوابط الإدارية. هذه العوامل مجتمعة يمكن أن تُحدث فروقاً جوهرية في تكاليف المؤسسات وقدرتها التنافسية (Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)..

3-3) دور الأنشطة المشتركة في تخفيض التكاليف:

و في إطار الشراكة الإستراتيجية، ومن خلال النشاط المشترك والذي من شأنه تخفيض التكاليف بصفة مباشرة، أو يمكن أن يساهم في خلق مزايا التكلفة الكلاسيكية مثل وفرات الحجم، تتمثل أهم آثار الشراكة على تخفيض التكاليف فيما يلي: (D.Lewis, 1990, p. 48)

● يمثل التعاون بين الشركاء وسيلة فعالة لتقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة، سواء عبر تقاسم الموارد والخبرات لتسريع الابتكار أو من خلال توزيع الاستثمارات على مجالات متعددة، بما يتيح تقاسم التكاليف في حال فشل المشروع (Hagedoorn, 1993; Teece, 1992).

● يساهم التعاون بين الشركاء في تحقيق وفورات الحجم من خلال الاستغلال المشترك للموارد الإنتاجية كالألات والعمال، إضافةً إلى تقاسم الخبرات بما يعزز سرعة اكتساب المزايا التنافسية. كما يتيح الشراء المشترك للمواد الأولية تخفيض تكاليف المدخلات والمصارف الإدارية، فضلاً عن تعزيز القدرة التفاوضية مع الموردين عبر الطلبات الأكبر، مما يسهل عمليات التوريد ويخفض التكاليف الإجمالية. .

● زيادة فاعلية العمليات عن طريق اكتساب طرق جديدة في الإنتاج تخفض من التكاليف .

● الحصول على مصادر تمويل إضافية ذات تكلفة منخفضة نسبياً عن طريق الحصول على تمويل من طرف الشريك أو استغلال قدراته في الحصول على قروض منخفضة التكلفة.

● في إطار خفض التكاليف، يُنظر إلى التعاون بين المؤسسات كآلية فعالة لتمكين الداخلين الجدد من اكتساب التكنولوجيا أو ولوج أسواق جديدة، باعتبار أنّ تطوير منتج أو تقنية مبتكرة واختراق أسواق غير مألوفة يتطلب موارد مالية معتبرة (Hamel, 1989). ويُقاس أثر هذه الشراكات عادةً عبر مؤشرات كمية مثل ارتفاع رقم الأعمال أو انخفاض التكاليف قبل وبعد إبرام الاتفاقيات (Doz Y. L., 1998) كما يشير (Julien, 1996) إلى أنّ تدفقات المعلومات اليومية بين الشركاء، والتي تتجسد في أنظمة المعلومات المشتركة، تساهم في تقليص تكاليف المعاملات وتكاليف إنتاج المعرفة، فضلاً عن خفض حالة عدم التأكد لدى متخذي القرار وتسهيل التنسيق بين الأطراف. وفي السياق ذاته، يصنف (Michael.porter, 1986) . التكاليف المرتبطة بعلاقات الشراكة إلى: تكاليف التنسيق، تكاليف التفاوض والتراضي، وتكاليف عدم المرونة. بينما يرى (Julien ,1994) أنّ هذه التكاليف يمكن تجميعها ضمن ثلاث فئات رئيسية ينبغي على المؤسسات تفاديها لضمان نجاح التعاون والشراكات الاستراتيجية:

● **تكاليف التنازع** : وهي التكاليف الناتجة عن عدم تفعيل المنافسة ومن ثم عدم الحصول على أحسن سعر في الصفقات المختلفة.

● **تكاليف التسيير الداخلي الناتجة عن الشراكة** : خاصة تلك المتعلقة بمصاريف العمّال، إذ قد يتطلب تقاسم نشاط ما موارد بشرية إضافية .

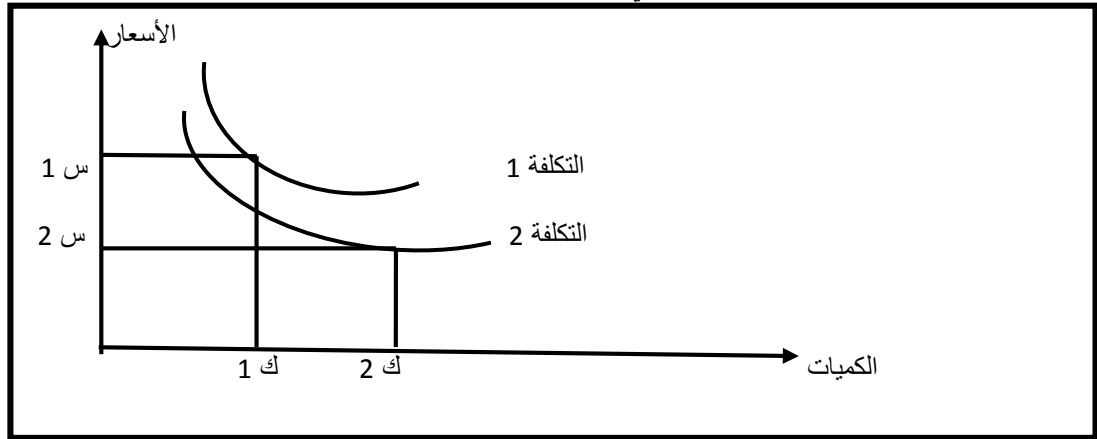
● **التكاليف الناتجة عن التأخيرات**: مثل انتظار قرارات الشركاء، عدم ملائمة الطلبات... في المقابل، تنتج القيمة المضافة في المؤسسة بشكل أساسي عن ثلاث أقطاب: العمليات، التسويق، والهيكل على أن يتم القيام بها بأقل التكاليف وبشكل أفضل من المنافسين ، في جزء أو كل أنشطة سلسلة القيمة. بينما يرى (Granovetter.M, 1985) من خلال نظرية الدّمج (ينطلق هذا التصور من وجود شراكة اجتماعية إلى جانب وجود شراكة اقتصادية) أنّ إستراتيجية الشراكة في المؤسسة تغيّر بعض التكاليف الثابتة لتحويلها إلى تكاليف متغيّرة، وبذلك تحقق المؤسسة عوائد تنافسية من خلال إستراتيجية الشراكة وذلك بتجنب زيادة التكاليف ومحاولة تقليصها.

4) دور خفض التكاليف في تطوير المنتجات :

إنّ البعد الأساسي من عملية تطوير المنتجات هو تقليص التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والتعديل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة، فالتطوير مهما كانت درجته -جذرياً أو تدريجياً- يؤدي عموماً إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة

من المنتج . فعندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الإيجابي أساساً على كمية الوحدات المنتجة ، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج من خلال معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالباً ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة ، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن إنتاجية(مردودية)، وهذا يظهر الأثر الحقيقي للتطوير في تخفيض التكلفة عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية . والإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج (بوسعدة، 2004) . كما يمكن للمنتجات المبتكرة الفعالة من حيث التكلفة زيادة إجمالي حجم السوق والأرباح من خلال جذب مستهلكين جدد من قطاعات السوق غير المستغلة (Zu, 2008) . ويمكن توضيح أثر الابتكار والتطوير في خفض التكلفة في الشكل التالي :

الشكل (3،2،5) : ميزة الابتكار والتطوير في خفض التكلفة



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص. 22.

يوضح الشكل أعلاه أهم الآثار الاقتصادية للابتكار والتطوير المتمثلة في تخفيض التكلفة ، فبما أنّ الابتكار والتطوير يمكن أن يتجلى في إدخال مواد أولية أقل تكلفة أو تكنولوجيا أكثر إنتاجية أو طرق عمل أكثر كفاءة في العملية الإنتاجية، فهذا سوف ينعكس في تخفيض التكلفة من (تكلفة 1) إلى (تكلفة 2) وهذا بدوره يتيح للمؤسسة التنافس بواسطة الأسعار المنخفضة، لأنّ السعر ينخفض من (س1) إلى (س 2) أي إلى مستوى دون السعر الإعتيادي في السوق ، مما يجعل المؤسسة تحقق زيادة في كمية المبيعات من (ك 1) إلى (ك2) وبالتالي تحقيق هامش ربح أكبر .

5 (متطلبات إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

يكون السعي إلى تقديم المنتج منخفض التكلفة في صناعة ما فعلاً بشكل خاص في الحالات التالية (E, Gamble, & al, 2015, pp. 98-99) :

- المنافسة السعرية بين البائعين المتنافسين قوية بشكل خاص .
- منتجات البائعين المتنافسين متطابقة في الأساس ومتاحة بسهولة لديهم .
- هناك طرق قليلة لتحقيق تمايز المنتجات التي لها قيمة لدى العملاء .
- يتحمل المشترون تكاليف منخفضة في تحويل مشترياتهم من بائع إلى آخر .
- تتم غالبية مبيعات الصناعة لعدد قليل من العملاء بكميات كبيرة .

- يمكن للمؤسسة الرائدة في السوق استخدام تخفيضات الأسعار الخاصة بها لجعلها أكثر صعوبة على المنافس الجديد الذي يريد كسب العملاء.
- كقاعدة عامة، كلما كان العملاء أكثر حساسية للسعر، تكون إستراتيجية التكلفة المنخفضة أكثر جاذبية.

المطلب الثالث : تأثير الشراكة على التعلم التنظيمي:

في ظل التغير التكنولوجي السريع وشدّة المنافسة لا يمكن للمؤسسة أن تعتمد فقط على القدرات وقواعد المعرفة الموجودة في المؤسسة إذ عليها أن تأخذ في الحسبان المحيط الخارجي .ولقد أشار العديد من الباحثين أمثال Ghauri & Sinkovics, 2010 أنه من الضروري بذل الجهود للاستفادة من معرفة وخبرة مختلف الفاعلين الاقتصاديين، ولقد كشفت عدة دراسات الأثر الذي يمارسه التعلم الخارجي الذي تحصل عليه المؤسسة عند قيامها بالتعاون مع مؤسسات أخرى أو القيام بتحالفات ومشاريع مشتركة .ولقد أوضح (Jones and Macherson, 2006) أن عددا من الدراسات توصلت إلى أن بعض المؤسسات التي لها موارد محدودة تعتبر فيها الهيآت الخارجية كالموردين، الزبائن والمنافسين أهم مصادر للتعلم التي تخلق منتجات، عمليات، تكنولوجيات وممارسات جديدة(ZarLwin, 2013) .

1) نظرية التعلم التنظيمي :

هذه النظرية تسلط الضوء على عملية انتقال المعرفة بين الشركاء، وتعتبرها هدفا أساسيا لهكذا اتفاقات، حيث أنّ "المؤسسات تُظهر الحاجة للتعلم لأنه يساهم في استمراريتها وتطورها، والشراكات الاستراتيجية يمكن أن تساهم في سد هذه الحاجة (Malo & N, 2001)، خاصة عندما يستمر المنافسون في الاستحواذ على مهارات جديدة واستعمالها للحصول على ميزة تنافسية، ولقد لخص الباحثان Elkouzi و Malo طبيعة هذا التعلم في ثلاثة أنواع: (Malo M. E., ibid)

-التعلم التنظيمي الداخلي وهو تطوير أساليب العمل داخل المؤسسات الشريكة .

-التعلم التنظيمي ما بين الشركاء أي تعاون أكبر بينهم .

-التعلم التنظيمي الخارجي أي تطوير مهارات التفاوض.

فالتعلم هو إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تطوير تركيبات جديدة لمعارف قديمة، وبتفسير أبسط؛ فالابتكار مهما كان نوعه جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي نتائج التعلم؛ فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة وذلك بتحويل الإبداع من نشاط متخصص أو ممارسة فردية للمبدع أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير إلى طريقة وسلوك وممارسة في كامل المؤسسة (نجم، إدارة الابتكار، 2007 مرجع سابق) . ولقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار بأن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، إذ يرى كل من Tushman and Nadler أن التعلم التنظيمي يساعد على إبداع معارف وأفكار جديدة، ويؤكد هذه الفكرة كل من سينج وأرجريس Senge and Argyris بقولهما أن التعلم التوليدي أكثر أنواع التعلم التنظيمي التي لها أهمية قصوى في تدعيم الابتكار الجذري الخاص بالمنتجات والعمليات . (J.Alberto, 2005)

لقد ظهر مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning لأول مرة سنة 1963 من طرف Cyert & march في دراستهما: "الجوانب السلوكية لاتخاذ القرارات التنظيمية"، ولم يكتسب اهتماما من طرف الباحثين حتى أواخر السبعينيات عندما بدأت ثورة النشاط لبعض المنظرين التنظيميين أين أصبح التعلم التنظيمي موضوعا هاما في مختلف المجالات مثل :

الإستراتيجية وإدارة الإنتاج فالعلماء في مجال التسويق كانت لهم البداية فقط في توضيح هذا المفهوم، أين تم ربط التعلم التنظيمي بالسوق إذ في سنة 1995 قام Slater and Narver بربطه بتوجه السوق (Dawes, 2003). و يشير كل من (Nonaka & Hage, 1994) وآخرون إلى أن التعلم التنظيمي هو عملية تقوم على اكتساب المعارف وتبادلها داخل المؤسسة، حيث يعتمد الابتكار على الجمع بين المعارف الداخلية والخارجية، واستيعاب الأفكار الجديدة، ثم تحويل المعارف القائمة وتوظيفها بما يدعم تطوير القدرات الابتكارية. يحدث التعلم التنظيمي عندما يشارك العمال بمعارفهم مع زملائهم فتنشأ بذلك معارف جديدة. باختصار فإن التعلم التنظيمي يساعد المؤسسة على تطوير، اكتساب، تحويل واستغلال المعارف الجديدة سواء الداخلية أو الخارجية في تدعيم عملية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية (Daniel. Jiménez-Jiménez, 2010).

وفي هذا الإطار يرى كل من (Asheim and Isaksen, 1997) أن النظرة التفاعلية للابتكار تطورت في إطار اقتصاديات التعلم؛ بحيث أنه في أي ابتكار تعتمد العملية الاجتماعية والتقنية على ذلك التفاعل المعقد بين المؤسسة ومحيطها، والكثير من الباحثين أمثال Caloghirou, Kastelli and Isakanikas, 2004 و Capello and Faggian, 2005 أكدوا بأن استخدام المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة يساهم في تحسين الأداء الابتكاري للمؤسسة الاقتصادية (Anja. Cotic. Svetina, 2008).

يشير كل من Johnson (1992) و Lundvall (1992) إلى أن التعلم عملية اجتماعية لا تتم في فراغ معرفي، حيث تتولد المعرفة الجديدة ليس فقط عبر أنشطة البحث والتطوير، بل أيضاً من خلال الإنتاج والتفاعل مع الموردّين والزبائن والمؤسسات المعرفية كالمخابر والجامعات، بل وحتى مع المنافسين. وفي السياق نفسه، يوضح Stauta (2000) أن النموذج التفاعلي للابتكار يقوم على شبكة من تدفقات المعرفة داخل المؤسسة وخارجها، الأمر الذي يجعل اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية ضرورة إستراتيجية لدعم الابتكار. (Ibid).

وعلى هذا فيمكن القول أن التعلم التنظيمي هو ذلك التفاعل بين كل من التعلم الداخلي والتعلم الخارجي، والتركيز على واحد منهما لا يصف حقيقة التعلم كما قال مارش وأولسان March and Olsen تتحقق عملية التعلم التنظيمي بشكلها التفاعلي (Paul E. Bierly and Timo Hamalainen, 1995).

يتضح مما سبق أن التعلم التنظيمي لا يُحتزل في حدود تبادل المعرفة داخل المؤسسة فحسب، بل يقوم على شبكة واسعة من مصادر داخلية وخارجية. فالأفراد قد يطورون معارفهم ذاتياً، أو من خلال التفاعل مع زملائهم ضمن نفس الوظيفة أو عبر الوظائف المختلفة، وهو ما يعزز التعلم التشاركي. في المقابل، يشكّل المحيط الخارجي مصدراً إستراتيجياً لا يقل أهمية، حيث تساهم العلاقات مع الزبائن والمنافسين والموردّين، إضافة إلى الجامعات ومخابر البحث، في توسيع قاعدة المعرفة التنظيمية. وعليه، فإن المؤسسة التي تسعى إلى بناء ميزة معرفية مستدامة، مطالبة ليس فقط بجمع هذه المعارف، بل كذلك ببلورتها عبر تبني مناهج وأدوات إدارية مرنة تعكس قدرة على التكيف مع بيئتها وتوظيف المعرفة بشكل ابتكاري يدعم التطوير والابتكار.

2) أساليب التعلم التنظيمي وخصائصه :

2-1) أساليب التعلم التنظيمي :

كل (Weera & warden, 2006) قدما ثلاث أساليب للتعلم التنظيمي وهي: (جوهرية.أقطي، 2013)

1- التعلم بالتركيز على السوق: ويقصد من ذلك قدرة المؤسسة على اكتساب، نشر واستخدام معلومات السوق في التغيير التنظيمي

2- التعلم الداخلي: ويقصد به قدرة المؤسسة على تطوير المعرفة باستخدام مصادر داخلية، ونشر واستخدام هذه المعرفة في التغيير التنظيمي، ويتضمن التعلم الداخلي كلا من المعرفة التجريبية (التعلم من التجربة والخطأ) والتعلم من الخبرة (تطوير طرق جديدة من خلال فعل الأشياء).

3- التعلم العلائقي: وهو تعلم المؤسسة من خلال بناء علاقات مع مؤسسات أخرى ومعاهد بحث خارجية مثل الجامعات والجمعيات الصناعية، ويقصد بالتعلم العلائقي قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة من خلال الشبكات والعلاقات الخارجية، ونشر هذه المعرفة واستخدامها من أجل التغيير التنظيمي.

2-2) خصائص التعلم التنظيمي :

المعرفة :

لقد قسم (Nonaka & Takeushi, 1995) و (Polani, 1962) المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

- **المعرفة الصريحة:** هي تلك المعرفة ذات الصلة بالمعلومات وسهلة التعبير، إذ يمكن العثور عليها في كتيبات ورسومات وتسجيلات صوتية وبرامج الكمبيوتر، فمن السهل الحصول عليها.
- **المعرفة الضمنية:** فيصعب على الفرد التعبير عنها، فهي توجد في عقول الأفراد وبالتالي يصعب ترميزها أو نقلها أو المشاركة بها مقارنة بالمعرفة الصريحة، (Eugene Gkyere-Kwahye, 2011) وهي تتكون من بعدين المعرفي والتقني، فالمكون المعرفي للفرد يشير إلى النماذج الذهنية الفردية، الخرائط الذهنية، المعتقدات، وجهات النظر، ... أما المكون التقني فيشير إلى معرفة كيف والمهارات التي يمتلكها الفرد في المؤسسة والتي يمكن تطبيقها في سياق معين (Silvio Popdiuk, 2006).
- وتحصل المؤسسة على المعرفة من الخبراء، ويمكن صياغتها على شكل مفاهيم وقواعد، وهناك معارف موثقة تحصل عليها من الكتب، قواعد البيانات، الملفات، الحاسوب، وأشكال مختلفة كالأفلام، الصور، وهناك معارف غير موثقة، والتي توجد في عقول الأفراد في المؤسسة، (إبراهيمي، 2012) ويحصل الأفراد على المعرفة عن طريق الخبرة والممارسة العملية أو التكوين، حضور الملتقيات والمناسبات العلمية (J. Tarondeau, 2002). كما يعتبر التعلم التنظيمي طريقة لاكتساب المعارف والمهارات بواسطة المحاكاة والتعلم من الغير (حجازي، 2005).

و يمثل التعلم التنظيمي الحجر الأساس في اكتساب المعلومات والمعارف حسبما رأيناه من التعاريف السابقة، فلقد تكلم عنه الباحثون كل حسب وجهة نظره؛ ولقد اجمعوا على أنه يتميز بالخصائص التالية: (السالم، 2009)

- أنه عملية مستمرة تحدث لتقائما كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم .
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة عنصرا أساسيا في عملية التعلم .
- هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- هو عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المؤسسة .
- أنه لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه دون دعم من قيادة المؤسسة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف .
- أنه ينصب على ذاكرة المؤسسة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الأفراد، والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل وثقافة المؤسسة.

وفي هذا الاتجاه حسب (جوير ماطر، 2002) قد حصر (Malhotra, 2000) مجموع من القدرات على العاملين التحلي بها وأهمها:

- القدرة على الإبداع والابتكار .
- القدرة على تحديد الممارسات الصحيحة عند أداء العمل.
- القدرة على إكمال دورة التعليم التي تبدأ من التعلّم ثم تعلّم شي جديد.
- القدرة على أداء العمل بكل استقلالية .
- القدرة على إدارة الذات والسيطرة عليها.

3) التعلّم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة:

يرتكز التعلّم التنظيمي على الآليات التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات والاتجاهات، بما يسهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة. ويُعدّ التعلّم التنظيمي مكونًا جوهريًا في بناء المؤسسة المتعلمة، التي تسعى إلى تهيئة بيئة عمل تعليمية، وتطوير قدرات أعضائها عبر منحهم مرونة وحرية التفكير لابتكار نماذج وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة. وتقوم العلاقة بين التعلّم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة على ترابط سببي؛ إذ لا يمكن الحديث عن تعلّم تنظيمي فعّال دون أن يقود إلى نشوء مؤسسة قابلة للتعلّم. وفي هذا السياق، يُنظر إلى المؤسسة المتعلمة باعتبارها قائمة على ثلاثة أسس رئيسية: التفاعل مع البيئة الخارجية، والتعلّم الفردي، والتعلّم التنظيمي. (مقدم. وهيبه، 2010)

والمؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة الماهرة في خلق، اكتساب وتحويل المعرفة وتغيير السلوك لعكس المعرفة والقيم الجديدة . وخلق المعرفة يمكن أن يحدث كنتيجة تفاعل القيم بين أعضاء المؤسسة، ويمكن أن تثار أيضا من خلال التأثيرات الخارجية فهذه المصادر تعتبر أشكالًا جديدة للأفكار لتحسين التعلّم التنظيمي، على الرغم من هذا فإنه لا يمكن خلق مؤسسة متعلمة مالم يرافق ذلك تغيير في الأساليب التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة، وبعبارة أخرى فإن (Garvin , 1993) يرى بأنّ العديد من المؤسسات يمكن أن تطوّر من مهاراتها في اكتساب وخلق المعرفة والنجاح في تطبيقها في نشاطاتهم وسلوكياتهم (Sekran. Bayraktaroglu, 2003).

ولقد تحدث نوناكا وتاكيوشي Nonaka and Takeushi 1995 عن خلق المعرفة، بحيث يريان أن المؤسسة تخلق معرفة جديدة من خلال التحويل والتفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة. إنّ فهم العلاقة بين هذين النوعين قد يكون المفتاح لفهم عملية خلق المعرفة. فتحويل المعرفة الضمنية والصريحة هو عملية اجتماعية بين الأفراد ولا تقتصر على شخص واحد، فهذا التحويل يحدث في أربعة نماذج هي (Op-Cit, Eugene Gkyere-Kwahye): (Socialization) الأشرية حيث يتم التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، (Externalization) الأخرجة من الضمنية إلى المعرفة الصريحة، (Combination) الأدمجة من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، (internalization) الأَدْخلة من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة باختصار تدعى SECI ويوضح الجدول التالي النماذج الأربعة من تحويلات المعرفة:

الجدول (3,3,3) : تحويلات المعرفة حسب (Nonaka & Takeushi, 1995)

العملية	الخصائص الرئيسية
الأشركة Socialization	تنطوي هذه العملية على التقاط المعرفة من خلال التفاعل المباشر مع الموردين والزبائن والتحول داخل المؤسسة، وكذا الحوار مع المنافسين والتفاعل مع الخبراء الخارجيين.
الأخرجة Externalization	المعرفة يمكن بلورتها حسب هذه العملية وتقاسمها مع الآخرين باستخدام الاستعارات، المفاهيم، الفرضيات، الرسوم البيانية والنماذج للتعبير عما في عقولهم، فاستخدام الصور يمكن أن يكون أسلوب حوار للتفاعل بين الأفراد .
الأدمجة Combination	تعتبر الوثائق، الاجتماعات، المحادثات الهاتفية أو التواصل عن طريق الشبكات (الانترنت...)، إعادة تشكيل المعرفة القائمة من خلال جمع المعرفة، تصنيفها، نشرها بين أعضاء المؤسسة من خلال العرض والاجتماعات لمعالجة المعرفة في المؤسسة لجعلها أكثر قابلية للاستخدام.
الأدخلة internalization	التعلم عبر الممارسة، إن المعرفة التي تم خلقها؛ يقوم الأفراد بتقاسمها في جميع أنحاء المؤسسة. إن المعرفة المتضمنة في المعرفة الضمنية للأفراد في شكل نماذج عقلية أو دراية تقنية تصبح فيما بعد قيمة للأصول. النشاطات: برامج التدريب، المحاكاة أو التجارب، فرق التطوير عبر الوظائف، بحث وتبادل القيم والأفكار الجديدة، تشجيع روح التحدي، تقاسم النتائج مع القسم بأكمله.

المصدر : **concept related!** Silvio Popdiuk, Chan Wei Choo, **Innovation and knowledge creation: How are these related!** International Journal of information Management 26, 2006, P308

من خلال الجدول أعلاه أكد كل من نوناكا وتاكيشي، Nonaka, Takeushi, 1995 أن دور المؤسسة في خلق المعرفة يتمثل في توفير الشروط التي من شأنها أن تمكن من خلق المعرفة على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة ككل أو ما بين المستويات في المؤسسة، واحدة من هذه الشروط هو وجود " النية التنظيمية "هاته التي تعبر عن رؤية المعرفة التي تسمح للمؤسسة بتقييم حدودى وفائدة المعرفة الجديدة. ويوجد شرط آخر يعتمد على مبدأ التنوع الداخلي للمؤسسة (من حيث المعلومات، العمليات والنماذج العقلية) بحيث يجب أن يتطابق مع مجموعة متنوعة من العوامل الخارجية وهذا يساعد على التكيف الفعال (ibid) .

3-1) تغيير الهيكل التنظيمي :

أهمية الهيكل التنظيمي في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تكمن في أنه يعتبر أحد الأسس اللازمة لتحقيق المرونة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، ولا تكون المؤسسة مرنة وقادرة على مواجهة هذه التغيرات إلا إذا امتلكت هيكلًا تنظيميًا فعالًا يتناسب وأهدافها الإستراتيجية، وفي عصر المعلومات لا بد أن يكون للمؤسسة هيكل تنظيمية جديدة تتناسب وخصائص المؤسسة الساعية للتعلم، فعمال المعرفة knowledge workers يحتاجون إلى هيكل تنظيمية جديدة تسهل عملهم وتحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين في المؤسسة . وعليه كان لزاما أن يأخذ التعلم التنظيمي مكانة في تصميم الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية بشكل فعال (السالم، 2005). فاهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في تشجيع عملية التعلم من خلال السماح بتبادل المعلومات والمشاركة في الآراء والتجارب، حيث أن الهياكل المرنة هي التي تلائم التعلم أفضل، مثل الهيكل الشبكي. (خضير، 2004).

الهيكل الشبكي :

وهو عبارة عن علاقات مرنة وأحيانا مؤقتة بين المنتج والمشتري والمورد، ويضم هذا التصميم جهازا مركزيا صغيرا من المديرين التنفيذيين يشرفون على الأعمال التي تؤدي داخل الجهاز، حيث يتم تنسيق علاقات هذا الجهاز مع المؤسسات الأخرى التي يتم التعاقد معها للقيام بعمليات البحوث والدراسات أو الإنتاج أو التسويق أو التوزيع أو أي أعمال أخرى لتنظيم الشبكة، ويعتبر هذا التنظيم ديناميكي لأن مكوناته الرئيسية يمكن ترتيبها أو إعادة ترتيبها لمواجهة أي تغيرات تنافسية. (حسين ح.، 2003)

3-2) دعم الابتكار من خلال تعلم الأفراد :

عملية خلق منتج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمؤسسة، هذه العملية يجب أن تسير بواسطة فريق المشروع وليكون عمل الفريق ذا تأثير على الابتكار التنظيمي فلا بد أن يكون ذا فعالية . ويمكن تصور عمل الفريق حسب Mohrman and Cohen 1995 بأنه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لإنتاج المنتجات أو تسليم خدمات وهم مسؤولون عن ذلك وبشكل متبادل، وأعضاء الفريق يشاركون بالأهداف أي أنّ لهم هدف مشترك، والمسؤولية بينهم مشتركة، وتؤثر على النتائج من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض. إذن فالترابط في عمل الفريق وأيضا قدرة أعضاء الفريق للعمل ذلك جوهر فعالية الفريق، أما على المستوى التنظيمي فإن عمل الفريق يكون فعالا عندما يتم تدريب الموظفين للعمل ضمن الفريق ومدى تأثير ذلك على أداء الفريق، وليكون الفرد له الفعالية والقدرة على الابتكار لا بد من أن يكون لأعضاء الفريق المعارف والمهارات والمواقف الضرورية حتى يكونوا قادرين على دمج وجهات نظرهم المختلفة ومعرفتهم لإيجاد حلول خلاقة من أجل الابتكار (Helen. Shipton, 2005).

وفعالية الفريق تعبر على مدى قدرة الفريق على تحقيق المهام المرتبطة بالأهداف، فمن المرجح تحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي وتجميع الخبرات والمهارات. وتتميز الفرق الناجحة بروح الفريق القائمة على الثقة والاحترام المتبادل، المودة وأيضا الصداقة. ولهذا لا بد من الاهتمام باختيار أعضاء الفريق؛ بحيث لا بد من عدم النظر فقط إلى المهارات التقنية التي يمتلكها الأفراد من معرفة وخبرة لكن أيضا يجب النظر إلى قدرتهم على تنسيق العلاقات الشخصية بينهم، وبالتالي يتم اختيار أعضاء الفريق القادرين على (Terry. L, 1980) :

- الإلتزام بالهدف المشترك .
- الاستماع والرد على الآخرين بطريقة موضوعية ومثمرة .
- أخذ أدوار مختلفة في الفريق من أجل تحقيق النتائج .
- الانفتاح بالأفكار والقيم والاهتمامات .
- تجنب تحمل أجنداث خفية في اجتماعات الفريق.
- القيادة الجيدة والاهتمام ببناء الفريق .
- التزام أعضاء الفريق لفهم الأهداف والتعريف بها .
- تطوير أهداف الفريق وكذا الرؤية المشتركة .
- الشعور بالملكية المشتركة للمهمة من جهة ومن جهة أخرى الشعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيقها .
- تنسيق الجهود وتبادل الخطط- الموضوعة للمهام - بالتساوي على الفريق .
- التبادل المفتوح للمعلومات داخل الفريق .
- الصدق والصراحة بين أعضاء الفريق.

3-3) دعم الابتكار من خلال التعلم بين الوظائف:

يتأثر التعلّم في المؤسسة بتعقيد المهام والبيئة التنظيمية، مما يجعل التفاعل بين الأفراد من مختلف الأقسام ضروريًا لحل المشكلات واتخاذ القرارات السريعة. ويعتمد هذا التفاعل على الثقافة التنظيمية، حيث يُسهّم التعاون وتقاسم الخبرات في دمج المعرفة الفردية داخل الإطار التنظيمي. ويُعدّ تقاسم المعرفة عملية اجتماعية غير رسمية لكنها جوهرية لدعم التعلّم التنظيمي وتعزيز فعالية المؤسسة. (Ganesh. D.Bhatt, 2002).

أكد (Olson et al, 2001) أن تطوير المنتجات الجديدة عملية متعددة التخصصات تستوجب إشراك الوحدات الوظيفية المختلفة. وقد أبرزت البحوث أهمية التكامل متعدد الوظائف خاصة بين البحث والتطوير والتسويق. ووفقًا لـ Kahn (1996) يقوم هذا التكامل على بعدين أساسيين: الاتصال والتعاون. فالإتصال يتمثل في تبادل المعلومات بين الإدارات حول احتياجات الزبائن والتكنولوجيا والسلوك التنافسي، بينما يشير التعاون إلى التنسيق والعمل المشترك نحو أهداف موحدة. ومن خلال هذين البعدين يصبح تطوير المنتجات أكثر فعالية في تلبية احتياجات السوق. (Nuria. Garcia, 2023).

أثبتت دراسات كل من (McDonough, 1995) و (Pinto & Pinto, 2000) أنّ التعاون له أثرًا إيجابيًا وملحوظًا على أداء تطوير المنتجات، غير أنّ بعض الأبحاث أشارت إلى أنّ الإتصال وحده لا يكفي لتحسين أداء المنتج الجديد. وفي هذا السياق، يؤكد (Kala Fatis, 2000) أنّه بالرغم من أهمية التعاون، فإنّ الإتصال يبقى ضروريًا، إذ إنّ التبادل المستمر للمعلومات بين الأقسام يعزز من مستوى التعاون. وبالنظر إلى الترابط الوثيق بين الإتصال والتعاون، خلصت العديد من الدراسات إلى ضرورة دمجها في إطار موحد يعرف بـ التكامل متعدد الوظائف، وهو ما يتيح اكتساب المعرفة الجديدة ونشرها بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي (Nuria. Garcia, 2023).

و لقد أوضحت أدبيات تطوير المنتجات الجديدة (NPD) أن العلاقة بين الوظائف خاصة التسويق مع البحث والتطوير يؤثر بشكل مهم على تطوير المنتج، فهذا التكامل يساهم في المراحل الأولى للابتكار في عملية التطوير؛ فالحواجز التي تحول دون التكامل عند (Gupta et al, 1985) يمكن التغلب عليها عن طريق تعزيز الفهم المتبادل بين الوظائف، تشجيع عمل الجماعة عن طريق الاستجابة لحاجات السوق وتحسين بحوث التسويق (Sondergaard, 1993).

وعليه فإنّ آليات الإتصال وآليات التكامل الأخرى مثل الفرق متعددة الوظائف جنبًا إلى جنب مع قدرة المؤسسة على تحديد أهداف واضحة وإستراتيجية عملية التطوير جيدة تحقق مايلي :

- تداخل وتفصيل مراحل التطوير وبالتالي تسريع العملية .
 - تنسيق المراحل المترابطة لتجنب التأخير .
 - توقع مشاكل أثناء عملية التطوير .
 - تحفيز إبداع الفريق لإيجاد حلول أصيلة للمشاكل التي قد تنشأ أثناء عملية التطوير.
- وعليه فالإتصال والتعاون الفعال بين وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير مثلا يؤدي إلى تطوير تكنولوجي للمنتجات؛ لأنه عندما يتشاركون بمعلوماتهم حول حاجات الزبائن، التكنولوجيا، السلوك التنافسي ومختلف العوامل الأخرى يزيد ذلك من احتمال وجود ميزة للمنتج. (Nuria.Garcia, Op Cit)

ظف المؤسسة معارفها من مصادر متعددة، سواء كانت ضمنية أو مقننة، ويستفيد منها الأعضاء عبر مختلف الوظائف التنظيمية. فالمعرفة الضمنية المتولدة من الخبرات والإجراءات والاقترحات تتمثل عنصرًا حاسمًا في تطوير المنتجات الجديدة، إذ يتم تبادلها عبر التعلّم والتفاعل بين الأفراد. أما المعرفة المقننة، فُستخدمت لزيادة رصيد الأفراد المعرفي وتوضيح محتوى المعلومات، مما يحدّ من الغموض ويعزز فعالية تبادلها. وتُعدّ الأقسام الوظيفية، مثل المحاسبة، مصدرًا أساسيًا للمعرفة المقننة، إذ يمكن للمعلومات

الحاسبية أن تدعم فرق تطوير المنتجات الجديدة من خلال توجيه القرارات الاستراتيجية، كتقدير هوامش المساهمة وتنسيق جداول الإنتاج بما ينسجم مع خطوط الإنتاج القائمة (Wittayapoom, 2014).

3-4) التّعلم على مستوى بين المؤسسات :

في ظل وتيرة التغيرات التكنولوجية السريعة وحدة المنافسة، لا يمكن للمؤسسات الاعتماد على مواردها وقواعدها المعرفية الداخلية فقط، بل يتعيّن عليها الاستفادة من المعارف المتاحة في محيطها الخارجي. وقد أكد (Ghuri & Sinkovics, 2010) أهمية استثمار خبرات ومعرفة الشركاء الاقتصاديين، فيما أظهرت دراسات أخرى الأثر الإيجابي للتعلم الخارجي الناتج عن التعاون، التحالفات والمشاريع المشتركة. كما أوضح كل من (Jones & Macherson, 2006) أنّ المؤسسات ذات الموارد المحدودة غالبًا ما تعتمد على الموردن والزبائن والمنافسين بوصفهم مصادر أساسية للتعلم تتيح تطوير منتجات وعمليات وتكنولوجيات جديدة. (Op-Cit ،.ZarLwin N)

وهكذا فالتّعلم الخارجي يتضمن المحيط الخارجي للمؤسسة، أي تبادل المعلومات مع المحيط الخارجي وهو يشمل الأبعاد أو

المجالات التالية :

1- التّعلم من الزبائن

2- التّعلم من المنافسين (بما أنّ موضوعنا هو الشراكة لا تنطرق إلى التّعلم من المنافسين).

3- التّعلم من الموردن

وعليه فإنّ بناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة لا تؤدي فقط إلى وجود إطار لتقاسم الرؤية والتي تساهم في جعل المعرفة متوفرة داخل المؤسسة، ولكن تساهم هذه الجوانب في تعزيز التّعلم على المستوى الكلي بين المؤسسات. إن التعلم بين المؤسسات مهم جدا لكونه يساعدها على تحسين فعاليتها من خلال تقليد ما هو جيد وإضافة إبداعات ذاتية له لتتولد قدرات جوهرية تساعد في نجاح المؤسسة في بيئة أعمالها الحالية، إن هذا الأمر يشبه إلى حد كبير بما عبر عنه (Peter Senge) من خلال التفكير بمنطق النظم وترابطها (عباس.الخفاجي، 2009).

فإذا هدفت المؤسسة إلى امتلاك المعرفة الثمينة بواسطة شركائها فيجب أن تكون لها نية التّعلم من جهة ومن جهة أخرى أن تكون لها القدرة على التّعلم؛ فنية التّعلم تشير إلى النزعة الأولية للمؤسسة لرؤية التعاون كفرصة لقبول مهارات ومعرفة الشركاء، بحيث أن نية التّعلم تعد كأهم محددات نجاح التعلم. أما القدرة على التّعلم فتمثل قدرة المؤسسة على استيعاب وتقبل الشركاء للمعرفة وأخيرا خلق إيرادات لهذه المعرفة؛ إذ أن هذه القدرة تشير إلى القدرة على التعلم من الآخرين (Xu Jiang, 2008).

4) دعم ابتكارالمنتجات من خلال التعلم من الزبائن :

يُعدّ الزبائن مصدرًا استراتيجيًا للتعلم المؤسسي، إذ لا يقتصر الأمر على امتلاك المعرفة عن الزبائن، بل يمتد ليشمل استثمار المعرفة الكامنة لديهم من خلال خبراتهم وتجاربهم مع المؤسسة. ففهم حاجات الزبائن ودوافعهم يندرج ضمن الرصيد المعرفي للمؤسسة، بينما تُمكن التغذية الراجعة من تحسين المنتجات باستمرار، وتقسيم الأسواق بفعالية أكبر، وتطوير استراتيجيات عمل ناجحة، إضافة إلى ابتكار منتجات جديدة. وتكتسب هذه المعارف قيمة اقتصادية ملموسة عندما تُستغل بشكل فعال في صنع القرارات والتطوير (صادق د.، 2010).

يرتبط نجاح المؤسسة بقدرتها على فهم حاجات المستهلكين المعقدة، ما يجعل التّعلم من الزبائن مصدرًا محوريًا للأفكار الجديدة. ويتحقق ذلك عبر الاستفادة من المستخدمين النهائيين، بحوث السوق، والاختبارات التسويقية. ورغم تطور أساليب التسويق، تبقى تفضيلات المستهلكين تحديًا للباحثين. وقد أشار (Von Hippel, 1978) أنّ حوالي 80% من ابتكارات

المنتجات في مجال التجهيزات العلمية في المؤسسات البريطانية تأتي مباشرة من ومقترحات الزبائن لا مختبرات البحث والتطوير.
(TimoHamalainen, Op.Cit)

تُعدّ إدارة معرفة الزبائن وسيلة فعّالة لدعم البحث والتطوير، تحسين المنتجات، واستغلال فرص التسويق. ويشير Guaspari (1998) إلى أنّها تقوم على فهم حاجات الزبائن وأهدافهم، بينما يرى Paquette (2006) أنّها تشمل مزيجاً من معرفة الزبون، ومعرفة سلسلة التجهيزات، والمعرفة الخاصة بالمؤسسة. وتنقسم هذه المعرفة إلى داخلية وخارجية تُبنى على خبرة الصناعة والسوق. كما قد يتجسّد مفهوم الإنتاج المشترك عندما يلعب الزبون دور المنتج والمستهلك في آن واحد، وهو ما جسّدته شركات مثل بورش.⁸ Porsche".

ويرى كل (Chesbrough, 2003, FeyBirkirshaw, 2005, Laursen and Slater, 2006, Lichtenthal, 2008) بأنّ المؤسسات التي تسعى إلى تحسين قدرتها على الابتكار تعتمد على المصادر الخارجية للمعرفة. وفي دراسة أجراها كل من لورسن وسلاتر Laursen and Slater على المؤسسات التصنيعية البريطانية اتضح أن هناك مصدرين خارجيين أساسيين لعملية الابتكار هما الموردون والزبائن، وأوضحت الدراسة أن 66% من هذه المؤسسات تعتبر أن المعرفة والمعلومات المتأتية من الزبائن تعتبر مساهما كبيرا في عملية الابتكار (J.Foss, and, & Pedersen, 2011). وفي هذا الصدد وكمثال كما قامت مؤسّسة Starbuck العالمية⁹ بجمع حوالي 80000 فكرة من زبائنها وكثير منها تحولت إلى منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، وفي بعض الحالات يتبادل الزبائن الخبرات من خلال وسائل الاتصال أو من خلال إما توفير المؤسسة المعرفة من الزبائن أو من قاعدة معرفة المؤسسة من الزبائن (AsdisKjartansdottier, 2013).

ومع تزايد حدّة التغيير فإنّ تكلفة فهم والاستجابة إلى حاجات الزبائن قد تخرج عن سيطرة المؤسسة، وعند دراسة ابتكار المنتج للعديد من الصناعات فإنّه تمّ الكشف على تبني العديد من المؤسسات مقاربة مثيرة تتمثل في أنّ هذه المؤسسات ركّزت جهودها لفهم ما يريده الزبائن، وقامت بتجهيزهم بالأدوات من أجل تصميم وتطوير منتجاتهم الخاصة، والتّحول من التعديلات البسيطة إلى ابتكارات جديدة (Hippel, April 2002).

إنّ أغلب الصناعات تستخدم هذه المقاربة، فنجد مثلا المورد العام للنكهات الخاصة BBA(Buch Boake Alen) للمؤسسات العالمية كمؤسسة نيستلي Nestlé الذي أنشأ صندوق العدة tool kit الذي يجعل الزبائن يشاركون في تطوير نكهاتهم الخاصة وBBA يقوم بعد ذلك بالتصنيع. وفي مجال الإلكترونيات فإن مؤسسة جنرال إلكتريك GE تزود زبائنها بأدوات تعتمد على الواب Web-based tools لتصميم منتجات جديدة أفضل. وفي البرمجيات Software العديد من المؤسسات تترك الزبائن يضيفون تصميمات على المنتجات المعيارية، وبعد ذلك يقبلون أفضل هذه التصميمات للتجارها. وعليه فإن التّوجه نحو فكرة الزبائن كمبتكرين Customer as innovators له القوة لتحويل الصناعات بالكامل (Hippel S. T., Op Cit) ولقد ركزت بعض الدراسات على تحويل المعلومة التي تجلبها من عند الزبون، إذ حسب لي وكلانتون Li and Calantone 1998, 1999 فإنّ معرفة الزبون تمكّن المؤسسة من اكتشاف فرص الابتكار وتخفيض من الأخطار الناجمة عن الخطأ في تقدير حاجات الزبون (H. ErjanOzkaya, 2011).

⁸ شركة بورش "Porsche". الألمانية لصناعة السيارات قامت بالتعاون مع شركة مرسديس بينز "Mercedes Benz" في نهاية الثمانينات حيث طوّرا غرفة محرك سيارة W12 في مصنع Rossle-Bau التابع لشركة بورش.
⁹ Starbucks العالمية (هي سلسلة مقاهي موزعة عبر 70 دولة منها 13000 في الو.م.أ و2000 في الصين وغيرها من الدّول)

1-4) الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة، للاستفادة من معرفة الزبون في عملية الابتكار نذكر منها: (حميني، 2006، صفحة 151)

● جعل الزبون يشارك في تصميم المنتجات الجديدة :

سعى المؤسسات إلى إشراك الزبائن في تصميم منتجات جديدة لخلق حلول تلي احتياجاتهم بدل البحث عن أسواق جاهزة. فمثلاً، قامت شركة سامسونغ للإلكترونيات بالاعتماد على مستخدمين متقدمين لتجربة خصائص بعض هواتفها الذكية وتقديم مقترحات عملية، مما أتاح تعديل التصميمات بما يتوافق مع توقعات المستهلكين. وقد ساهم ذلك في تطوير منتجات مبتكرة حظيت بقبول واسع وعزز ولاء الزبائن.

● تقييم المنتجات الجديدة من قبل الزبائن قبل إطلاقها :

تقوم المؤسسات باختبار المنتجات الجديدة في مناطق محدودة قبل تعميمها وطنياً للتعرف على آراء الزبائن وإجراء التحسينات النهائية. وتتبنى شركات رائدة مثل Microsoft مدخلاً تفاعلياً مع الزبائن ذوي الخبرة، حيث تُدمج ملاحظاتهم واحتياجاتهم مع الحلول الفنية لتطوير المنتجات. ويعزز هذا التفاعل الإبداعي قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق بمرونة أكبر. كما يساهم في تقليص التكاليف والوقت مع ضمان منتجات أكثر توافقاً مع توقعات الزبائن. (سعادي، 2006)

2-4) بعض المزايا التسويقية للابتكار المشترك: (،صادق، مرجع سابق)

- معرفة جيدة ما بين المؤسسة والزبون.
 - تقديم منتجات أكثر ملائمة لاحتياجات هذا الأخير.
 - بناء ميزة تنافسية تطول مع الزمن.
 - الحصول على ولاء الزبون وكذا بناء حواجز للخروج.
 - تطوير رقم الأعمال.
 - تسهيل نجاح الابتكار وتوسعه .
- ومما تقدم يمكن القول أن الزبون مصدر جوهري لابتكار المنتجات فلا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه أو تجاهله لأنه هو الذي يحكم على المنتجات التي تقدمها المؤسسات بالقبول أو بالرفض، فإذا أرادت المؤسسة خلق ابتكارات على شكل منتجات وخدمات جديدة في السوق فعليها أولاً أن تأخذ برأي المعني الأول بهذه المنتجات والخدمات وهو الزبون.

5) دعم ابتكار المنتجات من خلال التّعلم من الموردين :

تُعدّ العلاقة بين المؤسسة والمورد عنصراً محورياً في استراتيجيات التصنيع داخل بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين. ففي الثمانينيات ارتكز هذا التفاعل أساساً على تحديد أسعار السوق، بينما تحوّل في التسعينيات ليقوم على الثقة الناتجة عن التعاون وتبادل المعلومات. (Ali Mollahosseini, 2010). يمكن للمؤسسات أن تتعلم من مورديها عبر تبادل المعلومات التي تخدم مصالح الطرفين، إذ يشير باحثون مثل (Schroeder et al, 2002) و (Haikansson et al, 1999) إلى أن الموردين يشكلون مصدراً أساسياً لتوسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة، خاصة ضمن علاقات طويلة المدى. ويساهم هذا التعلّم في تحسين الأداء بطريقتين رئيسيتين:

أولاً : خفض تكاليف المعاملات والجرد والفرص البديلة مع تعزيز الجودة والقدرة التنافسية.

ثانياً : تزويد المؤسسة بالمعرفة حول المنتجات، العمليات، والتكنولوجيا، مما يكتسب أهمية خاصة حين تكون الموارد محدودة.

حظي إدماج الموردين في تطوير المنتجات الجديدة باهتمام واسع في بحوث سلسلة التوريد وإدارة الابتكار، حيث أظهرت الدراسات أن مساهمتهم بتقنياتهم يساعد المؤسسات الصناعية على تسريع وتيرة التطوير، خفض التكاليف، وابتكار منتجات تنافسية. وتعتمد المؤسسات على الموردين لتبادل الأفكار، توفير التكنولوجيات، وتطوير المكونات، مما يعزز تبادل المعرفة بشكل مكثف. ويُعد هذا التفاعل عنصرًا استراتيجيًا لزيادة سرعة الابتكار وتعزيز فعالية تطوير المنتجات. غير أن نجاح هذه العملية مرتبط بقدرة الموردين على توفير التكنولوجيا الحديثة، إذ يؤدي ضعف أدائهم إلى تراجع نتائج المؤسسة. وفي هذا السياق، أكد Yashan Zhao أن قوة العلاقة والتفاعل المتكرر بين الطرفين تعزز التبادل غير الرسمي للمعلومات، وهو عامل حاسم في إنجاح تطوير المنتجات الجديدة (Zhao Y. , October 2013).

وهكذا فإن قدرة المؤسسة على التعلم من الموردين يؤدي إلى رضا الزبائن، ويعمل على كسب ولائهم وكذا تقديم منتجات ذات جودة، وتحسين إجراء تعديلات على تسليم السلع والخدمات وهذا بفضل التكيف مع الاقتراحات التي يقدمها الموردون (Tuan & ZarLwin, Op Cit).

1-5 إدماج الموردين في العملية الإنتاجية :

تركز أدبيات علاقة المورد بالمؤسسة الصناعية على الفوائد التي تتحقق من إدماج الموردين في تطوير المنتجات والإنتاج، حيث أثبتت الدراسات في قطاعات مختلفة، مثل السيارات (Milling, 1998؛ Dyer & Nobeoka, 2000) والصناعة الصيدلانية (Pisano, 1994)، أن المعرفة التي يقدمها الموردون تساهم في خفض التكاليف، تعزيز المرونة، تقليل المخاطر، وتسريع تطوير المنتجات. كما أن التفاعل المستمر مع الموردين يعزز تبادل المعرفة ويدمجها في العمليات الإنتاجية، مما يحقق قيمة مضافة للمؤسسات الصناعية. وفي إطار إدارة المعرفة، فإن رفع مستوى معرفة الموردين يعدّ عاملاً أساسياً لدعم التعاون وتحقيق الابتكار. (Hrushikes.D.Sawnt & all, February 2015).

2-5 مشاركة الموردين في تصميم المنتجات

إنّ إشراك الموردين في العملية الإنتاجية، وخاصة في مرحلة التصميم، يعزز قدرات المؤسسة في المرونة والسرعة واستباقية المعرفة. وقد أوضحت دراسات (Milling ,1998) و (Takeishi ,2001) أنّه أصبح شائعاً في صناعة السيارات إنشاء متاجر خاصة بالموردين داخل المصانع، مما يمنحهم فرصة المشاركة المباشرة في المشاريع ومرحلة التصميم. ويُعد ذلك تطبيقاً لمفهوم (Dyer,1996) حول خصوصية الموقع وأثرها في تسهيل تبادل المعرفة بين المؤسسة والموردين. ومن ثمّ، فإنّ التصميم التعاوني والتبادل التقني يمثلان عنصرًا أساسياً في إدارة معرفة الموردين وتطوير المنتجات. (D.Sawnt & and all, ibid).

يتضح مما سبق أنّ التعلم التنظيمي يمثل ركيزة أساسية لدعم ابتكار المنتجات داخل المؤسسة الاقتصادية، إذ يقوم على اكتساب المعلومات والمعارف من مختلف المصادر الداخلية والخارجية. فعلى المستوى الداخلي يتم ذلك عبر الأفراد والوظائف والجماعات الوظيفية بما يعزز القاعدة المعرفية للمؤسسة، بينما يساهم على المستوى الخارجي تفاعل المؤسسة مع الزبائن والموردين في إثراء معارفها ودعم جهودها الابتكارية.

المطلب الرابع: تأثير الشراكة على نقل تكنولوجيا جديدة :

يواجه سوق التكنولوجيا المعاصر جملة من التحديات المعقدة، مثل قصر دورة حياة المنتج، وشدة المنافسة العالمية، والديناميكية المتسارعة، وارتفاع تكاليف المواد، فضلاً عن تعقّد المعرفة العلمية وظهور رأس المال الاستثماري. وقد دفعت هذه العوامل المؤسسات المعتمدة على الابتكار إلى البحث عن موارد تكنولوجية خارجية ودمجها مع قدراتها الداخلية في البحث والتطوير، بهدف استغلالها في مشاريع ابتكار منتجات جديدة. كما أنّ للتكنولوجيا أثراً مباشراً على تحسين أداء المؤسسات، حيث ساهمت في رفع الإنتاجية من خلال استخدام برامج معالجة العمليات الإنتاجية، وتطوير حلول تكنولوجية وعملية لإدارة المخزون ومراقبة الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى خفض التكاليف الإجمالية وزيادة كفاءة الوقت في إنجاز المهام الإدارية.

1) العوامل الدافعة للاهتمام بالتكنولوجيا :

الابتكار والقدرة على المنافسة يتحققان بفضل التكنولوجيا (وهو ما يشار إليه أيضاً بالدفع التكنولوجي)، لكن أيضاً بفضل الأسواق (وهو ما يشار إليه أيضاً بالجذب السوقي). ويتمثل جانب آخر من جوانب تغير الأسواق والتكنولوجيات تقليص عمر المنتجات (السلع والخدمات). فالمنتج الذي كان يمتد عمره إلى عشر سنوات، قد لا يبقى اليوم متداولاً ومقبولاً إلا لبضع سنوات. وهو ما يولد الطلب المستمر على المعارف الجديدة والابتكار، والطلب على مهارات وطرق عمل تمكن من مواكبة التغير. ومن العوامل التي تدفع المؤسسة الاقتصادية بالاهتمام بالتكنولوجيا ما يلي :

- **الانفجار المعرفي** : إنّ ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعرفة والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات.
- **التغير التقني** : شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات، وترتب على ذلك أنّ العالم يعيش اليوم عصر المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعلّم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على الحاسوب بدون عناء.
- **التغير الاجتماعي** : ترك التغير الاقتصادي والثقافي آثارا واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير الأذواق، وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل وكذا الصيانة (خيرة، المرجع السابق).
- **خصائص البيئة المعاصرة** : التي تتسم بالتغيير السريع والجذري وزيادة التعقيد، مما يُصعّب على المؤسسة المعاصرة المحافظة على استمراريته ومكانتها والذي يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على اقتناء المعارف وتحويلها إلى قدرات عملية وواقعية لمعالجة المشكلات التي تواجهها وكذلك قدرتها على تحقيق التعلّم المستمر ومن خلال تحويل التعلّم الذي يحققه الأفراد إلى تعلم جماعي تنظيمي (جرادات و آخرون، 2013) .
- **الذكاء الإستراتيجي** : حيث يمكن تصوّر علاقة الشراكة أيضا من أجل البحث عن كل ما يبدو مفيدا من دون تحديد دقيق ومسبق له. فيصبح الذكاء الإستراتيجي أو اليقظة العنصر المفتاح لهذه العلاقة . ونقصد بالذكاء ما تقوم به المؤسسة من أجل تكيف سلوكها مع الخبرات الجديدة والمصنفة حسب معيار التطور، وبالتالي يدفع الذكاء إلى خلق سلوك جديد. تتبنى المؤسسة

مدخل الاستكشاف في علاقتهما حتى تكون منتبهة لما يحيط بها، بمعرفة الفرص لتستغلها في تحديد التهديدات وتجنبها. أكد (Drucker.P, 1999) أن المعرفة هي " نافذة للفرصة" ومن هذا التصور تتولد الميزة التنافسية في المؤسسة.

• دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الابتكار :

لتحقيق النجاح، يتعين على المؤسسة تبني خطوات ابتكارية تعتمد على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم أنشطتها وعملياتها المختلفة. ويُقصد بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع أشكال التكنولوجيا المستخدمة في معالجة المعلومات ونقلها وتخزينها بصيغ إلكترونية، وتشمل تقنيات الحاسوب، ووسائل الاتصال، والشبكات، وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات المخصصة لعمليات الاتصال. (سعيد و عباس، 2005)

2) أنواع التكنولوجيا :

هناك أنواع عديدة من التكنولوجيا تبدأ من التكنولوجيا الخفيفة (low-tech) ثم التكنولوجيا العالية (high-tech) وتنتهي بالتكنولوجيا الفائقة (super-tech) مثل الأقمار الصناعية. ونحن نحتاج إلى المزيد من الابتكار حتى نتقدم بداية من التكنولوجيا الخفيفة حتى التكنولوجيا الفائقة. فإذا عملت مؤسسة ما في مشروع للتكنولوجيا الفائقة، فإن هذا العمل يتطلب مزيداً من الابتكار لإبداع أفكار جديدة وحلول جديدة للمشكلات المعقدة .

عزفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) التكنولوجيا بأنها نظام متكامل يضم المعارف والتقنيات والمهارات والخبرات والتنظيم، ويُستخدم في إنتاج وتسويق واستغلال السلع والخدمات لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية. في حين قدمت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) تعريفاً آخر للتكنولوجيا باعتبارها مجموعة من المعارف المنهجية المطبقة في التصنيع أو في ابتكار وتصميم الخدمات، وتشمل الاختراعات والنماذج الوظيفية والمعلومات التقنية، إضافة إلى الخبرات والخدمات المساعدة التي يقدمها المتخصصون في مجالات التصميم والتركييب والتشغيل أو صيانة المؤسسات التجارية والصناعية. " (Enayati, 2016)، ونضيف تعريفاً آخر للباحث (Boly, 2009) يحدد فيه أن التكنولوجيا: "مجموعة من المعارف العلمية، التقنية، المعرفة التجارية، المالية، التنظيمية والإدارية... إلخ". فالتكنولوجيا هي مزيج من المعرفة التي تدعمها المعدات الصناعية والتي تتوفر فيها الخصائص التالية: (H.Kooli-Chaabane, 2010)

- المعرفة التقنية .
- المعرفة المرتبطة بالتصنيع.
- مجموعة محددة من منتج/عملية.
- نظام معقد ومتطور خاص بكل مؤسسة عليها إدارة علاقاته المتبادلة بين المتغيرات.
- شبكة تربط المؤسسة بالجهات المحيطة بها وتعمل وفقاً لقواعد محددة.

يسعى العملاء والمبتكرون إلى دمج التقنيات التقليدية لإنتاج أساليب وحلول ومنتجات جديدة، وقد مثل ابتكار تكنولوجيا النانو مثلاً بارزاً لالتقاء مجالات كعلم الأحياء، والإلكترونيات الدقيقة، والفيزياء، وعلوم الحاسوب. وفي هذا السياق، أنشأت العديد من الجامعات والشركات مراكز تميز تعمل على توظيف التكنولوجيا بشكل إبداعي، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام المتخصصين ويدعم قطاعات متنوعة مثل التمويل، الرعاية الصحية، تكنولوجيا المعلومات، الوسائط التفاعلية، والنانوتكنولوجيا. وتوفر هذه المراكز بيئة محفزة للتعاون وتبادل المعرفة، بما يعزز القدرات البحثية ويولد أفكاراً إبداعية مبتكرة. (أندرسون، 2004)

- كما قسم بعض الباحثون التكنولوجيا إلى أربعة أنواع وهي التكنولوجيا الناشئة، القاعدية، المفتاحية والمتقدمة:
- **التكنولوجيا الناشئة:** هي التكنولوجيا التي لا تزال قيد التطوير، والتي من الممكن أن تحدث يوماً ما قطعة في قواعد اللعبة التنافسية.
 - **التكنولوجيا القاعدية:** فيجب على المؤسسة التحكم فيها، فهي عامل نجاح رئيسي يضمن استمراريتها في مجال نشاطها كما تشكل حاجز دخول أمام المنافسين الجدد.
 - **التكنولوجيا المفتاحية:** تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال مهارة مميزة تستغلها إلى غاية تقادمها.
 - **التكنولوجيا المتقدمة:** التي تمنح المؤسسة احتكاراً للقطاع الناشئة فيه، في مرحلة إطلاق المنتج الذي استعملت فيه تلك التكنولوجيا وهو ما نطلق عليه **First mover** فمثلاً في قطاع الهاتف النقال فالمؤسسة التي تحوز على التكنولوجيا المتقدمة هي التي تكتسح السوق (L.Recham, 2017)
- تحدد اكتساب التكنولوجيا إما عبر جهود المؤسسة في البحث والتطوير الداخلي أو من خلال مصادر خارجية عند عجزها عن توليدها ذاتياً، وهو ما يُعرف بنقل التكنولوجيا، أي تحويل المعارف أو المعدات من الطرف المالك إلى الطرف المستفيد. غير أنّ هذا الأخير غالباً ما يكون في موقع أضعف بسبب محدودية إمكاناته أو الشروط المفروضة من الطرف الناقل، مما يخلق معوقات متعددة أمام عملية النقل. وللتغلب على ذلك، يتم اللجوء إلى حلول مثل شراء التراخيص، براءات الاختراع، التجهيزات التقنية، أو إقامة المشاريع المشتركة. غير أنّ هذه الصبغ قد تُفضي إلى تبعية للطرف المالك، ومع ذلك يؤكد الباحثون أنّ الشراكات الاستراتيجية تمثل أحد الحلول الفعالة للتقليل من تلك المعوقات. (Eugenio, 2017)

3) الاستفادة من تكنولوجيا الشريك :

- و يترتب أثر الشراكة على نقل التكنولوجيا عن طريق سد الاحتياجات المهارية والتكنولوجية بواسطة تعلمها أو حيازتها من عند الشريك، ويمكن حصر أهم هذه الآثار فيما يلي (Jordan D.Lewis, 1990, p. 42) :
- **نقل المعرفة والمهارات:** يتم من خلال تكوين العمال من طرف الشريك والعمل ضمن فرق مختلطة، مما يساهم في نقل المعرفة الضمنية وتعلم معايير الجودة واحترامها، إضافةً إلى رفع فعالية التسيير عبر تقسيم المهام حسب كفاءة كل طرف.
 - **تعزيز التميز التكنولوجي:** يتحقق باقتناء تكنولوجيا جديدة أو استبدال الحالية بأخرى أكثر تطوراً، مع التركيز على اكتساب المعرفة المرتبطة بما كمرحلة أساسية بعد الحيازة.
 - **تطوير البحث والتطوير:** التعاون المشترك في هذا المجال يعزز الإبداع ويساهم في اكتساب مهارات جديدة لدى العمال.
 - من جهته يرى (Brockhoff.K & all, 1991) بأنه يمكن تعزيز أداء التعاون من خلال التكامل في التكنولوجيا التي يملكها كل طرف من أطراف شبكة التعاون (الشركاء)، و يؤكد (Powell.W, 1987) أنّ الشراكات المؤسسات من الوصول المستمر إلى التكنولوجيا الحديثة والأسواق الجديدة، وتتيح تنويع المنتجات والخدمات، والاستفادة من وفورات الحجم، إلى جانب البحث والإنتاج المشترك. كما تساهم في الحصول على المعرفة الخارجية، وتقاسم المخاطر، وتعزيز المهارات التكميلية بين الأطراف المتعاونة.

- وفي هذا الصدد يضيف (B & Song.B, 2014) أنّ عدد براءات الاختراع التي تمت بشكل مشترك بين الشركاء تعتبر كمقياس لمعاييرهما القدرة التكنولوجية والقدرة على الحفاظ على التعاون. كما أضاف (Wang.MY, 2012) أنّه من

أحد طرق استكشاف الشركاء المحتملين في المجال التكنولوجي، التحقيق في وثائق براءات الاختراع المتعلقة بالمنتجات الجديدة للشركة .

- كما أشارت العديد من الدراسات (K & Salter.A, 2006)، (Almirall.E & R, 2010)، J. & Gallagher.S, 2006)، (C & all, 2013) أنّ التوافق الفني كاستخدام التقنيات المتقدمة لتسهيل التفاعلات داخل الشبكات وتبادل التكنولوجيا بين الشركاء يساعد على تنفيذ القرارات ذات التوجه الإستراتيجي¹⁰.
 - لقد ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدور محوري في تعزيز الشراكات بين المؤسسات وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها وتتميز البيئة الاقتصادية المعاصرة بتدفق كميات ضخمة من المعلومات يوميًا عبر أنظمة معلومات مدمجة تستلزم أدوات وبرامج متخصصة لمعالجتها. وتشمل هذه التدفقات، إلى جانب المعلومات الإستراتيجية، بيانات تساعد على استكشاف الفرص السوقية وتفاذي المخاطر المحتملة، مما يدعم عملية اتخاذ القرارات ذات البعد الإستراتيجي. (Scottm.M, 1995). كما يعرفها (PROULX, 1996) على أنّها المعلومات التي تسمح للمؤسسة بالتأثير على محيطها بدلًا من التأثير به.
- 3-1-1) مساهمة الجامعات في نقل التكنولوجيا إلى المؤسسات الاقتصادية :**

إلى جانب دورها البيداغوجي التقليدي في تكوين الكفاءات وإنتاج المعرفة عبر البحث العلمي، أصبحت الجامعات في السنوات الأخيرة فاعلاً اقتصادياً مهماً. فهي تساهم في تنمية رأس المال البشري وتعزيز الاقتصاد المعرفي من خلال إنشاء حاضنات أعمال تدعم الابتكار عبر المشاريع الناشئة والمؤسسات المصغرة. كما تعمل على إبرام اتفاقيات تعاون مع المؤسسات الاقتصادية لاستغلال المعارف والمهارات المطلوبة للتأقلم مع التحولات البيئية، إضافةً إلى نقل التكنولوجيا بما يخدم الممارسات الإنتاجية والتسويقية في القطاعات الصناعية والخدمية.

3-1-1) التفاعل بين المعرفة المتولدة في الجامعة والابتكار في المؤسسة الاقتصادية :

ينشأ التفاعل بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية من حاجة القطاع الإنتاجي إلى تطوير تقنية أو منتج أو عملية جديدة أو حتى عندما ينتج القطاع العلمي أو يولد معارف جديدة مع تطبيقات عملية كاختراع ناضج بشكل كاف يمكن نقله من الجامعة إلى المؤسسة وهو أحد الطرق التي قد يحدث بها التفاعل (C.Sankat, P, & Motilal, 2007). يعتمد الابتكار التكنولوجي على المعرفة المتعمقة والمحددة ومن هنا فإنّ دور الجامعة مهم حتى يصل الاختراع إلى الصناعة مكتمل النمو وجاهز للإنتاج . يمكن تفسير نقل التكنولوجيا (TT) على أنه عملية تتقاسم فيها جميع الأطراف المعنية المعلومات والمعرفة والتكاليف والفوائد، وتتكون عملية النقل، وبراءة الاختراع والترخيص التجاري . إذ يعتبر التفاعل بين الجامعة والصناعة أحد البدائل الأكثر موثوقية، ومن خلاله يمكن بناء رابط بين المعرفة المتولدة في الجامعة والممارسة وكذلك الخبرة التسويقية للمؤسسات، وهي شراكة يمكنها تحديث المنطقة الصناعية في بلد ما (M.Bray & Lee., 2000) .

¹⁰مثال على النقل التكنولوجي وفي إطار الابتكار المفتوح قامت شركة فليبس Philips بعقد شراكة مع الجامعة وذلك لاكتشاف الأساليب الجديدة لاستخدام التكنولوجيا والأعمال الجديدة .

3-1-2) رسمة المعرفة وتحويلها إلى مشاريع جديدة :

وفقا لـ (H.Etzkowitz, 2003) فإنّ الدور الجديد للجامعة هو رسمة المعرفة من خلال التواصل مع المبدعين ومستخدمي المعرفة من أجل ترسيخ المعرفة واعتبارها كعنصر ضروري للإنتاج والتنمية الاقتصادية. وبعبارة أخرى يوضح (M.Guerrero & Urbano, 2014) أنّ الجامعة يجب أن يتعدى دورها توليد ونقل المعرفة والتكنولوجيا إلى تكوين فرص من خلال تعزيز الفكر القيادي في ريادة الأعمال بتوفير الهياكل المناسبة لتحويل المعرفة إلى مشاريع جديدة.¹¹ ومما سبق نستنتج أنّ التفاعل الحاصل بين الجامعة والصناعة، يتطلب بذل جهود من طرف جميع الشركاء لإنجاح العملية، وذلك من خلال الأبحاث التي تجرى في الأوساط الأكاديمية والتي يمكن أن تكون بمثابة تقنيات محتملة يمكن وضعها موضع التنفيذ. و يمكن ملاحظة هذا التفاعل في الدراسات والأبحاث في مجال ريادة الأعمال ونقل التكنولوجيا من خلال إنشاء حاضنات الأعمال التي ترافق وتدعم المؤسسات الناشئة ذات التكنولوجيا الحديثة والعالية.

3-2) إقحام الزبون في الاستثمارات التكنولوجية المستقبلية :

ولهذه العملية عدّة مزايا حيث أنّها تسمح بخلق منتجات وخدمات جديدة خاصة منها التي تتطلب استثمارات تكنولوجية هامة فتقوم برصد آراء المستخدمين المستقبليين من أجل تصميم يكون أكثر ملائمة والقبول باختيار السوق للحصول على معلومات تسويقية هامة.

وفي هذا المجال قامت مؤسسة شنايدر اليكتريك كارفور Schneider Electric Carrefour بشراكة لتطوير حلول مبتكرة تشمل كل هياكلها التقنية: توزيع الكهرباء، التدفئة، التبريد، الحماية والأمن، الكوابل، وتم التركيز على فهم احتياجات الزبون والابتكار التكنولوجي والشراكة التجارية وذلك لتحسين منتجاتها من جانب الجودة وأجال الإنجاز وتخفيض التكاليف واعتبر الزبون كنقطة تقاطع مهمة لتطوير تلك الحلول المبتكرة (حميني، مرجع سابق).

3-3) الاستفادة من تكنولوجيا الموردين :

جاءت دراسة (Qrunfleh.S, M, & S, 2012) لاختبار نتائج ومنافع الدمج بين ممارسات إدارة الموردين من ناحية ونظم المعلومات من ناحية أخرى ودور هذا الدمج في تحسين أداء سلسلة التوريد ومدى مرونتها وكفاءتها. وتوصلت الدراسة إلى أنّ الممارسات المرنة لإدارة الموردين ترتبط طرديا بمرونة تكامل سلسلة التوريد بسبب الأثر الوسيط لتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات القادرة على تدعيم وتسهيل التكامل الداخلي والخارجي لسلسلة التوريد لذلك أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات القادرة على الربط بين المنظمة ومورديها وهذا يعد أمر حيويًا وضروريًا جدًا لنجاح جهود تطوير المنتجات الجديدة من خلال أنظمة المعلومات المشتركة وخاصة لخلق القدرة على إحداث المرونة والسرعة في الوفاء بالمكونات والمتطلبات المتغيرة بالأسواق ولسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من المنتجات الجديدة.

كما أنّ القدرة على إحداث تكامل سلسلة التوريد يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال القدرة على التواصل مع الموردين والعملاء والحصول على أحدث التكنولوجيا والإسراع بتداول البيانات والمعلومات وتحسين أداء عملية تطوير المنتجات الجديدة (Harres et al , 2010 ; Hult et al , 2006 ; Gomes et al , 2003) ، (f & all, 2003).

¹¹- حدد معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) Massachusetts Institute of Technology في الولايات المتحدة أهمية مشاركة طلابه في الأبحاث المبتكرة والتي ساهمت في الاقتصاد المحلي، من خلال إنشاء 4000 شركة ساهمت بإيرادات سنوية تزيد عن 230 مليار دولار أمريكي وجميعها شركات تكنولوجية ومبتكرة رفيعة المستوى

4) الآثار الإيجابية لنقل التكنولوجيا من خلال الشراكة :

التغيير التكنولوجي المستمر الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف البحث والتطوير وتعقيد التقنيات، ألزم المؤسسات على عقد شراكات مع مؤسسات أخرى .ومن بين الآثار الإيجابية لنقل التكنولوجيا من خلال الشراكة نذكر : (D.Bendiaf & Kbir, 2018)

- يتيح نقل التكنولوجيا بين المؤسسات استغلال الآلات، المعدات وبراءات الاختراع، وكذلك تدريب الموظفين من جميع المستويات.
- نقل التكنولوجيا على شكل معرفة فنية، تقنيات إدارية وأساليب تسويق مبتكرة .
- استغلال شبكة الموردين للمؤسسة الشريكة الناقلة للتكنولوجيا ما يساهم في تحسين إنتاجيتها .
- أثر التعاضد الذي ينشأ من تجميع الموارد، المهارات والقدرات للشركين في تنفيذ نشاط معين بدلا من تنفيذه بشكل مستقل .
- تعتبر الشراكة مصدرا لنقل التكنولوجيا التي تؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة وتصديرها.
- الشراكة تسمح بتقليل المخاطر التجارية، المالية والتكنولوجية .دون إغفال حدود التعامل ضمن الشراكة إذ يمكن أن يضمن الطرف المالك للتكنولوجيا للطرف الآخر تحسين تنافسيته بشكل نسبي دون أن يتفوق عليه.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم الشراكة، والتي تعتبر من أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية في عصرنا الحالي، لما لها من أهمية في المساهمة في حل بعض المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة في تنفيذ مشاريعها الابتكارية، كصعوبة الحصول على الموارد المالية والمعرفية والتكنولوجية في عصر يتسم بسرعة التطورات التكنولوجية وتعقيدها، إلى جانب قصر دورة حياة المنتج مما يؤثر بدوره على التغيير المستمر في أذواق المستهلك وتفضيلاته للمنتجات .

لذا على المؤسسة تحسين منتجاتها فيما يخص جودتها ووظيفتها واستراتيجيات تسويقها بصفة مستمرة للتمكن من اختراق السوق والتمتع برضا الزبائن والمزيد من الطلب على المنتجات الجديدة. وبما أنه ليست كل المنتجات الجديدة هي جديدة بنفس المعنى أو الدرجة فالمؤسسة أمام خيارات إستراتيجية لتطوير منتجاتها، تتناسب مع نوعية منتجاتها وإمكاناتها . إما بانتهاج إستراتيجية الابتكار الجذري أو باتباع إستراتيجية الابتكار التدريجي.

فبتحقيق التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة (موردين، زبائن، جامعات، مراكز بحث ...) والمبني على الثقة والالتزام والمرونة في التعاملات ما بين أطراف العلاقة، إلى جانب تشارك الموارد وتبادل المعلومات والمعارف تتمكن المؤسسات المشاركة من تنفيذ مشاريعها الابتكارية في مجال المنتجات بتكاليف أقل. فمن الآثار الإيجابية لعلاقة الشراكة، التعلم التنظيمي الذي يساهم في تحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة تبحث عن كل ماهو جديد من معارف وأساليب ومهارات التي تساعدها على الارتقاء وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، فالابتكار مهما كان نوعه جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي نتائج التعلم. ومن الآثار الإيجابية أيضا إمكانية الوصول بشكل ثابت إلى التكنولوجيات الحديثة على شكل براءة اختراع، معرفة فنية، تقنيات إدارية وأساليب تسويق ينتج عنه تخريج لتكاليف معينة فالشراكة تعتبر مصدرا لنقل التكنولوجيا التي تؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

المبحث الأول : الدراسات التي تناولت موضوع الشراكة

المطلب الأول : الدراسات العربية

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

المبحث الثاني : الدراسات التي تناولت موضوع تطوير المنتجات الجديدة

المطلب الأول : الدراسات العربية

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت موضوع دور الشراكة في تطوير المنتجات الجديدة

المطلب الأول : الدراسات العربية

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

المبحث الرابع : تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

المطلب الأول : من حيث بيئة الأعمال

المطلب الثاني : جداول تلخص الدراسات التي تمت مقارنتها بالدراسة الحالية

المطلب الثالث : بناء نموذج الدراسة

مقدمة الفصل :

تعتبر المعرفة عملية مشتركة ناتجة عن تراكم جهود الأجيال المتعاقبة، لذا تعتبر الدراسات العلمية السابقة منطلق البحوث العلمية التي يبني عليها الباحثون معرفتهم، إذ تساعد الباحث في توضيح الأسس النظرية لموضوع البحث العلمي المراد دراسته من قبل الباحث وتساعد على تطوير الجوانب التي لم تنل حقهها بالكامل من الدراسة، بالإضافة إلى المصادر والمراجع التي توفرها والتي تساعد في الحصول على المعلومات اللازمة لموضوع البحث. فضلا عن تقديمها خلفية علمية جيدة للبحث المستقبلي والتي أجراها آخرون لأجيال وظروف ومناطق مختلفة. ومن خلال هذا الفصل قمنا بتقدم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا، أين قسمناها إلى دراسات سابقة عربية تتضمن دراسات محلية وأخرى أجنبية.

المبحث الأول : الدراسات التي تناولت موضوع الشراكة الإستراتيجية

من خلال هذا المبحث حاولنا جمع أهم الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي توصلنا إليها، والتي تناولت موضوع إستراتيجية الشراكة حيث رتبناها ترتيبا تصاعديا من حيث السنة.

المطلب الأول : الدراسات العربية

الدراسة (1): (دارين بوزيدي، 2014) أطروحة دكتوراه، تحت عنوان :

" الشراكة كخيار إستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية- دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر"

من أهداف الدراسة دمج كل المعارف في نموذج تصوري يسمح بفهم تطوّر الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية الشراكة والذي يمكن من خلاله تعريف الميزة التنافسية في المؤسسة المشاركة كدالة بعدة مكونات لإستراتيجية الشراكة. والتي تتكون من شقين : يجمع الشق الأول مجموع قرارات المؤسسة لاختيار شركائها وتنظيم شراكتها، بينما يمثل الشق الثاني في تسيير مختلف مكونات سلسلة القيمة في الشراكة (خلق القيمة، التعلم بين الشركاء والغاية الإستراتيجية للمؤسسة).

تم استخدام النموذج النظري الوصفي في الجانب النظري إلى جانب منهج دراسة الحالة حيث تمت دراسة حالة ثلاثة مشاريع متتابعة زمنيا بين المؤسسة الوطنية "كوسيدار" وشركائها لانجاز جزء من مترو الجزائر حيث سمحت الدراسة بتسليط الضوء على عناصر إستراتيجيتي هيكلية واستغلال الشراكة وتفسير نجاح المؤسسة للمشاركة. ومن نتائج الدراسة :

- لتحقيق شراكة عالية الأداء وثقة كبيرة بين الشركاء وابتكار عالي القيمة، لا بد من تبنى إستراتيجية هيكلية الشراكة وإستراتيجية استغلال الشراكة .
- متابعة علاقة الشراكة من وجهة نظر طرف واحد(كوسيدار) من دون معرفة وجهة نظر باقي الشركاء يؤثر على تفسير بعض النواحي خاصة المتعلقة بآلية خلق القيمة والانتهازية في علاقة الشراكة .
- مساهمة التعلم في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وهو ما يعكس وجه من أوجه الإستراتيجية الكامنة لهذه المؤسسة حيال الشراكة حيث حاولت المؤسسة استغلال مهارات ومعارف الشركاء ليس فقط من خلال المشاريع الثلاثة المعنية بعلاقة الشراكة لكن في مشاريع أخرى أيضا .
- تمكّن إستراتيجية هيكلية الشراكة من بناء مهارة التحكم في التكاليف التي ترتبط بالمنتج.

- أظهرت الدراسة أنّ هناك علاقة بين خلق القيمة وزيادة تنافسية المؤسسة.
- يزيد تكامل أنشطة الشركاء ضمن إطار استراتيجية استغلال الشراكة من تنافسية المؤسسات، إذ يساهم في تحسين جودة ومواصفات المنتج.

الدراسة (2): (BELLAHCENE-BELKHEMSA Ouerdia,2015): أطروحة دكتوراه، تحت عنوان :

« Les accords de partenariats industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique »

من أهداف الدراسة توضيح أسباب اتخاذ قرار تنفيذ اتفاقيات الشراكة الصناعية في الجزائر، من خلال عرض بعض النصوص والقوانين المتعلقة بتشجيع الاستثمار والقائمة على ضبط ممارسات صنع القرار والأساليب المتبعة داخل المنظمة لتنفيذ هذه الاتفاقيات وذلك بعد تحول الاقتصاد في الجزائر من مفهوم تحرير السوق إلى مفهوم الانفتاح على المنافسة ما بعد التسعينات (1990). حيث أظهرت الدولة الجزائرية إرادتها (في ظل المعوقات الداخلية والخارجية) التوجه نحو الانفتاح على المنافسة والتبادلات الاقتصادية لتطوير شركات الأدوية بشكل عام ومجمع صيدال بشكل خاص في سياق ديناميكي يتضمن تعديلا فيكل من البيئة وسلوك الجهات الفاعلة المختلفة (الوطنية العامة، الخاصة والأجنبية).

تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك بالاعتماد على نظريات تناولت مفهوم الشراكة إلى جانب بعض القوانين والسياسات الجزائرية التي تشجع الاستثمار في قطاع الصناعة الصيدلانية عن طريق اتفاقيات الشراكة، بالإضافة إلى منهج تحليلي في الجانب التطبيقي باختيار مجمع صيدال كعينة للدراسة باعتباره من أهم المؤسسات الجزائرية الرائدة في هذا المجال وللحصول على البيانات وجمع المعلومات الخاصة بعينة الدراسة أُجريت مقابلات على مستوى مديرية الشراكة للمجمع إلى جانب بعض المواقع الإلكترونية. توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تمثلت في :

- أنّ الدوافع من وراء عقد اتفاقيات الشراكة يستجيب لثلاث ضروريات (التعاون، التخصص المشترك، التعلم).
- اتفاقيات الشراكة في الجزائر تركز على تحديات التكنولوجيا من خلال مواكبة العولمة والبحث عن تحقيق أعلى كفاءة.
- قدرة المؤسسات على تجديد ميزتها التنافسية المتعلقة بمنتجاتها ومواردها وطريقة تنظيمها يعتبر مركز الرؤية الاستراتيجية .
- اتفاق الشراكة أفسح المجال لظهور محافظ للاتفاقيات والشبكات، حيث لم يعد التركيز على الجوانب الرسمية لاتفاقيات الشراكة (المشاركة في رأس المال، أعضاء مجلس الإدارة...) لكن أصبح التركيز على جوهر الاتفاق في خلق القيمة .
- تتميز الصناعة الدوائية بالتعامل مع اتفاقيات الشراكة والتحالف بين مخابر الأدوية وشركات التكنولوجيا الحيوية لتطوير منتجاتها، إلى جانب السعي إلى التكامل العلمي والمالي والبنية التحتية .
- أنشأ صيدال أربعة مشاريع مشتركة إلى جانب اتفاقيات التراخيص مع مختبرات من دول أوروبية وعربية .

الدراسة (3) : (جباري عبد الوهاب 2016) مقال، تحت عنوان :

"دوافع مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية بالجزائر لتشكيل شراكة استراتيجية - دراسة استطلاعية على قطاع الصناعة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر"

تهدف الدراسة إلى تحليل الأسباب التي تجعل مؤسسات الصناعة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر تتجه نحو اعتماد الشراكات الاستراتيجية بدلاً من العمل الفردي، من خلال استكشاف مجموعة العوامل التي دفعت هذه المؤسسات لتشكيل مثل هذه الشراكات. أدين تم توظيف هذه العوامل في إجراء مسح إحصائي لـ 25 مؤسسة من مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر في الفترة ما بين 2013-2015 باستخدام استمارة إلكترونية مبرمجة عن طريق Microsoft Infopath 2010 وبرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.19. تمتلئ فرضيات الدراسة في :

الفرضية الرئيسية :

تبني مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر للشراكة الإستراتيجية يعزى لدوافع معرفية وأخرى ملموسة .

ف1 : الدوافع المعرفية (الحاجة للتعليم والابتكار، الاستفادة من خبرات الشريك الإستراتيجي) هي التي تدفع مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر إلى تشكيل شراكات إستراتيجية.

ف2 : تعد الدوافع الملموسة (الحاجة للتكنولوجيا وتخفيض التكاليف) من أسباب تبني مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر إلى تشكيل شراكات إستراتيجية.

ف3 : تعتبر حاجة المؤسسة للتعليم من الشريك الإستراتيجي، الحصول على التكنولوجيا وتقديم منتجات جديدة أهم دوافع مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر إلى تشكيل شراكات إستراتيجية. أمّا عن النتائج فكانت كما يلي :

- أغلب مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر تلجأ إلى شركاء إستراتيجيين وذلك نتيجة تطور البحث والتطوير عندهم مقارنة بالمؤسسات المبحوثة التي لا تزال معظمها يعتمد على نماذج التركيب وهو ما جعلها في حاجة للتعليم باستمرار حول منتجاتها .

- أمّا بالنسبة للحصول على التكنولوجيا والذي يعتبر دافعا حاسما لما له من دور يتعلق بالاستمرار في تقديم منتجات جديدة فيمكن تفسيره بقيام مؤسسة SAMHA بتقديم منتجات متميزة لاعتمادها على تكنولوجيا ذات جودة أفضل تحصل عليها من شركة SAMSUNG وكذلك مؤسسة CONDOR شكلت شراكة مع انتيل لصناعة الوحدات المعالجة (processeur) .

- وبالنسبة لتخفيض التكاليف فإنّ توجيهها العام سلبي ولا يعتبر دافعا لتشكيل شراكة إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المبحوثة .

الدراسة (4) : (د.سهام موسى،أ.نوال شين،2017) مقال ،تحت عنوان :

"أشكال إستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة "

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى إستراتيجية الشراكة التي قامت بها الجزائر في مجال صناعة السيارات مع فرنسا وهذا لتأكيد أهمية الشراكات في تنمية الاقتصاد الوطني بشكل عام وتحقيق التنمية الذاتية للمؤسسات الصناعية خصوصا .فمنذ بدء هذه الشراكة فقد بلغت مبيعات الشركة ما يعادل 90182 سيارة سنة 2015 في السوق الجزائرية .اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحديد ماهية الشراكة الصناعية من حيث المفهوم والأشكال، وذلك للوصول إلى أهم الطرق التي تختارها الشركات لافتتاح الأسواق الدولية واكتساب الخبرات والمعارف من الشريك الأجنبي، إلى جانب تحليل بعض التجارب العالمية الناجحة :

▪ أنشأت شركتا سيمنس (SIEMENS) وآي بي إم (IBM) مشروعًا مشتركًا لتصميم وإنتاج وتسويق منتجاتهما في أسواق أوروبا وأمريكا الشمالية.

▪ أسست رينو (RENAULT) شركة مختلطة مع الشركة المكسيكية DINA باسم Renault Mexicana لتجميع سيارات R5 وR12 المرسله من فرنسا وتسويقها في المكسيك.

أهم نتائج الدراسة: تقلب تكاليف التدريب ونقل المعرفة، تخفيض تكاليف دخول الأسواق الدولية والمخاطر، نقل التكنولوجيا، وتحقيق اقتصاديات الحجم.

الدراسة (5):(عادل لعجالي ،2017) أطروحة دكتوراه، تحت عنوان :

"أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بعض المؤسسات". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من إستراتيجيات التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية لدى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف (32 مؤسسة) حيث تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقيأين تم التطرق إلى ستة أشكال لإستراتيجية التحالف والشراكة تمثلت في(الترخيص،الامتياز، المقاوله من الباطن، المشروع المشترك، اتحاد الأعمال) ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبيان لجمع البيانات من المؤسسات المعنية، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل هذه البيانات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- هناك أثر لإستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة .
- حسب طبيعة القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة يتحدد شكل إستراتيجية التحالف والشراكة الملائم لتعزيزها.
- تتمثل آليات تعزيز القدرات التنافسية في الديناميكية والابتكار والإستراتيجيات التنافسية .

الدراسة (6) : (قطوش أمين ،2018) أطروحة دكتوراه ،تحت عنوان :

" أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات " هدف الدراسة تمثل في بناء إطار نظري ومفاهيمي متكامل لكل من الشراكة الإستراتيجية والمزايا التنافسية للمؤسسة الجزائرية أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ونموذج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي حيث تم اختيار أربعة مؤسسات

جزائرية صناعية أبرمت عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية، اعتمد الباحث في دراسته على المقابلة الشخصية، الوثائق الخاصة بالمؤسسة إلى جانب الملاحظة، فرضيات الدراسة :

- تسعى المؤسسات الجزائرية من خلال تبني خيار الشراكة الإستراتيجية إلى تحقيق العديد من المزايا التي لا تستطيع تحقيقها بصفة منفردة .
- أثرت الشراكة الإستراتيجية إيجاباً على حيازة وتعلم معرفة وتكنولوجيا جديدة في المؤسسات محل الدراسة .
- أثرت الشراكة الإستراتيجية إيجاباً على تميز المؤسسات محل الدراسة .
- أثرت الشراكة الإستراتيجية إيجاباً على تخفيض التكاليف في المؤسسات محل الدراسة .

من أهم نتائج الدراسة :

- تسعى المؤسسات الجزائرية من خلال تبني الشراكة الإستراتيجية إلى تحقيق العديد من المزايا التي لا تستطيع تحقيقها بصفة منفردة .
- أثرت الشراكة الإستراتيجية إيجاباً على كل من تميز المؤسسات محل الدراسة وعلى حيازة وتعلم معرفة جديدة .
- لم تؤثر الشراكة الإستراتيجية على تخفيض التكاليف في المؤسسات محل الدراسة .

الدراسة (7) : (بوبكر ياسين، وسيلة بوطاعة، 2018) مقال تحت عنوان :

دور الشراكة الصناعية للمؤسسة الاقتصادية في التعلم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشريكة – دراسة حالة

الشراكة بين مؤسسة ميناء بجاية والمؤسسة السنغافورية بورتيك PORTEK

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير الشراكة الصناعية للمؤسسة الاقتصادية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الشريكة من حيث التعلم ونقل التكنولوجيا والإستجابة لبرامج التدريب من قبل موردها البشري، ومدى تحفيزه على الابتكار لتحقيق القيمة المضافة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي أين تم تناول الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تناولت الدراسة تجربة شراكة المتعامل السنغافوري مع ميناء بجاية، فرضيات الدراسة:

- ف1 : تواجه المؤسسة الاقتصادية محيط تنافسي شديد للتطورات السريعة في التكنولوجيا والمعارف ومن أجل مواكبة هذه التغييرات تلجأ بعض المؤسسات إلى إستراتيجية الشراكة مع المؤسسات المتخصصة قصد مواكبة التطور.
- ف2 : يعتبر التعلم واحداً من أهم الثروات الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة.
- ف3 : الهدف من الشراكة ليس فقط كسب لموقع تنافسي فعال وإنما تطوير مهارات وكسب خبرات من الشريك قصد تنمية سلسلة القيمة لدى المؤسسة الاقتصادية.

من نتائج الدراسة : المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى اللجوء إلى الشراكة لكسب موقع تنافسي قوي وأيضاً لمواكبة التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة، إذ ساهمت هذه الأخيرة بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعلم ونقل التكنولوجيا وتوليد المعارف والمهارات والخبرات التي تمكنه من الإبداع والابتكار.

الدراسة (8): (جعفر سعدي"و"رشيد مناصرية"، 2019) مقال، تحت عنوان :

أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال-مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR

بغية التعرف على أهمية الشراكة الإستراتيجية التي تبناها المجمع بعقد مختلف الصيغ مع الشركاء الأجانب سواء إقامة مشاريع مختلطة أو عقود الامتياز والتراخيص ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي للمجمع من خلال التطرق لمجموعة من المؤشرات (الإنتاج، رقم الأعمال، النتائج المالية) تم الاعتماد على منهج وصفي للتعريف بالشراكة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي والمنهج التحليلي لاستعراض واقع متغيرات الدراسة في مجمع صيدال بالاعتماد على المواقع الإلكترونية للمجمع وتقارير التسيير الخاصة به إضافة إلى بعض الدراسات، وكانت نتائج الدراسة :

● تطور ملحوظ في نسبة إنتاج المجمع خلال الفترة 2001-2015 إذ تم تسجيل نمو سنوي قدر بـ 01 % من حيث الكمية و 07 % من حيث القيمة، لكن رغم هذا النمو إلا أنّ المجمع سجّل بعض التذبذبات في الإنتاج خلال هذه الفترة بسبب الإجراءات التي تدخل في إطار تطبيق سياسة تخفيض مخزون المنتجات التامة الصنع، إلى جانب إنقطاع التمويل بالمواد الأولية وقدم الوسائل والآلات التشغيلية .

● أمّا بالنسبة لرقم الأعمال خلال نفس الفترة عرفت نموًا تصاعدياً منذ سنة 2004 بنسبة زيادة قدرت بحوالي 07 % إلا أنّ صيدال سجل تراجع في رقم أعماله خلال هذه الفترة، وهذا راجع في الأساس للمنافسة القوية من طرف الخواص والتي تجسدت في توفير كميات معتبرة من مخزون الأدوية المستوردة كنتيجة لمنع استهلاك المنتجات المحلية في حين سجل في 2008 أعلى ارتفاع في رقم أعماله بقيمة تجاوزت 1,8 مليار دج ليتجاوز بذلك عتبة الأهداف بـ 18 %.

● النتائج المالية للمجمع عرفت تزايداً كبيراً خلال الفترة الممتدة من سنة 2004 حتى 2013 إذ تم تسجيل ارتفاع قدر بأكثر من 3,9 مليار دج بالنسبة للقيمة المضافة و 2,2 بالنسبة للنتيجة الصافية ونسبة قدرت بـ 09% و 28% كمتوسط نمو سنوي للقيمة المضافة والنتيجة الصافية على التوالي .

الدراسة (9): (ذبيح آمال"، "جنادي كريم، 2021) مقال، تحت عنوان :

" الشراكة الإستراتيجية كخيار لنقل التكنولوجيا بين المؤسسات :دراسة حالة مؤسسة Bomar Company"

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور انتقال التكنولوجيا من خلال عقد الشراكة في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات ودراسة الحالة للمؤسسة Bomare Company الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية والتي عقدت العديد من الشراكات مع مختلف الدول الأمريكية والأوروبية وحتى الإفريقية نذكر البعض منها :

- عقد شراكة مع المؤسسة الأمريكية Universal-USA في 2005.
- عقد شراكة مع مؤسسة كورية (لتصنيع البطاقة الأم La carte méré ،تصنيع المعالج الصغير Ortidant للتلفاز LCD) في 2006 .
- الحصول على شهادة ISO 9009 version 2008 في 2009 .

- توقيع عقد مع كل من إسبانيا والبرتغال لتسويق وتوزيع منتجاتها في 2016 .
 - عقد شراكة مع مؤسسة LG لصناعة التلفاز في 2013 حيث كانت أول عملية تصدير لمنتجات LG المصنعة في الجزائر في 2020 .
 - إبرام اتفاقية مع كل من الغابون وجنوب إفريقيا لتصدير هواتفها الذكية في 2018 .
 - تصدير ماقيمته 2,5 مليون دولار من منتجات المؤسسة إلى إيطاليا في 2019 .
- أدت شراكات مؤسسة Bomar Company مع المؤسسات الأجنبية من خلال المشاريع المشتركة إلى تكوين المورد البشري الذي ساهم في إدخال تقنيات جديدة من خلال التكنولوجيا المكتسبة لتحسين الإنتاج ما أدى إلى توسيع طاقتها الإنتاجية واتجاهها إلى التصدير والدخول إلى السوق الأوروبية في 2015 كما تماستغلال هذه التكنولوجيا في إنتاج المنتجات النهائية أي أنها لا تقوم بالتركيب فقط بل تصنيع الأجزاء الداخلة في إنتاج منتجها النهائي .

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة (10): (Franck Brulhart, 2005) مقال تحت عنوان :

« Expérience Du Partenariat, Expérience Du Partenaire, Connivence Interpersonnelle : Quel Impact Sur La Réussite Du Partenariat Vertical »

ركزت الدراسة على البحث في مدى تأثير الخبرة على علاقات الشراكة اللوجيستية ونجاحها، من خلال الاعتماد على نظرية التعلم التنظيمي حيث اكتشف ثلاثة مكونات لهذه التجربة: تجربة الشراكات السابقة أو المتزامنة، تعاقب تجارب التعاون مع نفس الشريك والمعرفة المتعمقة لهذا الشريك، بناء على 219 استبيانا تم توزيعه على شركات عامة لصناعة الأغذية الزراعية وعلى أساس مقابلات مع عشرة خبراء من مقدمي الخدمات ومصنعي الأغذية الزراعيين المشاركين في علاقات شراكة . حيث تم إجراء تحليل تجريبي في مرحلتين، تم فيها الاعتماد على النهج الافتراضي والإستنتاجي للتأكد من صحة النموذج التوضيحي واستنادا على المسح الذي تم إجرائه على 766 شركة فرنسية في قطاع الأغذية الزراعية و750 موقعا للخدمات اللوجيستية التي تعتمد على أكثر من 75 مزود خدمة . وللتأكد من صحة الفرضيات اعتمد الباحث على تحليل الانحدار وتحليل الارتباطات بين جميع المتغيرات المستقلة ومتغيرات التحكم لنموذج الانحدار الذي تم اختباره.

ومن نتائج الدراسة :

- تؤكد النتائج على الدور الإيجابي للخبرة في إدارة الشراكة.
 - تؤثر التجربة الخاصة بالشريك على علاقات الشراكة جزئيا.
 - التواصل بين الأفراد يؤثر في نجاح الشراكة.
- تظهر النتائج وجود علاقة غير متوقعة بين الأقدمية وعمق العلاقات ونجاح الشراكة أي وجود ارتباط إيجابي لم يتم التحقق من صحته ولكن العكس من ذلك تظهر النتائج وجود علاقة سلبية بين هذين المتغيرين ما يفسر أنّ الأقدمية وعمق العلاقة بين المنظمتين من المرجح أنّها تؤثر سلبا على أداء الشراكة .

الدراسة (11): (Stefanie Koch, 2005) مقال تحت عنوان :

L'importance des partenariats multisectoriels pour le secteur privé : l'expérience de Holcim

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف مفهوم الشراكة ومدى أهميتها بالنسبة للقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين صورتها وسمعتها، وذلك بتقديم أفضل الخدمات وأفضل المنتجات وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، وتقليل المخاطر إلى جانب فتح آفاق تشغيلية جديدة. حيث تم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على المزايا والصعوبات المحتملة التي قد تواجه الشركات عند إبرامها لاتفاقيات الشراكة مع مختلف القطاعات .

تناولتالدراسة حالة المؤسسة السويسرية **Holcim**، واحدة من أكبر منتجي الإسمنت في العالم وهي شركة عائلية وأصبحت شركة متعددة الجنسيات خلال القرن العشرين، وهي تعتبر كل من التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية أحد مكوناتها الأساسية، حيث أطلقت **Holcim** نهجها العالمي اتجاه المسؤولية الاجتماعية في ماي 2003 والذي يحدد مسؤولية الشركة اتجاه موظفيها والمجتمعات المعنية من خلال أنشطتها. ومن بين المبادئ الأساسية التي تحكم نهج المسؤولية الاجتماعية التي وضعتها **Holcim** فيما يتعلق بتحقيق المشاريع :

- الحفاظ على الحوار المستمر مع أصحاب المصلحة وتقييم احتياجاتهم .
- التخطيط والإدارة المشتركة للمشاريع مع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية المتفق عليها بشكل متبادل ..
- الشراكات متعددة القطاعات يمكن أن تفيد الشركات وأصحاب المصلحة على جميع المستويات .
- تحديد الشركاء المحتملين بدقة من مختلف القطاعات (المنظمات غير الحكومية، الجامعات، الهيئات الإدارية العامة، وكالات للتدريب المهني والتعليم الفني لتنمية المهارات، ...).

من بين الشراكات الإستراتيجية لـ **Holcim** الشراكة مع وكالة التعاون الإنمائي الألمانية (GTZ)، وهي المسؤولة عن تقديم المشورة وتنظيم الدورات التدريبية وزيادة المهارات في مواقع المشاريع، وكان الهدف الرئيسي لهذه الشراكة هو إعادة رسكلة النفايات الموجودة في البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصادياتها بمرحلة انتقالية . يتعلق الأمر بتقنية حرق النفايات في أفران مصانع الإسمنت لاستعمالها كبديل عن الوقود الأحفوري والمواد الأولية، تم تطبيق هذا المشروع واعتبر كحل لمشكلة إدارة النفايات في أربع بلدان تجريبية : الشيلي المكسيك، المغرب والفلبين . تم إطلاق المشروع بدعم من الفرق المحلية في كل من البلدان المعنية، كما يتم مراقبة الأنشطة اليومية للمشروع من قبل مجموعة توجيهية من ستة أعضاء (ثلاثة ممثلين من كل منظمة). من أهم نتائج الدراسة:

- أثبتت النتائج نجاح معظم الأنشطة المنفذة في إطار الشراكة بين **Holcim** والشركاء وهذا راجع لتحقيق العناصر التالية :
- بالنسبة لأدوار الشركاء يجب أن يكمل كل منهما الآخر.
- يجب أن يكون لكل الفاعلين مصلحة في تحقيق المشروع والالتزام الكامل بتنفيذه.
- الجمع بين نقاط القوة في القطاع الخاص مع نقاط القوة في منظمة المجتمع المدني .
- من مخاطر الشراكة الآثار السلبية للتكاليف المرتفعة لعقد الشراكة وعدم الامتثال للالتزامات .
- فحوات في فهم ما يمكن أن يقدمه الشريك أي عدم تحديد المهام والمسؤوليات لكل شريك بشكل دقيق.
- العواقب السياسية المحتملة.

الدراسة (12) : (Carole Donada Gwenaëlle Nogatchewsky ,2007) مقال، تحت عنوان :

« La Confiance Dans Les Relations Interentreprises »

ركزت الدراسة على الدور المركزي والإيجابي والمتطور للثقة في العلاقات بين العملاء والموردين، من جهة الثقة هي الإيمان بقدرات الطرف الآخر لتنفيذ العملية بمصداقية ، ومن جهة أخرى هي ذلك الالتزام الأخلاقي اتجاه الآخر أي التصرف بشكل إيجابي، وهي مبنية على سمعة الشركاء وتجاربهم السابقة. تقدم هذه الدراسة النتائج الرئيسية للبحث التجريبي الكمي حول الثقة في العلاقات التجارية بين الشركات وفقاً لثلاثة مستويات من التحليل :

- (1)- مستوى الشركاء: خصائص الشريك، الخبرة، الأداء والتوجه .
- (2)- صفات الثنائي : عدم تماثل القوى، الاعتماد المتبادل، القيم المشتركة، الاستثمارات وعمر العلاقة .
- (3)- مستوى التبادل : مسار التعاون، جودة التفاعلات، الاتصال.

من نتائج الدراسة :

- تسليط الضوء على الدور المركزي للثقة في العلاقات التجارية بين الشركاء ويتم التحقق من هذا الدور إلى حد كبير من خلال العديد من الدراسات الكمية المنشورة على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية .
- الدور الإيجابي للثقة في التبادلات التجارية بين الشركاء وما تحققه من كفاءة تشغيلية واقتصادية .
- تسمح الثقة بتقليل الشك في العلاقة وعدم اليقين وتعتبر ضمان للعلاقة التعاقدية المقيدة بالحوكمة الهرمية.
- التعاون المفتوح القائم على الحوكمة يؤدي إلى النجاح في بيئة متغيرة بشكل متزايد.
- تؤكد الدراسة على الحاجة إلى فهم آليات الثقة وهو أمر ضروري للممارسين .
- مشاركة المعلومات والتواصل والمرونة والالتزام كلها عناصر يمكن للشركة الاعتماد عليها لتطوير ثقة الشركة بقوة الآخر وبالتالي تعزيز التعاون المثمر والدائم .

الدراسة (13): (Frédéric Prevot , Gabriel Guallino, 2012) مقال، تحت عنوان :

La survie des joint ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie

هدفت الدراسة إلى تحليل المتغيرات المتعلقة بالعلاقة بين الشركاء وتأثير التفاعل ما بين عامل الوقت وعدد الشركاء على بقاء واستمرارية المشاريع المشتركة، ولتوضيح ذلك اعتمدت الدراسة على نظريتين نظرية تكاليف المعاملات (transaction cost theory) التي تشير إلى أن عدد الشركاء له تأثير سلبي على أداء وبقاء المشاريع المشتركة، بحيث أنه كلما زاد عدد شركاء المشروع المشترك ينتج عنه ارتفاع في تكاليف المخاطر، حدوث صراعات، السلوك الانتهازي وصعوبة التنسيق بين أعضاء فريق المشروع المشترك. ونظرية العلاقة (relationship theory) وهي نظرية مبنية على العلاقات والتي تشير إلى أن الزيادة في عدد الشركاء له تأثير إيجابي على بقاء واستمرارية المشروع المشترك، حيث تؤكد هذه النظرية أن العلاقة ليست عامل ثابت بل يمكنها أن تتغير مع مرور الوقت، إلى جانب الدور المركزي للتحالفات في تكوين وتنمية المهارات داخل المشروع المشترك مما يؤدي إلى تجاوز السلبيات المتعلقة بتعدد الشركاء وذلك من خلال تبادل المعلومات والتعلم المشترك، الزيادة في الموارد ومن ثم تحقيق التكامل. عينة الدراسة تتكون من مشاريع مشتركة تم إنشائها في روسيا من قبل شركات من الولايات المتحدة وكندا ومن أوروبا الغربية مع الشركات المحلية في قطاع النفط والغاز بين عامي 1987 و2007 شملت الدراسة 122 شركة، النموذج الإحصائي المستخدم نموذج COX (نموذج المخاطر النسبية)، stata SE،

ومن خلال هذا النموذج تمت مقارنة المشاريع مع بعضها البعض عن طريق حساب مخاطر وقوع الحدث أي اختفاء أو زوال المشروع خلال فترة الدراسة. اعتمدت نتائج الدراسة على نموذجين :

النموذج (1): يتعلق بتحليل معدل الخطر المرتبط بعدد الشركاء في المشروع المشترك، نتيجة التحليل تؤكد أنه كلما زاد عدد الشركاء كان احتمال بقاء المشروع المشترك ضعيف. وهذا يتوافق مع مقترحات نظرية تكاليف المعاملات .

النموذج (2): دراسة تأثير التفاعل بين عدد الشركاء وعمر المشروع المشترك، النتائج تؤكد أنه كلما زاد عمر المشروع المشترك زاد عدد الشركاء وزاد احتمال استمرار المشروع المشترك وبقائه وهذا ما يتوافق مع مقترحات نظرية العلاقة .

الدراسة (14): (Victor-Adrian TROACĂ, Dumitru-Alexandru BODISLAV , 2012) مقال، تحت عنوان

Outsourcing. The Concept

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الاستعانة بالمصادر الخارجية كالإعلان الخاص بالخدمات القانونية، الصيانة والإنتاج وغالبا ما تشير إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية إلى شراء مدخلات من الموارد والخدمات من قبل شركة من مصدر خارجي (دولي) أو من قبل شركة أخرى داخل نفس البلد. كما اهتمت الدراسة بتوضيح إيجابيات وسلبيات الاستعانة بمصادر خارجية، وإمكانية تنفيذها على مستوى الخدمات العامة .

من أهم الأسباب التي توصلت إليها الدراسة التي تدفع الشركة إلى اللجوء إلى مثل هذه الإستراتيجيات:

- تخفيض التكاليف ومراقبة العمليات وتقاسم المخاطر .
- تحسين تركيز الشركة على النشاطات الرئيسية .
- موارد داخلية مجانية لأغراض أخرى.
- المساواة في التوظيف تصبح متاحة مع خفض معدل البطالة وزيادة الناتج المحلي الإجمالي .
- فوائد على مستوى الاقتصاد الكلي من خلال توجيه تدفقات رأس المال إلى الاقتصاديات النامية .
- بناء وحدات إنتاج جديدة وخلق فرص العمل مما يساعد على رفع مستويات المعيشة.
- تسريع عملية العولمة عن طريق ربط اقتصاديات الدول النامية باقتصاديات الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، ألمانيا، اليابان،...)
- مقارنة إيجابيات وسلبيات مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية، نرى أنّ التوازن يميل لصالح الفوائد على المستوى الجزئي لتنفيذ هذا المفهوم. بينما على مستوى الاقتصاد الكلي يمكننا التحدث عن التوازن بين الخسائر التي تكبدتها الاقتصاديات المتقدمة وفوائد الاقتصاديات النامية .
- من الأمثلة الناجحة للخدمات العامة التي استعانت بمصادر خارجية (النظام الصحي في الولايات المتحدة وجزء من نظام التعليم في نفس البلد).

الدراسة (15) : (Gunter Festel, Mikko De Nardo and Timo Simmen, 2014) مقال، تحت

« **Outsourcing of Pharmaceutical Manufacturing– A Strategic Partner Selection Process** »

ركزت هذه الدراسة على الشراكات الإستراتيجية الرأسية التي تنتهجها بعض الشركات للصناعة الدوائية في العالم والتي تواجه تحديات في بيئة عملها، كقصر عمر براءات الاختراع، توفر بدائل المنتجات العلاجية، ضغوطات ارتفاع أسعار النفقات الصحية وارتفاع تكاليف الخدمات اللوجيستية وغيرها من العوائق. فهدف الدراسة هو إظهار دور الشراكات الإستراتيجية في زيادة القدرة التنافسية لشركات الأدوية الكبيرة من خلال الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة الخاصة بالإنتاج الكيميائي للمنتجات النهائية جزئياً إلى تغليف البضائع النهائية. وذلك بهدف تقليل تكاليف التشغيل وتعزيز النمو وتحسين الأرباح والتدفق النقدي من خلال عملية اختيار الشركاء الاقتصاديين. أين اعتمدت الدراسة على نهج البحث الإجرائي على أساس دراسة حالة واحدة لشركة صيدلانية رائدة عالمياً من أجل الحصول على رؤى متعمقة في الموضوع تم جمع البيانات والمعلومات من خلال المقابلات المباشرة مع المديرين المعنيين وذلك بطرح أسئلة مفتوحة عليهم لفهم نشاطات سلسلة التوريد، إلى جانب التقارير السنوية والبيانات الصحفية للشركة بالإضافة إلى مشاركة أحد مؤلفي المقال كعضو في فريق العمل الخاص بتطوير وتخصيص عملية اختيار الشركاء. فكانت أهم نتائج الدراسة :

- 1- **عملية اختيار الشريك** : تعتمد على سبعة خطوات (ميثاق المشروع، أبحاث السوق، طلب المعلومات، تأهيل الشركة المصنعة، تنفيذ المناقصة، مواءمة الإستراتيجية، التعاقد)
- 2- **معايير اختيار الشريك** : (الامتثال لمعايير الجودة، الامتثال لمعايير منظمة العمل الدولية للأمم المتحدة، الامتثال لمعايير شراكة سلسلة التوريد: توجد مجموعة من المعايير النوعية التي تشير إلى شراكة سلسلة التوريد لتحليل عوامل نجاح هذه الشراكات تمت مناقشتها في هذا المقال وحددت بثمانية عوامل: التمكين، القيادة، الالتزام والتعاون، الثقة، التواصل تقنيات حل النزاعات، الموارد والأداء).

الدراسة (16) : (Hana Lostakova , Zuzana Pecinova , 2014) مقال، تحت عنوان :

« **The Role of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationships in B2B Market** » .

كان الهدف من هذه الدراسة ذات الطابع التسويقي الكمي، هو رسم خريطة توضح كيفية عمل المديرين في مختلف المستويات من التسلسل الهرمي للإدارة وكيفية إدارة الأنشطة التجارية المختلفة داخل شبكة القيمة الداخلية، وذلك لإدراك الفائدة من إقامة علاقة شراكة بين الموردين والعملاء في سوق B2B بانتهاج أسلوب المرونة في خدمة العملاء وهذا مما يزيد من تعزيز العلاقات مع العملاء. تم إجراء هذا البحث باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع 44 مدير لمختلف وحدات إدارة الأعمال (الإدارة العليا، المتوسطة والخط الأول) لأربع شركات صناعية كبيرة، والتي تنشط في مجال الصناعة الكيميائية في جمهورية التشيك في 2013. تم اختيار الشركات المصنعة لمختلف فئات المنتجات عن طريق الاختيار المتعمد من حيث اتساع نطاق المنتجات المقدمة، ووسائل النقل والتخزين والاستخدامات الخاصة بها وبالتالي قابلية تطبيق مختلف الأساليب لتقوية العلاقات مع العملاء.

تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، IBMStatistics، بالإضافة إلى اقتراح أربعة علاقات سيتم اختبارها من خلال التحليلات المقارنة والمترابطة وعوامل التحليل. من أهم نتائج الدراسة :

نتائج الدراسة أثبتت أنه من الممكن تحديد عدد من العوامل التي توضح السلوك المنتهج لتعزيز العلاقات بين الموردين والعملاء ويمكن تقسيمها إلى أربع فئات :

(1)- سلوك الشراكة بين الموردين تجاه العملاء من حيث علاقتهم الاحترافية والاستجابة لتلبية خدمات العملاء والوفاء بمواعيد التسليم المتفق عليها، مما يخلق علاقة ثقة شخصية مع العملاء.

(2)- العمل المشترك بينهم من خلال تبادل المعلومات والتخطيط والتطوير المشترك واختبار المنتجات والتقنيات بالإضافة إلى مشاركة الموردين في تأمين استخدام المنتجات والترويج لها في أسواق العملاء .

(3)- الأحداث الخاصة التي ينظمها المورد للعميل ولا سيما التدريب وتنظيم المؤتمرات المهنية وورش العمل، من شأنها أن تمثل فرصة أخرى للتعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل.

(4)- تتميز مرونة المورد في خدمة العملاء باتساع وسرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للعملاء، مما يساهم في زيادة مرونة العملاء في الأسواق التي يخدمها المورد وزيادة قدرته التنافسية.

تم تصنيف العناصر الثلاث الأولى من الجوانب المتعلقة بعامل الشراكة، بينما العنصر الرابع فيمثل الجوانب المتعلقة بعامل المرونة، لكن من الواضح أنه لا يمكن الفصل بين العاملين وهذا لشدة ترابطهما .

الدراسة (17) : (Patricia Guarnieri,2016) مقال، تحت عنوان :

A Multicriteria Decision Model for Collaborative Partnerships in Supplier Strategic Management

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج عام ومنهجي يرتبط بقرارات إدارة الموردين، والذي يركز على القرار الإستراتيجي لاختيار الشريك الأنسب لتبادل المعلومات في إطار معايير متعددة للمساعدة في اتخاذ القرار. بحيث يهتم هذا النموذج بتصنيف الشركاء في سلسلة التوريد في مستويات مختلفة من التعاون، كما اقترحت الدراسة عدة حلول لمشكلة اختيار الموردين من خلال هيكلية مشاكل اتخاذ القرار بأربع طرق : الإختيار، الترتيب، الفرز والوصف. ولتوضيح استخدام هذا النموذج تم تقديم تطبيق رقمي قائم على أساس خصائص صناعة السيارات البرازيلية التي تجمع سلسلة توريد من عدة جنسيات من تسع دول مختلفة وذلك بالاعتماد على طريقة Electre Tri لتحديد مستويات الموردين ومن خلال هذا النموذج سيتم تقييم عشرة موردين بموجب ثمانية معايير (الالتزام، القدرة التكنولوجية، الاستقرار المالي، التواصل السهل، المرونة، الأهداف المشتركة، مشاركة الإدارة العليا، الثقة) إلى جانب استخدام مقياس " ليكارت" بخمسة مستويات بهدف تقييم الموردين وتصنيفهم في خمسة مستويات ومن أهم نتائج الدراسة :

- يشكل النموذج المقترح أداة مفيدة للمساعدة في اتخاذ القرار من أجل إدارة الموردين في العلاقات التعاونية .
- يتم استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات لتبادل البيانات بين الشركاء.

- النموذج يساهم في تنظيم اختيار الموردين بإتباع خطوات محددة جيدا: التقييم، الفرز، الأداء، التغذية الراجعة، المراقبة ومساعدة المدير في عملية صنع القرار مع إمكانية استخدام هذا النموذج في مجالات مختلفة .
- تقلل الشركات من مخاطر مشاركة المعلومات مع مورد غير مناسب .
- العائق الرئيسي أمام تكامل المعلومات في سلسلة الإمدادات للسيارات البرازيلية هو عدم وجود محاذة إستراتيجية للمعلومات بين مختلف الجهات الفاعلة .
- تكمن صعوبة مشاركة المعلومات بين الأطراف في عدم الالتزام بالثقة .

الدراسة (18) : (Marta Daron, 2017) مقال، تحت عنوان :

« A verification of advantages and disadvantages in partnership relations »

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار المزايا والعيوب المحتملة في علاقات الشراكة، أي الآثار المترتبة عن التعاون التعاقدية في مجال قنوات التوزيع بين شركات صناعة الملابس في أحد المدن الألمانية . حيث تم إجراء مسح لمجموعة من الجهات الفاعلة في صناعة الملابس أين شارك في الاستطلاع أكثر من 100 شركة مختصة في مجال صناعة الملابس يقع مقرها في مقاطعة "سيليزيا" بألمانيا تم اختبار عينة الدراسة عن طريق أخذ العينات العشوائية وتم التحقق من تمثيل العينة باستخدام المتوسط الحسابي وفرضيات إحصائية، وعلى أساس المسح تم التحقق مما إذا كانت هناك آثار إيجابية أو سلبية تظهر في قنوات التوزيع فكانت النتائج كالتالي:

1- الآثار الإيجابية لعلاقات الشراكة في قنوات التوزيع :

- توفير أكبر للمنتجات مما له تأثير مباشر على زيادة مبيعات السلع، وفي نفس الوقت تقليل التكاليف عن طريق خفض مستويات المخزون بسبب التوزيع المناسب للبضائع عن طريق شبكة معينة من المتاجر .
- الرفع من مستوى الخدمات المقدمة في قنوات التوزيع بسبب تبادل المعلومات بشكل أفضل .
- تقليص كبير في وقت التسليم وذلك لتقليل اضطرابات الإمداد من خلال عمليات التعاقد من الباطن المرتبطة مباشرة بتصنيع الملابس للشركاء في قنوات التوزيع مثل مراكز الخدمات اللوجيستية .
- الحد من عدم اليقين للموردين فيما يتعلق بمخاطر السوق وفهم احتياجات المستهلكين النهائيين ومواصفات المنتج الجديد .
- تقديم منتجات عالية الجودة وخفض تكاليف المعاملات من خلال اقتصاديات الحجم .
- التواصل الفعال والتنسيق المستمر بين المشاركين في شبكة التوزيع عامل ضروري لضمان الجودة في التعاون .
- الآثار السلبية لعلاقات الشراكة في قنوات التوزيع :
- العمل في بيئة ديناميكية يؤدي إلى تغيير في بعض شروط ودوافع الشركاء مما يجعل العلاقة بينهم غير فعالة لكلا الطرفين في بعض المواقف .
- مخاطر الإفصاح عن معلومات سرية للشركاء الأجانب بما في ذلك الشركات المنافسة .
- وجود في كل قناة توزيع قائد يربط بين المشاركين الآخرين يفرض بعض الحلول لا تخدم جميع الأطراف .
- في عملية اتخاذ قرار اختيار الشريك من الضروري جمع معلومات شاملة ومفصلة للغاية عنه .
- الشراكة القائمة على تبادل المعرفة والتكنولوجيا أو المعرفة بالسوق تخلق صراعاً تفاوضياً .

- تفاوت قوة الشركاء يجعل الشريك الضعيف يستسلم للشريك القوي وهذا ما يخلق حاجزا يمنع تحقيق التكامل على أساس مبدأ الربح للجميع .

الدراسة (19): (Nassreddine Maatata,2017)مقال، تحت عنوان :

Les Partenariats Public-Privé : Fondement théorique et analyse économique

تهدف الدراسة إلى مراجعة أدبيات عن الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتحليل مختلف المقالات والكتب التي تناولت موضوع الشراكة، حيث قدم الباحث في الجزء الأول من البحث الأسس النظرية للشراكة وعرض مختلف النظريات (نظرية تكاليف المعاملة، نظرية الوكالة، نظرية العقود غير المكتملة، نظرية حقوق الملكية) وفي الجزء الثاني تناول التحليل الاقتصادي للشراكات، مزاياها وعيوبها من خلال (البحث عن الكفاءة، مدّة العلاقة التعاقدية، تقاسم المخاطر، التكاليف المالية، التخفيف من الأصول العامة) من نتائج الدراسة:

- توضيح أنّ الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليست فقط شراكة للتمويل وطريقة للإدارة بل هي أيضا نظام معقد موجه نحو المدّة التعاقدية والبنية التحتية للدورة وتقاسم المخاطر والصعوبات .
- من الصعب تبرير المصلحة الناتجة عن الشراكة بين القطاعين مقارنة بأساليب الإدارة التقليدية من حيث التكلفة المرتبطة بالإجراءات .
- الشراكة بين القطاعين ليست سوى عقد مريح للجانبين في حالة ما إذا تم تحقيق المصالح الخاصة دون ممارسة أي سلوك انتهازية وذلك بوجود تناسق في المعلومات أثناء مرحلة التفاوض.
- لا يمتلك بعض الشركاء العموميين الخبرة الكافية والمهارات اللازمة التي تمتلكها معظم الشركات والمستثمرين في القطاع الخاص، والذين غالبا ما يستدعون المحامين والخبراء للتفاوض بشأن عقد الشراكة .
- يستفيد الشريك العمومي من عقد الشراكة التحكم والكفاءة التقنية بالإضافة إلى تقليل كل من تكاليف المعاملة وحالة عدم اليقين .

الدراسة (20): (Célia Madeira ,Eric Brangier ,s d) مقال، تحت عنوان :

« La compatibilité interentreprises comme déterminant de la décision partenariale »

تسعى هذه الدراسة إلى إظهار محددات القرارات التي تهدف إلى الشراكة بين المؤسسات والتي يتم اتخاذها على أساس البحث عن التوافق بين هذه المؤسسات المشاركة، حيث تزداد الفائدة الحقيقية للشريك ونوعية العلاقات بين هذه المؤسسات عندما تكون متوافقة من حيث :

(1)- من وجهة نظر الأفراد أي مستوى التوافق بين الأفراد :

أظهرت دراسة استقصائية شملت 384 مؤسسة صغيرة ومتوسطة PME أنّ القرارات الأكثر تكرارا المتخذة من طرف المديرين لتطوير أعمالهم هو البحث عن شراكات مع TPE (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). الحجم

- التوافق من حيث الخصائص الشخصية والقدرات الفردية كالميل للمخاطرة والمرونة والسعي للسيطرة عليها .
- التوافق من حيث الالتزام الشخصي والثقة المتبادلة في علاقة الشراكة .
- توافق المهارات المعرفية ومستوى الخبرة لمواجهة المواقف الجديدة والغامضة.

- التوافق من حيث المرونة والقدرة على الاستجابة للتعقيد والتغيير البيئي .

(2) - التوافق بين المؤسسات على المستوى التنظيمي :

- يتطلب البحث عن الشراكة على مدى ملائمة هياكل المؤسساتين .
- ترتبط الإستراتيجية العقلانية بإضفاء الطابع الرسمي على الهيكل التنظيمي وتكامله .
- المنظمات التي تعتمد على مركزية السلطة تكون قراراتها الإستراتيجية غير ناجحة .
- تلعب العلاقات بين الأفراد وتكوين مجموعات عالية التنظيم دورا غالبا ما يتم احتزاله إلى دور البحث عن الإجماع في صنع القرار عن طريق المفاوضات بين الأفراد .

(3) - التوافق البيئي :

- يكون التوافق البيئي بناء على ملائمة العمليات والوسائل المتعلقة بالظروف الطبيعية والثقافية مع تطور المؤسسات المشاركة أين تعتبر البيئة كنظام تتفاعل فيه الجهات الفاعلة الداخلية في المؤسسة والقوى الخارجية .
- لا يمكن الاعتماد على النهج العقلاني في البيئة الديناميكية لعدم توفر البيانات وعدم وضوح العلاقات بين هذه البيانات وبالتالي لا يمكن التنبؤ بالمستقبل فعملية صنع القرار تكون بسيطة في البيئة المستقرة والعكس بالنسبة للبيئة غير المستقرة .
- نقل التكنولوجيا والمعرفة هما المحركان لإحداث التغيير في الهياكل المشتركة بين المؤسسات .

وبالتالي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- فكرة التوافق توضح حقيقة أنّ الأنظمة المختلفة للمستويات البشرية والاجتماعية والتقنية والثقافية يمكن أن تعمل معًا .
- تبني المؤسسات نماذج معرفية للشراكة على المستوى الفردي والتنظيمي والبيئي بشكل مشترك من قبل جميع المشاركين .
- التوافق هو عملية صنع القرار التي تجعل من الممكن تحديد نقاط المقارنة التي تساهم في تطوير نموذج معرفي لاتفاقية الشراكة .
- إذا كانت المؤسسة تريد العمل بالتعاون مع الآخرين عليها أن تضمن توافيقها مع الشركاء والإستراتيجيات التي يعتمدونها .

الدراسة (21) : **Budiarso, Utomo Sarjono Putro, Yos Sunitiyoso, Rachma** (مقال تحت عنوان **Fitriati, 2021**)

« **How do design parameters of firm governance affect collaboration process dimensions in professional service firm?** »

تهدف هذه المقالة إلى دراسة آثار حوكمة المؤسسة على أبعاد عملية التعاون في نوعين من المؤسسات للخدمات المهنية (Professional Services Firms) PSF، مؤسسة عامة للخدمات المهنية ذات هيكل تنظيمي عالمي متكامل وشركة ذات شراكة للخدمات المهنية ذات هيكل تنظيمي شبكي . حيث تم من خلال هذه الدراسة تطوير نموذج مفاهيمي

لهيكلية تحليل وتوجيه خمس مقابلات مع خمس خبراء أكفاء وذوي مصداقية شغلوا مناصب إدارية عليا لأكثر من 20 عاما في كبرى الشركات العالمية للاستشارات التكنولوجية في العالم (شركات من كلا النوعين). تم اختيار طريقة دراسة حالة تفسيرية نوعية للتعليم وشرح ظاهرتين مختلفتين لعملية التعاون التي تحدث في نوع المؤسسة العامة من PSF ونوع الشراكة من PSF، تم جمع المعلومات والبيانات من المقابلات المتعمقة وجها لوجه، الملاحظة، المستندات ومواقع الشركة والتقارير السنوية إضافة إلى التوثيق من خلال مراجعة الأدبيات العامة ن أهم نتائج الدراسة :

- أكدت الدراسة أنّ عملية التعاون مختلفة في كلا النوعين من الشركات ومع ذلك لا يتعلق الأمر بأيهما أفضل بل يتعلق أكثر بالتأكيد على أنّ التعاون وحوكمة الشركة هو أمر بالغ الأهمية في قدرة الشركة على تقديم أفضل الخدمات المهنية لإرضاء عملائها .
- في شركة الشراكة يلعب بعد رأس المال الاجتماعي دوراً أكثر أهمية من البعد الهيكلي في إنشاء عملية التعاون .
- توفر الخبرات والمعارف والأفكار ذات المصداقية للأشخاص المستجوبين أدلة تجريبية تساهم في البحث النادر في عملية التعاون.
- تعتبر الحوكمة باعتبارها شكل قانوني وتنظيمي لبنة أساسية تحدد العلاقات المالية والمهنية بين الشركاء.
- تتكون معلمة الهيكل التنظيمي من أربعة معلمات فرعية: التخصص، المركزية، درجة المشاركة في القرار، إضفاء الطابع الرسمي.
- التعاون يؤدي إلى تحقيق المزيد من الفوائد للأفراد والفرق والمؤسسات بما في ذلك المنتجات ذات الجودة العالية (سلع أو خدمات) مما يزيد من رضا العملاء.
- باستخدام اتفاقيات الشراكة يعتبر البعدين الثقة والمرونة، من أهم الأبعاد.

أثر Covid-19 على عملية التعاون في ظل ظروف طارئة أي التكيف مع بيئة جديدة ومحاربة مجموعة جديدة من الانحرافات والتحديات، حيث تتطلب هذه الظروف تعديل أبعاد عملية التعاون وإعادة التفاوض بين الأطراف لتحقيق المزيج الأمثل للتوازن الجديد.

الدراسة (22) : (Foued Cheriet , Pierre Guillaumin ,2022) مقال تحت عنوان :

Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée

تهدف الدراسة إلى تحليل محددات رضا الشركاء الملتزمين بعلاقة تعاونية أقيمت بين الشركات في قطاع الخضار والفواكه في المنطقة الأوروبية ومتوسطة (دول من جنوب وشرق أوروبا ودول من شمال إفريقيا ودول من جنوب البحر الأبيض المتوسط). حيث تم استخدام بيانات أصلية ناتجة عن دراسة استقصائية أجريت خلال معرض تجاري دولي في Perpigan (Medgef) عام 2010، شملت الدراسة 126 اتفاقية تعاون. تم الاعتماد على توزيع الاستبيان (مقياس ليكارت) والمقابلة وجها لوجه مع المستجوبين ، شمل الاستبيان حوالي 30 سؤال من أجل جمع المعلومات لبناء 23 متغيراً عدد المستجوبين المحتملين 91 مستجوباً لكن 48 فقط وافق على الإجابة . تم تسجيل نتائج الاختبارات بموجب Excel Stat ولتحديد محددات رضا الشركاء اعتمد الباحث على 7 فرضيات :

- H1- تقييم التحويلات الإدارية .
- H2- تقييم التحويلات التكنولوجية .
- H3- تحقيق الأهداف المالية .
- H4- تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- H5- سلوك الشريك.
- H6- الأداء المالي للشراكة.
- H7- الاندماج في شبكات الشريك.

إلى جانب المحددات الأساسية المستخدمة لوصف الرضا العام، استخدم الباحث متغيرات التحكم (الاختلاف في الأصول الجغرافية للشركاء، موقع التعاون، طبيعة التعاون)

سجلت نتائج الاختبارات التي تم إجرائها بموجب Exel Stat وكانت كالتالي :

- تحقق كل من الفرضيات H3, H4, H5, H6 أي أنّ كل من تحقيق الأهداف المالية والإستراتيجية وسلوك الشريك وتحقيق الأداء المالي لهم تأثير إيجابي على الرضا العام للشركاء.
- في حين أنّ كل من التحويل التكنولوجي والإداري والاندماج في شبكات الشريك ليست لها آثار كبيرة على رضا الشركاء بشكل عام . ومن نتائج الدراسة أيضا :
- ربع من اتفاقيات التعاون معدة لتصدير الفواكه والخضر.
- تقريبا 13% من الاتفاقيات تهدف إلى التعاون اللوجستي و 21% شركات عمالية .
- 9% من الاتفاقيات أدى إلى ارتفاع الالتزامات رأس المال (عمليات الاستحواذ، المشاريع المشتركة...).
- 4 اتفاقيات من أصل 5 تقع في شمال البحر الأبيض المتوسط .
- 52% من اتفاقيات التعاون عقود تجارية و 39% لوجيستية .

المبحث الثاني : الدراسات التي تناولت موضوع تطوير منتجات جديدة

تناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت موضوع تطوير المنتجات الجديدة، قمنا بترتيبها من القديمة إلى الحديثة .

المطلب الأول: الدراسات العربية

الدراسة(1) : (ملايكية عامر، 2012) مقال، تحت عنوان :

" اقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس "

تهدف الدراسة إلى استكشاف واقع الابتكار في المؤسسات الجزائرية، من خلال تشخيص الممارسات الفعلية في مجالي البحث والتطوير، ووصف أساليب الابتكار، وتحديد أبرز العوائق التي تواجهها. وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في تسليط الضوء على أحد الخيارات الاستراتيجية الحديثة التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. وقد انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

ف1 : لا تول المؤسسة الوطنية للدهن اهتماما كبيرا لنشاط البحث والتطوير.

ف2 : تعتمد المؤسسة الوطنية للدهن على شراء براءات الاختراع لتطوير المنتجات الجديدة .

ف3 : تتبع المؤسسة الوطنية للدهن أسلوب الابتكار المتدرج للمنتجات الحالية .

ف3 : تواجه المؤسسة عوائق مختلفة الطبيعة في ابتكار المنتجات الجديدة .

تم الحصول على البيانات مباشرة من مصدرها الأصلي باستخدام أسلوب المعاينة. حجم العينة 47 عاملا (20 إطارا، 23 عون تحكم، 24 عون تنفيذي) كانت نسبة التمثيل بالترتيب (100 %، 50 %، 25 %)، تم تصميم الاستبيان المكون من 38 سؤالاً مقسم على أربعة محاور، من أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها:

- البحوث التي تقوم بها المؤسسة هي بحوث تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية .
 - لا توظف المؤسسة باحثين أو كوادر عالية الكفاءة في مجال البحث والتطوير.
 - لم تنتج المؤسسة سوى منتج جديد واحد خلال السنوات الخمس الماضية، وهو رقم منخفض جداً..وعدد المنتجات المحسنة ضعيف جدا لا يتعدى منتجين خلال الخمس سنوات (2003-2008).
 - لا تمتلك المؤسسة براءات اختراع، ويعتمد مصدر ابتكاراتها على اقتناء براءات اختراع من جهات خارجية.
- أوضح أفراد العينة أنهم لم يخضعوا لأي تدريب أو تكوين مرتبط بابتكار المنتجات.

الدراسة (2): (ترغيني صباح، 2017) أطروحة دكتوراه تحت عنوان

" دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج "

سعت هذه الدراسة إلى اختبار وقياس أثر التعليم التنظيمي عبر أبعاده الستة، والتي تشمل تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد داخل نفس الوظيفة، والتعلم بين الوظائف المختلفة، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من المورد (ين) في دعم

الابتكار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية. جمع البيانات الأولية تم بصورة رئيسية اعتمادا على 100 استبيانا بحثيا إضافة لمقابلة موجهة مع السيد مدير الجودة، فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة وبعض المقالات والدراسات. أظهرت نتائج الدراسة:

تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الرابع (التعلم من الزبائن) والخامس (التعلم من المنافسين) على دعم الابتكار، في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول (تعلم الأفراد) والثاني (تعلم الأفراد في الوظيفة الواحدة) والثالث (التعلم بين الوظائف) والسادس (التعلم من الموردين) للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار. نذكر بعض التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى التعلم التنظيمي ومشاركته في توفير الظروف الملائمة لدعم الابتكار:

- تعيين لجان خاصة ومختصة بتطوير المنتجات وتحسين العمليات والممارسات الإدارية والتسويقية مكونة من مختلف الأقسام والوحدات.
- جلب خبراء واستشاريين من أجل تحقيق الابتكار في المؤسسة .
- الاهتمام بالعلاقات العامة مع أصحاب المصالح .
- مشاركة عينة من العمال البسطاء في اجتماعات المسؤولين لتقديم مقترحاتهم وهذا من شأنه أن يزرع الثقة والولاء وكذا التفكير في التطوير الأفضل .

الدراسة (3): (Haddad Hafida, Chouam Bouchama, Amari Salah Eddine, 2018) مقال تحت

عنوان: « L'innovation De Produit Au Sein Des Pme Algeriennes : Analyse des facteurs clés de succès dans la région Nord-ouest

يهدف هذا البحث إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية للمنتجات الجديدة التي تم تطويرها وإطلاقها من قبل PME (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) الجزائرية وتحديد الأنواع المختلفة للعقبات والمخاطر الناتجة عن تطوير منتجات جديدة NPD (تطوير منتج جديد) تم الإستعانة بالمنهج الاستنتاجي الافتراضي الذي يعتمد على الإطار النظري لبناء الفرضيات كما تم الاستعانة بالاستبيان والمقابلة لجمع البيانات. استهدفت الدراسة 30 شركة صغيرة ومتوسطة من منطقة الشمال الغربي للجزائر (وهران، سيدي بلعباس). اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية :

H1 : النجاح التجاري للمنتجات الجديدة التي تم تطويرها وإطلاقها من قبل PME (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) الجزائرية مرتبط بالعديد من العوامل المتعلقة بالسوق والعوامل الإستراتيجية .

H2 : النجاح التجاري للمنتجات الجديدة التي تم تطويرها وإطلاقها من قبل PME (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) الجزائرية مرتبط بجودة تنظيم عملية تطوير وإطلاق المنتجات الجديدة .

H3 : النجاح التجاري للمنتجات الجديدة التي تم تطويرها وإطلاقها من قبل PME (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) الجزائرية مرتبط بممارسات التسويق المعتمدة أثناء عملية التطوير .

من نتائج الدراسة :

- تأكيد الفرضية الأولى التي تفترض وجود علاقة إيجابية وهامة بين نجاح المنتجات الجديدة التي تم تطويرها وإطلاقها من قبل PME الجزائرية والعوامل المتعلقة بجودة عملية التطوير والإطلاق جزئيا بسبب الافتقار إلى الكفاءة التنظيمية وبسبب نقص الفرق المتخصصة في ممارسات NPD .

- فيما يتعلق بممارسات التسويق المعتمدة أثناء عملية **NPD** تم تأكيد الفرضية الثالثة جزئياً حيث تظهر النتائج أهمية وجود مقاول جيد في إدارة المشاريع الابتكارية، لأنّ مصادر أفكار المنتج تأتي من الخبرة والمعرفة المتعمقة للأسواق من طرف المالكين. حيث تبين أنّ 53.33% من عينة الدراسة تؤكد أنّ تطوير المنتجات الجديدة يتم بشكل رئيسي من قبل المديرين التنفيذيين للشركة، مع العلم أنّ معظم المؤسسات التي تمت مقابلتهم تنتمي إلى القطاع الخاص .
 - وفيما يتعلق بتوجه **PME** الجزائرية نحو السوق أظهرت النتائج أنّها أكثر توجها نحو التكنولوجيا، وهذا من خلال استيراد التكنولوجيا اللازمة لعملية الإنتاج من الخارج وبالتالي سد الفجوة في السوق الجزائرية. 40% من **PME** المستجوبين تعمل مع شركاء أجنب حتى يتمكنوا من دمج تقنيات جديدة أو عملية تصنيع جديدة في عملية الإنتاج .
 - غالبية **PME** المستجوبة لا تخصص أي ميزانية محددة للبحث والتطوير (**R&D**)، برر المستجوبين هذا النقص بالعجز المالي للشركة ولأنّها تفضل التركيز على دورة تشغيلها بدلا من الاستكشاف.
 - تظهر نتائج الدراسة أهمية ومكانة الابتكار في الإستراتيجية العامة لـ **PME** الجزائرية.
 - بالنسبة للعوامل المتعلقة بجودة التنظيم لتطوير وإطلاق منتجات جديدة يلاحظ أنّ **PME** الجزائرية تواجه العديد من الصعوبات فيما يتعلق بتنظيم العملية وإدارة المشاريع المبتكرة لا سيما فيما يتعلق باحترام المواعيد النهائية والميزانيات المخصصة .
- الدراسة (4) : (حامدي أحلام، 2020) أطروحة دكتوراه، تحت عنوان :
- " دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية من خلال توصيف وتصنيف ليس فقط الجانب البيئي ولكن أيضا الأبعاد الأخرى للمسؤولية المجتمعية، وأيضاً دراسة العقبات والحوافز في تنفيذ سياسات الابتكار المناسبة لمبادئ المسؤولية المجتمعية، بالإضافة إلى وضع مقترحات وتوصيات لتوجيه أنشطة البحث والتطوير في المؤسسات الجزائرية من أجل تحقيق المزايا التنافسية والأهداف الاجتماعية والبيئية في نفس الوقت. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي للأطروحة ومن أجل معالجة البيانات اعتمد الباحث على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائية ومقاييس الإحصاء الوصفي بالإضافة إلى الاستعانة بأدوات الدراسة (الملاحظة والمقابلة الشخصية)، أما فيما يخص الاستبيان فقد تضمن 92 سؤال مقسم إلى خمسة محاور، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، يتمثل مجتمع الدراسة في تسعة 09 مؤسسات اقتصادية جزائرية العمومية والخاصة التي تعمل على تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها الإنتاجية وتحترم مبادئ المسؤولية المجتمعية، ومتحصلة على شهادات محلية ودولية في مجالات الجودة وحماية البيئة، وهي من أكبر المؤسسات التي تنشط في قطاعات إستراتيجية كالطاقة، الإلكترونيات، الغذاء والدواء (متواجدة في كل من سطيف الجزائر، برج بوعريج، بجاية) . دامت الدراسة الميدانية قرابة ثلاثة أشهر (جويلية/ سبتمبر 2019). تم اختيار 110 مستجوب كعينة من فئة الإشراف في مؤسسات الدراسة يعملون في مستويات الإدارة العليا وكروساء الوظائف .

أظهرت نتائج الدراسة :

- تعمل مؤسسات مجال الدراسة على تخفيض تكاليفها من خلال تطبيق مجموعة من الآليات من بينها الاستخدام الأمثل للموارد، والحصول على أحدث التكنولوجيات لزيادة الطاقة الإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات الحجم .
- المؤسسات المدروسة تعمل على تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر، مركزة في ذلك على تطوير سياسة الاتصال بالإضافة إلى تحفيز مواردها البشرية .

● لوحظ أن لإدارة الابتكار تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية، حيث يكون هذا التأثير أكبر عند وجود وساطة المسؤولية المجتمعية مقارنة بالتأثير المباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية.

● تشير نتائج الدراسة التطبيقية كذلك إلى اهتمام المؤسسات بجودة المنتجات عن طريق استخدام تكنولوجيات متطورة وتطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية .

الدراسة (5): (مسلم محمد، 2020) أطروحة دكتوراه، تحت عنوان :

"مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها - دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية بويرة "

تهدف الدراسة إلى تحليل وتحديد خصائص المنتجات المتكررة (المتغير المستقل) والمتمثلة أبعاده في: الميزة النسبية، إمكانية الملاحظة، قابلية التجربة، درجة التوافق، درجة التعقيد، ومعرفة تأثيرها على قرار تبنيها من قبل المستهلك (المتغير التابع)، مع إضافة أيضا العوامل النفسية (الدوافع المخاطر المدركة، الحاجة إلى التفاعل) للأفراد المتبنين للمنتجات الجديدة كمتغيرات وسيطة، مع الإشارة إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة على قرار المستهلك . ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان لجمع المعلومات التي تساعد في اختبار فرضيات الدراسة حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 500 مفردة من مستخدمي الهواتف النقالة وخاصة الذكية من ولاية البويرة أين تم توزيع 473 استمارة إلى جانب الاستعانة ببرنامج IBM SPSS 20 لتحليل البيانات حيث كانت النتائج كالتالي :

- الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة تتوافق مع حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة، هذا ما قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق .
- عملية تبني المنتجات الجديدة لا تتم بصورة عشوائية، وإنما هي عملية بناء سلوكي يمر من خلالها المستهلك بمجموعة من المراحل المرتبطة والمتسلسلة تبدأ بعملية اتصال هادفة لتعريف المستهلكين بالمنتجات الجديدة المقدمة من طرف المؤسسة في الأسواق المستهدفة، وصولاً إلى إحداث آثار تراكمية .
- تمر عملية ابتكار وتقديم المنتجات الجديدة إلى السوق المستهدفة بمجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة، حيث يعتمد ذلك على مدى نجاح السياسات التسويقية للمنتج الجديد، أين تسعى المؤسسة من خلال ذلك إلى محاولة فهم وتحليل سلوك المستهلك المعقد والمتغير .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

الدراسة (6): (Robert. G. Cooper and Elko. J. Kleinschmidt، 1987) مقال، تحت عنوان:

« Success Factors in Product Innovation »

هدفت الدراسة إلى إظهار عوامل النجاح في ابتكار المنتجات لأنّ عملية إطلاق منتج جديد عملية محفوفة بالمخاطر والصعوبات، إذ تظل معدلات فشل المنتجات الجديدة مرتفعة تقدر بنحو 33 % عند الإطلاق في المؤسسات الأمريكية. ولنجاح هذه العملية على المؤسسات الاعتماد على إدارة فعالة لعملية إنتاج المنتج الجديد انطلاقاً من فكرة المنتج حتى عملية الإطلاق، ولهذا الغرض يتم إنفاق ما يقرب من نصف الموارد التي تخصصها الولايات المتحدة في الصناعة لابتكار المنتجات وللإجابة على إشكالية الدراسة: ما الذي يجعل منتجاً ناجحاً؟ قام الباحثين بدراسة تجارب العديد من الشركات التي أطلقت منتجات جديدة في السوق، تمثلت في أكثر من 200 حالة (تحديد تاريخ إطلاق المنتجات الجديدة) في 125 شركة من شركات

المنتجات الصناعية أجريت الدراسة من منتصف إلى أواخر سنة 1985 عن طريق المقابلات المطولة مع مديري الشركات المعنية حيث شملت أسئلة المقابلة خمسة مجالات رئيسية لكل منتج وتم طرح ما يقرب من سبعة إلى عشرة أسئلة على كل من المجالات ولتوصيف المنتج وقياسه تم استخدام المقاييس من 0 إلى 10 (مقاييس الأداء) لقياس نجاح المنتج الجديد في كل منها، كما تم الكشف عن ثلاثة أبعاد مستقلة وقوية تميز أداء المنتج الجديد عندما تمت مقارنة 203 منتجًا مع مقاييس الأداء التي كانت معظمها مرتبطة ببعضها البعض، فكانت النتائج كالتالي :

- نجاح المنتج الجديد هو مفهوم متعدد الأبعاد حيث يتكون كل بعد من مجموعة متنوعة من المقاييس المحددة وكل منها يجسد جانبًا مختلفًا من النجاح .
- تحديد ثلاثة أبعاد مستقلة وأساسية لنجاح المنتج الجديد: الأداء المالي، نافذة الفرص، تأثير السوق .
- وجود علاقة قوية بين نجاح وفشل المشروع وبين طبيعة المنتج وبيئة السوق.
- على الشركات مضاعفة جهودها للحصول على منتج متميز وعالي الجودة ويقدم فوائد فريدة للمستخدم، لذلك يجب أن تكون ميزة المنتج مرتبط بالعميل بدلا من الاعتماد على التكنولوجيا فقط .

من خلال الدراسة تم تحديد أربعة عناصر لإستراتيجية المنتج والمشروع كأحد أنشطة التطوير أبحاثت المشاريع التي تم فيها تحديد هذه العناصر قبل عملية تطوير المنتج معدل عالي من النجاح:

- تحديد السوق المستهدف.
- تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم وتفضيلاتهم.
- تحديد مفهوم المنتج أي ما الذي سنفعله بالمنتج.
- تحديد مواصفات المنتج ومتطلباته.

الدراسة (7) (Robert G.Cooper,2000): مقال، تحت عنوان:

Product Innovation and Technology Strategy

تهدف الدراسة إلى توضيح أنه لابتكار المنتجات تحتاج المؤسسة إلى مواجهة المنافسة والتغيرات المستمرة للمعلومات وارتفاع معدل التقنيات التكنولوجية الجديدة، وذلك عن طريق إتباع إستراتيجية تقنية (PITS) تساعد على رسم طريقها واتخاذ القرارات المناسبة . حيث أصبحت الإستراتيجية الأكثر قابلية للتطبيق هي إستراتيجية الابتكار لتوليد ميزة تنافسية والحفاظ عليها، إذ تعد هذه الأخيرة ضرورية للبقاء في السوق .

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة حيث شملت العينة 160 مؤسسة، أين استعان في تحليله بثلاثة ركائز أساسية للأعمال عالية الأداء المرتبطة بتحسين المنتجات الجديدة :

- 1- وجود عملية ابتكار منتج جديد تعمل وفق نموذج تكتيكي لدفع عجلة المشاريع الخاصة بالمنتجات الجديدة إل السوق بسرعة ونجاح.
- 2- تخصيص الموارد المناسبة لابتكار المنتجات.
- 3- وجود منتج جديد وإستراتيجية تقنية للأعمال .

من نتائج الدراسة :

- 60% من الشركات التي شملها الاستطلاع اعتمدت على أفضل الممارسات للنجاح في ابتكار المنتجات تمثلت في تحديد خارطة طريق ابتداءً من فكرة المنتج إلى الإطلاق، أين اعتمد فريق المشروع على التصميم الذي يعتبر عامل من عوامل النجاح بدلا من الاعتماد على الصدفة .
- تكشف الدراسة أنّ اختيار المشروع وتحديد أولوياته من أضعف مجالات إدارة المنتجات الجديدة، لذلك على الشركات التوجه إلى إدارة المحافظ كمجالات جديدة لتحسين أداء المنتج وذلك لتقليل من الأخطاء أثناء عملية الابتكار.
- ضعف الموارد يؤثر على جودة تنفيذ المهام الرئيسية للمشروع .
- إستراتيجية ابتكار المنتجات وإستراتيجية التكنولوجيا (PITS) هي خطة رئيسية توجه حرب المنتجات الجديدة للشركة كما يعتبر تحقيقها من الأهداف العامة للشركة .

الدراسة (8) : (Haiyang Li, Kwaku Atuahene- Gima, 2001) مقال تحت عنوان :

« Product Innovation Strategy and The performance of New Technology Ventures in CHINA »

تهدف الدراسة إلى البحث في عملية تأثير إستراتيجية ابتكار المنتج على أداء المشاريع التكنولوجية الجديدة في الصين، في ظل مجموعة من العوامل البيئية بما في ذلك الاضطرابات البيئية والدعم المؤسسي والإستراتيجيات القائمة على العلاقات في المشاريع (مثل التحالفات الإستراتيجية لتطوير المنتجات) والشبكات السياسية .اعتمد الباحثين في الإطار المفاهيمي على نظرية الموارد والتي تؤكد أنّ البيئة والقوى الخارجية الأخرى تؤثر على كيفية تنظيم الشركات للمنافسة في السوق .وللتأكد من صحة الفرضيات التالية :

ف1: العلاقة بين استخدام إستراتيجية ابتكار المنتجات وأداء مشاريع التكنولوجيا الجديدة في الصين معتدلة بشكل سلبي بسبب المنافسة المختلفة.

ف2: العلاقة بين استخدام إستراتيجية ابتكار المنتجات وأداء مشاريع التكنولوجيا الجديدة في الصين يتم تعديلها بشكل إيجابي من خلال الدعم المؤسسي .

ف3: العلاقة بين استخدام إستراتيجية ابتكار المنتجات وأداء مشاريع التكنولوجيا الجديدة في الصين خاضعة للإشراف بشكل إيجابي بسبب الاضطرابات البيئية .

ف4: يتم تعديل العلاقة بين استخدام إستراتيجية ابتكار المنتجات وأداء مشاريع التكنولوجيا الجديدة في الصين بشكل إيجابي من خلال التحالفات الإستراتيجية لتطوير المنتجات .

ف5: يتم تعديل العلاقة بين استخدام إستراتيجية ابتكار المنتجات وأداء مشاريع التكنولوجيا الجديدة في الصين بشكل إيجابي من خلال العمل الشبكي .

اختار الباحثين 300 مشروع تكنولوجي من عينة تضم 500 شركة في منطقة بكين، وهي واحدة من أكبر المناطق الصناعية تم اختيار هذه العينة على أساس استعدادها للمشاركة في البحث. غطت العينة مجموعة واسعة من الصناعات عالية التقنية في منطقة الأعمال التجارية، ولضبط النتائج أكثر تم استخدام أربعة متغيرات تحكم: تقنية جديدة، حجم المشروع، ملكية المشروع، عمر المشروع. لجمع بيانات الدراسة تم إجراء مقابلة متعمقة مع 8 مؤسسين و15 من كبار المديرين، تلقى الباحثين 202 استبيان مكتملاً، منها 18 استبيان غير صالح بسبب فقدان البيانات، فكانت أهم النتائج:

- وفقاً لنظرية الاعتماد على الموارد يتم إتباع إستراتيجيات متداخلة للتخفيف من التأثير السلبي للقوى الخارجية وبالتالي تعزيز فعالية إستراتيجية المنظمة، إذ يشير الاضطراب البيئي إلى درجة التغيير وعدم القدرة على التنبؤ ببيئة السوق.

- نظراً لعدم كفاية البنية التحتية المؤسسية في الاقتصاد الانتقالي للصين والموارد المحدودة للمشاريع الجديدة، يلعب الدعم المقدم من المؤسسات الحكومية دوراً هاماً في تعزيز فعالية إستراتيجية ابتكار منتجات المشاريع التكنولوجية الجديدة .
- تدخل مشاريع التكنولوجيا الجديدة في كثير من الأحيان في اتفاقيات تعاونية مثل التراخيص واتفاقيات البحث والتطوير والمشاريع المشتركة مع الشركات الأخرى لتطوير وتسويق منتجات جديدة .
- يشير التشابك السياسي إلى تخصيص موارد الشركة لتنمية العلاقات مع المسؤولين الحكوميين والبنوك والوكالات الإدارية والتنظيمية الأخرى .

الدراسة (9): (Patrick Vermeulen, 2004) مقال تحت عنوان :

Managing Product Innovation in Financial Services Firms

تصف هذه الدراسة كيفية تنظيم الشركات المالية عمليات ابتكار منتجاتها وأيضاً الكشف عن العوائق الرئيسية التي تواجهها البنوك وشركات الخدمات المالية في تطوير منتجاتها. وذلك عن طريق دراسة الحالة في قطاع الخدمات المالية في هولندا. ولاكتساب المزيد من المعلومات حول التنظيم الفعلي لعمليات ابتكار المنتجات قام الباحث باستخدام العديد من الطرق لجمع البيانات حيث تم إجراء خمسة مقابلات : جلسات جماعية، مقابلات استكشافية، مقابلات مع خبراء تكنولوجيا المعلومات ودراسة الحالة .

تم إجراء مقابلة مع أكثر من 120 شخص في 39 شركة قدمت منتجاً جديداً في الفترة ما بين 1997-2001، حيث شارك في البحث 10 خبراء من أكبر الشركات المالية في هولندا. تمت الدراسة في كل من البنوك وشركات التأمين علاوة على ذلك تم التمييز بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة. جمعت البيانات من ثماني دراسات حالة متعمقة تم فيها اختيار مشروعين لابتكار المنتجات أين استخدمت ثلاثة معايير لاختيار هذين المشروعين:

- 1- وجود اختلافات جوهرية في نضج التطوير المستخدم .
- 2- طبيعة المنتج : حيث كان لا بد من تسمية المنتجات باسم "المنتجات المركبة" بسبب الجوانب المتعددة للمنتج على سبيل المثال المنتجات التي تجمع بين ميزات الادّخار والاستثمار أو بين ميزات الاستثمار والتأمين على الحياة .
- 3- حالة المشروع .

كانت مناقشة النتائج التجريبية في جزأين، يصف الجزء الأول التنظيم الفعلي لعمليات ابتكار المنتجات بينما يصف الجزء الثاني أهم حاجز تنظيمي يعيق ابتكار المنتج .

- أشارت البيانات المستخلصة من دراسات الحالة إلى أنّ الطريقة التي تمت بها تنظيم مشاريع ابتكار المنتجات متشابهة جداً عبر هذه المنظمات حيث استخدمت غالبية الشركات في هذه الدراسة فرق مشاريع متعدّدة التخصصات لتطوير قنوات توزيع احترافية جديدة .
- حددت البيانات أربعة عوائق لعملية الابتكار في شركات الخدمات المالية :
- تميزت البنوك وشركات التأمين في هذه الدراسة بميكل إدارية وظيفية مما أدى إلى توترات بين الأجزاء المختلفة من المنظمة، الأولويات المتضاربة والمعارك على الموارد.
- محدودية استعمال أدوات تطوير المنتجات الجديدة (NDP) لنقص خبرة ومهارة فريق المشروع .
- هناك نقص في موظفي تكنولوجيا المعلومات .

وفي الأخير وكنتيجة نهائية للدراسة، حتى تنجح البنوك والشركات المالية في تطوير خدماتها ولتصبح أكثر إبداعاً عليها أن تطبق تعديلات في مستويات المنظمة تشمل الهيكل التنظيمي والقيم والمعتقدات وتكنولوجيا المعلومات. لأنّ التحول نحو شركة أكثر ابتكاراً ليس بالأمر السهل، سيجد العديد من أعضاء المنظمة صعوبة في التغيير وستكون مقاومة التغيير أعلى عند الحاجة إلى تغييرات جذرية

الدراسة (10) (Jing Li,2008) : (Changhui Zhou ,

“Product innovation in emerging market-based international joint ventures: An organizational ecology perspective”

هدف الدراسة هو البحث في ابتكار المنتجات في الأسواق الناشئة القائمة على المشاريع المشتركة الدولية (IJVs)، يختبر الباحثين مجموعتين من الفرضيات : التوجه التنظيمي والتكيف البيئي، بالاعتماد على نظرية البيئة التنظيمية حيث يقترح الباحثين أنّ ابتكار المنتجات يمكن اعتباره كنتيجة للتوجه التنظيمي لحالات الطوارئ الرئيسية للبيئة المحلية . من الناحية التجريبية اعتمدت الدراسة على تحليل مجموعة من البيانات تتكون من 3555 مشروع مشترك دولي في الصين من 1999 إلى 2003 يقترح الباحثين في هذه الدراسة أنّه عند تطبيق منظور البيئة التنظيمية يجب معالجة مجموعتين من العوامل : خصائص (IJV) الأولوية والظروف البيئية المتطورة، حيث أنّها تؤثر بشكل كبير على ابتكار المنتج في (IJVs) . بالنسبة لخصائص IJV تم التركيز على العوامل الثلاثة التالية والمحددة في عقد IJV :

- رصيد الملكية المحدد على أنّه الدرجة التي يتم بها مشاركة ملكية IJV من قبل الشركاء الأجانب والمحليين .
 - شراكة الدولة أي أنّ الشريك المحلي شريك عام .
 - حجم المشروع مما يشير إلى مستوى الاستثمار الأولي في المشروع المشترك.
- تميز هذه العوامل الثلاثة هيكل الملكية ونوع الشريك وحجم الاستثمار خصائص المشروع المشترك، وكلّها أبعاد مهمة لعقد IJV، وتشكل قوى ثابتة تساهم في التوجه التنظيمي لـ IJVs نحو تطوير منتج جديد وفعالية ابتكار المنتج . وبالنسبة للظروف البيئية تم التركيز أيضاً على ثلاثة عوامل بيئية :
- وتيرة الابتكار الصناعي .
 - إضفاء الشرعية على الاستثمار الأجنبي المباشر في الصناعة المحلية .
 - تكتل الأنشطة المبتكرة في الموقع الجغرافي .
- هذه العوامل ليست مهمة فقط في البيئات التشغيلية لـ IJVs بل إنّها تتطور باستمرار في الأسواق الناشئة . بنيت هذه الدراسة على ستة فرضيات :

- ف1 : يرتبط ابتكار المنتجات بشكل إيجابي بتوازن ملكية IJV .
 - ف2 : يرتبط ابتكار المنتجات بشكل إيجابي بشراكة الدولة .
 - ف3 : يرتبط ابتكار المنتجات بشكل إيجابي بحجم المشروع .
 - ف4 : يرتبط ابتكار المنتجات بشكل إيجابي بوتيرة الابتكار الصناعي في IJVs .
 - ف5 : يرتبط ابتكار منتجات IJVs بشكل إيجابي بإضفاء الشرعية على الاستثمار الأجنبي المباشر في الصناعة .
 - ف6 : يرتبط ابتكار المنتجات بشكل إيجابي بتكثف أنشطة IJVs المبتكرة في المنطقة .
- تم جمع البيانات من مصدرين : مسح حول المؤسسات الصناعية الأجنبية المستثمرة في الصين ووزارة التجارة الخارجية والتعاون الاقتصادي الصيني والتي تعتبر قاعدة بيانات الأكثر شهرة حول الاستثمار الأجنبي المباشر في الصين . تم الاعتماد على المعايير التالية لاختيار عينة الدراسة :
- يجب أن يكون لدى IJVs 50 موظفًا على الأقل واستثمار برأس مال أولي لا يقل عن مليون دولار أمريكي، تم استخدام هذين المعيارين لاستبعاد المشاريع ذات المقاييس الصغيرة جدًا بحيث لا تكون ذات مغزى لهذه الدراسة .
 - ل IJVs في العينة شريكان فقط (أحدهما صيني والآخر أجنبي) .
- من نتائج الدراسة :
- تشير النتائج إلى أنّ عملية ابتكار المنتج من المرجح أن تحدث في IJVs بتملك ملكية متوازن وبالتالي توفير الدعم للفرضية الأولى.
 - نسبة قيمة المنتج الجديد في شراكة IJV مع الشركات العمومية الصينية أعلى بنسبة 2.4 %، بشكل عام من تلك التي لا تشارك الشريكات التابعة للدولة، لذلك يتم دعم الفرضية الثانية .
 - حجم المشروع أيضا مهم في عملية ابتكار المنتجات ويدعم صحة الفرضية الثالثة .
 - الدور الهام للصناعة والعوامل المحلية في تحديد ابتكار منتجات IJVs فجميع المتغيرات (سرعة الابتكار في الصناعة، إضفاء الشرعية على الاستثمار الأجنبي المباشر وتكثف الأنشطة المبتكرة) مهمة إحصائيًا مع وجود علامات إيجابية عبر جميع نماذج الانحدار، توفر هذه النتائج دعمًا قويًا لكل من الفرضية الرابعة، الخامسة، السادسة على التوالي .

الدراسة (11): (Danny Caron , Johann Vallerand , Benoit Montreuil , Jacques

Renaud,2014)

“Innovation, cycle de vie et développement de nouveaux produits et procédés : défis des PME technologiques manufacturières de la région de Québec et Chaudière-Appalaches”

يقدم هذا البحث نتائج دراسة حول ابتكار المنتجات وإدخال عمليات جديدة في PME في مجال التصنيع التكنولوجي في منطقتي Québec و Chaudière-Appalaches ولتحقيق ذلك يجب على هذه المؤسسات أن تبحث عن الفرص الجديدة المتاحة لها، سواء من خلال اكتساب التكنولوجيا الجديدة أو من خلال تحديد خط إنتاجها أو إعادة هندسة عملياتها وذلك للحفاظ على الأداء العالي والفوز بالميزة التنافسية . تم جمع بيانات الدراسة من عينة تتكون من 20 مؤسسة، تسعة منها في قطاع الصناعة الإلكترونية وخمسة مؤسسات في قطاع صناعة البصريات والضوئيات، وثلاثة مؤسسات في قطاع التكنولوجيا الحيوية، و ثلاثة مؤسسات في قطاع صناعة البلاستيك والمواد المركبة، وتهدف إلى إثبات :

- 1- أنّ PME المستهدفة تواجه بالفعل تحديات كبيرة في الابتكار من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية .
 - 2- أنّ هذه الشركات لديها اتجاهات مختلفة فيما يتعلق بنسبة المبالغ المستثمرة في تطوير المنتجات مقارنة بالمبالغ المستثمرة في تطوير العملية .
 - 3- أنّ الجهات الفاعلة المشاركة والأدوات المستخدمة في عملية الابتكار لها تأثير على تطوير الابتكار .
- يستند هذا البحث إلى دراسة حديثة حول أفضل الممارسات في إدارة الابتكار والعمليات، التي قام بها مركز للأبحاث في هندسة الأعمال في كندا (GATIQ) بمجموعة النشاط للتطوير التكنولوجي والصناعي لمنطقتي كيبك وشودير أبالاش. ترتبط الدراسة بجودة المستجوبين حيث يتمتع معظمهم بخبرة كبيرة وكانوا جزءا من الفريق التنفيذي: رؤساء الشركات 50 %، أعضاء السلطة التنفيذية 25 % مدراء العمليات أو الموارد البشرية أو الجودة 25 % . استعان الباحثين بالمقابلة لملا الاستبيان المكون من 5 أسئلة رئيسية .
- من نتائج الدراسة :
- 83 % من PME في مجال التصنيع التكنولوجي تستثمر في تطوير المنتجات أكثر من تطوير العمليات.
 - يتم تخصيص 68 % من المبالغ المستثمرة في التطوير حاليا لتطوير المنتجات، و 32 % من إجمالي الاستثمارات لتطوير العمليات .
 - 32 % من الشركات تتخلى تماما عن تطوير العمليات وتستثمر فقط في تطوير المنتجات.
 - 11 % من الشركات تتبنى إستراتيجية معاكسة وتركز على تطوير العمليات التكنولوجية .
- عمر الشركات المدروسة يزيد عن 10 سنوات وتكشف النتائج أنّ ما يقرب من 45 % من عائدات الشركات تأتي من المنتجات التي تم إطلاقها قبل أقل من سنتين، و 10 % من المبيعات الحالية تمثل المنتجات القديمة . فمعظم المنتجات تميل إلى فقد قيمتها بمرور الوقت على حساب منتجات أخرى أكثر كفاءة، ويظل الابتكار عنصراً أساسياً لازدهار الشركات التي تعتمد على التكنولوجيا . إضافة إلى أنّ تنمية الصناعة التكنولوجية لـ PME يعتمد على الجهود المبذولة في الابتكار وعلى التوازي بين تطوير المنتج والعملية وهذا يتوقف على نوع القطاع والإستراتيجية الخاصة بكل شركة، والتحديات التي تواجه بعض القطاعات التي تعتمد بشكل أكبر على خصائص المنتج .
- الدراسة (12) : (Javier Martínez-del-río, Raquel Antolín-lópez, 2015) مقال تحت عنوان :

"Fostering product innovation: Differences between new ventures and established firms"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقات بين الأنواع المختلفة لأدوات الدعم المصممة لتعزيز ابتكار المنتجات، في كل من المشاريع الجديدة والشركات القائمة، واختبار فرضيات الدراسة تم تطبيق نموذج الاقتصاد القياسي على خطوتين، يتم عرض نتائج تحليل الاحتمالات متعدد المتغيرات والذي يحدد احتمالية المشاركة في المخططات الممولة من القطاع العام، ثم يتم استخدام البرنامج كمدخل للنموذج الاحتمالي الذي بدوره يحدد العلاقة بين تلك البرامج وابتكار المنتج، واختبار صحة الفرضيات تم اختيار عينة مكونة من 5238 شركة (مشاريع جديدة وشركات قائمة) من 29 دولة أوروبية تعطي مجموعة البيانات المستخدمة في هذه الدراسة عينة من الشركات التي تضم 20 موظفًا أو أكثر وتعمل داخل إحدى الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، في هذا البحث التجريبي تم جمع البيانات من استطلاع Eurobarometre رقم 215 وهو جزء من سلسلة

Innobarometers والتي يتم إجرائها بانتظام بناء على طلب من المفوضية الأوروبية لمعالجة الموضوعات المتنوعة المتعلقة بالابتكار في الشركات الأوروبية، فرضيات الدراسة :

ف1: بالنسبة للمشاريع الجديدة فإنّ حوافز الدعم العام الأكثر صلة بتعزيز ابتكار المنتجات هي :

1a): السياسات العامة التي تدعم التواصل والتعاون .

1b): السياسات العامة التي تسهل الحصول على معلومات التسويق والاتصالات .

1c): الدعم العام لتمويل مشاريع الابتكار.

ف2: بالنسبة للشركات القائمة فإنّ حوافز الدعم العام الأكثر ملائمة لتعزيز ابتكار المنتجات هي :

2a): برامج الدعم العام .

2b): التخفيضات الضريبية لنفقات البحث والتطوير .

من نتائج الدراسة :

● الإعانات ليست مرتبطة بتطور المنتجات في المشاريع الجديدة ومع ذلك فهي مرتبطة بشكل إيجابي بابتكار المنتجات في الشركات القائمة في حالة الإعانات المالية لاقتناء المباني أو البنية التحتية الأخرى الخاصة بأنشطة الابتكار وبالتالي توفر بعض الدعم للفرضية 2a .

● التخفيضات الضريبية مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بابتكار المنتج داخل العينة الفرعية الحالية، على الرغم من أنّها لم تكن مهمة للمشاريع الجديدة، لذلك تدعم الفرضية 2b .

● فيما يخص المتغيرات المتعلقة بالدعم المالي للقطاع العام لدعم شبكات التواصل، فإنّ التركيز على التواصل مع الشركات يرتبط بشكل كبير بالابتكار فقط في المشاريع الجديدة والتواصل مع الجامعات والمعاهد غير مرتبط بشكل كبير بتطور المنتجات الجديدة في كل من نماذج المشاريع الجديدة والشركات القائمة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية 1a .

● احتياجات السوق والأنظمة الجديدة أظهرت علاقة سلبية وغير مهمة لكل من الشركات القائمة والمشاريع الجديدة أما بالنسبة للحضور أو المشاركة في المعارض التجارية أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بابتكار المنتجات في المشاريع الجديدة بينما ظل سلبياً بالنسبة لتطوير المنتجات في الشركات القائمة ، توفر هذه النتائج دعم جزئي للفرضية 1b .

● الدعم المباشر لتمويل مشاريع الابتكار القائمة على البحث والتطوير، لوحظ أنّ هذا النوع من الأدوات العامة لا يرتبط بشكل إيجابي في أي من العينات التي تم تحليلها من الشركات القائمة والمشاريع الجديدة وهذا ما لا يدعم الفرضية 1c .

الدراسة (13): (Akyay UYGUR, Mert ÖĞRETMENOĞLU, Gürkan ÇALIŞKAN, 2019)

"Innovation and New Product Development: Delving into Food and Beverage Managers' Perspectives"

الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن وجهات نظر مديري المؤسسات الفندقية حول عمليات الابتكار وتطوير المنتجات السياحية الجديدة كظواهر في فنادق 4 و5 نجوم في أنطاليا. لهذا الغرض تم تطبيق نموذج المقابلة شبه المنظمة لجمع البيانات مع مديري الفنادق، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل النوعي، حيث تتكون عينة الدراسة من 13 مدير أطفعة ومشروبات. من نتائج الدراسة :

- من أجل البقاء في بيئة تنافسية وتحقيق النجاح المستدام على المؤسسات الفندقية مواكبة التغييرات في القطاع للمحافظة على حصتها السوقية لاسيما الأخذ بعين الاعتبار التعليقات الواردة من العملاء.
- تطوير منتج جديد هو مطلب لتلبية رغبات السائحين المتغيرة وتأمين الربحية طويلة الأجل.
- يؤخذ بعين الاعتبار محفظة الموردين في عملية تطوير المنتج الجديد وذلك لأهمية تبادل الأفكار بينهم في عملية تطوير المنتج.
- تم تحليل التكلفة في عملية تطوير المنتج الجديد مع الحفاظ على توازن الربح والخسارة .
- تؤثر الأصول الملموسة في السياحة مثل الأثاث وتصميم الغرف والشكل الخارجي والأجواء في الردهة وتصميم الطاولة في المطعم على العملاء وتلعب دوراً في إرضائهم.
- قبل عملية تطوير المنتج الجديد يتم التعامل مع الحاجة إلى هذا المنتج وتكلفته والقدرة على إنتاجه.
- تتقدم عملية تطوير منتج جديد بشكل تدريجي ويجب أن يكون هذا المنتج متوافقاً مع المنتجات القديمة للمؤسسة ويتم إنتاجه حسب الردود الإيجابية للعملاء .
- بعض الفنادق أنشأت أفساماً لتطوير المنتجات وتتبع أحدث الابتكارات في السوق وهذا دليل واقعي على أنّ المؤسسة تعطي أهمية لعملية تطوير المنتج الجديد .
- الاعتماد على أسلوب مبتكر للترويج للمنتج، والابتكار التكنولوجي هو نوع آخر من الابتكار تفضله المؤسسات الفندقية كاستعمال تطبيقا للهاتف النقال مخصصا للعملاء .

المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت موضوع دور الشراكة في تطوير المنتجات تناولنا في هذا الجزء بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي جمعت بين كلا من المتغيرين، دور الشراكة في تطوير المنتجات .

المطلب الأول : الدراسات العربية

الدراسة (1):(Noor Iskanadarani, Mansour E. Abou Gamila and Ali Shash,2013)مقال تحت عنوان :

Evaluating the Role of Joint Venture for Technology Transfer in Petrochemicals Industry at Jubail, KSA »

أجريت هذه الدراسة لتقييم دور المشروع المشترك في نقل التكنولوجيا في مجال الببتروكيماويات في مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية . حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وذلك باستخدام مسح شامل للأديبات، كما تم استخدام منهجية البحث الكمي مع التوزيع الإلكتروني لـ 28 استبيان شمل 31 شركة من الشركات الببتروكيماوية الموجودة في المنطقة وتم استرجاع 17 استبيان ، كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام حزمة SPSS من نتائج الدراسة:

- حصلت غالبية الشركات التي تعمل في مجال الببتروكيماويات في المملكة العربية السعودية على نقل للتكنولوجيا بالتعاون مع مؤسسات أخرى.
- التعاون مع الشركاء الخارجيين المناسبين الذين يتميزون بالالتزام يساهمون في تعليم وتدريب المورد البشري للمؤسسة الشركة.
- الثقافة التنظيمية المرنة والتنسيق داخل المنظمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر عوامل أساسية تسهل قبول نقل التكنولوجيا.
- كل من التدريب والتطوير ووعي السوق بنقل التكنولوجيا والميل نحو السلوك الإبداعي وتوليد الأفكار، وتحسين صنع القرار والتواصل وبيئة العمل وقيمة المنتج والكفاءة الإنتاجية كلها عوامل مهمة للتأثير على نجاح نقل التكنولوجيا داخل الشركة.
- غالبية المشاريع المشتركة تعتبر كل من الثقافة واللغة، الاختلافات السياسية والإجراءات، عدم وجود شروط وأحكام تعاقدية مناسبة ،غياب الخطط الوطنية لتطوير العلوم والتكنولوجيا، كأهم معوقات نقل التكنولوجيا إلى المملكة العربية السعودية.

الدراسة (2) : (محمد محمود أبو خشبة، 2018) مقال تحت عنوان :

تأثير البيئة التعاونية لتطوير المنتجات الجديدة وتكامل سلسلة التوريد على العملاء بالتطبيق على الشركات الصناعية المصرية

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في دراسة تأثير كلاً من البيئة التعاونية لتطوير المنتجات الجديدة من ناحية وممارسات إدارة سلسلة التوريد المتكاملة من ناحية على تحقيق رضا العملاء، تمثلت فرضيات الدراسة في :

- ف 1 - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بيئة تطوير المنتجات الجديدة ومشاركة المصنعين في تطوير المنتجات.
- ف 2 - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بيئة تطوير المنتجات الجديدة ومشاركة الموردين في تطوير المنتجات.
- ف 3 - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بيئة تطوير المنتجات الجديدة ومشاركة العملاء في تطوير المنتجات.
- ف 4 - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المصنعين ومشاركة الموردين في تطوير المنتجات.

ف 5 - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المصنعين ومشاركة العملاء في تطوير المنتجات.

ف 6 - يوجد تأثير إيجابي لمشاركة الموردين على تحقيق رضا العملاء.

ف 7 - يوجد تأثير إيجابي لمشاركة العملاء على تحقيق رضا العملاء.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحديد متغيرات وأبعاد البحث واختبار فروض الدراسة. كما استعان بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة إضافة إلى تصميم استبيان الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية يحتوي كل جزء على 22 فقرة، مع تدعيمه بالمقابلات الشخصية مع المتخصصين والمديرين في الشركات محل الدراسة. يمثل مجتمع الدراسة في 185 شركة صناعية تعمل في عدة مجالات مقيدة في بورصة الأوراق المالية لعام 2017 والتي تعتمد بشكل كبير على الاستجابة لرغبات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة. تم توزيع 190 استبيان بينما تم إسترجاع 152 قائمة استقصاء صحيحة أي بنسبة 80% من إجمالي القوائم الموزعة.

من نتائج الدراسة :

- وجود تأثير إيجابي بين بيئة تطوير المنتجات الجديدة من ناحية ومشاركة كل من المصنعين والموردين والعملاء في تطوير المنتجات الجديدة من ناحية أخرى.
- وجود تأثير إيجابي لمشاركة الموردين في عملية التطوير على رضا العملاء .
- لا توجد علاقة تأثير قوية بين مشاركة المصنعين ومشاركة الموردين والعملاء من ناحية أخرى في تطوير المنتجات الجديدة .
- مشاركة العملاء في عملية التطوير لا تضمن الرضا حيث يتوقف الرضا على العديد من المحددات مثل اعتبارات الجودة والسعر.
- وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الموردين في تطوير المنتجات من ناحية ومشاركة العملاء في تطوير المنتجات الجديدة من ناحية أخرى.
- وجود علاقة إيجابية بين رضا العملاء والبيئة التعاونية لتطوير المنتجات الجديدة .

الدراسة (3) : (Benaziz Salma, Koubaa Salah ,2019) مقال تحت عنوان :

"Le partenariat en Open innovation : le rôle des incubateurs comme intermédiaires entre les grandes entreprises et les start-ups"

الهدف من هذه الدراسة هو توضيح مفهوم الابتكار المفتوح الذي يعتبر النموذج الجديد للابتكار أساسه التعاون والمشاركة بين أصحاب المصلحة، وتسييل الضوء على أهمية حاضنات الأعمال في تطوير المؤسسات الناشئة وإكسابها المهارات التكنولوجية الجديدة . إذ أصبحت الشركات في الوقت الحالي تعتمد على شبكة كثيفة من الشركاء وذلك بهدف تسريع عملية الابتكار وتحسينها .ومن بين الشركاء الذين تستعين بهم الشركات حاضنات الأعمال باعتبارها هيكل دعم ومرافقة للمشاريع الناشئة . تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة أين تمّ التطرق إلى نموذج لحاضنات الأعمال المغربية حاضنة LAFACTORY التي تمّ إنشائها سنة 2017 مهمتها الرئيسية هي تسريع التعاون مع حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الكبيرة بهدف تحقيق البناء المشترك في سوق المنتجات، والاستفادة من الحلول ذات القيمة المضافة العالية، من نتائج الدراسة:

- تستفيد المؤسسات الناشئة من برنامج Scalerator تقدمه الحاضنة Lafactory، وهدفه قيادة المرشحين لاقتراح منتج أو حل قابل للتطبيق .

- إلى جانب برنامج Scalerator تتميز الحاضنة Lafactory بانفتاحها على المجتمع حيث تنظم باستمرار أحداثاً حول الابتكار، لتنشيط النظام البيئي لريادة الأعمال .
- كان هدف مسئولو برنامج Screndy Open Innovation (برنامج الابتكار المفتوح) تنظيم كل ثلاثة أشهر هاكاتون hackathon (هو حدث يجتمع فيه مبرمجو الكمبيوتر وغيرهم لتطوير البرمجيات فيتشاركون بشكل مكثف في تطوير مشاريع البرمجيات مدته من يوم إلى أسبوع كامل) للسماح لأصحاب المشاريع الشباب الطموحين بإنشاء تطبيقات المحمول في وقت قياسي (36 ساعة) بفضل قوة المنصة Screndy.
- لأهمية استخدام أدوات تطوير تكنولوجيا المعلومات تمكن أكثر من 2500 طالب من المشاركة في هاكاتون لإنشاء 750 نموذجاً أولياً للحلول التكنولوجية، يمكن استغلال 26 منها في السوق .
- Screndy Open Innovation هو برنامج الابتكار المفتوح مقدم للشركات الكبيرة، ويفضل ورش العمل والهاكاتونات المنظمة، تم تكوين ما لا يقل عن 1300 مدير تنفيذي وموظف حول الابتكار وإنشاء أكثر من 150 مشروعاً للشركات المشاركة .
- ظهور 4 شركات ناشئة لهذا البرنامج تم إنشائها حديثاً.
- تقترح الحاضنة بناء مخبر للابتكار بالشراكة مع هذه الشركات الكبيرة لمساعدتهم على الاستفادة من نظام الابتكار .

الدراسة (4) : (عمور عمر ، جلاب مصباح، عزري نزيهة، 2020) مقال تحت عنوان :

"قراءة في أهم أشكال التعاون الجزائري العربي في مجال البحث العلمي من خلال الاتفاقيات والعوائق التي تهدده- جامعة المسيلة أنموذجاً-

لتبسيط الضوء على أشكال التعاون الجزائري-العربي في مجال البحث العلمي، اختار الباحث جامعة محمد بوضياف بمسيلة نموذجاً لهذه الدراسة، والتي هدفت إلى استكشاف أشكال التعاون ونتائجه والعوائق التي تواجهه، إلى جانب عرض قراءة إحصائية لمختلف الاتفاقيات العلمية المبرمة مع مختلف الجامعات والإدارات الجزائرية والجامعات العربية خلال الفترة (2015-2020)، وذلك لتبادل وتسهيل حركة الأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه في إطار تحضير واستكمال دراساتهم في مجال البحث العلمي مع اكتساب الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات المتقدمة، مع تقديم نموذج لإحدى اتفاقيات التعاون بين جامعة المسيلة وجامعة عين الشمس، وكذا ذكر أهم العراقيل التي يواجهها هذا النوع من التعاون في إطار البحث العلمي . وقد اعتمدت الدراسة على الوثائق الموقعة بين بعض الجامعات الجزائرية ونظيراتها العربية كوسيلة لجمع المعلومات، مستخدمةً منهج تحليل المضمون لتحليل هذه البيانات.

من نتائج الدراسة :

- جامعة المسيلة أبرمت عدّة اتفاقيات شراكة ثنائية بينها وبين العديد من الجامعات المتواجدة عبر التراب الوطني (جامعة برج بوعريش، جامعة الحراش، جامعة قسنطينة، جامعة خنشلة، جامعة سطيف، جامعة بسكرة، جامعة باتنة) من أجل تحسين وتفعيل البحث العلمي أكثر .
- أهم الاتفاقيات مع الإدارات والهيئات العمومية : مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، وزارة الأشغال العمومية، الوكالة الوطنية لتنمية نتائج البحث والتطوير التكنولوجي ANVREDET، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC، محطة الأرصاد الجوية .

- أهم الاتفاقيات المبرمة خلال الخمسة سنوات الأخيرة بين جامعة المسيلة ومختلف جامعات الدول العربية :جامعة تونس المرتبة الأولى بستة اتفاقيات أي بنسبة 37.5 %، وفي المرتبة الثانية جامعة الأردن بثلاث اتفاقيات أي بنسبة 18.75 %، ثم في المرتبة الثالثة والرابعة باتفاقيتين كانت لكل من جامعة المملكة العربية السعودية ،و جامعة مصر أي بنسبة 12.5 %، وفي المرتبة الخامسة والسادسة والسابعة فكانت لكل من جامعة المغرب، لبنان والسودان بنسبة متساوية قدرت بـ 6.25 %.
- من خلال هذا التعاون الدولي ستحقق جامعة المسيلة أهداف عالمية كثيرة أولها تطوير البحث العلمي والتعريف به عبر مختلف البلدان ،نقل التجارب والخبرات الناجحة فيما بينهم ،هذا التعاون الذي تجسده مختلف وزارات التعليم العالي والبحث العلمي التي تعتبر الجهة الوصية المعنية بوضع القوانين والآليات الناجمة التي تكفل عملية التعاون بشكل سلس على شكل اتفاقيات تعاون ثنائية وذلك في ظل السياسة العامة للدولة .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

الدراسة (5): (Frederik. Hacklin and Christian. Marxt,2004) مقال تحت عنوان:

« Decision Support For Strategic Partner Selection In Collaborative Design And Innovation »

تقدم هذه الدراسة النهج المعتمد على النظرية التي تتعلق بعوامل نجاح التصميم التعاوني والابتكار (CDI) في نظام دعم القرار (DSS) والاستفادة من مناهج التحسين لدعم المدربين في تقييم شركاء الابتكار المحتملين في ظل ظروف تقييم مقيدة . اعتمد هذا البحث على دراسة حالة منظمة تعمل في مجال الطاقة المتجددة، والتي تفتقر إلى التوجيه والدعم في التخطيط الابتكار التعاوني، بعبارة أخرى تبحث عن شريك تقني إستراتيجي قوي للشروع في تصميم وتنفيذ طاقة جديدة في منتج ونظرًا لأنّ هذه المنظمة لديها اختصاصها الأساسي بشكل أكبر في أسس البحث والتكنولوجيا الأساسية، يجب على الشريك المحتمل توفير البعد الموجه نحو ابتكار المنتج كمكمل مطلوب . تم إجراء البحث الصناعي بسرية عالية مع تقييم الشركات المحتملة وقياسها .لهذا الغرض تم اختيار النهج القائم على الهيكل،الثقافة، الإستراتيجية (SCS) نظرًا لبساطته في التنفيذ وكفاءته ،وهو عبارة عن تصميم أداة تصنف محددات إدارة مشروع الابتكار التعاوني من خلال الأبعاد الأساسية الثلاثة (الهيكل،الثقافة،الإستراتيجية) ،تم إعطاء القيمة الأساسية الرئيسية التي يوفرها مفهوم النظرية هذه من حيث مناهج التنفيذ من خلال كتالوج معايير (SCS)، والذي يمثل قائمة تغطي القضايا ضمن الأبعاد الأساسية الثلاثة .

تم تفعيل المعايير في شكل أسئلة مما يسمح بإنشاء ملفات تعريفية للشركات من خلال مطالبة المديرين وصناع القرار في شركة البحث بالعمل بأنفسهم من خلال الكتالوج ،و سيكون نهج ملف تعريف SCS بمثابة أساس لتصميم الأداة.يعرف نظام دعم القرار لاختيار الشريك الإستراتيجي للابتكار (DS4IP) بأنه إطار تدريب متكامل يدمج أداة نظام دعم القرار (DSS) في عملية فائقة التنسيق، تتكون (DSS) من استبيان إلكتروني أي قائمة من الأسئلة تخص الشركة الشريكة المحتملة المعنية، لتنفيذ هذه الأداة (DS4IP) تم الإستعانة ب ورقة Microsoft Exel ،برمجة الماكرو (GUI) أو من خلال تبني طريقة الدلفي Delphi، تنفيذ هذا النظام يسمح بتفسير وتحليل الفجوة ومقارنة مزايا وعيوب الشريكات الشريكة المحتملة ضمن كتالوج معايير SCS .

من خلال تنفيذ التطبيق البرمجي القائم على جداول البيانات، أظهرت تجارب ومناقشات الاختبار مع الشريك المحتمل في المشروع وجود حاجة واسعة للتفسيرات، ونظرًا لعدم توفر معلومات تستند إلى التكرارات في هذه المرحلة إضافة إلى أنّ الأداة

DS4IP تعمل بدون أي مدرب لقياس المشاريع ذات الحجم المنخفض. فبقدر ما يتعلق الأمر بقضايا البرامج الخاصة بالتطبيق يفضل تنفيذ الإصدارات المستقبلية من DS4IP في بيئات البرمجة الأكثر أصالة وقضايا نقل المعرفة .

الدراسة (6): (Zeynep Emden, Roger J. Calantone, and Cornelia Droge,2006) مقال تحت عنوان:

“Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value”

كان الهدف من الدراسة هو استخدام نهج تطوير نظرية استكشافية في عملية اختيار شركاء تطوير المنتجات الجديدة (NPD) الذي يسمح بدراسة شركات التطوير المشترك في بيئة طبيعية. استعان الباحث بالدراسات السابقة حول (NPD) ونقل المعرفة وتوليدها والعلاقات بين الأعضاء. تمت دراسة أربعة حالات يتبع أسلوب المقابلة مع المديرين في مجال تطوير الرموز، تضم ثلاثة منها مقابلات ثنائية المديرين في شراكة تطوير تشفير (الكود) المنتجات بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب التحليل الهيكلي فهو مناسب لتطوير النظريات والتفسيرات العملية. يكشف النموذج الناشئ المعتمد على النظرية الاستكشافية عن ثلاث مراحل لاختيار الشريك:

- 1) التوافق التكنولوجي : القدرة التقنية ومدى توافقها مع الشركاء وتكامل الموارد
- 2) التوافق الإستراتيجي : توافق الدوافع والأهداف
- 3) المحاذاة المبنية على العلاقات : الثقافات المتوافقة، الميل للتغيير، التوجه طويل المدى

من نتائج الدراسة :

- من خلال توفير فهم أفضل لتسلسل الإجراءات والقرارات المرتبطة باختيار الشريك ،توفر الدراسة الحالية فائدة للمديرين حول كيفية اختيار الشركاء المناسبين، حيث يؤكد النموذج الناشئ على الحاجة إلى التوافق التكنولوجي مع الشريك لتعظيم نقل وتكامل المعرفة المتباينة ،كما سجل النموذج أيضا أهمية المحاذاة الإستراتيجية والعلاقات مع الشريك لضمان هذا التكامل فضلا عن استدامة الشراكة .
- قد يؤدي التوافق التكنولوجي للشركات إلى اتخاذ قرار بشأن التعاون في (NPD)، حيث تشكل شركات تطوير التشفير عندما تكون المهارات التقنية متكاملة بين الشركاء بشكل كاف لخلق قدرات فريدة .و التي لا يمتلكها أي من الطرفين بمفرده.
- قد يُعتقد أن توفر التوافق التكنولوجي لشركاء تطوير التشفير سيكون شرطا كافيا لخلق القيمة، إلا أنّ شراكات البرمجة هي شراكات لدمج الكفاءات الأساسية حيث تخاطر الشركات إذا قامت بنقل المعرفة القيمة إلى الشريك فتوافق الدوافع والأهداف هو شرط ضروري آخر لضمان تدفق المعلومات اللازمة للنجاح في تطوير كود المنتج بالإضافة إلى أنّه من الممكن أن تنهار شراكة تطوير كود المنتج على الرغم من التوافق التكنولوجي والإستراتيجي في حالة غياب المحاذاة المبنية على العلاقات، وعدم القدرة على التكيف مع التغيير والذي يعتبر أساس بعد المرونة .
- بشكل عام أشارت النتائج إلى أنّ توافق الشركاء من الناحية التقنية والإستراتيجية والتوافق المبنى على العلاقات هي التي تحدد إمكانية عقد الشراكة التطورية لخلق القيمة .

الدراسة (7): (Raluca Bunduchi, 2013) مقال تحت عنوان :

Trust, partner selection and innovation outcome in collaborative New product Development

تستكشف هذه الدراسة الدور الذي تلعبه الثقة أثناء اختيار الموردين في تطوير المنتجات أي يتم تحديد نوايا وكفاءات الشريك كمعايير لاختيار الموردين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي أين تم تناول المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة تطوير منتج جديد الابتكار، الثقة والتعاون أما في الجانب التطبيقي تم الاستعانة بدراسة حالتين، الأولى مؤسسة Oliequip هي مؤسسة تصنيع معدات حقول النفط متوسطة الحجم ومؤسسة Telco وهي وحدة أعمال صغيرة جزء من مؤسسة اتصالات كبيرة ولجمع المعلومات استعان الباحث بالمقابلات المنظمة مع استخدام وثائق المؤسسات، شارك في المقابلة 14 مستجيباً . ولتحديد العلاقات بين المتغيرات واستكشاف هذه الروابط بشكل أكبر تم الاعتماد على بناء شبكات عارضة (شبكات السببية). ومن أهم النتائج :

- الثقة هي آلية حاسمة تحكم العلاقات بين المنظمات وبالتالي فهمها أمر بالغ الأهمية لدعم إدارة تطوير المنتجات الجديدة
- تظهر النتائج أنّ العامل الرئيسي الذي يؤثر على اختيار الشركاء المتعاونين لدعم الابتكار يتعلق بالضغط لتقليل التكاليف والوقت والمخاطر التي تنطوي عليها عملية تطوير المنتجات الجديدة .
- الثقة تعتبر الآلية الرئيسية التي تحاول المؤسسات من خلالها تحقيق النتائج كما تعتبر كمعيار رئيسي أثناء اختيار الموردين.
- الاعتماد المفرط على الثقة في اختيار الموردين لتطوير المنتجات الجديدة يعيق الابتكار الجذري لأنه يشجع المؤسسات على استكشاف المعلومات والكفاءات فقط .

الدراسة (8): (Marina Z. Solesvik and Magnus Gulbrandsen, 2013) مقال تحت عنوان :

Partner Selection for Open Innovation

هدف الدراسة شرح سلوك رواد الأعمال في عملية اختيار الشريك للابتكار المفتوح، والاستعانة بطريقة دراسة حالة لمشروع الابتكار المفتوح حيث تم إطلاق مشروع مشترك لتطوير سفينة شحن نرويجية بحرية التي تستخدم الغاز الطبيعي السائل والزيت البحري التقليدي كوقود، إذ تسمح هذه التقنية الجديدة بتقليل التلوث وانبعث الغازات. شارك في هذا المشروع جمعية التصنيف (Det Norke Veritas) وشريكتان من شركات السفن (واحدة نرويجية والأخرى سويدية)، وشركة تصميم السفن، كما دعم المشروع مالياً من قبل مجلس البحوث النرويجي من خلال برنامج **Fellow Ship** لتخفيض الضرائب حيث غطت الحكومة 40% من نفقات البحث والتطوير. بدأ عمل البحث والتطوير في 2004 ومن المفترض أن يكتمل المشروع في 2014، في عام 2012 تم إجراء سبع مقابلات شبه منظمة وفي أبريل 2013 يعتبر المشروع في مرحلته الثالثة أي أنّ السفينة جاهزة . تم جمع المعلومات من المقابلات وجها لوجه بالإضافة إلى استخدام مصادر بيانات إضافية كالمعلومات من التقارير وصفحات الويب الخاصة بالشركة، مصادر الإنترنت الأخرى ...

من نتائج الدراسة :

- ترتبط الابتكارات بحساسية تدفق المعلومات لذا يفضل المبادرون في الابتكار التعامل مع الوكلاء المعروفين الذين يتقنون بهم بدلا من البحث عن شركاء جدد في السوق المفتوحة .
- تصف هذه الدراسة حالة الانفتاح المحدود الذي يعتمد على علاقات اختيار الشريك المبنية على الثقة، وقد يُسمح لكل شريك بإحضار جهات فاعلة أخرى جديدة بالثقة إلى الشراكة، وقد نتج عن هذه الشراكة اختراعات قد تكون جديدة في السوق العالمية .

- تضمنت الحالة تطوير سفينة فريدة وثرية تستخدم الغاز الطبيعي السائل والطاقة الهيدروجينية أي سفينة صديقة للبيئة وهي السفينة الوحيدة من هذا النوع قيد التطوير في النرويج .
- تم تسجيل عدد من براءات الاختراع في هذا المشروع .
- فيما يتعلق بقضايا اختيار الشركاء لهذا المشروع كان الطرفان يعرفان بعضهما البعض قبل بدء المشروع من خلال العمل معا على مدار سنوات عديدة، يتميزان بتوافق الثقافة التنظيمية إلى جانب القرب الجغرافي .

الدراسة (9): (Rhizlane Hamouti, Frank Robert, Frédéric Le Roy, 2014) مقال تحت عنوان :

"Stratégie Individuelle, Stratégie De Coopération Verticale Ou Stratégie De Coopétition. Quelle Est La Meilleure Stratégie Pour L'innovation de Produit ?"

المشكلة المطروحة في هذه الدراسة هو تأثير الإستراتيجيات المختلفة التي يمكن للشركات تنفيذها مع أطراف أخرى في صناعة معينة على ابتكار المنتجات، ولقد حدد هذا البحث ثلاثة أنواع رئيسية من إستراتيجية الابتكار : الإستراتيجية الفردية إستراتيجية التعاون الرأسي وإستراتيجية التعاون . تمت دراسة تأثير كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة من الإستراتيجيات على ابتكار المنتجات ولتقييم هذه التأثيرات تم استخدام التحليل الكمي والنوعي لصناعة ألعاب الفيديو مع التركيز على ناشري ألعاب الفيديو العالميين . الدراسة الكمية مبنية على بيانات ثانوية ، تم جمعها من تقارير نشاط الشركات والمجلات المتخصصة والمواقع الإلكترونية والدراسات القطاعية وقاعدة بيانات **FACTIVA** يتم اختيار العينة من خلال حقيقة أن أفضل 10 ناشرين (Les éditeurs) عالميين يمثلون بمفردهم 94 % من السوق العالمية، قام الباحثين بجمع جميع الألعاب الصادرة عن كل ناشر بين عامي 2006 و 2011 وقد خضعت هذه البيانات الثانوية لتحليل الانحدار **PLS2** الكمي ، تتيح هذه الطريقة بالاحتفاظ بجميع المتغيرات المستقلة باستخدام المربعات الصغرى الجزئية مما يقلل من التباين ، كما يسمح لنا الانحدار بإجراء تحليل توضيحي لمحددات ابتكار المنتج في صناعة ألعاب الفيديو .

فرضيات الدراسة :

- H1a : الإستراتيجيات الفردية لها تأثير إيجابي على الابتكار الجذري للمنتجات .
- H1b : الإستراتيجيات الفردية لها تأثير إيجابي على الابتكار التدريجي للمنتجات .
- H2a : إستراتيجية التعاون الرأسي لها تأثير إيجابي على الابتكار الجذري للمنتجات .
- H2b : إستراتيجية التعاون الرأسي لها تأثير إيجابي على الابتكار التدريجي للمنتجات .
- H3a : إستراتيجية التعاون الأفقي لها تأثير إيجابي على الابتكار الجذري للمنتجات .
- H3b : إستراتيجية التعاون الأفقي لها تأثير إيجابي على الابتكار التدريجي للمنتجات .

متغيرات الدراسة :

- المتغيرات التابعة :

- يقاس الابتكار الجذري للمنتجات بعدد الألعاب الجديدة حقا التي تم إصدارها والتي لم تكن موجودة من قبل أو طريقة جديدة للعب الخ .
- يقاس الابتكار التدريجي للمنتجات بعدد الألعاب الموجودة والتي سجلت تحسينات مثل الإصدارات المختلفة للألعاب . (Les différentes versions) .

- المتغيرات المستقلة :

- يتم تحديد الإستراتيجية الفردية من خلال عدد الألعاب المطورة من قبل الناشر بشكل مستقل .

- يتم تحديد إستراتيجية التعاون الرأسي في هذه الحالة من خلال الألعاب التي تم تطويرها بالتعاون مع استوديوهات التطوير للمورد.
- متغيرات التحكم : سمح التحليل النوعي بتحديد عدد متغيرات التحكم التي تم إدخالها في التحليل :
- تنوع الكتالوج (La variété du catalogue) ويقاس بعدد الألعاب .
- يتم قياس جاذبية اللعبة من قبل الشركات المصنعة للمنصات (fabricants de plateforme) بواسطة عدد المنصات التي يوجد عليها .
- التكامل الرأسي لاستوديوهات التطوير من قبل الناشر تقاس بعدد الاستوديوهات المتكاملة .
- يقاس استخدام استوديوهات التطوير المستقلة بعدد الاستوديوهات المستقلة .
- من نتائج الدراسة :
- تم تأكيد الجودة الإجمالية للنموذج وملائمة الانحدار PLS للبيانات من خلال نتائج (cum)R2Y
- تم تأكيد الفرضية H1a ونفي الفرضية H2a .
- تم التحقق من صحة الفرضية H3a أي إستراتيجية التعاون الأفقي لها تأثير إيجابي على الابتكار الجذري .
- تم تحقيق الفرضية H1b و H2b أما بالنسبة لإستراتيجية التعاون العمودي فإن تأثيرها سلبي لذلك تم نفي الفرضية H3b .
- الابتكار التدريجي يتأثر بميزانية كل منتج وبعده المنصات، وبعده الاستوديوهات المستقلة، من ناحية أخرى لا يتأثر بمجموعة كبيرة ومتنوعة من كتالوجات الألعاب ولا بعدد الاستوديوهات المتكاملة .

الدراسة (10): (Andrea Bonaccorsi and Andrea Lipparini, 2016) مقال تحت عنوان :

"Strategie Partnerships In New Product Development :an Italian case study

هدف الدراسة تمثل في تقديم تجربة لشركة إيطالية عالمية رائدة في تصنيع آلات وأنظمة معالجة وتعبئة المواد الغذائية والمنتجات الأخرى، حيث استخدمت نهج الشراكة مع شبكة من الموردين من مختلف المستويات في عمليات تطوير منتجاتها الجديدة (NPD) ولتوفير الإطار النظري لتحليل دراسة الحالة اعتمد الباحث على المساهمات السابقة حول موضوع (NPD) وتحليل كيفية إشراك الشركات لمورديها في العملية الابتكارية تم الاعتماد على البعدين :

(1)- توقيت مشاركة الموردين : ويقصد بها العملية التي يبدأ فيها المصنع الرئيسي ل (NPD) بالبحث عن موردين مناسبين.

(2)- درجة المنافسة بينهم أثناء مشاركتهم .

دراسة الحالة هذه مأخوذة من عينة من 70 شركة تمت مقابلة مديريها في إيطاليا، واستخدمت الشركة مجموعة واسعة من المهارات والتقنيات بالاعتماد على 200 شركة خارجية .
من نتائج الدراسة :

- تعد المشاركة المبكرة للموردين في العملية المبتكرة أحد الجوانب الرئيسية التي تساهم في تحسين أداء الشركة مع توفير إطارا للتعلم المشترك والابتكار التكنولوجي.

- الاعتماد على قاعدة موسعة من الموردين يؤدي إلى بناء شبكة علاقات يصعب إدارتها، وتكون هذه العلاقات فعالة يجب تغييرها من اتفاقية الشراء إلى علاقات الشراكة المتكاملة المبنية على الثقة والالتزام في التعامل .

-القرب من شبكة الموردين له فوائد كثيرة مثل تقصير وقت التسليم وتخفيض تكاليف النقل والمخزون وتحسين اتصالات الدعم المتبادل بين الشركة المصنعة ومورديها من خلال العمل الجماعي المستمر والثقة وتبادل المعلومات وتكامل الموارد.
-الشبكة القائمة على الشراكات طويلة الأجل والقائمة على الثقة لا توفر المرونة فحسب بل تؤمن أيضا تخفيض التكاليف مع تقاسم المخاطر، وتوفر إطارا للتعلم المشترك والابتكار التكنولوجي والإداري .

الدراسة (11): (Frédéric Le Roy, Marc Robert Frank Lasch,2016) مقال تحت عنوان:

Choosing the Best Partner for Product Innovation Talking to the enemy or to a friend?

تزايد إستراتيجية الابتكار بين المنظمات، ولكن قد تجد الشركات صعوبة في اختيار النوع المناسب من التعاون : التعاون مع المنافسين أو غير المنافسين (الموردين، العملاء، الجامعات.. إلخ)، في هذه الدراسة تمت مناقشة الآثار المترتبة على أنواع مختلفة من التعاون على أداء الابتكار، فرضيات هذه الدراسة ركزت على ابتكار المنتجات. استعان الباحثين بـ CISO4 مسح الابتكار المجتمعي (عبارة عن لوحة بيانات على مستوى الشركة تتضمن معلومات حول 25000 شركة) يديره المعهد الوطني الفرنسي للإحصاء والدراسات الاقتصادية (INSEE)، حيث تعتمد عملية جمع وإدارة البيانات على مسح "دليل أسلو OSLO" الذي تم إنشاؤه تحت إشراف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والذي تم إجراؤه في العديد من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي لتسهيل المقارنة والبحث الدولي. نتج عن هذا المسح عينة نهائية تشمل 3833 شركة، استخدم الباحثين نموذج اللوغاريتم ثنائي التفرع لتقييم احتمالية تنفيذ الابتكار الجذري للمنتج في هذه الشركات، وهذا النموذج مفيد بشكل خاص لتفسير المعلومات المرتبطة بالمتغيرات. اختيار إستراتيجية التعاون في هذه الدراسة تعتمد على :

(1)- نوع شريك التعاون (المنافسين وغير المنافسين)

(2)- نوع الابتكار (جذري أو تدريجي)

(3)- في حالة المنافسين يتم تحديد موقعهم محليا أو دوليا

فرضيات الدراسة :

H1 : يرتبط التعاون مع غير المنافسين ارتباطا إيجابيا بابتكار المنتجات

H2 : يرتبط التعاون مع المنافسين الدوليين بشكل إيجابي بابتكار المنتجات

- التعاون مع المنافسين : (الإقليميين، محليين من خارج المنطقة، الأوروبيين، أمريكا الشمالية، آخرين بما في ذلك آسيا)
- التعاون مع غير المنافسين : (شبكة شركات، الموردين، العملاء، مؤسسات البحث والتطوير الخاصة، جامعات القطاع العام، مؤسسات البحث والتطوير العامة)

من نتائج الدراسة :

- تم تأكيد الفرضية H1 بتأثير إيجابي للتعاون مع العملاء، الجامعة، مؤسسات البحث والتطوير العامة، على الابتكار الجذري للمنتج، وتم رفض H1 فيما يتعلق بالتعاون مع الموردين حيث سجلت الدراسة تأثير سلبى على الابتكار الجذري للمنتج في حالة التعاون مع الموردين .
- تم تأكيد الفرضية H2، حيث تشير النتائج إلى العلاقة الإيجابية بين التعاون مع الشركات المنافسة الموجودة في الخارج وابتكار المنتجات، ولم يتم الحصول على نتيجة مهمة للتعاون مع المنافسين الآسيويين .
- تم تسجيل نتائج ذات دلالة إحصائية لقدرة استيعاب المعلومات أو استخدام التقنيات أو المعرفة الخارجية .

- بالنسبة لمتغيرات التحكم تحصلت الدراسة على نتائج ذات دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات من أصل خمسة : عدد الموظفين، العضوية في شركة متعددة الجنسيات، العضوية في شبكة شركات .

الدراسة (12) : (Nisit Manotungvorapun and Nathasit Gedsri,2016) مقال تحت عنوان :

"Complementarity vs. compatibility: what really matters for partner selection in open innovation?"

هدف الدراسة هو فهم أبعاد التكامل والتوافق في الموارد والقدرات الخارجية مع شركاء الابتكار المفتوح وتناقش أدوار المديرين في تحديد مدى ملائمة الشركاء الخارجيين، كما حاول الباحثين اقتراح طريقة لتنظيم معايير محدّدة لتطبيق الشروط المزدوجة للتكامل والتوافق مع هدف إضفاء الطابع الرسمي على عملية اختيار الشريك للحصول على القيمة المضافة من الشركاء الخارجيين . اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اختيار الشركاء في عملية الابتكار المفتوح في الجانب النظري وهذا لتقديم إطار مفاهيمي للموضوع ، كما عرضت الدراسة تجارب عدّة شركات عالمية استعانت بإستراتيجية الشراكة لابتكار منتجاتها نذكر منها Philips, Volvo, Embrarer, Epple, IBM, Motorola . فكانت نتائج الدراسة كمايلي :

- تضع هذه الدراسة في سياق قرار اختيار الشريك لمشروع OI (الابتكار المفتوح) من خلال اقتراح مديري OI مجموعة من المعايير التي تتناول البعدين : التكامل والتوافق .
- يساعد تكامل التكنولوجيا والقدرات الخارجية التي يساهم بها شركاء OI المحتملون في سد الفجوات التكنولوجية وتعزيز حداثة الابتكار .
- تواجه معظم الشركات اليوم زيادة في حجم وتعقيد محافظ الشركاء ويمكن تحقيق الشراكة الناجحة من خلال تطوير عمليات داخلية جديدة لجمع المعلومات وتعلم المعرفة من الشركاء .
- دراسة كلا الوجهين للتكامل والتوافق الذي يحتمل أن يطور قدرة الشراكة على مستوى الشركة من خلال مساعدة المديرين على التعرف بشكل منهجي على مدى توافق شركائهم مع الشركة في كل بعد .
- عندما يحدد المديرين تكامل الموارد الخارجية، يمكنهم متابعة مشاريع OI من خلال دمج تدفقات الأصول مع القدرات الداخلية المفقودة إذا وجدوا أنّ المورد الخارجي الحالي غير كاف لتحقيق مشاريع OI فقد يكتسبون المزيد من الموارد الخارجية عن طريق الترخيص من الموردين الآخرين أو دعوة المزيد من التحالفات للمشاركة في المشاريع .
- يؤدي اختيار شركاء يتمتعون بدرجة عالية من التوافق في الأهداف الإستراتيجية وأنماط الإدارة إلى زيادة جودة التفاعل وعملية نقل التكنولوجيا .
- الاعتماد على إدارة النزاعات مع الشركاء المختلفين كطريقة للكشف عن المعرفة والحماية .
- خصائص التكامل والتوافق بين الشركاء ينظر إليها على أنّها معرفة ضمنية يجب تحديدها وتسجيلها من خلال عملية منهجية .

الدراسة (13) : (Romaric Servajean-Hilst 2017) مقال تحت عنوان:

Cinq Problématiques Clef Pour Impliquer Les Fournisseurs Dans Un Projet D'innovation

تستعرض هذه الدراسة مختلف المشكلات التي يتعين حلها من أجل تحقيق مشاركة الموردين في مشاريع الابتكار الذي يعتبر الشكل الأكثر شيوعاً للابتكار التعاوني، تتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

(1)- متى يتم إشراك المورد:

أي معرفة متى سيكون أفضل وقت لهذه المشاركة، وعادة ما يتم التكامل بين العميل والمورد على مرحلتين: أولاً مرحلة الاستكشاف أي توضيح اختيارات العميل دون الاندماج تعاقدياً فيها، ثم تأتي مرحلة الدمج الرسمية .

(2)- اختيار المورد الذي سيتم مشاركته: من خلال توفر ثلاثة عناصر:

1. التوافق الإستراتيجي، أي تطابق الدوافع والأهداف والرؤى الإستراتيجية للعميل والمورد أي توازن قواهما.
2. قدرة المورد على الاستجابة لقضايا العملاء من حيث المعرفة والتنظيم والتمويل.
3. توافق ثقافتهم وميلهم للتكيف مع العمليات وتغيرات الآخر وإقامة علاقة ثقة .

(3)- ما هو العقد الذي يجب اعتماده؟

في بداية التعاون يميل العقد إلى أن يكون أكثر عبارة عن معاملات ويمكن اعتباره في بعض الأحيان اتفاقية سرية، وفي حالات أخرى هناك عنصر مهم آخر في عقود التعاون وهو مستوى المسؤولية الموكلة إلى المورد .

(4)- ماهي آليات التنسيق التي ينبغي وضعها؟

تعمل آليات التنسيق بين الشركاء على التحكم في مخاطر الانحراف عن موضوع التعاون، كما تعمل على التحقق من الأداء الصحيح للعقد، وإذا لزم الأمر يتم تصحيح الانحراف إن وجد بنقل المعلومات الصحيحة بين فرق العميل وتلك الخاصة بالمورد.

(5)- كيف يتم التنظيم الداخلي لإدارة التعاون ؟

قدرة المؤسسة على إدارة التعاون الإبتكاري لا يتم اكتشافها بسهولة، فالتنظيم الداخلي له أهمية في نجاح دمج المورد في مشروع ابتكار منتج، في هذه المرحلة يتم توجيه كل من العملاء والموردين إلى إعداد عمليات لإدارة إستراتيجياتهم التكنولوجية للمنتجات وتنسيق النظم ثم مراقبة المشروع .

لكل مشكلة من المشكلات الخمس الرئيسية المتعلقة بالمشاركة المبكرة للمورد في مشروع ابتكار، يتم من خلالها تحديد العديد من الآليات والممارسات التي تجعل من الممكن تعزيز التعاون الفعال بين العميل والمورد الخاص به، تشابك المشكلات الخمس يؤدي إلى نجاح مشروع الابتكار من خلال التفاعلات المختلفة بين الطرفين.

الدراسة(14):(Muhammad Shakee Jajja ,Syed ZahoorShaukat Ali, Vijay R. K ,2017)

Linkages between Firm Innovation Strategy, Suppliers, Product Innovation, and Business performance :Insights from Resource Dependence Theory

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الاعتماد على الموارد، لافتراض أنّ إستراتيجية الابتكار للمشتري تعزز التركيز على ابتكار المورد وعلى العلاقة بين المشتري والمورد التي تدعم ابتكار المنتج . كما تؤثر هذه الأخيرة بشكل إيجابي على نتائج ابتكار منتجات المشتري وأداء الأعمال .وللتأكد من نتائج الدراسة تم اختبار الاستبيان من قبل 30 مديراً من شركات في باكستان والهند حيث استهدف البحث القطاعات الصناعية التي من المرجح أن تكون للعلاقات بين المشتري والمورد آثار كبيرة على نتائج وأداء المشتري (السيارات، المواد الكيميائية /عمليات، الهندسة، السلع الاستهلاكية، الأدوية، المنسوجات الاتصالات) تم تحديد 1300 شركة، 850 شركة مسجلة في البورصات الثلاثة الكبيرة لباكستان و450 شركة هندية مسجلة لدى اتحاد التجارة والصناعة (Andhra-Pradesh) وغرفة التجارة في الهند (Bangalore)، تم استرجاع 191 استبيان من الشركات الباكستانية

و105 استبيان من الشركات الهندية قابلة للاستخدام، كان معدل الاستجابة فعال بنسبة 22.77% وأشار تحليل العامل المشترك الفردي باستخدام SPSS إلى أنّ 35.05% من التباين تم تفسيره . كما تم الاستعانة بنمذجة المعادلات الهيكلية والانحدار الخطي الهرمي لاختبار الفرضيات إلى جانب استخدام نموذج AMOS .
فرضيات الدراسة :

- H1 : يؤثر التركيز الإستراتيجي للشركة على الابتكار بشكل إيجابي على تركيز الابتكار لدى المورد.
 - H2 : التركيز على ابتكار الموردين له تأثير إيجابي على ابتكار منتجات المشتري .
 - H3 : يؤثر التركيز الإستراتيجي للشركة على الابتكار بشكل إيجابي على العلاقة بين المشتري والمورد.
 - H4 : العلاقة الجيدة بين المشتري والمورد لها تأثير إيجابي على ابتكار المنتجات .
 - H5 : تعمل العلاقة بين المشتري والمورد على التخفيف بشكل إيجابي من تأثير تركيز ابتكار المورد على ابتكار المنتجات .
 - H6 : يؤثر ابتكار المنتجات بشكل إيجابي على أداء الأعمال .
- من نتائج الدراسة :

- أظهر النموذج الهيكلي الكامل أنّ الفرضيات H1 و H4 و H6 ومتغيرات التحكم (عمر الشركة، النسبة المئوية للإيرادات من الصادرات، عدد الموظفين، التعاون الأجنبي، الإيرادات السنوية) صحيحة وأنه النموذج المناسب لتأكيد صحة هذه الفرضيات .
- كما تظهر النتائج دعم الفرضيتين H1 و H3 التي تفترض أنّ التركيز الإستراتيجي للشركة على الابتكار يؤثر بشكل إيجابي على تركيز الابتكار لدى المورد وعلى العلاقة بين المشتري والمورد . كما أنّها تدعم الفرضيتين H2 و H4 التركيز على ابتكار المورد وعلاقة المشتري بالمورد لها تأثير إيجابي على ابتكار المنتجات .
- دعم الفرضية H6 أي ابتكار المنتجات له تأثير إيجابي على أداء الأعمال .
- لاختبار ما إذا كانت العلاقة بين المشتري والمورد تخفف بشكل إيجابي على تأثير تركيز المورد على ابتكار المنتجات (H5) تم تنفيذ الاعتدال متعدد المجموعات باستخدام AMOS والاعتدال في التفاعل باستخدام SPSS وتوصلت النتائج إلى رفض تأثير الاعتدال متعدد المجموعات للعلاقة بين المشتري والمورد وبالتالي رفض صحة الفرضية (H5) .
- تعمل الدراسة الحالية على توسيع نطاق الأعمال السابقة من خلال تقديم دليل وجود صلة مباشرة بين التوافق الإستراتيجي بين المشتري والمورد في سياق ابتكار المنتج ونتائج الابتكار.
- سلاسل التوريد في الأسواق الناشئة (باكستان والهند) هي مصادر محتملة لابتكار المنتجات فلا يمكنها العمل بفعالية مطلقة .

الدراسة (15): (Nima Heirati, Vida Siahtiri, 2017) مقال تحت عنوان:

Driving service innovativeness via collaboration with customers and suppliers: Evidence from business-to-business services

تهدف الدراسة إلى تطوير إطار نظري لفحص التأثيرات المستقلة لتعاون العملاء والموردين على ابتكار الخدمة والجدوى منها، وذلك في ظل وجود التعلم الاستكشافي والمعرفة الضمنية، حيث قام الباحثين بجمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية مع عينة من المديرين، إذ تم الاتصال بـ 400 شركة خدمات B2B مدرجة في دليل أعمال الخدمات (معهد الإدارة الصناعية في إيران) استعان الباحثين بشركات الخدمات B2B في ثلاث قطاعات من الاستشارات الهندسية والاستشارات الإدارية والتسويقية والاستثمار المالي للخدمات. تم توظيف قطاعات الخدمة B2B المتنوعة لتعزيز إمكانية تعميم

النتائج. من الشركات التي تم الاتصال بها 350 شركة استوفت المعايير (تقدم خدمة جديدة واحدة على الأقل خلال السنوات الثلاث الماضية) و قبلت المشاركة في هذه الدراسة وأخيرا تم جمع 183 حزمة مسح قابلة للاستخدام. تم استخدام مقياس سبع نقاط من 1 (ليس على الإطلاق) إلى 7 (كثيرا جدا)، ولتقييم صحة البيانات واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى (PLS).

فرضيات الدراسة :

- H1a : يرتبط تعاون العملاء ارتباطا إيجابيا بالحدثة في الخدمة .
- H1b : يرتبط تعاون العملاء بشكل إيجابي بجدوى الخدمة .
- H2a : يرتبط تعاون الموردين ارتباطا إيجابيا بالحدثة في الخدمة .
- H2b : يرتبط تعاون الموردين ارتباطا إيجابيا بجدوى الخدمة .
- H3 : التعلم الاستكشافي يخفف بشكل إيجابي من تأثير تعاون العملاء وتعاون الموردين على الخدمة الجديدة .
- H4 : التعلم الاستكشافي يخفف بشكل سلبي من تأثير تعاون العملاء وتعاون الموردين على جدوى الخدمة .
- H5 : يخفف CFC (تأثير الاعتدال للتعاون متعدد الوظائف) بشكل إيجابي من تأثير تعاون العملاء وتعاون الموردين على حداثة الخدمة .
- H6 : يخفف CFC بشكل إيجابي من تأثير تعاون العملاء وتعاون الموردين على جدوى الخدمة .
- H7 : تؤدي المراقبة الضمنية للمعرفة إلى تعديل تأثير تعاون العملاء وتعاون الموردين على حداثة الخدمة .
- H8 : المعرفة الضمنية تخفف من تأثير تعاون العملاء وتعاون الموردين على جدوى الخدمة .

من نتائج الدراسة :

- دعم صحة الفرضيتين H1 و H2 حيث أثر تعاون العملاء بشكل إيجابي على الحدثة والجدوى (H1)، كما أثر تعاون الموردين بشكل إيجابي على جدوى الخدمة (H2b) ومع ذلك لم يؤثر تعاون الموردين بشكل كبير على الحدثة أي نفي الفرضية (H2a).
- درست الفرضيات من H3 إلى H8 تأثيرات الاعتدال للتعلم الاستكشافي والإطلاع على المعرفة على تأثيرات تعاون العملاء وتعاون الموردين على حداثة الخدمة والجدوى، أدى التعلم الاستكشافي إلى تضخيم تأثيرات تعاون العملاء وتعاون الموردين على جودة الخدمة (H3).
- يكشف تحليل المنحدر الفردي على علاقات تعاون العملاء وتعاون الموردين حيث يكون أقوى عندما يكون مستوى التعلم مرتفعا. وهذا ما يدعم الفرضية (H4) لأن التعلم الاستكشافي خفف بشكل سلبي على تأثير تعاون العملاء وتعاون الموردين على جدوى الخدمة .
- علاقات تعاون العميل وتعاون المورد تكون أضعف عندما يكون مستوى التعلم مرتفعا أي دعم الفرضية H5 .
- تم دعم الفرضية H6 حيث يخفف CFC بشكل إيجابي من تأثير تعاون العميل وتعاون المورد على جدوى الخدمة - تدعم النتائج H7 حيث أدت المراقبة الضمنية للمعرفة إلى تعديل تأثير تعاون العميل والمورد على الحدثة .
- تم دعم الفرضية H8 حيث المعرفة الضمنية تخفف بشكل سلبي من تأثير تعاون العميل والمورد على جدوى الخدمة .

الدراسة (16) : (Pilving T, Kull T, Suškevics M, Viira A.H, 2019) مقال تحت عنوان:

"The tourism partnership life cycle in Estonia: Striving towards sustainable multisectoral rural tourism collaboration

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استدامة شراكة السياحة الريفية الإستونية وفقا لنموذج دورة حياة الشراكة السياحية أين يتم استخدام منهجية نوعية والتي تؤدي إلى تسريع الشراكة ، كما تلعب الجوانب الاجتماعية دورا رئيسيا في التأثير على الشراكة وتشمل التأثيرات الداخلية والخارجية ، كما يمكن للشراكة في نفس الوقت إتباع مسارات زمنية مختلفة لها دورات حياة رسمية وغير رسمية . يمكن اعتبار إستونيا وجهة نامية في سوق السياحة العالمي ، بعد استقلالها بدأ عهد جديد للسياحة وكان لا بد من العثور على منتجات وخدمات سياحية جديدة للتكيف مع شروط السوق الجديد. لذا جاءت هذه الورقة لدراسة حالة متمثلة في مشروع الساحل الرومانسي (**Romantic coastline (RC)**) الذي يعتبر منطقة الجذب السياحي في إستونيا ، حيث يركز هذا المشروع فقط على المناطق الساحلية تضم تسع بلديات التي تنتمي إلى مجموعة عمل محلية ، أين شكلت هذه البلديات جمعية شراكة خليج بارنو وهي منظمة تنسيق وتنمية ريفية (**PBPA**) والتي يمكن اعتبارها منظمة لإدارة الوجهات (**DMO**) وتعتبر مالكة المشروع الذي يهدف إلى تطوير وتسويق السياحة الريفية المجتمعية وتحقيق العلامة التجارية (**RC**) من خلال تطوير المشاريع الصغيرة واستخدام تمويل الاتحاد الأوروبي كأداة ، من أنشطة المشروع الرئيسية دعم الأعمال التجارية وتنمية السياحة وإنشاء أسواق لبيع المنتجات المحلية ، يضم المشروع 205 منظمة أعضاء محتملين ، أصحاب المصلحة من القطاعات التالية : (15 من القطاع الخاص ، 5 من القطاع عام ، 7 من القطاع غير هادف للربح) ، غطت أسئلة استبيان المقابلة مجموعة واسعة من الموضوعات بما في ذلك دور المشارك ، دوافع الشراكة ، الفوائد ، دور قائد المشروع ، إدارة المشروع ، تشكيل شراكات مع آخرين رغبة المشاركين في استثمار مواردهم الخاصة في أنشطة الشراكة المختلفة تمويل الاتحاد الأوروبي ... أجريت 27 مقابلة .

تم استخدام نموذج دورة حياة السفينة الشريكة للسياحة (**TPLCM**) في هذه الدراسة كإطار مفاهيمي ، إذ ساهم هذا النموذج باختبار صلاحية (**TPLCM**) في البيئة الريفية والعثور على رؤى جديدة لشرح تطوير الشراكة في سياق دورة الحياة ، كما تم اختبار إستراتيجية بحثية أساسية وذلك بمقارنة نتائج البحث مع دراسات مماثلة .

من نتائج الدراسة :

- مرحلة ما قبل الإقلاع: بدأ مشروع (**RC**) رسميا في 2007 وكان له مرحلة انطلاق ناجحة للغاية ، حيث أثناء هذه المرحلة تبين أن التغيير الحقيقي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الجهد الجماعي الذي يشارك فيه أكبر عدد ممكن من أعضاء المجتمع .
- مرحلة النمو والازدهار : بدأت شبكة التعاون في التوسع ويمكن تحديد العديد من الشراكات غير الرسمية أعضاء في شراكة (**RC**) ، تم تحقيق النمو السريع لأنّ غالبية أصحاب المصلحة كانوا مستعدين لأفكار جديدة .
- مرحلة التباطؤ: أكدت النتائج أنّ دور القادة هو الحفاظ على استمرارية الشراكة ، لكن تصرفاتهم يمكن أن تؤدي إلى تباطؤ المشروع ، نظرا للنزاعات الداخلية المستمرة بين الأعضاء حيث غادر أحد القادة في 2010 ، وآخر في 2014 ، خلال هذه المرحلة اكتشفت هذه الدراسة أنّه ليس هناك حاجة للوصول إلى نهاية الشراكة الرسمية لحدوث التغيير ، أين تبين أن شبكة (**RC**) قد بدأت بالفعل دورة حياة جديدة بناءً على أحداث المجتمع الإقليمي كالمهرجانات والمعارض .
- على الرغم من تحقيق التمويل الذاتي في بعض أنشطة الشراكة المحلية (المهرجانات والمعارض) ، إلا أنّ هناك حالة عدم اليقين بشأن التطورات بعد عام 2020 عندما تنتهي فترة تمويل الاتحاد الأوروبي الحالية (2014-2020) .

الدراسة (17) : (Ekaterina Kudryashova, and Anna Shashkova, 2020) مقال تحت عنوان:

Tax Incentives Issue for Innovations in Sustainable Energy within the BRICS strategic partnership framework

هدف هذه الدراسة تمثل في إبراز إمكانية التعاون المحتمل بشأن سياسات الحوافز الضريبية الذي يعتبر كدعم لجدول أعمال الطاقة المستدامة لدول البريكس BRICS (البرازيل، روسيا، الهند، الصين، جنوب إفريقيا). اعتمد هذا البحث على طريقة هيكل النظام لدراسة الاتجاهات العامة في تطوير قطاع الطاقة حيث تمثل البريكس ظاهرة حديثة ومعقدة في العلاقات الدولية وبالتالي فإن النهج المتكامل ضروري لفهم أفضل للحقائق المتعلقة بمسألة الشراكة والحوافز الضريبية للابتكارات في المجموعة، كما تم استخدام الأساليب العلمية العامة للتحليل والتوليف . والشراكة الإستراتيجية لبريكس جاءت من أجل تحقيق الاستقرار العالمي والأمن المشترك والنمو المبتكر وهو الشعار الحالي لبريكس . كانت نتائج الدراسة كالتالي :

- تم ذكر التعاون والتنسيق في قطاع الطاقة بين الدول الأعضاء في أول بيان للمجموعة سنة 2009 .
- كان تعاون دول البريكس في قطاع الطاقة نشيطاً جداً ومفيداً لجميع الأطراف، لكن لا تزال شراكة البريكس معنية في الغالب بأمن الطاقة بدلا من التحول إلى مصادر الطاقة المتجددة والخضراء.
- أكد قادة الدول الأعضاء أنهم يدعمون الدور المهم للطاقات المتجددة حيث تم التوقيع على عدد قليل من الاتفاقيات بشأن التعاون في مجال الاقتصاد الأخضر، كما قد تم اتخاذ خطوات معينة لتبادل تقنيات الطاقة المستدامة .
- في 2013 أصدر البريكس بيان بشأن التنسيق بين دول الأعضاء في المسائل الضريبية، كما تم تحديد المجالات الأولوية للمصالح.
- أكد البيان الصادر عن اجتماع رؤساء الدول في جانفي 2018 أنّ بناء القدرات الضريبية نقطة حاسمة للثورة الصناعية الرابعة .
- و يظهر من تحليل وثائق مجموعة البريكس بشأن المسائل الضريبية أنّ التنسيق بين الدول الأعضاء يسير إلى حد ما بالتوازي مع الاتجاهات العامة للتعاون .
- على الرغم من أنّ مشاريع الطاقة المستدامة في دول البريكس تدعو إلى حلول مالية وضريبية سليمة لها، إلا أنّ الأجندة الضريبية لا تعكس هذه الجوانب من تعاون البريكس .
- تظهر الأبحاث الأكاديمية الحديثة أنّ هناك ممارسات ضريبية مثيرة للاهتمام وفعالة تحفز النشاط الاقتصادي المبتكر في كل دولة عضو في البريكس.
- كما تظهر بعض الدراسات أنّ هناك الكثير من القواسم المشتركة في السياسات الضريبية التي تشجع الاستثمار في الابتكارات والتقنيات الجديدة في دول البريكس بما في ذلك التقنيات المتطورة في قطاع الطاقة.

الدراسة (18): (Bentolhoda Abdollahbeigi, Farhang Salehi, 2020) مقال تحت عنوان :

Relationship between Long-Term Partnership, Product Innovation and Business Performance in Malaysian Manufacturing Companies

أصبحت إدارة علاقات العملاء من القضايا المهمة لمختلف المنظمات في العديد من الصناعات، وخاصة الشركات الكبرى بسبب الجوانب المعقدة لأنشطة الأعمال، حيث يعتبر الابتكار هو مفتاح القدرة التنافسية لماليزيا التي تركز على قطاع التصنيع أسست هذه الدراسة نموذجًا واختبرت دور محددات إدارة علاقات العملاء في ابتكار المنتجات وأداء الأعمال في شركات التصنيع في ماليزيا، مما يساعد المديرين على تحسين الأداء وفهم كيفية توافق إدارة علاقات العملاء وابتكار المنتجات معًا. مجتمع الدراسة هي شركات التصنيع في ماليزيا ولاختبار النموذج وصحة الفرضيات استخدمت الدراسة الاستبيان يستهدف مبحثين من عينات عشوائية بسيطة مكونة من شركات تنتمي إلى 7 ولايات في ماليزيا لأنّ الصناعات التحويلية في ماليزيا تتركز بشكل

كبير في هذه الولايات .أرسل الاستبيان بالبريد الإلكتروني إلى المديرين في الوحدات الوظيفية المختلفة، تم إرسال الاستبيان إلى 1126 شركة تصنيع تم تحديدها إلى شركات صغيرة ومتوسطة . تم استرجاع 233 استبيان من أصل 357 . كما تم تطبيق الطريقة الكمية بالاعتماد على المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات وكذلك للإجابة على الأسئلة تم استخدام طريقة AMOS فرضيات الدراسة :

H1a: هناك علاقة مهمة بين الشراكة طويلة الأجل وابتكار المنتجات.

H1b: هناك علاقة مهمة بين الشراكة طويلة الأجل وأداء الأعمال .

H1c: ابتكار المنتج يتوسط العلاقة بين الشراكة طويلة الأجل وأداء الأعمال .

H2: هناك علاقة كبيرة بين ابتكار المنتجات وأداء الأعمال.

من نتائج الدراسة :

● الشراكة طويلة الأجل هي شكل من أشكال الارتباط التجاري مع عناصر الثقة والالتزام في العلاقة وكذا تبادل المزيد من المعلومات المهمة مع العملاء والموردين ، كما تؤدي هذه الشراكة إلى الحد من عدم اليقين وتحسين الأداء المالي والإنتاجي بالإضافة إلى خلق القيمة .

● في هذا البحث تم إدخال مجالين من ابتكار المنتجات :منتجات جديدة بالنسبة للشركة ،ومنتجات جديدة بالنسبة للسوق .
● تظهر النتائج أنّ الشراكة طويلة الأجل مهمة لابتكار المنتج الذي يعتبر كوسيط للشراكة طويلة الأجل فيما يتعلق بأداء الأعمال ،وهناك علاقة سلبية بين الشراكة طويلة الأجل وأداء الأعمال الفرضية H1b صحيحة وبالتالي دعم الفرضيتين H1a و H1c .

● تشير نتائج البحث إلى أنّ ابتكار المنتج وجد أنّ له علاقة مهمة وإيجابية مع أداء الأعمال أي دعم الفرضية H2 .
● كانت الشركة تهدف إلى تحسين أدائها على المدى الطويل ، إذ يجب عليها الحفاظ على العلاقات طويلة المدى ذات منفعة متبادلة وتعزيزها .

● يلعب الابتكار دوراً مهماً في مساعدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة خاصة في البلدان النامية مثل ماليزيا
● ركز هذا البحث على عوامل إدارة علاقات العملاء في ابتكار المنتجات وأداء الأعمال في الصناعات التحويلية الماليزية يتم عن طريق فحص وإنشاء نموذج بحث يربط ويتوسط العلاقات بين محددات إدارة علاقات العملاء وابتكار المنتجات وأداء الأعمال .

الدراسة (19) : (Vuyo T. Hashe,2020) مقال تحت عنوان :

A Comparative Study on New Product Development Projects: Supplier-client Partnerships in Manufacturing Industry

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق والاستكشاف وفهم العوامل التي تدعم التعاون بين المورد والعميل في مشاريع تطوير المنتجات الجديدة (NPDP) داخل الصناعة التحويلية في (Gauteng) جنوب إفريقيا، حيث استندت هذه الدراسة إلى دراستي حالة من (NPDP)، هناك أوجه تشابه بين دراستي الحالة فيما يتعلق بثقافة الشركة وموقعها علاوة على ذلك تملك كلتا

الحالتين منتجا مهما للشركة بالإضافة لامتلاكهما لتقنية جديدة ويتم تسليمها بواسطة مورد خارجي، في هذا البحث تم التركيز على فحص عوامل علاقة التعاون وعوامل اختيار الموردين والبيئة الثقافية .

● دراسة الحالة (1) :شركة صناعية (التعدين والمياه) تقوم بتصنيع مضخات ،تستغرق مدّة تطوير هذا المنتج سنتين تتعامل مع موردين اثنين ،درجة الابتكار عالية .في دراسة الحالة هذه تم برجة ستة مقابلات لمدة أربعة أشهر مع (مهندس التصميم،مدير المشروع، مهندس جودة ،مدير الإنتاج ،مهندس فيني) .

● دراسة الحالة (2) :شركة صناعية (السيارات والتعدين) تقوم بتصنيع المرشحات، مدة تطوير هذا المنتج تستغرق سنة درجة الابتكار قليلة تتعامل مع مورد واحد ،تم برجة ثلاثة مقابلات لمدة أربعة أشهر ،كانت المقابلة مع (مهندس مبيعات، مدير الشراء، مندوب مبيعات) .

تم جمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات من المستندات الداخلية والخارجية ،وصفحات الويب الخاصة بالشركة ،زيارات المصانع والوثائق الفنية، ركزت المقابلات بشكل رئيسي على الأفراد المشاركين في (NPDP) تم إعداد دليل للمقابلة مع أسئلة المقابلة والمواضيع الرئيسية للمناقشة . يهدف الاستبيان إلى جمع المعلومات حول العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى تكوين علاقات تعاونية في المنظمات حيث تم التركيز على ثلاثة مجالات :

1) العوامل الثقافية والديمقراطية .

2) مدى التعاون مع الموردين .

3) عوامل اتخاذ القرار لاختيار الموردين .

تم تحليل البيانات التي تم جمعها، بعدها تم تنظيمها وتقسيمها وتصنيفها في مصفوفة، حيث ركزت هذه المصفوفة على أوجه التشابه والاختلاف بين المنظمتين في الشراكة .بلغ العدد الإجمالي للأشخاص الذين تمت مقابلتهم 47 شخصاً . من نتائج الدراسة :

● تضمن المعايير الأساسية لاختيار المورد أنّ الشركة الموردة تفي بالمعايير الدنيا لشركاء التعاون، ومعايير المنتج تقوم بتقييم المنتج والخبرة الفنية للشركة ضمن التكنولوجيا المختارة أخيراً يتم تقييم الشركة الموردة .

● تظهر النتائج أنّ غالبية الأفراد الذين تمت مقابلتهم شعروا أنّ الشراكة بين المورد والعميل أسفرت عن تأثير إيجابي وعززت كفاءة العملية ،أيضاً لاحظ المبحوثون أنّ الشراكة غالباً ما تركز على الكثير من التفاصيل إلى درجة يصبح فيها المنتج خاصاً بعميل واحد بدلا من السوق المستهدف بالكامل .

● مسألة الثقافة التنظيمية لها تأثير على التعاون الناجح حيث لاحظ المشاركون أنّ ثقافة المنظمة أمر حيوي تجاه التوافق الاستراتيجي للمورد داخل منظمة الشريك .ينظر إلى الثقة والتواصل والالتزام على أنّها المتطلبات الأساسية نحو الثقافة التعاونية وسهولة التعامل مع المنظمتين .

● يرى حوالي 75 % من المشاركين في هذه الدراسة أنّ التعاون مفيد لمنظمتهم، حيث أشار المشاركون أيضاً إلى أنّ عملية تطوير المنتج كانت سريعة حيث يتم تلبية متطلبات العملاء بشكل كامل .تمت معالجة الفجوة في الخبرة والمهارات بين الأطراف في الشراكة بشكل أفضل مع وجود قيادة فعالة .انخفضت تكاليف البحث والتطوير الإجمالية وانخفض وقت التطوير بشكل كبير .

الدراسة (20): (Sakher A. I. Al-Bazaiah ،Abdullah Abbas AL-khrabsheh ،2021)

**(Marwan Muhammad Al-Nsour ،Abdelruhman Abbas AL-khrabsheh
Supply Chain Management Practices As A Mediator Variable For The Impact Of
The Product Development Stages On Operations Management Decisions**

" ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط لأثر مراحل تطوير المنتجات على قرارات إدارة العمليات "

سعت الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت ممارسات إدارة سلسلة التوريد (SCM) تعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين مراحل تطوير المنتجات وقرارات إدارة العمليات في شركات مجموعة المناصير في الأردن. منهج الدراسة كمي، باستخدام 80 استبياناً صالحاً تم جمعها من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمراقبين في مجموعة المناصير . الأدوات الإحصائية: تحليل الانحدار المتعدد، اختبارات (χ^2 , F-test, R^2).

الفرضيات:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل تطوير المنتجات (التقديرات الأولية، التحليل الاقتصادي، التطوير والاختبار، التخطيط النهائي، والإطلاق الإنتاجي الواسع) وقرارات إدارة العمليات
- H2: مراحل تطوير المنتجات تؤثر بشكل دال على قرارات إدارة العمليات من خلال ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط

النتائج:

اختبار: H1 العلاقة بين مراحل تطوير المنتجات وقرارات إدارة العمليات كانت قوية (معامل ارتباط = 0.884). معامل التحديد ($R^2 = 0.782$) أظهر أن 78.2% من التغير في قرارات العمليات يمكن تفسيره بمراحل تطوير المنتجات

اختبار H2 : عند إدخال ممارسات إدارة سلسلة التوريد كوسيط، ارتفع معامل التحديد إلى ($R^2 = 0.872$). النتائج أوضحت أن ممارسات SCM (الاندماج مع الموردين، الاندماج الداخلي، الاندماج مع العملاء، وتبادل المعلومات) تتوسط بشكل فعال العلاقة بين مراحل تطوير المنتجات وقرارات العمليات. مراحل تطوير المنتجات مرتبطة بشكل وثيق بقرارات إدارة العمليات. ممارسات إدارة سلسلة التوريد تعزز هذه العلاقة وتعمل كوسيط رئيسي. الشركات المدروسة تستفيد من الدمج الداخلي وتبادل المعلومات بدرجة أكبر مقارنة باندماج الموردين أو العملاء. يوصي الباحثون بزيادة الاهتمام بتكاليف المواقع والتقديرات الأولية ومشاركة المعلومات لتحسين اتخاذ القرار في إدارة العمليات.

الدراسة(21): (Holger Schiele, Tarik ،Marie-Anne Le-Dain ،Lamiaie Benhayoun ،2023)

,Saikouk Richard Calvi

Supplier involvement in NPD projects: the buyer's perspective on the complementary roles of social capital and social exchange for project performance.

إشراك الموردين في مشاريع تطوير المنتجات الجديدة: منظور المشتري حول الأدوار التكاملية لرأس المال الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي في تحسين أداء المشروع".

تهدف الدراسة إلى تحليل دور رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory – SCT) ووضعيات المشتري/المورد المفضل (Preferred Buyer/Supplier Statuses – Social Exchange Theory – SET) في تحسين أداء مشاريع تطوير المنتجات الجديدة (NPD) بالتعاون مع الموردين، من منظور المؤسسة المشتري. العينة الدراسة 80 استبياناً من مدراء المشتريات في مؤسسات صناعية لديهم خبرة في مشاريع NPD مع الموردين. طريقة التحليل: نموذج المعادلات الهيكلية. PLS-SEM.

الفرضيات: اعتمد الباحثون على ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي:

- H1a: رأس المال العلائقي (Relational Capital) يؤثر إيجابياً على تحسين الأداء (التكلفة، الجودة، الوقت، الابتكار).
- H2a: رأس المال المعرفي (Cognitive Capital) يؤثر إيجابياً على الأداء (التكلفة، الجودة، الوقت، الابتكار).
- H3a: رأس المال البنوي (Structural Capital) يؤثر إيجابياً على الأداء (التكلفة، الجودة، الوقت، الابتكار).

كما اختبر الباحثون الوساطة: (Mediation)

- H4 , H5: يلعب رأس المال العلائقي دور الوسيط بين (المعرفي/البنوي) وأداء المشروع.
- H6 , H7: وضعية المشتري والمورد المفضل تؤثر إيجابياً بشكل مباشر على تحسين الأداء .
- H8 , H9: وضعيات المشتري/المورد المفضل تتوسط العلاقة بين رأس المال العلائقي وأداء المشروع .

النتائج الرئيسية: تأثير مباشر:

- الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي (المعرفي، البنوي، العلائقي) لها تأثير إيجابي على التكلفة، الجودة، الوقت، والابتكار.
- وضعية المشتري/المورد المفضل لها تأثير مباشر وإيجابي على جميع مؤشرات الأداء .

الوساطة: (Mediation)

- رأس المال العلائقي يتوسط جزئياً تأثير رأس المال المعرفي على (التكلفة، الجودة، الابتكار).
- يتوسط بشكل كامل تأثير رأس المال البنوي على (التكلفة، الجودة، الوقت، الابتكار).
- وضعية المشتري/المورد المفضل تفسر جزئياً تأثير رأس المال العلائقي على الأداء، لكن لا تعوّضه كلياً.
- الاستثمار في بناء رأس المال العلائقي (الثقة، الالتزام، تبادل المعرفة) أهم من مجرد الحصول على وضعية "مشتري/مورد مفضل".

الأداء العالي لمشاريع NPD مع الموردين يعتمد على التكامل بين المستويات الاستراتيجية (وضعية المشتري/المورد المفضل) والمستويات التشغيلية (بناء رأس المال الاجتماعي أثناء المشروع).

الثقة والالتزام المتبادل بين المشتري والمورد تشكل العامل الأهم في تقليل التكاليف، تحسين الجودة، تسريع الإنجاز، وتعزيز الابتكار.

كون المؤسسة "مشترياً مفضلاً" أو التعامل مع "مورد مفضل" يساعد، لكن لا يغني عن الاستثمار في العلاقات الاجتماعية وبنائها خلال المشروع.

الدراسة (22): (Hongmei Shana, , Dongfang Baia, Ying Lia, Jing Shib,2023)

Supply chain partnership and innovation performance of manufacturing firms: Mediating effect of knowledge sharing and moderating effect of knowledge distance.

هدف هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين شراكة سلسلة التوريد (SCP) وأداء الابتكار (IP) من منظور إدارة المعرفة. وقد تم اقتراح نموذج مفاهيمي متعدد العوامل لهذه العلاقة، مع الأخذ بعين الاعتبار مشاركة المعرفة كمتغير وسيط (KS) والتأثير المعدل لبُعد المعرفة (KD). يتقاس سلسلة التوريد SCP بثلاثة أبعاد: علاقة الثقة (TR)، علاقة الالتزام (CMR)، والعلاقة التعاقدية (CTR). أما IP فيُقاس من جانبين: أداء الابتكار التكنولوجي وإدارة الابتكار. أُجريت دراسة تجريبية لاختبار الفرضيات باستخدام بيانات من 417 استبياناً صالحاً. تم تطبيق تحليل العوامل التأكيدية (Confirmatory Factor Analysis) ونمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling, SEM) لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن:

تلعب مشاركة المعرفة دوراً وسيطاً أساسياً في انتقال أثر الشراكة في سلسلة التوريد (SCP) إلى أداء الابتكار (IP). وقد تبين أن تأثير العلاقة القائمة على الثقة (TR) عبر مشاركة المعرفة على الابتكار هو الأقوى مقارنة بتأثير كل من العلاقة التعاقدية (CTR) وعلاقة الالتزام (CMR). كما أظهرت النتائج أن بُعد المعرفة (KD) بين الشركاء يضعف العلاقة بين مشاركة المعرفة وأداء الابتكار؛ أي أنه كلما كان الفرق المعرفي بين الشركاء أقل، كلما ساهمت مشاركة المعرفة بشكل أكبر في تحسين الأداء الابتكاري.

الفرضيات:

- H1: علاقة الثقة (TR) تؤثر إيجابياً على أداء الابتكار (IP).
- H1a: TR لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري التكنولوجي (TIP).
- H1b: TR لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري الإداري أو في الإدارة (MIP).
- H2: علاقة الالتزام (CMR) تؤثر إيجابياً على IP.
- H2a: CMR تؤثر إيجابياً على TIP.
- H2b: CMR تؤثر إيجابياً على MIP.
- H3: العلاقة التعاقدية (CTR) تؤثر إيجابياً على IP.
- H3a: CTR تؤثر إيجابياً على TIP.
- H3b: CTR تؤثر إيجابياً على MIP.
- H4: مشاركة المعرفة (KS) تلعب دوراً وسيطاً إيجابياً بين TR و IP.
- H4a: TR تؤثر إيجابياً على KS.
- H4b: KS لها تأثير وسيط إيجابي بين TR و TIP.
- H4c: KS لها تأثير وسيط إيجابي بين TR و MIP.
- H5: KS تلعب دوراً وسيطاً إيجابياً بين CMR و IP.
- H5a: CMR تؤثر إيجابياً على KS.
- H5b: KS لها تأثير وسيط إيجابي بين CMR و TIP.
- H5c: KS لها تأثير وسيط إيجابي بين CMR و MIP.

- H6 : KS تلعب دورًا وسيطًا إيجابيًا بين CTR و IP.
 - H6a : CTR تؤثر إيجابيًا على KS.
 - H6b : KS لديها تأثير وسيط بين CTR و TIP.
 - H6c : KS لديها تأثير وسيط بين CTR و MIP.
 - H7 : بعد المعرفة (KD) له تأثير سلبي معدّل على العلاقة بين KS و IP.
 - H7a : KD يُضعف العلاقة بين KS و TIP.
 - H7b : KD يُضعف العلاقة بين KS و MIP.
- علاقة الثقة: (TR) لها تأثير مباشر وإيجابي على الأداء الابتكاري (TIP) و (MIP). تأثيرها على الأداء الإداري (MIP) كان أقوى من تأثيرها على الأداء التكنولوجي .
- علاقة الالتزام: (CMR) لم تظهر تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية على TIP أو MIP. أي أن الالتزام بمفرده، بدون عوامل وسيطة مثل مشاركة المعرفة، لا يكفي لتحقيق أداء ابتكاري قوي.
- العلاقة التعاقدية: (CTR) كان لها تأثيرات إيجابية مباشرة وكبيرة على TIP و MIP، خاصة على أداء الابتكار الإداري (MIP).
- التأثير الوسيط لمشاركة المعرفة: (KS) شارك بفعالية في ربط كل من TR و CTR و CMR ب IP. بمعنى: الشراكة من خلال هذه الأبعاد تُعزز مشاركة المعرفة، ومشاركة المعرفة بدورها تُحسن الأداء الابتكاري (كلا النوعين)؛ الأثر غير المباشر) السلسلة (IP → KS → SCP : كان مهمًا جدًا .
- التأثير المعدّل لبُعد المعرفة: (KD) وجد أن KD يضعف من العلاقة بين مشاركة المعرفة (KS) وأداء الابتكار. كلما كان بُعد المعرفة بين شركاء سلسلة التوريد أكبر (من حيث الفهم، الثقافة، الخبرة التقنية والإدارية)، كلما قل الأثر الإيجابي لمشاركة المعرفة على الابتكار .
- يُعد بناء علاقة ثقة قوية من أهم مكونات الشراكة في سلسلة التوريد لتحقيق الابتكار، خاصة إن تم دعمها بعقود واضحة تضمن الحقوق والواجبات.
 - مشاركة المعرفة ليست فقط عامل مساعد، بل هي الجوهر الذي يمرّ من خلاله تأثير الشراكة على الابتكار.
 - من المهم تقليل بُعد المعرفة بين الشركاء وهذا يعني تحسين التفاهم المتبادل، توحيد المفاهيم الثقافية/التقنية، وتطوير القدرات المعرفية، لضمان استفادة أفضل من مشاركة المعرفة.
 - العقود الجيدة تلعب دورًا هامًا كذلك: العلاقات التعاقدية الواضحة تدعم الابتكار الإداري والتكنولوجي، وقد تكون أكثر فاعلية عندما تكون مدعومة بثقة وتزامن في الأهداف.

الدراسة (23) : (Roberto Vivona, Mehmet Akif Demircioglu, David B. : (2023)

- "The Costs of Collaborative Innovation" Audretsch, 2023) (تكاليف الابتكار التعاوني)
- يشير الباحثون من خلال هذا المقال إلى أن الدراسات السابقة ركزت على فوائد التعاون لكنها لم تُحلل بعمق تكاليفه. لذلك يقترح المقال إطارًا نظريًا جديدًا لفهم هذه التكاليف، بالاعتماد على ثلاث مقاربات اقتصادية:
- اقتصاديات تكاليف المعاملات: (Transaction Cost Economics) يوضح أن التعاون يفرض تكاليف تنسيق ومتابعة، تختلف حسب عدد الشركاء، درجة الرسمية أو العقود بينهم، ومستوى الثقة.

- نظرية الألعاب (**Game Theory**): تبرز أن توزيع التكاليف والعوائد بين الأطراف يخلق تحديات وصراعات محتملة، خاصة عند اختلاف المصالح أو سيطرة شركاء أقوى.
 - المنظور المعرفي (**Knowledge-based View**): يوضح أن مشاركة المعرفة بين القطاعات مفيدة لكنها مكلفة أيضاً؛ إذ تحتاج لبناء قدرات لاستيعاب المعرفة الخارجية وحماية المعرفة الداخلية من التسرب.
 - انطلاقاً من هذه المقاربات، يقترح الباحثون نظرية مدمجة لتكاليف الابتكار التعاوني تقوم على أربعة عوامل أساسية: **الحوكمة**: عدد الشركاء والعلاقات الهرمية بينهم.
 - الترابط**: (**Compactness**) مدى رسمية أو قوة الروابط والعقود.
 - الموثوقية**: جودة العلاقات ومستوى الثقة والالتزام.
 - الخبرة في مجال التعاون**: إلى أي حد هذه العلاقات قائمة مسبقاً ومتجددة بالممارسة.
- الدراسة (24): (Samuel Adomako · Nguyen Phong Nguyen, 2024) مقال تحت عنوان : **(Digitalization, inter-organizational collaboration, and technology transfer)** الرقمنة،

التعاون بين المنظمات، ونقل التكنولوجيا

يهدف البحث إلى دراسة أثر رقمنة العمليات التجارية على شدة نقل التكنولوجيا من خلال آلية التعاون بين المنظمات، مع اختبار دور إمكانية تسويق التكنولوجيا كعامل معدل. حيث أن الرقمنة أصبحت أداة أساسية لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين الابتكار. رغم ذلك، لم يُعرف بعد كيف تؤثر الرقمنة على شدة نقل التكنولوجيا (أي مدى مشاركة المنظمات في تبادل التكنولوجيا والمعرفة). الدراسة اعتمدت على عينة من 211 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في فيتنام، باستخدام استبيانات وتحليل المعادلات الهيكلية (SEM) ركز الباحثان على العلاقة بين الرقمنة، التعاون بين المنظمات، ونقل التكنولوجيا، مع إدخال إمكانية التسويق كمتغير معدل.

فرضيات الدراسة :

- H1: الرقمنة تؤثر إيجابياً على التعاون بين المنظمات.
- H2: التعاون بين المنظمات يؤثر إيجابياً على شدة نقل التكنولوجيا.
- H3: تأثير التعاون بين المنظمات على شدة نقل التكنولوجيا يزداد قوة عندما تكون إمكانية تسويق التكنولوجيا مرتفعة.
- H4: التعاون بين المنظمات يتوسط العلاقة بين الرقمنة وشدة نقل التكنولوجيا.

النتائج الرئيسية:

- تم تأكيد H1: الرقمنة تحسن التعاون بين المنظمات. ($\beta = 0.29, p < 0.01$)
- تم تأكيد H2: التعاون بين المنظمات يرفع من شدة نقل التكنولوجيا. ($\beta = 0.24, p < 0.01$)
- تم تأكيد H3: إمكانية تسويق التكنولوجيا تعزز العلاقة. ($\beta = 0.34, p < 0.01$)
- تم تأكيد H4: التعاون بين المنظمات يتوسط العلاقة بين الرقمنة ونقل التكنولوجيا) أثبتته اختبارات Sobel والـ (Bootstrapping).

الدراسة (25): (Miriam Delgado- Verde , Isabel Díez- Vial, 2024)

New product development and supplier involvement: the role of R&D

تطوير المنتجات الجديدة وإشراك الموردين: دور التعاون

"البحوث والتطويري مع المنظمات الداعمة

يبحث المقال في دور إشراك الموردين في تطوير المنتجات الجديدة (NPD) وكيفية تأثير هذا الدور بشكل غير مباشر عبر التعاون البحثي والتطويري (R&D) مع المنظمات الداعمة (مثل الجامعات، مراكز البحوث، والاستشاريين التقنيين). الهدف هو فهم ما إذا كان الموردون يساهمون في الكفاءة (خفض التكاليف والوقت) و/أو الفعالية (تلبية متطلبات السوق وجودة المنتجات) من خلال وسيط هو التعاون مع المنظمات الداعمة.

الفرضيات الأساسية :

H1: مشاركة الموردين مرتبطة إيجابياً بالتعاون البحثي والتطويري مع المنظمات الداعمة.

H2: التعاون البحثي مع المنظمات الداعمة يعزز كفاءة تطوير المنتجات الجديدة.

H3: التعاون البحثي مع المنظمات الداعمة يعزز فعالية تطوير المنتجات الجديدة.

H4a: مشاركة الموردين تؤثر بشكل غير مباشر على كفاءة تطوير المنتجات الجديدة عبر التعاون مع المنظمات الداعمة.

H4b: مشاركة الموردين تؤثر بشكل غير مباشر على فعالية تطوير المنتجات الجديدة عبر التعاون مع المنظمات الداعمة.

الدراسة اعتمدت على 155 شركة إسبانية في الصناعات عالية ومتوسطة التقنية (الكيمائيات، الأدوية، المعدات الإلكترونية، السيارات...).

تم استخدام استبيان موجّه لمدرء الشركات (الرؤساء التنفيذيين ورؤساء البحث والتطوير). للتحليل، استخدم نموذج التأثير

غير المباشر (Mediation model) عبر أداة PROCESS macro.

النتائج الأساسية

مشاركة الموردين تحفز فعلياً التعاون البحثي مع المنظمات الداعمة (دعم H1).

التعاون البحثي مع المنظمات الداعمة يحسن الكفاءة (خفض التكاليف وسرعة التطوير) (دعم H2).

لكنه لا يحسن الفعالية (الجودة أو تلبية متطلبات السوق) (رفض H3).

المشاركة مع الموردين تؤثر بشكل غير مباشر على الكفاءة عبر التعاون البحثي (دعم H4a).

لكن لا يوجد تأثير غير مباشر على الفعالية (رفض H4b).

الدراسة (26) : (Jie Mei ، Juanmei Zhou,2025)

Supply chain integration and innovation performance of manufacturing firms: The moderating role of research and development investment intensity

(ترابط سلسلة الإمداد وأداء الابتكار لدى الشركات الصناعية: دور تعديلي لشدة الاستثمار في البحث والتطوير)

المقال يبحث في كيفية تأثير تكامل سلسلة الإمداد (Supply Chain Integration) على أداء الابتكار لدى الشركات الصناعية، ويركز خصوصاً على دور شدة الاستثمار في البحث والتطوير (R&D Investment Intensity) كمعدّل (moderator) في العلاقة بين تكامل سلسلة الإمداد والعوائد الابتكارية. جمعت البيانات من 1038 شركة صناعية مدرجة في سوق الأسهم الصيني. تم قياس تكامل سلسلة الإمداد بثلاثة أبعاد: التكامل الداخلي، تكامل العملاء، وتكامل الموردين. أداء الابتكار يُقاس بعدة مؤشرات ابتكارية. تم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد (multiple regression) مع اختبارات متقدمة للتحقق من المتغيرات التعديلية. Robustness.

الفرضيات:

- H1: التكامل الداخلي (Internal Integration) له علاقة إيجابية بأداء الابتكار لدى الشركة.
- H2: تكامل العملاء (Customer Integration) له علاقة إيجابية بأداء الابتكار.
- H3: تكامل الموردين (Supplier Integration) له علاقة إيجابية بأداء الابتكار.
- H4: شدة استثمار البحث والتطوير (R&D investment intensity) تُعدّل إيجابياً العلاقة بين تكامل العملاء وأداء الابتكار.
- H5: شدة استثمار البحث والتطوير تُعدّل إيجابياً العلاقة بين تكامل الموردين وأداء الابتكار.

- التكامل الداخلي (Internal Integration): يُظهر تأثيراً إيجابياً قوياً ومهماً على أداء الابتكار .
- تكامل العملاء (Customer Integration) وتكامل الموردين (Supplier Integration) كانت علاقتهما بأداء الابتكار سلبية في بعض النماذج. بمعنى أن ارتفاع مستويات التكامل مع العملاء أو الموردين قد يُقيّد الابتكار، ربما بسبب الاعتماد الزائد أو التقيّد بطلبات وتقنيات العملاء والموردين السائدين .
- دور شدة الاستثمار في البحث والتطوير (R&D Investment Intensity) هذا المتغير يُعدّل العلاقة بين تكامل العملاء / الموردين وأداء الابتكار بحيث يُخفّف من التأثيرات السلبية لتكامل العملاء والموردين بالذات، ويجعل العلاقة أكثر إيجابية إن كانت شدة الاستثمار في البحث والتطوير عالية .
- كذلك تم التأكد من صحة النتائج عبر اختبارات للتغيرات حسب نوع ملكية الشركات (state-owned vs non-state-owned) وتركيز الملكية (equity concentration) ، حيث إن هذه العوامل تؤثر على مدى تأثير التكامل وفعالية تعديل R&D.

المبحث الرابع : تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية :

تُعدّ الدراسات السابقة مصدراً هاماً لتعزيز محتوى البحث وإثرائه، إذ يعتمد البحث العلمي على مبدأ التراكم المعرفي الذي يستند فيه الباحث إلى نتائج ومعارف سابقة. ومن هذا المنطلق، قمنا بمقارنة النتائج التي نسعى إلى تحقيقها بنتائج من سبقونا في تناول الموضوع، بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف، والوقوف على الفروقات بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة، وهو ما نوضّحه في النقاط التالية.

المطلب الأول: من حيث بيئة العمل وقطاع النشاط :

دراستنا الحالية تناولت بعض المؤسسات الجزائرية التي اهتمت بإستراتيجية الشراكة لتنفيذ مشاريعها وتطوير منتجاتها بينما الدراسات السابقة التي تناولتها دراستنا فقد تمت في بيئات خارجية مختلفة وفي قطاعات أنشطة متنوعة:

1- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الشراكة) :

فرنسا(شراكة لوجيستية في قطاع الأغذية الزراعية) ،سويسرا (Holcim شركة متعددة الجنسيات تنشط في مختلف المجالات)، ألمانيا (في منطقة سيليزيا، شركة مختصة في صناعة الملابس ،نوع الشراكة التعاون التعاقدية في مجال قنوات التوزيع) ، منطقة

الأورومتوسطية) تشمل دول جنوب وشرق آسيا، دول من شمال إفريقيا ودول من جنوب البحر الأبيض المتوسط مجال التعاون هو قطاع الخضر والفواكه)، روسيا (المشاريع المشتركة في صناعة النفط تم إنشاؤها في روسيا من قبل شركات من الولايات المتحدة وكندا ومن أوروبا الغربية مع الشركات المحلية في قطاع النفط)، التشيك (شركات صناعية كبيرة تنشط في مجال الصناعة الكيميائية (البرازيل) صناعة السيارات، تجمع سلسلة التوريد عدة جنسيات من تسعة دول مختلفة).

2- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (ابتكار المنتجات):

الولايات المتحدة الأمريكية (شركات المنتجات الصناعية)، الصين (الدراسة (1) مشاريع تكنولوجية في منطقة بكين الدراسة (2) المشاريع المشتركة الدولية في الصين في إطار ابتكار المنتجات الصناعية، الدراسة (3) الأنشطة المبتكرة لمؤسسات المطاعم الصينية)، هولندا (قطاع الخدمات المالية)، كندا (في منطقتي Québec et Appalaches ابتكار المنتجات في مجال التصنيع التكنولوجي كقطاع الصناعة الإلكترونية، قطاع صناعة البصريات والضوئيات وقطاع التكنولوجيا الحيوية)، تركيا (في منطقة أنطاليا مجال الدراسة شمل عمليات الابتكار وتطوير المنتجات السياحية في الفنادق) .

3- الدراسات التي تناولت المتغيرين المستقل والتابع (دور الشراكة في تطوير المنتجات):

المملكة العربية السعودية (صناعة البيتروكيماويات)، المغرب الأقصى (LAFACORY حاضنة الأعمال لتسريع التعاون مع حاملي المشاريع المبتكرة)، مصر (الشركات الصناعية المساهمة المصرية المقيدة في بورصة الأوراق المالية)، مجموعة BRICS (الشراكات الإستراتيجية لدول المجموعة حول مسألة الحوافز الضريبية في مجال الطاقة المستدامة)، كرواتيا (منظمة تعمل في مجال الطاقة المتجددة)، النرويج (مشروع مشترك لتطوير سفينة شحن)، إيطاليا (مجموعة شركات عالمية رائدة في تصنيع آلات وأنظمة معالجة وتعبئة المواد الغذائية والمنتجات الأخرى)، تايلندا (الشركات التكنولوجية)، باكستان والهند (القطاعات الصناعية : السيارات، المواد الكيميائية الهندسة، السلع الاستهلاكية، المنسوجات والاتصالات)، إيران (شركة خدمات تعمل في ثلاث مجالات)، إيستونيا (مجال السياحة : مشروع الساحل الرومانسي)، ماليزيا (الصناعة التحويلية)، جنوب إفريقيا (في Gauteng الصناعة التحويلية).

-المطلب الثاني: الجداول التي تلخص الدراسات التي سيتم مقارنتها بدراستنا :

الجدول (1-2-4) الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الشراكة):

الرقم	عنوان الدراسة	الهدف من الدراسة	منهجية الدراسة	أهم النتائج	بعض المراجع المعتمد عليها في الدراسة
الدراسات العربية					
	(جباري عبد الوهاب 2016)	فهم أسباب انهيار مؤسسات الصناعة الإلكترونية في	إجراء مسح إحصائي لـ 25 مؤسسة من	- أغلب مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في	

<p>Miguel de Fontenay,2007. Michael A. Hitt et al,2006. Richard Gibbs & Andrew Humphries ,2009. Malin Malmstrom,2006. Arash Najmai and Zara Sadeghinejad,2009.</p> <p>Sazali et.al, Sazali et.al,2010.</p>	<p>الجزائر تلجأ إلى شركاء إستراتيجيين للتعلم باستمرار حول منتجاتها .</p> <p>قيام مؤسسة SAMHA بتقديم منتجات متميزة لاعتمادها على تكنولوجيا ذات جودة أفضل تحصل عليها من شركة SAMSUNG وكذلك شركة CONDOR وشركتها مع انتيل لصناعة الوحدات المعالجة (processeur) .</p> <p>وبالنسبة لتخفيض التكاليف فإنّ توجيهها العام سلبي ولا يعتبر دافعا لتشكيل شراكة إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المبحوثة</p>	<p>مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر في الفترة ما بين 2013-2015 باستخدام استمارة إلكترونية مبرمجة عن طريق Microsoft Infopath 2010 وبرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.19 .</p>	<p>الجزائر خيار الشراكة الإستراتيجية بدل الأفراد وذلك من خلال مجموعة من العوامل التي دفعت بهذه المؤسسات إلى تشكيل شركات إستراتيجية .</p>	<p>"دوافع مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالجزائر لتشكيل شراكة استراتيجية - دراسة استطلاعية على قطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر"</p>	<p>01</p>
<p>Garrette et Dussage,1995. B.Aliout,1996.Carole Donada,1997.</p>	<p>-تقليل تكاليف التدريب ونقل المعارف.</p> <p>- تخفيض تكاليف احتراق الأسواق الدولية .</p> <p>-تخفيض تكاليف المخاطر -التعلم ونقل التكنولوجيا.</p> <p>- تحقيق اقتصاديات الحجم</p>	<p>المنهج الوصفي لتحديد ماهية الشراكة الصناعية من حيث المفهوم والأشكال، وذلك للوصول إلى أهم الطرق التي تختارها الشركات لاقتحام الأسواق الدولية واكتساب الخبرات والمعارف من الشرك الأجنبي، إلى جانب تحليل بعض التجارب العالمية الناجحة .</p>	<p>التطرق إلى إستراتيجية الشراكة التي قامت بها الجزائر في مجال صناعة السيارات مع فرنسا وهذا لتأكيد أهمية الشراكات في تنمية الاقتصاد الوطني بشكل عام وتحقيق التنمية الذاتية للمؤسسات الصناعية خصوصا.</p>	<p>(سهام موسى)، نوال شين،2017، أشكال إستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة</p>	<p>02</p>
<p>Yan. A , Shenkar.O,2002 Prévot. F وMeschi. P,2006 . Hyder وL.T. Eriksson,2005.</p>	<p>- أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على حيازة وتعلم معرفة وتكنولوجيا جديدة في المؤسسات محل الدراسة .</p> <p>- أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على تخفيض التكاليف في المؤسسات محل الدراسة.</p>	<p>المنهج الوصفي والتحليلي بالنسبة للجانب النظري، وذلك من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه، أما الجزء التطبيقي، تم اتباع منهجية "دراسة حالة" عن طريق استخدام المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة.</p>	<p>بناء إطار نظري ومفاهيمي متكامل لكل من الشراكة الاستراتيجية والمزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية</p>	<p>(قطوش أمين،2018) أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات</p>	<p>03</p>
<p>الدراسات الأجنبية</p>					

<p>Hennart & Zeng, 2002; Valdes-Llaneza & Garcia-Canal, 2006; Meschi & Riccio, 2008 اختفاء المشروع المشترك</p> <p>Park & Russo, 1996; Valdès-Llaneza & Garcia-Canal, 2006; Meschi & Riccio, 2008 عدد الشركاء</p> <p>Steensma, Lyles (2000); Meschi, Riccio (2008) المشروع المشترك</p> <p>Park & Ungson (1997) نقل التكنولوجيا</p>	<p>1-عدد الشركاء له تأثير سلبي على أداء وبقاء المشاريع المشتركة، بحيث أنه كلما زاد عدد شركاء المشروع المشترك ينتج عنه : -ارتفاع تكاليف المخاطر المرتبطة بالمعاملات. -صعوبة التحكم في تكاليف مراقبة الأداء. 2-الزيادة في عدد الشركاء له تأثير إيجابي على بقاء واستمرارية المشروع المشترك : -تطوير عمليات المشاركة وتبادل المعلومات والتعلم المشترك. -تعدد الشركاء في المشروع يؤدي إلى الزيادة في الموارد ومن ثم تحقيقي التكامل .</p>	<p>اعتمدت الدراسة على نظريتين نظرية تكاليف المعاملات (transaction cost theory) ونظرية العلاقة (relationship theory) عينة الدراسة تتكون من مشاريع مشتركة في قطاع النفط بين عامي 1987,2007 شملت الدراسة 122 شركة. تم استخدام SE stata, نموذج cox (نموذج المخاطر النسبية) لاختبار صحة الفرضيات</p> <p>أسلوب المقابلات الشخصية مع 44 مدير مختلف وحدات إدارة الأعمال لأربع شركات صناعية كبيرة يزيد عدد موظفيها عن 1000موظف، والتي تنشط في مجال الصناعة الكيماوية في جمهورية التشيك في أبريل 2013 . استخدام البرنامج الإحصائي SPSS, IBMStatistics</p>	<p>تحليل المتغيرات المتعلقة بالعلاقة بين الشركاء وتأثير التفاعل ما بين عامل الوقت وعدد الشركاء على بقاء واستمرارية المشاريع المشتركة.</p> <p>الهدف من هذا البحث التسويقي الكمي، هو رسم خريطة توضح كيفية عمل المديرين في مختلف المستويات من التسلسل الهرمي للإدارة وكيفية إدارة الأنشطة التجارية المختلفة داخل شبكة القيمة الداخلية لفائدة الجوانب المختلفة للشراكة .</p>	<p>Frédéric Prevot , GabrielGuallino, 2012 "La survie des joint ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie" مقال</p>	<p>04</p>
<p>(Kotler and Keller, 2013). (Lostakova, 2013). (Danese and Romano, 2011; Cheng and Carrillo, 2012) المرونة ورضا العملاء</p> <p>(Lin, Chen and Chiu, 2010). (Lostakova and Stejskalova, 2013). الثقة ومشاركة المعلومات</p> <p>and Mandelbaum, 2008) المرونة</p> <p>(Dunford et al., 2013). الأداء التنظيمي</p>	<p>-سلوك الشراكة بين الموردين تجاه العملاء يخلق علاقة ثقة شخصية مع العملاء وإجراء مسح منهجي ومنتظم لرضا العملاء وولائهم، كل هذه العوامل تؤدي إلى بناء علاقات متينة بين الشركاء . -العمل المشترك بينهم من خلال تبادل المعلومات والتخطيط والتطوير المشترك واختبار المنتجات والتقنيات بالإضافة إلى مشاركة الموردين في تأمين استخدام المنتجات والترويج لها في أسواق العملاء.</p>	<p>المختلفة للشراكة .</p>	<p>« The Role of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationships in B2B Market » مقال</p>	<p>(Hana Lostakovaa , Zuzana Pecinova, 2014)</p>	<p>05</p>

<p>Vieira et al. (2009), and Park et al. (2010) المتبادلة</p> <p>Dulmin and Mininno (2003), Choy et al. (2005), Araz and Ozkarahan (2007), Yang et al. (2008), Feng et al. (2010), Park et al. (2010), and</p> <p>Khaleie et al. (2012) القدرة التكنولوجية</p> <p>Choy et al. (2005), Vieira et al. (2009), Keskin et al. (2010), and</p> <p>Yayla et al. (2012) المرونة</p> <p>Simatupang et al. (2004), Choy et al. (2005), Pi and Low (2005),</p> <p>Araz and Ozkarahan (2007), Araz et al. (2007), Chou and Chang (2008),</p> <p>Yang et al. (2008), Ku et al. (2009), Gnanasekaran et al. (2010),</p> <p>Khakbaz et al. (2010), Keskin et al. (2010), Park et al. (2010), Wang</p> <p>(2010), Khaleie et al. (2012), and Yayla et al. (2012) التكلفة</p>	<p>- يتم استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات لتبادل البيانات بين الشركاء.</p> <p>- تقلل الشركات من مخاطر مشاركة المعلومات مع مورد غير مناسب .</p> <p>- إمكانية استخدام النموذج في مجالات مختلفة .</p> <p>- تكمن صعوبة مشاركة المعلومات بين الأطراف في عدم الالتزام بالثقة.</p> <p>- النموذج يساهم في تنظيم اختيار الموردين بإتباع خطوات محددة جيدا</p>	<p>هيكلية مشاكل اتخاذ القرار بأربع طرق : الإختيار، الترتيب ،الفرز والوصف .ولتوضيح استخدام هذا النموذج تم تقديم تطبيق رقمي قائم على أساس خصائص صناعة السيارات البرازيلية التي تجمع سلسلة توريد من عدّة جنسيات من تسع دول مختلفة وذلك بالاعتماد على طريقة Electre Tri لتحديد مستويات الموردينمن خلال هذا النموذج سيتم تقييم عشرة موردين بموجب ثمانية معايير (الالتزام، القدرة التكنولوجية، الاستقرار المالي، التواصل السهل ، المرونة، الأهداف المشتركة ، مشاركة الإدارة العليا، الثقة) إلى جانب استخدام مقياس " ليكارت" بخمسة مستويات بهدف تقييم الموردين وتصنيفهم في خمسة مستويات.</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج عام ومنهجي يرتبط بقرارات إدارة الموردين، والذي يركز على القرار الإستراتيجي لاختيار الشريك الأنسب لتبادل المعلومات في إطار معايير متعددة للمساعدة في اتخاذ القرار.</p>	<p>(PatriciaGuarnieri,2016)</p> <p>« A Multicriteria Decision Model for Collaborative Partnerships in Supplier Strategic Management »</p>	<p>06</p>
<p>(Ciesielski, Dlugosz (red.) (2010, الحد من عدم اليقين</p> <p>(Jelonek ,2012) (Stajniak et al.,2007) انخفاض في تكاليف سلسلة التوريد</p> <p>(Witkowski, 2003)</p> <p>التكلفة العالية لتغيير المورد/المعمل (Harrison, van Hoek, 2010) مخاطر الإفصاح عن المعلومات السرية</p> <p>(Rutkowski (red.) (2005) عدم إمكانية إبرام عقود مع شركاء آخرين في قناة التوزيع.</p>	<p>1- الآثار الإيجابية لعلاقات الشركاء في قنوات التوزيع :</p> <p>- التغلب على القيود المرتبطة بتنفيذ أنشطة تسويقية فعالة وواسعة النطاق لتوزيع منتجات الشركاء المتعاونة .</p> <p>-تقليل التكاليف عن طريق خفض مستويات المخزون في 72 % من الشركات التي شملتها الدراسة . بسبب التوزيع المناسب للبضائع عن طريق شبكة معينة من المتاجر .</p>	<p>تم إجراء مسح لمجموعة من الجهات الفاعلة في صناعة الملابس أين شارك في الاستطلاع أكثر من 100 شركة مختصة في مجال صناعة الملابس يقع مقرها في مقاطعة "سيليزيا" بألمانيا.</p> <p>تم اختيار عينة الدراسة عن طريق أخذ العينات العشوائية وتم التحقق من تمثيل العينة باستخدام المتوسط الحسابي وفرضيات إحصائية.</p>	<p>يهدف هذه الدراسة إلى دراسة المزايا والعيوب المحتملة في علاقات الشركاء، أي الآثار المترتبة عن التعاون التعاقد في مجال قنوات التوزيع بين شركات صناعة الملابس في أحد المدن الألمانية.</p>	<p>(Marta Daron ,2017)</p> <p>« A « verification of advantages and disadvantages in partnership relations » مقال</p>	<p>07</p>

	<p>6 % فقط من المستجوبين أكدوا أن انخفاض في مخاطر الأعمال مرتفع .</p> <p>2- الآثار السلبية لعلاقات الشركة في قنوات التوزيع :</p> <p>- مخاطر الإفصاح عن معلومات سرية للشركاء الأجانب بما في ذلك الشركات المنافسة .</p> <p>- الشركة القائمة على تبادل المعرفة والتكنولوجيا أو المعرفة بالسوق تخلق صراعاً تفاوضياً.</p>				
<p>Demsetz (1972) et repris par Williamson (1975)</p> <p>(Klein) الانتهازية et (Shelanski,1995, Masten,1996)</p> <p>خصوصية الأصول</p> <p>(Ghertman, 1994).</p> <p>تكاليف المعاملات وطبيعة المنتج والتكنولوجيا تؤدي إلى اقتصاديات الحجم</p> <p>Williamson (1985),</p> <p>عدة أشكال من خصوصية الأصول التي تعتبر مصدراً لعدم قابلية الاستثمارات لإعادة التوزيع.</p>	<p>-توضيح أنّ الشركة بين القطاعين العام والخاص ليست فقط شركة للتمويل وطريقة للإدارة بل هي أيضا نظام معقد موجه نحو المدّة التعاقدية والبنية التحتية للدورة وتقسّم المخاطر والصعوبات .</p> <p>- يستفيد الشريك العمومي من عقد الشركة التحكّم والكفاءة التقنية بالإضافة إلى تقليل كل من تكاليف المعاملة وحالة عدم اليقين .</p>	<p>-قدم الباحث في الجزء الأول من البحث الأسس النظرية للشركة وعرض مختلف التيارات :</p> <p>نظرية تكاليف المعاملة،نظرية الوكالة، نظرية العقود غير المكتملة، نظرية حقوق الملكية</p> <p>وفي الجزء الثاني تناول التحليل الاقتصادي للشركات ،مزايها وعيوبها من خلال :</p> <p>البحث عن الكفاءة.</p> <p>مدّة العلاقة التعاقدية .</p> <p>تقسّم المخاطر .</p> <p>التكاليف المالية .</p> <p>التخفيف من الأصول العامة.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى مراجعة أدبيات عن الشركات بين القطاعين العام والخاص، وتحليل مختلف المقالات والكتب التي تناولت موضوع الشركة.</p>	<p>(Nassreddine Maatala)2017,</p> <p>Les Partenariats Public-Privé : Fondement théorique et analyse économique</p> <p>مقال</p>	<p>08</p>
<p>(Streitz, 1988 ; Brangier, 1990)</p> <p>اقتراح تعريف للتوافق ومحاولة تطبيقه على قرارات تطوير الأعمال</p> <p>Gray (1985) مشاركة</p> <p>Huxham الموارد بين شريكتين (1993),</p> <p>تحقيق مهمة مشتركة</p>	<p>-تبني المؤسسات نماذج معرفية للشركة على المستوى الفردي والتنظيمي والبيئي بشكل مشترك من قبل جميع المشاركين .</p> <p>التوافق هو عملية صنع القرار التي تجعل من الممكن تحديد نقاط المقارنة التي تساهم في تطوير نموذج معرفي لاتفاقية</p>	<p>دراسة استقصائية شملت 384 مؤسسة صغيرة ومتوسطة</p>	<p>دراسة محددات القرارات التي تهدف إلى الشركة بين المؤسسات والتي يتم اتخاذها على أساس البحث عن التوافق بين هذه المؤسسات للمشاركة.</p>	<p>(Célia Madeira ,Eric Brangier)« Lacompatibilité interentreprises comme déterminant dela décision partenariale »</p> <p>مقال</p>	

<p>(Easton, 1992). مبدأ المعاملة بالمثل يتوافق مع شفافية نهج الشراكة</p> <p>(Hennart, 1988 ; Williamson, 1994)</p> <p>نظرية تكاليف المعاملات</p> <p>(Pfeiffer et Salancik, 1978)</p> <p>نظرية ترابط الموارد</p> <p>(Hankanson et Snehota, 1995 ; Ellis et Williams, 1995الثقة).</p>	<p>الشراكة.</p>				<p>09</p>
<p>(Dooley et al., 2016;Hernandez-Espallardo et al., 2018; Nguyen et al., 2020; West and Advisory, 2020).</p> <p>التعاون مطلوب من أجل الابتكار</p> <p>(Harlacher and Reihlen, 2014; Pickering, 2015).</p> <p>ترى نظرية الوكالة أن هيكل الشراكة هو الهيكل الأمثل للتعامل مع القضايا المحتملة</p> <p>Hinings et al (2015)</p> <p>واحدة من أسرع الصناعات PSF نموا وأهمية في الاقتصاد العالمي. Bartlettand Ghoshal (2002)</p> <p>نهج الحوكمة العالمية للمؤسسات متعددة الجنسيات يؤثر على الممارسة التعاونية</p>	<p>-التعاون وحوكمة الشركة هو أمر بالغ الأهمية في قدرة الشركة على تقديم أفضل الخدمات المهنية لإرضاء عملائها .</p> <p>-كشفت الدراسة أنه في الشركة العامة PSF يلعب البعد الهيكلي دورا أكثر أهمية من أبعاد الوكالة ورأس المال الاجتماعي في قيادة عملية التعاون في الشركة،</p> <p>-في شركة الشراكة يلعب بعد رأس المال الاجتماعي وبعد الوكالة دورا أكثر أهمية من البعد الهيكلي في إنشاء عملية التعاون .</p>	<p>تم تطوير نموذج مفاهيمي هيكلية تحليل وتوجيه خمس مقابلات مع خمس خبراء أكفاء وذوي مصداقية شغلوا مناصب إدارية عليا لأكثر من 20 عاما في كبرى الشركات العالمية للاستشارات التكنولوجية في العالم (شركات من كلا النوعين تم جمع المعلومات والبيانات من المقابلات المتعمقة وجها لوجه،الملاحظة، المستندات ومواقع الشركة والتقارير السنوية إضافة إلى التوثيق من خلال مراجعة الأدبيات العامة)</p>	<p>دراسة آثار حوكمة الشركة على أبعاد عملية التعاون في نوعين من الشركات للخدمات المهنية PSF(Professional Services Firms) شركة عامة للخدمات المهنية ذات هيكل تنظيمي علمي متكامل، و شركة شراكة للخدمات المهنية ذات هيكل تنظيمي شبكي.</p>	<p>(Budiarso, Utomo Sarjono Putro, Yos Sunitiyoso, Rachma Fitriati, 2021)</p> <p>« How do design parameters of firm governance affect collaboration process dimensions in professional service firm? »</p> <p>مقال</p>	<p>10</p>

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة.

الجدول (1-2-4):

أغلب الدراسات التي تناولت متغير الشراكة استخدمت المنهج الوصفي في الجانب النظري لأنه الأكثر استعمالا في مجال تسيير المؤسسة ولأنه أكثر واقعية للإلمام بجميع جوانب الظاهرة المدروسة وللإجابة على إشكالية البحث . وذلك بالاعتماد على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ،(عادل لعجالي،2017)،(Hana Lostakovaa , Zuzana ،2017)،(Célia Madeira ,Eric)، (PatriciaGuarnieri,2016)(Marta Daron ,2017)،(Pecinovaa ,2014) Brangier ،(Frédérc Prevot ، ماعدا دراسة (Foued Cheriet , Pierre Guillaumin ,2022) ، GabrielGuallino, 2012)فقد استعان بنظريتين في الجانب النظري (نظرية تكاليف المعاملات ونظرية

العلاقة) ودراسة (Nassreddine Maatala) (2017)، في الجزء الأول من البحث قدم الباحث الأسس النظرية للشراكة وعرض مختلف التيارات : نظرية تكاليف المعاملة، نظرية الوكالة، نظرية العقود غير المكتملة، نظرية حقوق الملكية وفي الجزء الثاني تناول التحليل الاقتصادي للشراكات، مزاياها وعيوبها من خلال : البحث عن الكفاءة. مدّة العلاقة التعاقدية، تقاسم المخاطر، التكاليف المالية، التخفيف من الأصول العامة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على دراسة الحالة بالنسبة لجميع الدراسات، وذلك من خلال أخذ عينات من مؤسسات اقتصادية تعمل في مختلف المجالات إلى جانب تطبيق بعض الطرق والأساليب الرياضية والإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان والملاحظة والمقابلات الشخصية المثل : **stata SE**، نموذج COX (نموذج المخاطر النسبية) استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**، **Excel Stat**، **IBM Statistics**، باستثناء دراسة، (دارين بوزيدي 2014) التي استعانت بدراسة الحالة (مؤسسة كوسيدار) و اكتفت بالمقابلات الشخصية لجمع البيانات وتحليلها، ودراسة (Budiarso, Utomo Sarjono Putro, Yos Sunitiyoso, Rachma Fitriati, 2021) حيث تم تطوير نموذج مفاهيمي لهيكلية تحليل وتوجيه خمس مقابلات مع خمس خبراء أكفاء وذوي مصداقية شغلوا مناصب إدارية عليا لأكثر من 20 عاما في كبرى الشركات العالمية للاستشارات التكنولوجية في العالم. ودراسة (ب ت، **Célia Madeira, Eric Brangier**) التي اعتمدت على الدراسة الاستقصائية لـ 384 مؤسسة صغيرة ومتوسطة .

الجدول (4-2-2) الدراسات التي تناولت المتغير التابع (تطوير المنتجات) :

الرقم	عنوان الدراسة	الهدف من الدراسة	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة	بعض المراجع المعتمد عليها
الدراسات العربية					
01	(ملايكية عامر، 2012) واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس مقال	محاولة التعرف على واقع الابتكار في المؤسسات الجزائرية، وذلك بتشخيص حقيقة الممارسات المعمول بها في مجال البحث والتطوير ووصف أسلوب الابتكار واستنباط أهم معوقاته.	المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، دراسة الحالة في الجانب التطبيقي (المؤسسة الوطنية للدهن في سوق أهراس) تم جمع البيانات من مصدرها الأولي وفق نظام المعاينة حجم العينة 47 عاملا تم تصميم الاستبيان المكون من 38 سؤالاً مقسم على أربعة محاور تم تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية .	- نسبة 77.62% من المستجوبين أكدوا أن البحث الذي تقوم به المؤسسة هو بحث تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية . - صرح 97.01% من المستجوبين أن عدد المنتجات الجديدة التي أنتجتها المؤسسة (2003-2008) هو منتج واحد وهو عدد ضعيف جدا. وعدد المنتجات المحسنة ضعيف جدا لا يتعدى منتجين خلال نفس الفترة .	(Thompson,1665) الابتكار هو إنتاج وتنفيذ الأفكار والمنتجات الجديدة . J.Schumpeter الابتكار القوة الإبداعية المدمرة . (Roger et Kim,1985) الجدة والحدثة في الابتكار (Peter Drucker,1997) وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار

<p>-أثبتت إجابات أفراد العينة 82.08 % عدم ملكية المؤسسة لبراءة اختراع. و95.92% منهم صرحوا أنّ مصدر الابتكار هو مصدر خارجي (شراء براءة اختراع).</p>					
<p>(نادية حبيب أيوب، 2003) "ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى." (Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, 1995)Organizational Learning and StrategyEghtesadi G and Hamidzadeh M.R, 2001)Organizational learning and organizational innovation,</p>	<p>تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار،(التعلم من الزبائن والتعلم من المنافسين) في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والسادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار. (تعلم الأفراد، تعلم الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم من الوظائف، التعلم من الموردين</p>	<p>دراسة وصفية اعتمدت على مقاربة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية .جمع البيانات الأولية تم بصورة رئيسية اعتمادا على 100 استبيانا بحثنا إضافة لمقابلة موجهة مع السيد مديرا الجودة (اختبار معامل الالتواءSkewness، اختبار التفلطح Kurtosis</p>	<p>اختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة (تعلم أفراد والتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف،التعلم من الزبائن) في دعم الابتكار.</p>	<p>(ترغيني صباح، 2017) دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج- أطروحة دكتوراه</p>	<p>02</p>
<p>-رحال سلاف (2016) - 2017)"الابتكار والتنافسية المستديمة دراسة حالة مجموعة سوناطراك" Yi Tang ,Ying Zhang 2016Rui Shen، -"Corporate Social Responsibility? Does Firm Innovation .Affect" -David A. Soberman & Ganesh Iyer 2015 "Social Responsibility and Product Innovation" -Baltazar Herrera Maria Elena2014 « Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social</p>	<p>-تعمل مؤسسات مجال الدراسة على تخفيض تكاليفها من خلال تطبيق مجموعة من الآليات من بينها الاستخدام الأمثل للموارد، والحصول على أحدث التكنولوجيات زيادة الطاقة الإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات الحجم . -المؤسسات المدروسة تعمل على تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر، مركزة في ذلك على تطوير سياسة الاتصال بالإضافة إلى تحفيز مواردها البشرية . -تشير نتائج الدراسة التطبيقية</p>	<p>المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة، المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي ومن أجل معالجة البيانات اعتمد الباحث على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائية ومقاييس الإحصاء الوصفي.بالإضافة إلى الاستعانة بأدوات الدراسة (الملاحظة والمقابلة الشخصية)، أما فيما يخص الاستبيان فقد تضمن 92 سؤال مقسم إلى خمسة محاور، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الحماسي، يتمثل مجتمع الدراسة في تسعة 09 مؤسسات اقتصادية جزائرية العمومية والخاصة.</p>	<p>إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية من خلال توصيف وتصنيف ليس فقط الجانب البيئي ولكن أيضا الأبعاد الأخرى للمسؤولية المجتمعية، وأيضا دراسة العقبات والحوافز في تنفيذ سياسات الابتكار المناسبة لمبادئ المسؤولية المجتمعية.</p>	<p>(حامدي أحلام، 2020) دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - أطروحة دكتوراه</p>	<p>03</p>

<p>innovation »</p>	<p>كذلك إلى اهتمام المؤسسات بجودة المنتجات عن طريق استخدام تكنولوجيات متطورة وتطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية</p>				
<p>Booz, Allen et Hamilton, 1968 ; Lazo (1965); Constandse (1971) ; Robert et Burke (1974); Rubinstein et al. (1976) ; Hopkins (1980); Cooper (1984); Yoon et Lilien (1985); عوامل نجاح تطوير المنتجات الجديدة Rothwell et al. (1974); Utterback (1976); Cooper (1979a, 1979b, 1990); Calantone et Cooper (1981); Maidique et Zirger (1984 et 1985) ; Zirger et Maidique (1990); Calantone & Di Benedetto ; (1990); Cooper et Kleinschmidt (1987b,1990,1993a); Zirger (1991); Griffin &Page, (1993); Mischra.S ;Kim. D ; Lee. D.H, (1996) عوامل نجاح وفشل المنتجات الجديدة</p>	<p>- وجود علاقة إيجابية وهامة بين نجاح المنتجات الجديدة والعوامل المتعلقة بجودة عملية التطوير . - 53.33% من عينة الدراسة تؤكد أنّ تطوير المنتجات الجديدة يتم بشكل رئيسي من قبل المديرين التنفيذيين للشركة، مع العلم أنّ معظم المؤسسات التي تمت مقابلتهم تنتمي إلى القطاع الخاص . - 40% من PME المستجوبين تعمل مع شركاء أجانب</p>	<p>تم الاستعانة بالنهج الاستنتاجي الافتراضي الذي يعتمد على الإطار النظري لبناء الفرضيات كما تم الاستعانة بالاستبيان والمقابلة لجمع البيانات. استهدفت الدراسة 30 شركة صغيرة ومتوسطة من منطقة الشمال الغربي للجزائر (وهران، سيدي بلعباس) .</p>	<p>تحديد عوامل النجاح الرئيسية للمنتجات الجديدة التي تم تطويرها وإطلاقها من قبل PME الجزائرية وتحديد الأنواع المختلفة للعقبات والمخاطر الناتجة عن تطوير منتجات جديدة (NPD).</p>	<p>(Haddad Hafida, Chouam Bouchama, Amari Salah Eddine,2018) L'innovation De Produit Au Sein Des PME Algeriennes : Analyse des facteurs clés de succès dans la région Nord-ouest مقال</p>	<p>04</p>
<p>الدراسات الأجنبية</p>					
<p>(Rubenstein, A.H. et al,1976, Cooper, R.G.,1980, Maidique, M.A. and Zirger, B.J.,1983) عوامل نجاح المنتجات الجديدة Booz-Allen & Hamilton,1983 إدارة المنتج الجديد (Crawford, C.M.,1984) أداة جديدة لابتكار المنتجات (Crawford,</p>	<p>- تحديد ثلاثة أبعاد مستقلة وأساسية لنجاح المنتج الجديد: الأداء المالي، نافذة الفرص، تأثير السوق . - يتكون كل بعد من مجموعة متنوعة من المقاييس المحددة وكل منها يجسد جانبا مختلفًا من النجاح. - ميزة المنتج يجب أن ترتبط بالعمل بدلا من الاعتماد على التكنولوجيا فقط.</p>	<p>دراسة تجارب العديد من الشركات التي أطلقت منتجات جديدة في السوق، تمثلت في أكثر من 200 حالة في 125 شركة من شركات المنتجات الصناعية، أجريت الدراسة من منتصف إلى أواخر سنة 1985 عن طريق المقابلات المظولة مع مديري الشركات المعنية، حيث شملت خمسة مجالات رئيسية لكل منتج. كما تم الاعتماد على معامل الارتباط الخطي . تم طرح من 7 إلى 10 أسئلة على كل من المجالات الخمس، لتوصيف المنتج إجمالاً من 40</p>	<p>جاءت الدراسة للإجابة على الإشكالية: ما الذي يجعل المنتج ناجحاً؟</p>	<p>(R. G. Cooper and E. J. Kleinschmidt,1987) « Success Factors in Product Innovation » مقال</p>	<p>05</p>

<p>C.M.,1979) معدلات فشل المنتجات الجديدة</p> <p>(Cooper, R.G.,1979)</p> <p>أبعاد نجاح وفشل المنتج الصناعي الجديد</p>		<p>عنصرا أو مقياسا ، كما تم استخدام المقاييس من 0 إلى 10 (مقاييس الأداء) لقياس نجاح المنتج الجديد .تمت مقارنة 203 منتجًا مع مقاييس الأداء</p>			
<p>(Cooper ,R.G ,1995,1996,1998,1999)</p> <p>إنشاء وإطلاق منتجات جديدة، مقارنة أداء وممارسات منتجات الشركات، عوامل النجاح غير المرئية في ابتكار المنتجات .</p>	<p>–حسب الدراسة هناك طريقتين للنجاح في ابتكار المنتجات الأولى هو القيام بالمشروع بالشكل الصحيح والثانية هو اختيار المشاريع المناسبة أو الصحيحة .</p> <p>–60% من الشركات التي شملها الاستطلاع اعتمدت على أفضل الممارسات للنجاح في ابتكار المنتجات تمثلت في تحديد خارطة طريق ابتداءً من فكرة المنتج إلى الإطلاق.</p> <p>–تم تصميم إدارة المحافظ الفعالة للتقليل من الأخطاء أثناء عملية ابتكار المنتجات.</p>	<p>عينة الدراسة شملت 160 شركة، حيث اعتمد الباحث على ثلاثة ركائز أساسية للأعمال عالية الأداء المرتبطة بتحسين المنتجات الجديدة :</p> <p>–وجود عملية ابتكار منتج جديد تعمل وفق نموذج تكتيكي لدفع عجلة المشاريع الخاصة بالمنتجات الجديدة إلى السوق بسرعة ونجاح.</p> <p>–تخصيص الموارد المناسبة لابتكار المنتجات.</p> <p>–وجود منتج جديد واستراتيجية تقنية للأعمال .</p>	<p>دراسة مدى حاجة الشركات إلى ابتكار منتجاتها عن طريق إتباع إستراتيجية تقنية (PITS) تساعدها على رسم طريقها واتخاذ القرارات المناسبة . لمواجهة المنافسة والتغيرات المستمرة للمعلومات وارتفاع معدل التقنيات التكنولوجية الجديدة ،</p>	<p>(Robert G.Cooper,2000)</p> <p>Product Innovation and Technology Strategy</p> <p>مقال</p>	<p>06</p>
<p>(Johne and Snelson, 1988; Utterback, 1994; Hart, 1996)</p> <p>يمكن ابتكار المنتج في المؤسسات من تحسين جودة مخرجاتها وتنشيط الأعمال التجارية .</p> <p>(Shostack, 1984, 1987; Easingwood, 1986; De Brentani, 1991; Thwaites, 1992;Terriland Middlebrooks, 1996)</p> <p>عدم تجانس الخدمات يؤثر في عملية تطويرها.</p> <p>(Block and MacMillan, 1993, p.2)</p> <p>غالبًا ما تواجه الشركات الصغيرة صعوبات في تطوير المنتجات الجديدة أكثر من الشركات الكبيرة</p>	<p>حتى تتجح البنوك والشركات المالية في تطوير خدماتها ولتصبح أكثر إبداعا عليها أن</p> <p>تطبق تعديلات في مستويات المنظمة تشمل الهيكل التنظيمي والقيم والمعتقدات وتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>دراسة الحالة في قطاع الخدمات المالية في هولندا. قام الباحث باستخدام العديد من الطرق لجمع البيانات حيث تم إجراء أربع أنشطة بحثية :</p> <p>(1) – جلسات جماعية.</p> <p>(2) – مقابلات استكشافية (3) – مقابلات مع خبراء تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>(4) – دراسة الحالة .</p> <p>تم إجراء مقابلة مع أكثر من 120 شخص في 39 شركة قدمت منتجًا جديدًا في الفترة ما بين 1997-2001</p>	<p>تصف هذه الدراسة كيفية تنظيم الشركات المالية عمليات ابتكار منتجاتها وأيضًا الكشف عن العوائق الرئيسية التي تواجهها البنوك وشركات الخدمات المالية في تطوير منتجاتها.</p>	<p>(Patrick Vermeulen,2004)</p> <p>Managing Product Innovation in Financial Services Firms</p> <p>مقال</p>	<p>07</p>

<p>(Weick, 1993)</p> <p>مقاومة التغيير أعلى عند الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية، يميل الناس إلى التمسك باليقين .</p>					
<p>(Kogut & Zander, 1992)</p> <p>اعتبار ابتكار المنتجات نتيجة لقدرات IJVs يعكس مدى تعاون الشركاء الأجانب والمحليين في تحسين الكفاءة الفعالية التشغيلية .</p> <p>(Luo, 2007; Robins, Tallman, & Fladmoe-Lindquist, 2002),</p> <p>مشاركة المشاريع المشتركة في تطوير المنتجات يعتبر مظهرا من مظاهر مساعي التعلم التنظيمي .</p> <p>Beamish, 1993; Lane, Salk, & Lyles, 2001; Luo, 2002b; Yan & Gray, 1994)،</p> <p>التفاوض، التحكم، مستوى الملكية، اختيار الشركاء، نقل المعرفة والحوكمة التعاقدية والأداء .</p>	<p>-عملية ابتكار المنتج من المرجح أن تحدث في IJVs بهيكل ملكية متوازن.</p> <p>-قيمة المنتج الجديد في شراكة IJV مع الشركات العمومية الصينية أعلى بنسبة 2.4 %.</p> <p>-الدور الهام للصناعة والعوامل المحلية في تحديد ابتكار منتجات IJVs فجميع المتغيرات (سرعة الابتكار في الصناعة، إضفاء الشرعية على الاستثمار الأجنبي المباشر وتكامل الأنشطة المبتكرة) مهمة إحصائياً مع وجود علامات إيجابية عبر جميع نماذج الانحدار.</p>	<p>يختبر الباحثين مجموعتين من الفرضيات : التوجه التنظيمي والتكيف البيئي، بالاعتماد على نظرية البيئة التنظيمية. من الناحية التجريبية اعتمدت الدراسة على تحليل مجموعة من البيانات تتكون من 3555 (IJVs) في الصين من 1999 إلى 2003 .</p>	<p>البحث في ابتكار المنتجات في الأسواق الناشئة القائمة على المشاريع المشتركة الدولية (IJVs).</p>	<p>(Changhui Zhou, Jing Li, 2008)</p> <p>"Product innovation in emerging market-based international joint ventures: An organizational ecology perspective."</p> <p>مقال</p>	<p>08</p>
<p>(Eisenhard, 1999; Aggarwal, 1999, Boly et al. 1998; Hill, 1997)</p> <p>دافع التوجه إلى الابتكار الضغوط التكنولوجية</p> <p>(Fine, 1998; Moore et Garnsay, 1993; Dussauge et al. 1992)</p> <p>قصر دورة الحياة التكنولوجية لبعض الصناعات .</p> <p>(Moore et Garnsay, 1993).</p> <p>تقلب الطلب مرتبط بانخفاض في دورة حياة المنتجات .</p> <p>Beaudoin et St-Pierre (1999)</p> <p>تؤدي إلى صعوبة التوريد والتقنيات غير الملائمة والإنتاج غير التنافسي من حيث التكاليف</p> <p>Beaudoin et St-Pierre . (1999)</p> <p>تصنيف الابتكار: ابتكار العمليات، ابتكار</p>	<p>83- % من PME في مجال التصنيع التكنولوجي تستثمر في تطوير المنتجات أكثر من تطوير العمليات.</p> <p>يتم تخصيص 68 % من المبالغ المستثمرة في التطوير حالياً لتطوير المنتجات، و 32 % من إجمالي الاستثمارات لتطوير العمليات .</p> <p>32- % من الشركات تتخلى تماماً عن تطوير العمليات وتستثمر فقط في تطوير المنتجات.</p>	<p>تم جمع بيانات الدراسة من عينة تتكون من 20 مؤسسة، 9 منها في قطاع الصناعة الإلكترونية و 5 مؤسسات في قطاع صناعة البصريات والضوئيات، و 3 مؤسسات في قطاع التكنولوجيا الحيوية، و 3 مؤسسات في قطاع صناعة البلاستيك والمواد المركبة.</p>	<p>دراسة حول ابتكار المنتجات وإدخال عمليات جديدة في PME في مجال التصنيع التكنولوجي في منطقتي Québec و Chaudière-Appalaches</p>	<p>(Danny Caron , Johann Vallerand , Benoit Montreuil , Jacques Renaud, 2014)</p> <p>"Innovation, cycle de vie et développement de nouveaux produits et procédés : défis des PME technologiques manufacturières de la région de Québec et Chaudière-Appalaches"</p> <p>مقال</p>	<p>09</p>

المعدات وابتكار المنتجات .				
----------------------------	--	--	--	--

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة.

الجدول (2-2-4) :

تتوافق معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، إلى جانب الاستعانة بالملاحظة والمقابلات الشخصية وتوزيع الاستبيان (مقياس ليكارت الحماسي) على عينة الدراسة المتمثلة في مؤسسة اقتصادية أو مجموعة مؤسسات، ولتحليل البيانات استعانت معظم الدراسات السابقة ببعض الطرق والأساليب الإحصائية، مثل النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، SPSS، معامل الإلتواء **skewness**، معامل التفلطح **Kurtosis**، معامل الارتباط لبيرسون **Pearson Correlation Coefficient**، معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**، باستثناء دراسة (Haddad Hafida, Chouam Bouchama, Amari Salah Eddine, 2018) التي استعانت بالمنهج الاستنتاجي الافتراضي الذي يعتمد على الإطار النظري لبناء الفرضيات كما تم الاستعانة بالاستبيان والمقابلة لجمع البيانات. و الدراسة (R. G. Cooper and E. J. Kleinschmidt, 1987) تم الاستعانة بمقاييس الأداء لقياس نجاح المنتج الجديد، تمت مقارنة 203 منتجًا مع مقاييس الأداء

الجدول (3-2-4) الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع (الشراكة وتطوير المنتجات) :

الرقم	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	منهجية الدراسة	أهم نتائج الدراسة	بعض المراجع المعتمد عليها
الدراسات العربية					
01	(Noor Iskanadarani, Mansour E. Abou Gamila and Ali Shash, 2013) Evaluating the Role of Joint Venture for Technology Transfer in Petrochemicals Industry at Jubail, KSA	هدف الدراسة تقييم دور المشروع المشترك في نقل التكنولوجيا في مجال البتروكيماويات في مدينة الجليل الصناعية بالملكة العربية السعودية .	المنهج الوصفي وذلك باستخدام مسح شامل للأدبيات، كما تم استخدام منهجية البحث الكمي مع التوزيع الإلكتروني لـ 28 استبيان شغل 31 شركة من الشركات البتروكيماوية الموجودة في المنطقة وتم استرجاع 17 استبيان ، كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام حزمة SPSS	-التعاون مع الشركاء الخارجيين المناسبين الذين يتميزون بالالتزام يساهمون في تعليم وتدريب المورد البشري للمؤسسة الشريكة. -الثقافة التنظيمية المرنة والتنسيق داخل المنظمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر عوامل أساسية تسهل قبول نقل التكنولوجيا. -كل من التدريب والتطوير ووعي السوق ينقل التكنولوجيا والميل نحو السلوك الإبداعي وتوليد الأفكار، وتحسين صنع القرار والتواصل وبيئة العمل وقيمة المنتج والكفاءة الإنتاجية كلها عوامل مهمة للتأثير على نجاح نقل التكنولوجيا داخل الشركة.	-Al-Ghamdi (1987) - (Al-Sa'doun, 2006). - (Bercovitz and Feldman, 2006). - (Roy and Oliver, 2009). - Hagedoorn and Schkaenraad (2006) - (Abdul-Wahab et al., 2011).
02	(محمد محمود أبو خشبة (2018)) "تأثير البيئة التعاونية لتطوير المنتجات الجديدة وتكامل سلسلة التوريد على رضا	دراسة تأثير كلاً من البيئة التعاونية لتطوير المنتجات الجديدة من ناحية وممارسات	المنهج الوصفي وذلك من خلال توصيف متغيرات وأبعاد البحث واختبار فروض الدراسة. استخدام مجموعة من الأساليب	- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بيئة تطوير المنتجات الجديدة ومشاركة المصنعين في تطويرا لمنتجات.	Harres et al , 2010 ; He et al , 2011 ; Jayaram et al , 2011 ; Qrunfleh et al , 2012; Singhry , 2015 ; Backmann & Cordery 2015 ; Kumar &

<p>(Raman 2015 ,) تكامل سلسلة التوريد وخلق علاقات الإدماج بين أطرافها خاصة مع الموردين والموزعين والعملاء.</p> <p>Ciesielski , 2012 ; Ghosh , 2014; Wanger , 2012; Hartley , 2011; Wanger , 2012; Skipworth et al , 2015; Skipworth et al , 2015 ; Schoenherr & Wanger , 2016 ; Yan & Azadegan , 2017)</p> <p>خلق بيئة تعاونية لتطوير المنتجات الجديدة وذلك من خلال الاستفادة من منافع التكامل الداخلي والخارجي داخل سلسلة التوريد ومن خلال الاعتماد على العلاقات التعاونية بين المصنعين والموردين والعملاء وأصحاب المصالح داخل سلسلة التوريد.</p>	<p>- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بينية تطوير المنتجات الجديدة ومشاركة الموردين في تطوير المنتجات.</p> <p>- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بينية تطوير المنتجات الجديدة ومشاركة العملاء في تطوير المنتجات.</p> <p>- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية مشاركة المصنعين ومشاركة الموردين في تطوير المنتجات.</p>	<p>الإحصائية (الوسط الحسابي الانحراف المعياري اختبار Cronbach's Alpha) تحليل المسار (path analysis) . ويتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية المساهمة المصرية المقيدة في بورصة الأوراق المالية 2017 والعالمية في عدة صناعات مختلفة هي : صناعة الأدوية والغزل والنسيج والملابس الجاهزة والأغذية والأجهزة الكهربائية والأثاث.</p>	<p>إدارة سلسلة التوريد المتكاملة من ناحية على تحقيق رضا العملاء.</p>	<p>العملاء بالتطبيق على الشركات الصناعية المصرية" مقال</p>
<p>الدراسات الأجنبية</p>				
<p>(Schiele, 2006) التعاون يجلب تحفاض التكاليف والمخاطر وجوده المنتجات</p> <p>(Das and Teng, 2001; Dyer and Chu, 2003; Zaheer et al., 1998). الثقة مهمة لتقليل التكاليف والمخاطر التي ينطوي عليها التبادل .</p> <p>(Sako, 1997), الثقة تدعم التعلم والتحسين المستمر في تطوير المنتجات</p> <p>(Dodgson, 1993) تساعد الثقة تبادل المعلومات والتعلم وتحسين التنسيق بين الشركاء والنقل التكنولوجي التعاوني .</p>	<p>أ- الثقة هي آلية حاسمة تحكم العلاقات بين المنظمات وبالتالي فهمها أمر بالغ الأهمية لدعم إدارة تطوير المنتجات الجديدة .</p> <p>ب- تظهر النتائج أنّ العامل الرئيسي الذي يؤثر على اختيار الشركاء المتعاونين لدعم الابتكار يتعلق بالضغط لتقليل التكاليف والوقت والمخاطر التي تنطوي عليها عملية تطوير المنتجات الجديدة .</p> <p>ت- الثقة تعتبر الآلية الرئيسية التي تحاول المؤسسات من خلالها تحقيق النتائج كما تعتبر كمعيار رئيسي أثناء اختيار الموردين.</p> <p>ث- الاعتماد المفرط على الثقة في اختيار الموردين لتطوير المنتجات الجديدة يعيق الابتكار الجزري لأنه يشجع المؤسسات على استكشاف المعلومات والكفاءات فقط .</p>	<p>المنهج الوصفي أين تم تناول المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة تطوير منتج جديد الابتكار، الثقة والتعاون أما في الجانب التطبيقي تم الاستعانة بدراسة حاليين، لجمع المعلومات استعان الباحث بالمقابلات المنظمة مع استخدام وثائق المؤسسات، شارك في المقابلة 14 مستجيباً</p>	<p>تستكشف هذه الدراسة الدور الذي تلعبه الثقة أثناء اختيار الموردين في تطوير المنتجات أي يتم تحديد نوايا وكفاءات الشركاء كمعايير لاختيار الموردين</p>	<p>(Raluca Bunduchi ,2013) Trust, partner selection and innovation outcome in collaborative New product Development</p>
<p>(Malerba, 2002, 2004), نهج الأنظمة القطاعية للابتكار، الابتكار هو نتيجة لعملية التعلم من الشركات والأفراد . (Chesbrough, 2003,</p>	<p>- تم تأكيد الجودة الإجمالية للنموذج وملائمة الانحدار PLS للبيانات من خلال نتائج R2Y (cum)</p>	<p>تم استخدام التحليل الكمي والنوعي لصناعة ألعاب الفيديو مع التركيز على ناشري ألعاب الفيديو العالميين . تم جمع البيانات من تقارير نشاط الشركات</p>	<p>دراسة تأثير الإستراتيجيات المختلفة التي يمكن للشركات تنفيذها مع أطراف أخرى في صناعة معينة على ابتكار</p>	<p>(Rhizlane Hamouti, Frank Robert, Frédéric Le Roy ,2014) "Stratégie</p>

<p>(2006)الابتكار المفتوح 1</p> <p>(Belderbos et al., 2004 ; Neyens et al., 2010 ; Nieto, Santamaria, 2007 ; Tomlinson, 2010 ; Santamaria, Surroca, 2011 ; Le Roy et al., 2013). أهمية التعاون من أجل الابتكار تعتمد على نوع الشريك</p> <p>Gatignonet Xuereb,1997,</p> <p>Pla-Barber et Alegre 2007, استخدام بعدين لوصف الابتكار: التطور التكنولوجي وتصور العميل (Gatignonet et al., 2002 ; Atuahene-Gima, 2005). الابتكار التدريجي والابتكار الجذري</p>	<p>R2X(cum) و وR2Q(cum) 91.5% من</p> <p>-التباين في ابتكار المنتجات الذي تم قياسه بالابتكار التدريجي والجذري فسره النموذج .</p> <p>- إستراتيجية التعاون الأفقي لها تأثير إيجابي على الابتكار الجذري .</p> <p>-لإستراتيجية التعاون العمودي تأثير سلبي على الابتكار التدريجي .</p>	<p>والمجلات المتخصصة المواقع الإلكترونية والدراسات القطاعية وقاعدة بيانات .FACTIVA (2011 – 2006)</p> <p>-تحليل الانحدارPLS2الكمي</p> <p>-المرعات الصغرى الجزئية</p>	<p>المنتجات. (الإستراتيجية الفردية إستراتيجية التعاون الرأسي وإستراتيجية التعاون)</p>	<p>Individuelle, Stratégie De Coopération Verticale Ou Stratégie De Coopération. Quelle Est La Meilleure Stratégie Pour L'innovation Produit ?"</p> <p>مقال</p>	<p>04</p>
<p>(Cassiman and Veugelers, 2006)</p> <p>يسهل التعاون الوصول إلى المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء الجديدة، التعلم .</p> <p>(Chesbrough, 2006)</p> <p>التعاون الإستراتيجي ضروري لنشاط الابتكار .</p> <p>(Nieto and Santamaria ,2007)</p> <p>التعاون مع العملاء والموردين ومؤسسات البحث والتطوير يؤدي إلى مستويات أعلى من التجديد في ابتكار المنتجات .</p> <p>(Fritsch and Lukas, 2001; Tether, 2002; Mention, 2011).</p> <p>نموذج اللوغاريتم هو الأنسب لدراسة العلاقة بين التعاون والابتكار .</p> <p>(Belderbos et al., 2004; Cassiman and Veugelers, 2006; Chesbrough, 2006; Fey and Birkinshaw, 2005; Neyens et al., 2010; Nieto and Santamaria, 2007; Santamaria and</p>	<p>-يتحقق الابتكار الجذري بنسبة 54% والتدريجي بنسبة 52%. التعاون مع الموردين 65% وهو التعاون الأكثر شيوعاً، مع الشركاء في الشبكة 57%، مع العملاء 51%، مؤسسات البحث والتطوير الخاصة 37%، الجامعات 32%، مؤسسات البحث والتطوير العامة 24% .</p> <p>- مع المنافسين المحليين 19% وهو الأكثر شيوعاً، مع المنافسين الأوروبيين 16%، مع المنافسين الأمريكيين 6% مع المنافسين الإقليميين 0% ، مع منافسين آخرين 6% .</p>	<p>-استعان الباحثين بـCISO4 مسح الابتكار من سنة2002 إلى 2004 يتضمن معلومات حول 2500 شركة</p> <p>-نموذج اللوغاريتم ثنائي التفرع لتقييم احتمالية تنفيذ الابتكار الجذري للمنتج في شركات عينة الدراسة 3833 شركة</p> <p>المتغيرات التابعة : الابتكار الجذري للمنتج الابتكار التدريجي للمنتج</p> <p>المتغيرات المستقلة : التعاون مع المنافسين مع غير المنافسين</p>	<p>مناقشة الآثار المترتبة على أنواع مختلفة من التعاون على أداء الابتكار</p>	<p>(Frédéric Le Roy, Marc Robert Frank Lasch,2016)</p> <p>Choosing the « Best Partner for Product Innovation »</p> <p>مقال</p>	<p>05</p>

<p>Surroca, 2011; Tomlinson, 2010; Yami et al., 2010) الابتكار نتيجة للتعاون</p>				
<p>(M.A Cusumano,1988,M.A Cusumano and ATakeishi,1992,T. Nishiguchi1997,P.Tumbull, &all,1992)</p> <p>مشاركة المورد في العملية الابتكارية</p> <p>(K.B Clark and T.Fujimoto,1991,K.B Clark,1989)</p> <p>المرونة تعتبر مقياساً رئيسياً لدورة تطوير أقصر ومنتجات أفضل .</p>	<p>- تعد المشاركة المبكرة للمورد في العملية الابتكارية أحد الجوانب الرئيسية التي تساهم في تحسين أداء الشركة مع توفير إطاراً للتعلم المشترك والابتكار التكنولوجي.</p> <p>- الاعتماد على قاعدة موسعة من الموردين يؤدي إلى بناء شبكة علاقات يصعب إدارتها، وتكون هذه العلاقات فعالة يجب تغييرها من اتفاقية الشراء إلى علاقات الشركة المتكاملة المبينة على الثقة والالتزام في التعامل .</p> <p>- القرب من شبكة الموردين له فوائد كثيرة مثل تقصير وقت التسليم وتخفيض تكاليف النقل والمخزون وتحسين الاتصالات .</p>	<p>دراسة الحالة هذه مأخوذة من عينة من 70 شركة تمت مقابلة مديريها في إيطاليا، واستخدمت الشركة مجموعة واسعة من المهارات والتقنيات بالاعتماد على 200 شركة خارجية ولتحليل كيفية إشراك الشركات لمورديها في العملية الابتكارية تم الاعتماد على البعدين :</p> <p>(1)- توقيت مشاركة الموردين : ويقصد بها العملية التي يبدأ فيها المصنع الرئيسي ل (NPD) بالبحث عن موردين مناسبين.</p> <p>(2)- درجة المنافسة بينهم أثناء مشاركتهم .</p>	<p>تقدم تجربة لشركة إيطالية عالمية رائدة في تصنيع آلات وأنظمة معالجة وتعبئة المواد الغذائية والمنتجات الأخرى . استخدمت شح الشركة مع شبكة من الموردين من مختلف المستويات في عمليات تطوير منتجاتها الجديدة (NPD)</p>	<p>(Andrea Bonaccorsi and Andrea Lipparini,2016) مقال</p> <p>Strategie Partnerships In New Product Development :an Italian case study</p>
<p>(Kwon, 2008)</p> <p>البحث عن شركاء لتحقيق أقصى قدر من المنافع المتبادلة من الموارد والقدرات التكميلية .</p> <p>(Kutvonen et al., 2010).</p> <p>لاستعاب المعرفة دخول أسواق التكنولوجيا والشبكات .</p> <p>Teece (1986)</p> <p>تتامل الموارد والقدرات كمحركات للنجاح في تطوير الابتكار التعاوني .</p> <p>(Kwon, 2008)</p> <p>التوافق مؤشر أعلى الاستقرار والتنسيق التنظيمي بين الشركاء ويولد الثقة والالتزام .</p>	<p>-يساعد تكامل التكنولوجيا والقدرات الخارجية التي يساهم بها شركاء OI المختلجون في سد الفجوات التكنولوجية وتعزيز حداثة الابتكار .</p> <p>- دراسة كلا الوجهين للتكامل والتوافق الذي يحتمل أن يطور قدرة الشركة على مستوى الشركة من خلال مساعدة المديرين على التعرف بشكل منهجي على مدى توافق شركائهم مع الشركة في كل بعد.</p> <p>عندما يحدد المديرين تكامل الموارد الخارجية، يمكنهم متابعة مشاريع OI من خلال دمج تدفقات الأصول مع القدرات الداخلية المقنونة يؤدي اختيار شركاء يتمتعون بدرجة عالية من التوافق في الأهداف الإستراتيجية وأنماط الإدارة إلى زيادة جودة</p>	<p>اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اختيار الشركاء في عملية الابتكار المفتوح في الجانب النظري، كما عرضت الدراسة تجارب عدّة شركات عالمية استعانت بإستراتيجية الشركة لابتكار منتجاتها تذكر منها Philips, Volvo,Embrarer, Epple,IBM,Motorola</p>	<p>فهم أبعاد التكامل والتوافق في الموارد والقدرات الخارجية مع شركاء الابتكار المفتوح وتناقش أدوار المديرين في تحديد مدى ملائمة الشركاء الخارجيين</p>	<p>(Nisit ,Manotungvorapun and Nathasit Gedsri,2016)</p> <p>Complementarity vs. compatibility: what really matters for partner selection in open innovation?</p>

	<p>التفاعل وعملية نقل التكنولوجيا .</p>				
<p>(Pfeffer and Salancik, 2003). تحقيق الأهداف التنظيمية يتوقف على موارد المنظمات الأخرى . (Hansen and Birkinshaw, 2007). الحصول على موارد الابتكار من سلسلة التوريد للكليات الأخرى. (Un et al., 2010). يوفر التعاون مع الجامعات والموارد والعمل والمنافسين المعرفة والموارد التي تدعم الابتكار. (Arundel et al, 1995) يُعتبر الموردون مصدرا رئيسيا لتوليد أفكار المنتجات المبتكرة</p>	<p>- يؤثر التركيز الإستراتيجي للشركة على الابتكار بشكل إيجابي على تركيز المورد على الابتكار. - يؤثر التركيز الإستراتيجي للشركة على الابتكار بشكل إيجابي على العلاقة بين المشتري والمورد. - العلاقة الجيدة بين المشتري والمورد لها تأثير إيجابي على ابتكار المنتجات. - يؤثر ابتكار المنتجات بشكل إيجابي على أداء الأعمال</p>	<p>- الاعتماد على نظرية الموارد في الجانب النظري . - استهداف 850 شركة باكستانية و450 شركة هندية - تم استرجاع 295 استبيان . - استخدام SPSS. كما تم الاستعانة بنمذجة المعادلات الهيكلية والانحدار الخطي الهرمي لاختبار الفرضيات إلى جانب نموذج AMOS .</p>	<p>الاستناد على نظرية الاعتماد على الموارد، لافتراض أنّ إستراتيجية الابتكار للمشتري تعزز التركيز على ابتكار المورد وعلى العلاقة بين المشتري والمورد التي تدعم ابتكار المنتج</p>	<p>(Muhammad Shakee Jajja, Shaukat Ali, Vijay R. K, Syed Zahoor,2017) « Linkages between Firm Innovation Strategy, Suppliers, Product Innovation, and Business performance : Insights from Resource Dependence Theory »</p>	<p>08</p>
<p>(Grant, 1996; Melton & Hartline, 2012). الآليات التنظيمية المحددة لاستخدام المعرفة داخل الشركة (Perks et al., 2012; Mazloomi et al., 2017) تعزيز تنوع قاعدة معارفهم وتعلم المعرفة . (Garcia & Calantone, 2002; Stock & Zacharias, 2013). مفهوم الحدائة لقياس درجة الاختلاف بين المنتجات والخدمات الجديدة والحالية . 11111111(Baker et al., 2016; EUROSTAT, 2008) التعاون مع أطراف أخرى يدعم أنشطة الابتكار .</p>	<p>- أثر تعاون العملاء بشكل إيجابي على الحدائة والجدوى. - أثر تعاون الموردين بشكل إيجابي على جدوى الخدمة . - لم يؤثر تعاون الموردين بشكل كبير على الجدوة. - أدى التعلم الاستكشافي إلى تضخيم تأثيرات تعاون العملاء وتعاون الموردين على جودة الخدمة. - علاقات تعاون العميل وتعاون المورد تكون أضعف عندما يكون مستوى التعلم مرتفعا .</p>	<p>جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية مع عينة من المديرين إذ تم الاتصال بـ 350 شركة خدمات B2B مدرجة في دليل أعمال الخدمات في ثلاث قطاعات. تم جمع 183 حزمة مسح قابلة للاستخدام. تم استخدام مقياس سبع نقاط من 1 (ليس على الإطلاق) إلى 7 (كثيرا جدا)، ولتقييم صحة البيانات واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى (PLS) .</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تطوير إطار نظري لفحص التأثيرات المستقلة لتعاون العملاء والموردين على ابتكار الخدمة والجدوى منها. وذلك في ظل وجود التعلم الاستكشافي والمعرفة الضمنية.</p>	<p>(Nima Heirati,Vida Siahtiri,2017) « Driving service innovativeness via collaboration with customers and suppliers: Evidence from business-to-business services » مقال</p>	<p>09</p>

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة.

الجدول (3-2-4) :

معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور الشراكة في تطوير المنتج، استعانت بمنهج دراسة الحالة والاستبيان والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات فكانت نتائج معظم الدراسات متقاربة على النحو التالي :

- التعاون مع الشركاء المناسبين يتميزون بالالتزام والثقة يساهمون في تعليم وتدريب المورد البشري .
- البيئة التعاونية (الموردون، العملاء، المصنعون) تساهم في تطوير منتجات جديدة.
- الثقة آلية حاسمة تحكم العلاقات بين المؤسسات لدعم إدارة تطوير المنتجات.
- الاعتماد على قاعدة موسعة من الموردين يؤدي إلى بناء شبكة علاقات يصعب إدارتها ولتكون هذه العلاقات فعالة يجب تغييرها من اتفاقية الشراء إلى علاقة الشراكة المتكاملة المبنية على الثقة والالتزام في التعامل.
- تكامل وإندماج سلسلة التوريد والتي تتمثل في ضرورة إحداث التكامل والتنسيق بين المصنعين والموردين والعملاء عند تطوير المنتجات الجديدة.
- اختيار شركاء يتمتعون بدرجة عالية من التوافق في الأهداف الإستراتيجية وأنماط الإدارة إلى زيادة جودة عملية نقل التكنولوجيا.
- الدوافع من وراء عقد اتفاقيات الشراكة يستجيب لثلاث ضروريات (التعاون، التخصص المشترك، التعلم).
- القرب من شبكة الموردين له فوائد كثيرة مثل تقصير وقت التسليم وتخفيض تكاليف النقل والمخزون وتحسين الاتصالات .
- المرونة تستهدف التنسيق وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة .
- تشكل شراكات تطوير المنتج عندما تكون المهارات التقنية متكاملة بين الشركاء بشكل كاف لخلق قدرات فريدة.
- نجاح عملية دمج العملاء في تطوير المنتجات الجديدة يضمن رضا العملاء عن التصميم والجودة ويحقق المرونة في المواصفات وتلبية الرغبات .
- كل من التدريب والتطوير ووعي السوق بنقل التكنولوجيا والميل نحو السلوك الإبداعي وتوليد الأفكار وتحسين صنع القرار وبيئة العمل وقيمة المنتج والكفاءة الإنتاجية كلها عوامل تساعد على نقل التكنولوجيا داخل المؤسسة .
- التعاون مع الموردين له تأثير إيجابي على الابتكار الجذري والتدريجي للمنتجات.
- الثقافة التنظيمية المرنة والتنسيق داخل المنظمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر عوامل أساسية تسهل قبول نقل التكنولوجيا لتطوير المنتجات.
- عندما يحدد المديرين تكامل الموارد الخارجية، يمكنهم متابعة مشاريع الابتكار المفتوح من خلال دمج تدفقات الأصول مع القدرات الداخلية المفقودة .
- لتقليل التكاليف والمخاطر تلجأ بعض المؤسسات إلى اختيار الشركاء المتعاونين لدعم تطوير المنتجات الجديدة .
- يساعد تكامل التكنولوجيا والقدرات الخارجية التي يساهم بها شركاء OI (الابتكار المفتوح) في سد الفجوات التكنولوجية وتعزيز حداثة الابتكار .

- تخفيض كل من تكاليف التدريب ونقل المعارف وتكاليف اختراق الأسواق الدولية .
- اتفاقيات الشراكة في الجزائر تركز على تحديات التكنولوجيا من خلال مواكبة العولمة والبحث عن تحقيق أعلى كفاءة.

المطلب الثالث : بناء نموذج الدراسة

(1) - الدراسات التي تناولت فرضيات الدراسة :

(1.1) - الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين (الفرضية الرئيسية :تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير

منتجات جديدة في المؤسسات محل الدراسة):

الجدول (4,3,4) : الدراسات التي تناولت الفرضية الرئيسية

الدراسات ذات الصلة	النتائج	الدراسة
Petersen et al, 2004 ; Kim, 2006 ; Xu & Beamon, 2006 ; Tan & Tracey, 2007 ; Harres et al, 2010 ; Jayaram et al, 2011 ; Ghosh et al, 2014 ; Singhry, 2015)	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بيئة تطوير المنتجات الجديدة ومشاركة المصنعين والموردين والعملاء في تطوير المنتجات.	محمد محمود أبوخشية 2018
Hanssen-Bauer, Snow, 1996, Dyer, Singh, 1998, Neyens et al.2010, Le Roy et al. 2013, Santamaria et Surroca,2011, Nieto et Santamaria 2007, Fritsch et Lukas ,2001.	- إستراتيجية التعاون الرأسي لها تأثير إيجابي على الابتكار التدريجي للمنتجات. - إستراتيجية التعاون الأفقي لها تأثير إيجابي على الابتكار الجذري للمنتجات.	Rhizlane Hamouti, Frank Robert, Frédéric Le Roy ,2014
Belderbos et al., 2004, Cassiman and Veugelers, 2006; Chesbrough, 2006; Fey and Birkinshaw, 2005; Neyens et al., 2010; Nieto and Santamaria, 2007; Santamaria and Surroca, 2011; Tomlinson, 2010; Yami et al., 2010.	يرتبط التعاون مع غير المنافسين ارتباطا إيجابيا بابتكار المنتجات.	Frédéric Le Roy, Marc Robert -Frank Lasch,2016
Fynes et al., 2015, Henke Jr. and Zhang, 2010. Arundel et al. 1995, Azadegan et al., 2008, Arlbjörn and Paulraj, 2013, Henke Jr. and Zhang, 2010.	العلاقة الجيدة بين المشتري والمورد لها تأثير إيجابي على ابتكار المنتجات.	Muhammad Shakee Jajja ,Syed ZahoorShaukat Ali, Vijay R. K ,2017
Perks et al., 2012; Melton & Hartline, 2013; Storey et al., 2016, Baker et al., 2016, Ordanini & Parasuraman, 2011, Mahr et al., 2014.	يرتبط تعاون العملاء ارتباطا إيجابيا بجدارة الخدمة .	Nima Heirati,Vida Siahtiri ,2017
Chen, J. V., Yen, D. C., Rajkumar, T. M., & Tomochko, N. A. 2011 , Alrubaiee, L., & Al-Nazer, N. 2010 Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. 2012, McCann, P. 2011 , Sjöberg, A., & Wallgren, C. 2013 .	هناك علاقة مهمة بين الشراكة طويلة الأجل وابتكار المنتجات.	Bentolhoda Abdollahbeigi ,Farhang Salehi ,2020

<p>(ABDALLAH, A.B., OBEIDAT, B.Y., AQQAD, 2014) The impact of supply chain management practices on supply chain performance in Jordan: The moderating effect of competitive intensity.</p> <p>BHUIYAN, N.: A framework for successful new product development, (NEL, J, GOEDE, E., NIEMANN, W.,2018)Supply chain disruptions: Insights from South African third-party logistics service providers and clients.</p>	<p>التائج أوضحت أن ممارسات SCM (الاندماج مع الموردين، الاندماج الداخلي، الاندماج مع العملاء، وتبادل المعلومات) تتوسط بشكل فعال العلاقة بين مراحل تطوير المنتجات وقرارات العمليات. الشركات المدروسة تستفيد من الدمج الداخلي وتبادل المعلومات بدرجة أكبر مقارنة باندماج الموردين أو العملاء. يوصي الباحثون بزيادة الاهتمام بتكاليف المواقع والتفديرات الأولية ومشاركة المعلومات لتحسين اتخاذ القرار في إدارة العمليات</p>	<p>الدراسة: (2021) Abdullah Abbas (AL-& all</p>
<p>(Ellis et al., 2012; Li et al., 2022; Liao et al., 2020; Tchokogue and Merminod, 2021). (Carvalho et al., 2012; Patrucco et al., 2020; Zhang et al., 2015). D (Kabadurmus, 2020; Lau,2014;VanEchteltetal.,2007 (Behl et al., 2021; Johnston et al., 2004; Krause et al., 2007; Parra-Requena et al., 2015; Pemartin and Rodriguez-Escudero, 2017)</p>	<p>مع الموردين يعتمد NPD الأداء العالي لمشاريع على التكامل بين المستويات الاستراتيجية (وضعية المشتري/المورد المفضل) والمستويات التشغيلية (بناء رأس المال الاجتماعي أثناء المشروع). الثقة والالتزام المتبادل بين المشتري والمورد تشكل العامل الأهم في تقليل التكاليف، تحسين الجودة، وتسريع الإنجاز، وتعزيز الابتكار كون المؤسسة "مشترياً مفضلاً" أو التعامل مع "مورد مفضل" يساعد، لكن لا يغني عن الاستثمار في العلاقات الاجتماعية وبنائها خلال المشروع.</p>	<p>الدراسة(2023) Lamiae Marie-Anne Le- 'Benhayoun Holger Schiele, Tarik 'Dain ,Saikouk Richard Calvi</p>

المصدر : من إعداد الطالبة استناداً إلى الدراسات السابقة.

في ضوء ما ورد الجدول، تكشف الدراسات السابقة عن إجماع شبه كامل على أن الشركات الاستراتيجية بمختلف أنواعها (مع الموردين، والعملاء، والشركاء غير المنافسين، بالإضافة إلى التعاون الرأسي والأفقي) تشكل عاملاً أساسياً في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة داخل المؤسسات. فقد أظهرت النتائج أن التكامل، وتبادل المعلومات، وبناء الثقة والالتزام المتبادل يساهمون مباشرة في تعزيز جودة المنتجات، وتسريع عمليات التطوير، وخفض التكاليف، ودعم كل من الابتكار التدريجي والجزري. كما سلطت بعض الدراسات الضوء على الدور الوسيط لممارسات إدارة سلسلة التوريد في تعزيز الرابط بين مراحل تطوير المنتجات وقرارات العمليات، مما يشير إلى أن فعالية الشراكة الاستراتيجية لا تقتصر على الجوانب الشكلية، بل تعتمد أساساً على عمق التعاون، وطبيعته التشغيلية، واستدامته طويلة الأمد. وهذا يعزز الفرضية الرئيسية القائلة بأن الشراكة الاستراتيجية تساهم بشكل فعال في تطوير المنتجات الجديدة داخل المنشآت محل الدراسة.

2.1- الدراسات التي تناولت دور الشراكة في تخفيض التكاليف: ف 1: تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال تأثيرها على خفض التكاليف كعامل وسيط

الجدول (4،3،5) الدراسات التي تناولت الفرضية الأولى

الدراسات ذات صلة	النتائج	الدراسة
Helper.S ,1991 ;Choffray.J ,and Johnson.P.E ,1979 ;Cooper .R.G and Kheinschmidt ,1986 ;Hakansson.H and Wootz .B,1975.	<ul style="list-style-type: none"> - تقصير وقت التسليم وتخفيض تكاليف النقل والمخزون وتحسين الاتصالات . الشبكة القائمة على الشراكات طويلة الأجل والقائمة على الثقة لا توفر المرونة فحسب بل تؤمن أيضا تخفيض التكاليف مع تقاسم المخاطر 	Andrea Lipparini,1994
Porter, 1980, p. 86.	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف مراقبة العمليات - تخفيض تكاليف الإنتاج . 	TROACĂ, Victor-Adrian Dumitru-Alexandru BODISLAV , 2012
Perks, 2000,,Das and Teng, 2001, Dyer and Chu, 2003; Zaheer et al. 1998, Petersen et al., 2003, Tapon, 1989; Ulset, 1996, Brockoff, 1992	<ul style="list-style-type: none"> اختيار الشركاء المتعاونين لدعم الابتكار يتعلق بالضغط لتقليل التكاليف والوقت والمخاطر التي تنطوي عليها عملية تطوير المنتجات الجديدة. - 	Raluca Bunduchi,2013
Charles w. Hill & Gareth R Jones,2010, تخفيض التكاليف الثابتة، Mark Darby,2006,	<ul style="list-style-type: none"> تعد الدوافع الملموسة (الحاجة للتكنولوجيا وتخفيض التكاليف) من أسباب تبني مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر إلى تشكيل شراكات إستراتيجية. 	جباري عبد الوهاب 2016
علي حسين وآخرون، 1999،	<ul style="list-style-type: none"> - تقليص تكاليف التدريب ونقل المعارف. - تخفيض تكاليف احتراق الأسواق الدولية - تخفيض تكاليف المخاطر . 	سهام موسي، نوال شين، 2017
JordanD.Lewis,1990,	<ul style="list-style-type: none"> أثرت الشراكة الاستراتيجية إيجابا على تخفيض التكاليف في مؤسسة واحدة من المؤسسات محل الدراسة . 	قطوش أمين 2017-2018

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة.

تُظهر الدراسات المدرجة في الجدول (2،4،5) إجماعاً على أن الشراكات الاستراتيجية طويلة الأمد، القائمة على الثقة والتعاون، تساهم بشكل حاسم في تخفيض التكاليف المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة؛ حيث أكدت (Lipparini 1994) تقصير وقت التسليم وتخفيض تكاليف النقل والمخزون وتحسين الاتصالات، بينما أشارت TROACĂ و BODISLAV (2012) إلى خفض تكاليف مراقبة العمليات والإنتاج، و (Bunduchi 2013) ربطت اختيار الشركاء بتقليل الضغوط الزمنية والمالية والمخاطرة، وجباري (2016) حددت الدوافع الملموسة مثل الحاجة للتكنولوجيا في صناعة الأجهزة الإلكترونية بالجزائر، وموسي وشين (2017) سلطت الضوء على تقليص تكاليف التدريب واختراق الأسواق الدولية، وقطوش (2017-2018) أثبتت التأثير الإيجابي في مؤسسة محلية. كما دعمت دراسات ذات صلة مثل (Porter 1980) ، Hill & Jones (2010) و (Lewis 1990) هذه النتائج، مما يعزز الفرضية الأولى بدور الشراكة في تحقيق الكفاءة التشغيلية والابتكار.

3.1- الدراسات التي تناولت دور الشراكة في نقل التكنولوجيا :ف2:تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير

منتجات جديدة من خلال دورها في نقل التكنولوجيا كعامل وسيط

الجدول (4،3،6) الدراسات التي تناولت الفرضية الفرعية الثانية

الدراسة	النتائج	الدراسات ذات صلة
Noor Iskanadarani, Mansour E. Abou Gamila and Ali Shash,2013	حصلت غالبية الشركات التي تعمل في مجال البيتروكياويات في المملكة العربية السعودية على نقل للتكنولوجيا بالتعاون مع مؤسسات أخرى	Gately, 2011, Simon and Herman, 2001, Bresman, Birkinshaw, and Nobel, 2010, Bercovitz and Feldman, 2006, Abdul Wahab and others, 2010, Henrik and others, 2010,
Marina Z. Solesvik and Magnus Gulbrandsen,2013	تطوير سفينة فريدة وثورية تستخدم الغاز الطبيعي السائل والطاقة الهيدروجينية أي سفينة صديقة للبيئة وهي السفينة الوحيدة من هذا النوع قيد التطوير في النرويج	Kock and Torkkeli, 2008; Moroz and Hindle, 2011, Sarasvathy,2008
Patricia Guarnieri,2016	-استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات لتبادل البيانات الإستراتيجية في إدارة سلسلة التوريد بين الشركاء. - تطوير منتجات جديدة باستخدام تقنيات جديدة وزيادة درجة الابتكار .	(Cannella and Ciancimino ,2010; Ciancimino et al., 2012; Cannella et al., 2013), Skjoett-Larsen et al., 2003; Bagchi et al., 2005, Schary and Skjoett-Larsen, 2001; Claycomb and Frankwick, 2010
جباري عبد الوهاب 2016	تعد الدوافع الملموسة (الحاجة للتكنولوجيا وتخفيض التكاليف) من أسباب تبني مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر إلى تشكيل	Sazali et.al, Sazali et.al,2010

	شركات إستراتيجية.	
BoualemAliouat,1996,	تواجه المؤسسة الاقتصادية محيط تنافسي شديد للتطورات السريعة في التكنولوجيا والمعارف ومن أجل مواكبة هذه التغييرات تلجأ بعض المؤسسات إلى إستراتيجية الشراكة مع المؤسسات المتخصصة قصد مواكبة التطور.	بوكرياسين ،وسيلة بوطاعة، 2018
BarNir, A. 2014, Smilor. R. W et Gill. M. D. 1987. Chesbrough, H. W., & Crowther, A. K.,2006. Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J,2006	لأهمية استخدام أدوات تطوير تكنولوجيا المعلومات تمكن أكثر من 2500 طالب من المشاركة في إنشاء 750 نموذجًا أوليًا للحلول التكنولوجية لتطوير مشاريع البرمجيات .	Benaziz Salma, Koubaa Salah ,2019
(Castillo et al., 2018; SSarrà (Iyanna et al., 2022; (Yang et al., 2023; Zahoor et al., 2023, (Siegel et al., 2023; Suh & Oh, 2015 & (Piccaluga, 2022, (Adomako et al., 2021b; ((BarNir et al., 2003	تأثير التعاون بين المنظمات على شدة نقل التكنولوجيا يزداد قوة عندما تكون إمكانية تسويق التكنولوجيا مرتفعة. التعاون بين المنظمات يتوسط العلاقة بين الرقمنة ونقل التكنولوجيا، اختبار دور إمكانية تسويق التكنولوجيا كعامل معدل. حيث أن الرقمنة أصبحت أداة أساسية لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين الابتكار	Samuel Adomako ·) Nguyen Phong (,Nguyen,2024
(Löfsten & Lindelöf, 2005; Rubin et al., 2015; Westhead, 1997). (Deeds et al., 1999; George et al., 2002). (Un et al., 2010). (Chen et al., 2011; Luca & Atuahene-gima, 2007). (Ehls et al., 2020; Katila & Ahuja, 2002). (Ahuja et al., 2012; Soda et al., 2004),	التعاون البحثي مع المنظمات الداعمة يحسن الكفاءة (خفض التكاليف وسرعة التطوير). التعاون البحثي مع المنظمات الداعمة يعزز كفاءة تطوير المنتجات الجديدة. التعاون البحثي مع المنظمات الداعمة يعزز فعالية تطوير المنتجات الجديدة. الموردون يساهمون في الكفاءة (خفض التكاليف والوقت) و/أو الفعالية (تلبية متطلبات السوق وجودة المنتجات)	Miriam Delgado-Verde Vial,2024-Isabel Díez
(Liu Z, Lu C.2018), (Yang L, Duan M, Liu J, Xu C.2018), (Wang S, Xiao X. ,2018), (Xie X, Wang H, Jiao H.,2019)	دور شدة الاستثمار في البحث والتطوير (R&D Investment Intensity): هذا المتغير يُعدّل العلاقة بين تكامل العملاء / الموردن وأداء الابتكار بحيث يُخفف من التأثيرات السلبية لتكامل العملاء والموردن بالذات، ويجعل العلاقة أكثر إيجابية إن كانت شدة الاستثمار في البحث والتطوير عالية.	Jie ،Juanmei Zhou,2025) (Mei

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة

تُبرز الدراسات في الجدول (2،4،6) الدور الفعال للشراكات الاستراتيجية في نقل التكنولوجيا وتعزيز تطوير المنتجات الجديدة؛ إذ أظهرت (2013) Iskanadarani et al. نجاح شركات البتروكيماويات السعودية في نقل التكنولوجيا عبر التعاون، و (2013) Solesvik & Gulbrandsen تطوير سفينة صديقة للبيئة في النرويج، و Guarnieri (2016) استخدام نظم المعلومات لتبادل البيانات وزيادة الابتكار، و جباري (2016) الدوافع التكنولوجية في الصناعة الجزائرية، و بوبكرياسين وبوطاعة (2018) اللجوء إلى الشراكات لمواكبة التطورات التكنولوجية، و Benaziz & (2019) Koubaa مشاركة الطلاب في إنشاء نماذج أولية، و (2024) Adomako & Nguyen تأثير التعاون في نقل التكنولوجيا مدعوماً بالرقمنة، و (2024) Delgado-Verde & Díez-Vial تحسين الكفاءة والفعالية عبر التعاون البحثي، و (2025) Zhou تعديل شدة الاستثمار في البحث والتطوير لتأثيرات التكامل. تدعم دراسات ذات صلة مثل (2011) Gately و (2006) Chesbrough هذه النتائج، مما يعزز الفرضية الفرعية الثانية بفعالية الشراكات في الابتكار التكنولوجي.

4.1- الدراسات التي تناولت دور الشراكة في التعلم التنظيمي: ف3: تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير

منتجات جديدة من خلال دورها في تعزيز التعلم التنظيمي كعامل وسيط

الجدول (4،3،7) الدراسات التي تناولت الفرضية الفرعية الثالثة

الدراسات ذات صلة	النتائج	الدااسة
(نادية حبيب أيوب، 2003) "ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى". (Paul E. Bierly and Timo Hamalainen, 1995) (Wanger , 2012 , Kumar & Raman , 2015 , Singhry , 2015 , Schoenherr & Wanger , 2016)	تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار، (التعلم من الزبائن والتعلم من المنافسين) في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والسادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار. (تعلم الأفراد، تعلم الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم من الوظائف، التعلم من الموردين) دمج الموردين والعملاء في جهود تطوير المنتجات الجديدة يسهل من نقل المعرفة والخبرات و تسهل من عملية تبادل المعلومات وتسرع من عمليات التعلم التنظيمي المشترك بين عدة منظمات وهذا يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء عملية تطوير المنتجات الجديدة.	ترغيني صباح، 2017 محمد محمود أبو خشبة 2018
Melton & Hartline, 2013; Mazloomi et al., 2017. Rothaermel & Deeds, 2004.	التعلم الاستكشافي يخفف بشكل إيجابي من تأثير تعاون العملاء وتعاون الموردين على الخدمة الجديدة	Nima Heirati, Vida Siahtiri, 2017

Perks et al., 2012; Bello et al., 2016; Storey et al., 2016.		
Ganesh et al.(2014) , Zhang-Sheng (2012), Dhanaraj,Lyles,Steensma and Tihanyi (2004); Ma,Humphreys,Qi and Wang (2008), Von Branconi and Loch (2004) and Rodríguez-Lopez Diz-Comesa~na and Mondragon (2017).	التأثير الوسيط لمشاركة المعرفة (KS): شارك بفعالية في ربط كل من TR و CTR و CMR ب IP. بمعنى: المشاركة من خلال هذه الأبعاد تُعزز مشاركة المعرفة، ومشاركة المعرفة بدورها تُحسن الأداء الابتكاري (كلا النوعين)؛ الأثر غير المباشر (السلسلة: SCP → KS → IP) كان مهمًا جدًا. مشاركة المعرفة ليست فقط عامل مساعد، بل هي الجوهر الذي يمرّ من خلاله تأثير المشاركة على الابتكار. من المهم تقليل بُعد المعرفة بين الشركاء وهذا يعني تحسين التفاهم المتبادل، توحيد المفاهيم الثقافية/التقنية، وتطوير القدرات المعرفية، لضمان استفادة أفضل من مشاركة المعرفة.	الدراسة : Hongmei Shana Dongfang Baia, Ying Lia, Jing Shib,2023

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة.

تؤكد الدراسات الواردة في الجدول دور الشراكات الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة لدعم الابتكار؛ إذ حدد أبوخحشية (2018) تأثير أبعاد التعلم من الزبائن والمنافسين في دعم الابتكار، مع دمج الموردین والعلماء لتسهيل نقل المعرفة وتسريع التعلم المشترك، وأظهر (2017) Heirati & Siahtiri أن التعلم الاستكشافي يخفف تأثير تعاون العملاء والموردین على الخدمات الجديدة، بينما أبرزت (2023) Shan et al. الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في ربط أبعاد المشاركة بالأداء الابتكاري، مع الحاجة لتقليل فجوات المعرفة بين الشركاء. تدعم دراسات ذات صلة مثل Wagner (2012)، (2013) Melton & Hartline، و (2014) Ganesh et al. هذه النتائج، مما يعزز الفرضية الفرعية الثالثة بأهمية التعلم والمعرفة المشتركة في تحسين عمليات التطوير الابتكاري.

5- أبعاد المشاركة :

الجدول (8,3,4) أبعاد المشاركة

أبعاد المشاركة	الدراسة	النتائج	الدراسات ذات صلة
الثقة	Carole Donada Gwenaëlle Nogatchewsky,2007	- تسمح الثقة بتقليل الشك في العلاقة وعدم اليقين وتعتبر ضمان للعلاقة التعاقدية المقيدة بالحوكمة الهرمية. - الثقة تولد التأزر والاهتمام بالمحافظة على سمعة الطرفين .	Dwyer et al., 1987 Nooteboom et al., 1997 ; Zucker, 1986 (Bidault et Jarillo, 1995 ; Guibert, 1999; Puthod, 1995 ; Sako, 1992) Zaheer

<p>et al., 1998, Guibert et Dupuy (1997) Kock and Torkkeli, 2008, Hausler et al., 1994, Bosch-Sijtsema and Postma 2009, Howells et al. 2008, Smith Ring and Van de Ven, 1994, Sako, 1997 , Bstieler, 2006, Dyer and Chu, 2003; Zaheer et al., 1998 , Das and Teng, 2001 Walter, 2003, Ragatz et al., 1997</p>	<p>-المبادرون في الابتكار يفضلون التعامل مع الوكلاء الذين يثقون بهم بدلا من البحث عن شركاء جدد. ج- الثقة هي آلية حاسمة تحكم العلاقات بين المنظمات وبالتالي فهمها أمر بالغ الأهمية لدعم إدارة تطوير المنتجات الجديدة . ح- الثقة تعتبر كمعيار رئيسي أثناء اختيار الموردین.</p>	<p>Marina Z. Solesvik and Magnus Gulbrandsen,2013 Raluca Bunduchi,2013</p>	
<p>Streitz, 1988 ; Brangier, 1990. Nutt, 1990. Stevens et al., 1978; Hambrick et al., 1993. Hitt et Barr ,1989. MacCrimmon et al, 1986. March et Shapira, 1982 . Miller et Toulouse, 1986 . O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991. Parkhe, 1991. Likewise, Hitt et al, 2000. Sarkar et al. 2001. Mockler,2001. Doz, 1996; Sarkar et al. 2001. Kwon, 2008. Leischnig et al. ,2014. Cohen and</p>	<p>- التوافق من حيث الالتزام الشخصي والثقة المتبادلة في علاقة الشركة . -توافق المهارات المعرفية ومستوى الخبرة. - التوافق التنظيمي والبيئي . - التوافق هو عملية صنع القرار التي تجعل من الممكن تحديد نقاط المقارنة التي تساهم في تطوير نموذج معرفي لاتفاقية الشركة. توافق الشركاء من الناحية التكنولوجية والإستراتيجية وتوافق الثقافات والميل للتغيير هي التي تحدد إمكانية عقد الشراكة التطورية لخلق القيمة . يؤدي اختيار شركاء يتمتعون بدرجة عالية من التوافق في الأهداف الإستراتيجية وأنماط الإدارة إلى زيادة جودة التفاعل وعملية نقل</p>	<p>Célia Madeira ,Eric Brangier ,s d Zeynep Emden, Roger J. Calantone, and Cornelia Droge,2006 Nisit Manotungvorapun and Nathasit Gedsri,2016</p>	<p>التوافق</p>

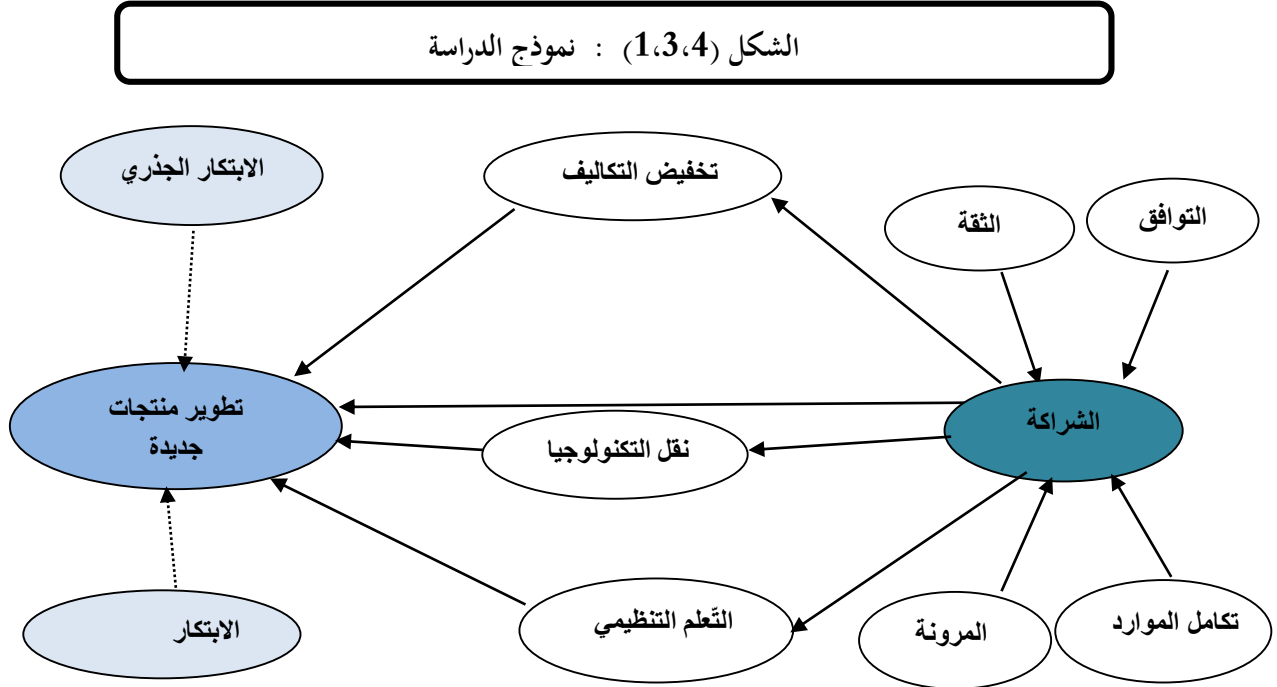
<p>Levinthal, 1990; Reagans and McEvily, 2003; Rothaermel and Boeker, 2008. Laursen and Salter, 2006; Almirall and Casadesus-Masanell, 2010; West and Gallagher, 2006; Dodgson et al., 2006; Kuschel et al., 2010; Ades et al., 2013; Schartinger et al., 2002; Rufat- Latre et al., 2011.</p>	<p>التكنولوجيا.</p>		
<p>Jassawalla and Sashittal, 1998 Chesbrough, 2003. Olson, Walker, and Ruckert, 1995; Sarin and Mahajan, 2001. Geringer, 1988; Hitt et al., 2000; Kogut, 2000. Emden et al, 2006. Paixao Garcez and Sbragia, 2013. Tanriverdi and Venkatraman ,2005. Rothaermel and Boeker ,2008. Kwon, 2008. Kuschel et al., 2010. Huston and Sakkab, 2006; Lafley, 2008. Teece ,1986. Brockhoff et al,1991. Petersen et al, 2004 ; Kim, 2006 ; Xu & Beamon, 2006 ; Tan & Tracey, 2007 ; Harres et al, 2010 ; Jayaram et al, 2011 ;</p>	<p>-تشكل شركات تطوير التشفير عندما تكون المهارات التقنية متكاملة بين الشركاء بشكل كاف لخلق قدرات فريدة. التوافق التكنولوجي مع الشريك يؤدي إلى تعظيم نقل وتكامل المعرفة المتباينة. - يساعد تكامل التكنولوجيا والقدرات الخارجية التي يساهم بها شركاء OI المحتملون في سد الفجوات التكنولوجية وتعزيز حداثة الابتكار. - عندما يحدد المديرين تكامل الموارد الخارجية، يمكنهم متابعة مشاريع OI من خلال دمج تدفقات الأصول مع القدرات الداخلية المفقودة . تكامل وإندماج سلسلة التوريد والتي تتمثل في ضرورة إحداث التكامل والتنسيق بين المصنعين والموردين والعملاء عند تطوير المنتجات الجديدة.</p>	<p>Zeynep Emden, Roger J. Calantone, and Cornelia Droge,2006 Nisit Manotungvorapun and Nathasit Gerd Sri,2016 محمد محمود أبو خشبة 2018</p>	<p>تكامل الموارد</p>

Ghosh et al, 2014 ; Singhry, 2015.			
Sivadas and Dwyer, 2002. Doz and Hamel ,1998. Sivadas and Dwyer ,2000.	القدرة على التكيف مع التغيير والذي يعتبر أساس بعد المرونة.	Zeynep Emden, Roger J. Calantone, and Cornelia Droge,2006	المرونة في التعامل
Aulakh et al ,1996. Macneil,1980. Neuville,1997.	.مشاركة المعلومات والتواصل والمرونة والالتزام كلها عناصر يمكن للشركة الاعتماد عليها لتطوير ثقة الشركة بقوة الآخر وبالتالي تعزيز التعاون المستمر والدائم .	Carole Donada Gwenaëlle Nogatchewsky,2007	
Roca- Puig et al,2005 Buzacott and Mandelbaum, 2008. Dunford et al., 2013. Zhang, Vonderembse and Limc, 2003. Hamel and Prahalad, 1989; Yusuf et al., 1999 . Kotler and Keller, 2013. Yigitbasioglu, 2010.	تميز مرونة المورد في خدمة العملاء باتساع وسرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للعملاء ، مما يساهم في زيادة مرونة العملاء في الأسواق التي يخدمها المورد وزيادة قدرته التنافسية.	Hana Lostakovaa , Zuzana Pecinovaa ,2014	
Yusuf et al , 2004. Jayaram et al , 2011 Qrunfleh et al , 2012 Petersen , 2005 ; Jayaram et al , 2011 ;Ciesielski , 2012 ; Ghosh , 2014.	-المرونة تستهدف التنسيق وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة . نجاح عملية دمج العملاء في تطوير المنتجات الجديدة يضمن رضا العملاء عن التصميم والجودة ويحقق المرونة في المواصفات وتلبية الرغبات .	محمد محمود أبو خشبة 2018	

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة.

2- نموذج الدراسة :

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل الدراسات السابقة التي تناولت دور الشراكة في تطور المنتجات يمكن صياغة النموذج التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة

تمثل متغيرات الدراسة وفقا للنموذج والعلاقات المقترحة في :

1- إستراتيجية الشراكة : المتغير المستقل (Independent Variable) وهو العنصر الذي يقوم الباحث بتعديله أو التحكم فيه لقياس أثره على متغير آخر. يعد هذا المتغير سبباً أو عاملاً مؤثراً في العلاقة، وقد يكون تأثيره إيجابياً أو سلبياً على المتغير التابع. بمعنى أنه بوجود المتغير المستقل يظهر المتغير التابع أيضاً، ومع كل زيادة أو نقص بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل يحدث تغير مماثل (زيادة أو نقصان) في المتغير التابع. وبصيغة أخرى، فإن التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال التغير في المتغير المستقل .

2- تطوير منتجات جديدة : المتغير التابع (Dependent Variable) ويتضمن بُعدين هما: الابتكار الجذري والابتكار التدريجي. يمثل هذا المتغير النتيجة أو المخرجات التي يقيسها الباحث لمعرفة مدى تأثرها بتغيير المتغير المستقل. يحظى المتغير التابع باهتمام خاص في البحث، إذ يسعى الباحث إلى تفسير التغيرات التي تطرأ عليه أو التنبؤ بها. وبعبارة أخرى، فهو القضية الأساسية التي تخضع للفحص والدراسة. وعند تحويله إلى متغير كمي، يمكن قياس تأثيره تماماً كما يُقاس تأثير المتغير المؤثر.

3- تخفيض التكاليف، نقل التكنولوجيا، التعلم التنظيمي : المتغيرات الوسيطة (Mediating Variable) وهي عوامل تتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ توضح أو تفسر كيفية ولماذا يؤثر المتغير المستقل على المتغير

التابع. يمكن النظر إليها كـ "حلقة وصل" أو "آلية تأثير" في هذه العلاقة. وتمتاز هذه المتغيرات بتأثيرها غير المباشر أو الشرطي، حيث يؤدي ظهورها إلى تعديل العلاقة الأصلية المتوقعة بين المستقل والتابع، مما يغير من طبيعة هذا التأثير أو قوته.

خلاصة الفصل الثاني :

تنوّعت محاور الدراسات السابقة، حيث تناول بعضها الشراكة الاستراتيجية كمتغير مستقل وربطتها بمتغيرات تابعة مثل تعزيز الميزة التنافسية، تحسين الأداء الاقتصادي، نقل التكنولوجيا، وطبيعة العلاقات بين الشركاء. بينما ركزت دراسات أخرى على تطوير المنتجات الجديدة، فتارة اعتبرته متغيراً مستقلاً وتارة متغيراً تابعاً، إلى جانب أبحاث اهتمت بأبعاد الشراكة الاستراتيجية. أما الدراسات الواردة في المبحث الثالث فقد ركزت على العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة، وهو ما يُعد جوهر دراستنا الحالية. ومن خلال تحليل تلك المضامين، باعتبارها مرجعاً أساسياً لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات، تمكنا من صياغة نموذج الدراسة الذي يُمثل إطاراً إرشادياً يساعدنا في تفسير فرضيات البحث والوصول إلى نتائج دقيقة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل :

بعد استعراض الجانب النظري وتكوين رؤية شاملة حول موضوع الدراسة، أصبح من الضروري إسقاط هذا الإطار على واقع البيئة الاقتصادية الجزائرية. إذ لا يكتمل تناول دور الشراكة الاستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة من دون ربطه بالتجربة الميدانية للمؤسسات الوطنية. ولتحقيق ذلك، وقع اختيارنا على مجموعة من المؤسسات الرائدة في مجالاتها، التي تُولي أهمية بارزة للابتكار عبر التجديد المستمر لتشكيلة منتجاتها، وذلك من خلال عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى.

وسيُخصَّص هذا الفصل لعرض الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة الميدانية، مع تحليل محاور الاستبيان المستخدم، ومناقشة أهم النتائج المتوصل إليها، فضلاً عن اختبار صحة الفرضيات المطروحة. ويُختتم الفصل بجملة من التوصيات التي يمكن أن تعود بالفائدة على المؤسسات محل الدراسة، كما يمكن تعميمها على مؤسسات أخرى، بما يعزز العلاقة الإيجابية بين الشراكة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار في المنتجات. وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل وفق المحاور التالية:

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- **المطلب الأول :** واقع الشراكة والابتكار في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر.
- **المطلب الثاني :** المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها .
- **المطلب الثالث :** الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

- **المطلب الأول :** تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة
- **المطلب الثاني :** إثبات صلاحية النموذج وعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة
- **المطلب الثالث:** مناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى توضيح دوافع الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، وذلك من خلال إبراز أهمية اختبار العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة في بيئة المؤسسات الجزائرية، بما يسمح بملاسة الواقع العملي وإغناء النتائج النظرية بالدليل الميداني.

المطلب الأول : واقع الشراكة والابتكار في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر (حسب الموقع الرسمي لوزارة الصناعة)

1- واقع الشراكة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر:

عرفت الهياكل الصناعية التي شُيّدت خلال الستينيات والسبعينيات صعوبة في التكيف مع التحديات الجديدة التي فرضها الانفتاح الاقتصادي والمنافسة الدولية، وذلك لأنها بُنيت في إطار من العزلة عن الأسواق العالمية. غير أنّ تطور الاقتصاديات وتزايد التكاليف الاستثمارية، إلى جانب التغيرات التكنولوجية السريعة، جعل من الانفتاح والتعاون خيارًا استراتيجيًا لا بديل عنه. ومن ثمّ، تبنت السلطات العمومية سياسات جديدة تهدف إلى تهيئة المناخ المناسب لتعزيز الشراكة والتعاون والانفتاح على السوق الدولية، وإعادة توجيه الاستراتيجية الصناعية بما يسمح للصناعة الجزائرية بالاندماج في بيئة تنافسية عالمية. إذ تركز فرص الشراكة مع المؤسسات العمومية الاقتصادية الصناعية، على المحاور التالية :

- تطوير المناولة الصناعية : تصنيع قطع الغيار الميكانيكية ،أجزاء المعدات الصناعية،صمامات لقطاع المحركات ...
- الطاقة : تطوير حلول كفاءة الطاقة والطاقة المتجددة .
- الميكانيك : تصنيع المنتجات الملحومة ميكانيكيا (حاويات ،أجزاء وحدات النقل بالسكك الحديدية ...).
- البناء والأشغال العمومية : إنتاج وتسويق معدات البناء .
- صيانة آلات البناء ومعدات الأشغال العمومية .
- الكيمياء الصناعية : المنظفات، الورق ،المذيبات والطلاء .
- النسيج :إنتاج ألياف وحيوط البوليستر، الأقمشة الإسفنجية وزراعة القطن .

1-1 آليات تأطير الشراكات الاستراتيجية :

لتشجيع وتسيير الشراكات بين المؤسسات العمومية الاقتصادية والصناعية والشركاء المحتملين، تم إنشاء مديرية الشراكة بوزارة الصناعة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 23-412 المؤرخ في 20 نوفمبر 2023. تتولى هذه المديرية تنفيذ سياسات الشراكة وفتح رأس المال والخصخصة، ومرافقة المؤسسات العمومية في مشاريعها. كما تم تحديد الصيغ القانونية لتنفيذ هذه المشاريع من خلال قرارات مجلس مساهمات الدولة (CPE) الصادرة في 2011 والمعدلة في 2013. بالإضافة إلى إطلاق المكتب الأخضر في مارس 2025 للتنمية والشراكة على مستوى الوزارة، يأتي ذلك بهدف مرافقة المشاريع الاستثمارية الصناعية المهيكلة التي تسهم في تلبية احتياجات السوق الوطنية وتقليل الاعتماد على الواردات.

وتتفرع المديرية إلى ثلاث مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية لترقية الشراكة: تُعنى بمرافقة المؤسسات في تنفيذ برامج الشراكة، وتحديد المؤسسات ذات القدرات العالية لعقد شراكات، وكذا ترقية فرص التعاون مع المتعاملين الوطنيين والأجانب.
- المديرية الفرعية لمتابعة الشراكات: تختص بدراسة ملفات الشراكة، وضمان متابعة تنفيذها، وتحليل المعطيات الاقتصادية والمالية، وإعداد تقارير دورية.

- المديرية الفرعية لفتح رأس المال: تركز على كل ما يتعلق بعمليات فتح رأس المال والخصخصة.

1-2- إنشاء تكتلات اقتصادية

بفعل الانفتاح الاقتصادي والاندماج في الأسواق العالمية، أنشئت تكتلات صناعية تهدف إلى رفع القدرة التنافسية من خلال تجميع المؤسسات في فضاء مشترك، يتيح خفض التكاليف، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التكامل عبر سلسلة القيمة الصناعية. وقد ظهرت عدة تكتلات في مجالات مثل صناعة المركبات، الصناعات الكهربائية، الصناعات الغذائية، النسيج والجلود، الطاقة الشمسية، مع برجة أخرى في مجالات البناء والإلكترونيات. ومن أبرز الأمثلة:

- المجمع الاقتصادي المشترك (GEO) لمعالجة مادة الأميونات والتقليل من مخاطرها، وتطوير حلول صناعية خضراء.
- شراكة استراتيجية (Task Force) جمعت بين الشركة القابضة MADAR وعدة شركات قابضة أخرى مثل ACS، AGM، SNS، بهدف إطلاق مشاريع استثمارية جديدة.
- اتفاقية شراكة بين شركة الاستثمار الفندقية (SIH) وستة مجموعات صناعية (AGRODIV)، ACS، GETEX، AGM، DIVINDUS، ELEC EL DJAZAIR لتعزيز التكامل الصناعي في خدمة قطاع الفنادق.
- إنشاء شبكة للمناولة الصناعية لتنظيم العلاقة بين المؤسسات المنتجة والموردين، مع إعطاء الأولوية لضمان جودة قطع الغيار عبر آليات المصادقة والإشهاد بالمطابقة.
- اتفاقية إطار بين الشركات القابضة وسوناطراك لتزويد هذه الأخيرة بمنتجات وخدمات تدخل في إطار نشاطاتها المتعلقة بقطاع المحروقات : الشركة القابضة للتخصصات الكيميائية ACS، الشركة القابضة للصناعات المحلية DIVINDUS، الشركة القابضة للصناعات الإلكترونية، الكهرومنزلية والكهربائية Elec el Djazair، الشركة القابضة للنسيج والجلود GETEX تمتد الاتفاقية لمدة ثلاث سنوات وبموجبها تقوم المجمعات والفروع التابعة لها بتزويد سوناطراك بالمنتجات والخدمات وفق الخصائص التي تحتاجها .
- تم في ماي 2025 توقيع شراكة جزائرية-إيطالية لتأسيس مجمع صناعي مختص في إنتاج اللواحق واللوازم المطاطية الموجهة لصناعة السيارات، وذلك بين شركة سيبلاست (Siplast)، فرع ENPC التابع للشركة القابضة للتخصصات الكيميائية ACS، وبين الشركة الإيطالية سيجيت (SIGIT).

1-3- تطوير المناولة الصناعية :

تولي وزارة الصناعة أهمية كبيرة لتطوير المناولة الصناعية باعتبارها وسيلة لتحسين الإنتاج الصناعي وخفض التكاليف عبر الاستعانة بمؤسسات متخصصة. وفي هذا الإطار، تم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، التي تعمل كمراكز لتبادل المعلومات بين المشتريين والموردين. وقد جرى توزيع هذه المراكز على أربع مناطق: الجزائر (الوسط)، قسنطينة (الشرق)، وهران (الغرب)، وغرداية (الجنوب). وفي هذا الجانب تهتم وزارة الصناعة بالمناولة الصناعية للمركبات وهي، العلاقة التعاقدية التي تجمع بين مؤسسة كبرى (أمر) ومؤسسة أخرى مناولة، وذلك بهدف إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية، أو تقديم خدمات صناعية مكملّة ضرورية لإنتاج مركب نهائي .

وتهدف الوزارة من خلال هذه المبادرة إلى تعزيز الإدماج المحلي ودعم تطوير الصناعة الميكانيكية الوطنية عبر توفير منصات داعمة على غرار بورصات المناولة والشراكة، إضافة إلى تشجيع إنشاء التكتلات الصناعية وإطلاق برامج خاصة بإنشاء وتطوير المؤسسات المناولة.

و في هذا الإطار تم إطلاق (2025 هذه السنة موقع وزارة الصناعة) مشروع شبكة وطنية لقطع غيار السيارات تضم جميع المنتجين المحليين، بهدف تطوير الصناعة ودعم صناعة المركبات في الجزائر عبر رفع نسب الإدماج الوطني. تقوم المرحلة الأولى على إعداد خارطة وطنية لمصنعي قطع الغيار، تشمل الجوانب التقنية والتنظيمية لضمان التنسيق والعمل الجماعي. وتتمثل الأولوية الحالية للشبكة في التحكم بعمليات المصادقة والإشهاد بالمطابقة (Homologation et Certification) لضمان جودة المنتجات وتلبية متطلبات مصنعي المركبات، بالاعتماد على الهيئات والخبرات الوطنية والدولية.

1-4) البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة :

تلبية للاحتياجات المتزايدة لكل من المؤسسات الكبرى التي تبحث عن القدرات والمعرفة في مجال المناولة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للحصول على الطلبات أو التعاون مع مؤسسات صناعية أخرى من أجل تصنيع منتج نهائي، بادرت وزارة الصناعة خلال التسعينيات، بالتعاون مع منظومة الأمم المتحدة، ممثلة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD)، بإنشاء هيكل تنظيمي جديد أطلق عليه اسم البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة. تم تأسيس هذه البورصة في شكل جمعية مهنية خاضعة للقانون 31-90، مؤهلة كمنفعة عامة وغير هادفة للربح، ومكلفة أساساً بتقديم المعلومات التقنية المتعلقة بقدرات المناولة.

يتمثل الهدف الرئيسي للبورصة في إنشاء أنظمة وشبكات معلوماتية تقنية تسهل علاقات الإنتاج بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الأمرة، حيث تعمل كمراكز تقنية للمعلومات والاتصالات، مكلفة بترقية المناولة الصناعية وتعزيز الشراكة بين المشتري والمورد. وبهذا، تسعى البورصة إلى تحسين القدرات التصنيعية للشركات الأعضاء، فضلاً عن كونها أداة عملية لدعم الشريكين معاً، وبالأخص المؤسسات المناولة. حيث تم إنشاء شبكة من بورصات المناولة والشراكة لتغطية الطلب على المستويين الوطني والإقليمي:

- مركز بورصة المناولة والشراكة وسط: يقع في الجزائر العاصمة ويغطي المنطقة الوسطى (BASTP)
- مركز بورصة المناولة والشراكة شرق: يقع في قسنطينة ويغطي المنطقة الشرقية (BSTPE)
- مركز بورصة المناولة والشراكة غرب: يقع في وهران ويغطي المنطقة الغربية (BSTPO)
- مركز بورصة المناولة والشراكة جنوب: يقع في غرداية ويغطي المنطقة الجنوبية (BSTPS).

2) واقع الابتكار في المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر:

يُعتبر الابتكار ركيزة أساسية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث يتم دعمه عبر برامج ومبادرات متعددة مثل الصالون الوطني للابتكار، الذي يكرم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر ابتكاراً. كما تعمل الجزائر على استغلال أدوات التعاون المحلي والدولي لتعزيز الابتكار وتثمينه.

2-1) مديرية الابتكار والملكية الصناعية:

تضطلع هذه المديرية بعدة مهام، أبرزها: إعداد وتنفيذ برامج وطنية لتنمية القدرات في مجال الابتكار، تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي، حماية الملكية الصناعية، عصنة أنظمة الحماية، ترقية التكنولوجيات المبتكرة، دعم البحث والتطوير الصناعي، إضافة إلى المساهمة في التعاون الدولي.

وتضم المديرية فرعاً مختصاً بالملكية الصناعية، يتكفل بتسهيل ولوج المخترعين إلى آليات الحماية، مرافقتهم في تامين اختراعاتهم، وضمان تحديث التشريعات ذات الصلة. كما تشرف الوزارة على إعداد الاستراتيجية الوطنية للملكية الفكرية بالتعاون مع مختلف القطاعات، وإنشاء مراكز تقنية لدعم وتطوير الشعب الصناعية (الغذائية، الميكانيكية، تحويل المعادن، مع مشاريع أخرى في الكيمياء ومواد البناء).

2-2) البرنامج الوطني لتعزيز الابتكار

في سياق التطور التكنولوجي المتسارع عالميًا، أطلقت الجزائر برنامج "نجاحي" في فيفري 2025، الهادف إلى تمكين المؤسسات من استغلال الملكية الفكرية كأداة لتعزيز النمو ودخول الأسواق العالمية. يُنفذ البرنامج من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) بالتعاون مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) وبدعم من وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ADPI PME). كما تم إطلاق منصات تدريبية وشبكات دعم مثل CATI التي تضم 132 مركزًا موزعًا عبر الجامعات ومراكز البحث وحاضنات الأعمال. وتعمل هذه المبادرات على تعزيز ثقافة الابتكار والملكية الفكرية، وتشجيع التميز الصناعي عبر جوائز وطنية سنوية.

3-2) المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) :

تم إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) سنة 1998 تحت وصاية وزارة الصناعة كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، في إطار إعادة هيكلة سابقة. وبما أنّ الجزائر عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية، فإن أنشطة المعهد تتم وفق تشريعات وطنية والتزامات دولية. يسعى المعهد إلى التحديث عبر تكنولوجيا المعلومات وتوفير خدمات للمؤسسات من خلال مكتبة البراءات، ويواصل دوره كفاعل في دعم الاقتصاد القائم على الابتكار عبر ستة محاور أساسية: تحسين الخدمات، تسهيل الوصول للمعلومات، تشجيع استغلال الملكية الصناعية، المساهمة في تطوير الإطار القانوني، مكافحة التقليد، والتحول نحو ثقافة الخدمات.

المطلب الثاني : المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها

1- المنهج المستخدم في الدراسة :

سنقوم من خلال هذا الجزء بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداة الدراسة وهذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

يعتبر استخدام منهجية "دراسة حالة" خيارًا ملائمًا لفهم وتحليل الشراكات الاستراتيجية، حيث يؤكد في هذا السياق الباحث "Cheriet" أنّه وباتباع منهج دراسة الحالة بالنسبة للشراكات الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى نتائج مهمة وأصلية وذات مصداقية (F.Cheriet, 2009)، إذ تبنى دراسة الحالة على أساس نظري لتفسير الظاهرة المدروسة (R.K. Yin, 2014, p. 04) كما أنّها تهدف إلى محاولة تحليل عميق لحالة واحدة أو عدد من الحالات في بيئة نشاطها الحقيقية (Bromley, 1986, p. 02). وعندما يكون هدف الدراسة هو معرفة دوافع المؤسسات لإبرام اتفاقيات الشراكات الاستراتيجية، وأيضًا عند محاولة فهم وتحليل أثر هذه العلاقات على تخفيض تكاليف الصفقات ونقل المعرفة التسييرية والتكنولوجيا، فإن العديد من الباحثين يوصون باعتماد هذه المنهجية (K. G. Smith, 1995). كما أنّ هذين المفهومين (تخفيض التكاليف ونقل المعرفة والتكنولوجيا) يتطلبان معلومات دقيقة يصعب الحصول عليهما دون اللجوء إلى منهج دراسة الحالة (B.Kogut, 1983). واعتمدنا أيضًا على المنهج الوصفي في تحليل نتائج الإستثمارات الموزعة والتعليق عليها بناءً على ملاحظتنا وإطلاعنا على واقع هاته المؤسسات .

(2) - عينة الدراسة :

عند اختيار العينة خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ نادرًا ما يكون من الممكن دراسة المجتمع كاملاً. والعينة هي جزء من المجتمع يتم اختياره وفق أسلوب يضمن تمثيله بدقة وموضوعية. أما مجتمع الدراسة، فهو الإطار الكلي الذي يضم جميع الأفراد أو العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها، ويتميز بخصائص مشتركة قابلة للقياس. (جمال، 2006، صفحة 38) صعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لما يواجهه الباحث من صعوبات عملية في الوصول إلى مختلف مفردات المجتمع الأصلي، إضافة إلى التكاليف الباهظة المترتبة على ذلك. وبناءً عليه، تم الاكتفاء بتطبيق الدراسة على عينة محدودة من المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الأسهم (EPE.SPA) النشطة في القطاع الصناعي، والتي تبنت استراتيجية الشراكة لتطوير منتجاتها.

وحسب بيانات وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، يضم القطاع الصناعي في الجزائر حوالي 400 مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) موزعة على 11 مجمعاً وشركة قابضة، إضافة إلى 182 مؤسسة فرعية منتشرة عبر مختلف المناطق الصناعية في الوطن. وقد وقع اختيارنا على 43 مؤسسة معظمها تابعة لشركات قابضة (Holdings) تنشط في المجال الصناعي.

1.2 - المؤسسات القابضة في الجزائر:

المؤسسات القابضة في الجزائر أو بما يعرف في التشريع الفرنسي بالشركات الأم (Les sociétés mères) أو (Holding company) بمعنى فعل to hold أي القبض، قبض محفظة من الحصص أو الالتزامات المالية لمجموعة من الشركات التابعة تقع تحت سيطرتها مباشرة، تتحكم في رؤوس أموالها أو مجلس الإدارة. حيث تحصل الشركة القابضة على حصص مالية عن طريق شراء أسهم أو الحصول على تفويض من الجمعيات العامة للشركات التابعة وهي تسيطر عليها ماليًا وإداريًا هذا فيما يخص العلاقة القانونية، بينما تكون الشركات التابعة مستقلة من حيث الشخص المعنوي المركب ويقتى المسار الاستراتيجي تابع للشركة القابضة. بالنسبة للشركات القابضة التي تنشط في المجال الصناعي والتي تضم المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE)، تعدّ كيانات اقتصادية مملوكة للدولة، وتخضع لإشراف وزارة الصناعة. وتقوم هذه الشركات بدور محوري في تنظيم وتوجيه نشاطات المؤسسات التابعة لها، وذلك في إطار استراتيجيات وطنية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة في مختلف القطاعات الصناعية. وتُساهم هذه الشركات في دعم التنمية الاقتصادية من خلال تحسين الأداء، وتنسيق الجهود، وتوجيه الاستثمارات بما يخدم أولويات القطاع الصناعي في البلاد.

2.2 - الشركات القابضة الصناعية:

1.2.2 - الشركة القابضة الجزائرية للتخصصات الكيماوية ACS:

هي شركة ذات أسهم، تنشط في مجال التخصصات الكيماوية، المستلزمات الطبية والخدماتية، رأس المال الشركة: 40.295.000.000 دج تمتلكها الدولة الجزائرية بنسبة 100 %، تتكون الشركة القابضة الجزائرية للتخصصات الكيماوية - Holding ACS.SPA من أربع (04) مجتمعات صناعية وستة (06) مؤسسات عمومية اقتصادية تشكل ما مجموعه 31 مؤسسة فرعية.

- ❖ قامت شركة 3RSANTE فرع الشركة القابضة ACS بتوقيع اتفاقية شراكة مع مجمع فيروفيال FERROVIAL في عام 2023 تتضمن تطوير مجال صنع محطات حرق النفايات الخطرة .
- ❖ توقيع مناولة صناعية ميكانيكية (فيفري 2025) بين ENPC (مجمع البلاستيك والمطاط) فرع الشركة القابضة ACS وبين الشركة الإيطالية SIGIT المتخصصة في صناعة الهياكل البلاستيكية والمطاطية لصالح الشركات المصنعة للسيارات، تهدف هذه الاتفاقية إلى إطلاق صناعة اللوازم البلاستيكية والمطاطية وذلك لمرافقة قطاع صناعة السيارات في الجزائر ورفع نسبة الإدماج الوطني.
- ❖ في يناير 2025 أبرمت الشركة ENAD Shymeca (لمواد التنظيف) فرع الشركة القابضة شراكة استراتيجية مع الشركة الناشئة Kabas، تهدف إلى دفع الابتكار في مجال الصناعات الكيميائية عبر إنشاء مختبر افتراضي يعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والنماذج التنبؤية والتحليلية، بما يساهم في تحسين الأداء التشغيلي وتسريع وتيرة البحث والتطوير الصناعي. إذ تندرج هذه الشراكة في إطار تنفيذ اتفاقية إطار¹² الابتكار المفتوح الموقعة بين ACS والمسرع العمومي (Algeria Venture)¹³.

2.2.2- الشركة القابضة للصناعات الميكانيكية AGM :

أنشئ كمجمع صناعي في 23 فيفري 2015 وذلك بعد تعديل القانون الأساسي للشركة القابضة SGP EQUIPAG التي أنشئت في 17 نوفمبر 2001. يضم 28 شركة فرعية تنشط في مختلف مجالات الصناعات الميكانيكية والحديدية والمناولة منها 4 شركات أقيمت مع متعاملين أجانب من ألمانيا (LIEBHERR) وفنلندا (SAMPO ROSENLEW) وإسبانيا (EUROPACTOR) والبرتغال (GALUCHO) .

❖ وقع مجمع AGM Holding، ست اتفاقيات مع عدد من الشركات الإفريقية، شملت كلاً من مجمع من إثيوبيا، شركة MULLEGE، شركة VIANEGO من السنغال، شركة INNOVUS ممثلاً لدولة غانا، إضافة إلى شركة تونسية Plus Commercial Sarl، شركة "المدينة" (موريتانيا)، شركة Interbulk Packaging (تنزانيا). وذلك على هامش فعاليات معرض التجارة البينية الإفريقية 2025 المنعقد بالجزائر. في خطوة تهدف إلى تعزيز التعاون الاقتصادي وبناء شراكات صناعية مستدامة. إلى جانب تعزيز التكامل الصناعي القاري، وترقية الصناعة الوطنية لتكون أكثر قدرة على المنافسة إقليمياً ودولياً.

❖ إنشاء مصنع لصناعة الكوابل الكهربائية الخاصة بالمركبات في الجزائر (2025)، بالشراكة مع شركة Stellantis الجزائر والشركة العالمية APTIV، المتخصصة في صناعة الكوابل الكهربائية للسيارات. يُعد المشروع خطوة استراتيجية لتقليص الاستيراد وتعزيز الإنتاج المحلي، مع التركيز على نقل الخبرات والتكنولوجيا، دعم شبكة المناولة، وفتح آفاق التصدير مستقبلاً.

❖ عقد شراكة مع المؤسسة الصناعية العمومية "أنايب"، التابعة للشركة الوطنية لصناعة الحديد (SNS)، بهدف تقليص الحاجة إلى استيراد بعض المكونات البلاستيكية المستخدمة في صناعة المعدات الميكانيكية.

¹² - "اتفاقية إطار (Convention-cadre / Framework Agreement) "هي نوع من الاتفاقيات العامة التي تحدد المبادئ الأساسية وأهداف التعاون بين الأطراف، دون الدخول في تفاصيل تقنية أو مالية دقيقة.

¹³ Algeria Venture مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تسمى مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم الشركات الناشئة تحمل التسمية A-Venture. المختصرة.

❖ SAMPO ALGERIE-SPA (الشركة المختلطة الجزائرية الفنلندية): أقيم مع شريك أجنبي فنلندي يختص في إنتاج الحصادات من نوع جديد ومقرها كائن بسيدي بلعباس. تم إنشائه كمشروع مشترك وفقا لقرار مجلس إدارة CPE رقم 04/101 المؤرخ في 2010/03/15. برأس مال عمومي 62% و38% رأس مال أجنبي.

❖ GALUCHO ALGERIE : مشروع مشترك أقيم مع شريك برتغالي تنتج عتاد لخدمة التربة من الجليل الجديد ومقرها بسيدي بلعباس.

❖ المشروع المشترك EUROPACTOR-ALGÉRIE-SPA الذي أنشئ في 2013، التابع لمؤسسة SOFARE-SPA وهي وحدة إنتاج مختصة في صنع الآلات الضاغطة، آلات الرص ومضخات الخرسانة تابعة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTP والتي تعتبر بدورها فرع للشركة قابضة AGM (حيث تمتلك ENMTP نسبة 60% من المشروع المشترك و40% تمتلكها AGM). والذي تحول بعد ذلك إلى شركة مختلطة بالشراكة مع المنتج الإسباني AECOMHEL. SL، المختص في صنع آلات البناء هدف هذه الشراكة الاستفادة من تكنولوجيا الشريك في مجال الضغط بالإضافة إلى الولوج إلى الأسواق الدولية .

3.2.2- الشركة القابضة لإدارة وتنمية الأصول والموارد MADAR:

هي شركة قابضة عامة. أنشئت نتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للتبغ والكبريت (SNTA) إلى شركة قابضة، أدت إعادة الهيكلة الإستراتيجية لشركة SNTA إلى ولادة ستة (06) شركات فرعية متخصصة:

- في الصناعة الزراعية “Global Agri-Food” .
- في الطباعة والتغليف “Advanced Pro-Pack Print” .
- في علم المعادن والصناعات المختلفة “SINAATEC” .
- في الاستثمار المالي خارج البورصة “Icosia Capitale” .
- في الأمن والمراقبة “EL-HAFDH” .
- وكذلك نادي كرة القدم الأسطوري “شباب رياضي بلوزداد” (CRB) .

علاوة على ذلك، لدى المجموعة ستة (06) مشاركات مع شركاء جزائريين وأجانب، وهم:

- الشركة المتحدة للتبغ (UTC) .
 - الشركة الجزائرية الإماراتية للتبغ (STAEM) .
 - شركة النسيج (Tayal) .
 - شركة الاستثمار للفندقة (SIH) .
 - شركة الحراسة والمراقبة (SGSC) .
 - الجامعة الصناعية (GACU) .
- ❖ وقعت شركة مدار القابضة ثلاث اتفاقيات شراكة مع الشريك الصيني، تشمل إطلاق مشروع للزراعات الاستراتيجية بالشراكة مع الشركة الصينية CRCCI، وإنشاء وحدة لتصنيع الحاويات البحرية من طرف فرع Madar Maritime

Compagny، إضافة إلى تأسيس شركة متخصصة في الدراسات الصناعية بالتعاون مع الشركة الصينية للهندسة المدنية CCECC تهدف إلى تقديم الدعم التكنولوجي لفروع مجمع مدار ومرافقة الصناعيين الجزائريين من القطاعين العام والخاص. ❖ تجدر الإشارة إلى أن شركة جومافرو JUMAGRO هي نموذج عن شراكة (عمومية-عمومية) شركة أغروديفب نسبة 60 % وAGRODIV وشركة مدار القابضة بنسبة 40 % والتي كانت متوقفة منذ سنة 2016 قبل أن يعاد بعثها في إطار إعادة بعث وإحياء والشركات والمؤسسات المتوقفة.

4.2.2- الشركة القابضة لصناعة النسيج والجلود GETEX:

تأسست في فبراير 2015، وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 10179.000.000 دج ولديها أكثر من 8000 موظف موزعين على جميع الشركات التابعة المختلفة وهي (TEXALG) و (C&H) و (ACED) و (TDA) و (LEATHER INDUSTRY). تهدف القابضة إلى إنتاج وتسويق المنسوجات والملابس والجوارب والجلود والمصنوعات الجلدية والأحذية. نشأت نتيجة للتحويل القانوني لشركة (SGP IM) SGP Industries Manufactières، تتكون مجموعة المنسوجات والجلود "GETEX - Spa"، بعد التحقق من خطة عملها في عام 2016، من خمس شركات فرعية وشركة فرعية للتوزيع....

❖ توقيع إتفاقية شراكة مع المؤسسة الناشئة "ديار الدزاير" للترويج الإلكتروني لمنتجات المجمع (2025)، ستقوم المؤسسة الناشئة بموجب هذه الاتفاقية بمرافقة المجمع وكامل فروعه، عبر تطوير منصة رقمية للتجارة الإلكترونية خاصة به. بالإضافة إلى إنشاء العديد من المنصات الرقمية الأخرى الخاصة بـ "GTEX" تهدف إلى تحقيق تحول رقمي شامل لها، ابتداء من العملية الإنتاجية وصولاً إلى تطوير نماذج جديدة تتطابق مع المجمع والموديلات العالمية.

❖ توقيع عقد شراكة من خلال معرض التجارة البينية الإفريقية أوت 2025 بين مجمع جيتكس للنسيج والجلود، ومجموعة ALMAHRI من تشاد. تهدف الاتفاقية لتعزيز الشراكة القارية وتعزيز الحضور الجزائري داخل الأسواق الإفريقية عبر منتوجاته في شعبة الجلود والنسيج التي تمتاز بجودة خاصة.

5.2.2- الشركة القابضة للصناعات المحلية DIVINDUS:

تم إنشاءها عام 2015، تحت إشراف وزارة الصناعة، وهي مجموعة صناعية تضم 143 وحدة موزعة على 14 شركة تنشط ضمن الأربع قطاعات نشاط التالية: الإنتاج، البناء والهيدروليك، التوزيع، الخدمات DIVINDUS. هي شركة مساهمة برأس مال قدره 14,947,000,000.00 دج ولديها أكثر من 15200 موظف موزعين على جميع الشركات التابعة لنا.

❖ قامت DIVINDUS وقعت عدة اتفاقيات شراكة في إطار توسيع آفاق التصدير وتعزيز التعاون الصناعي الإفريقي، أبرزها في معرض التجارة البينية الإفريقية (IATF2025) مع شركات من سيراليون (PAVIFORT)، وغانا (TANO Commodities)، وإثيوبيا (AMISTAD CIVIL ENGINEERING PLC). كما تُبدي DIVINDUS اهتمامًا بالشركات في السوق الموريتانية لتقديم حلول البناء الجاهز.

6.2.2- الشركة القابضة لصناعة الحديد والصلب (SNS) IMETAL

مجمع إيميتال هو مجمع صناعي جزائري يعمل في مجال صناعات المعادن والصلب، تأسس في 23 فبراير 2015 نتيجة إعادة هيكلة القطاع العمومي. يتركز نشاط المجمع في عدة مجالات تشمل: تحويل خام الحديد وإنتاج الصلب، تصنيع الصلب والحديد المصبوب والألمنيوم، إنشاء الهياكل والمنشآت المعدنية .

❖ أبرم المجمع مذكرات تفاهم استراتيجية مع شركاء من ليبيا، نيجيريا، غينيا الاستوائية، بوركينا فاسو، غانا، مصر، الصين، والسنغال، تهدف إلى تنويع الصادرات، وتوسيع الشراكات الإفريقية، وتعزيز الدبلوماسية الاقتصادية. كما تؤكد سعي الجزائر إلى زيادة تنافسية الصناعة الوطنية وفتح آفاق تصدير جديدة. ووقعت هذه الاتفاقيات من خلال فروع المجمع، وهي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب (ANABIB)
- المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC)
- المؤسسة الوطنية للمسابك الجزائرية (FONDAL)
- الشركة الجزائرية القطرية للصلب (AQS) ، بالشراكة مع مجمع سيدار

بلغت القيمة الإجمالية للاتفاقيات 2.48 مليار دولار، وهي الأكبر على الإطلاق على مستوى المجمعات الصناعية العمومية في الجزائر.

❖ تم توقيع اتفاقية شراكة في 2025 بين الشركة الجزائرية للمسابك "فوندال"، فرع للشركة القابضة لصناعة الحديد "إس إن إس"، وشركة "جيتور" (Jetour) الصينية، باستثمارات تفوق 105 ملايين دولار بنسبة 55% للمتعامل المحلي و45% للجانب الصيني، وذلك بهدف إنتاج 270 ألف سيارة خلال السنوات الخمس المقبلة، انطلاقاً من سبتمبر 2025. وذلك قصد تعزيز الإنتاج المحلي وتقليص فاتورة الاستيراد (تخفيض التكاليف). حيث اشترط الشريك المحلي على الشركات العالمية استخدام مدخلات إنتاج محلية الصنع تصل نسبتها إلى 30% من مدخلات صناعة السيارة".

❖ في مارس 2025، تم توقيع مشروع مشترك "GIS" بين كل من: الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة (ANABIB)، فرع الشركة الوطنية لصناعة الحديد (SNS)، وشركة Auto Lumière SARL الصينية المتخصصة في تصنيع قطع غيار السيارات. يهدف هذا المشروع إلى إنشاء شركة مختلطة لصناعة قطع غيار السيارات في الجزائر، على مستوى وحدة PTS بالرغاية - الجزائر العاصمة، بحيث تشمل المرحلة الأولى من الإنتاج تصنيع مصابيح السيارات والمصدات، على أن يتم لاحقاً توسيع نطاق الإنتاج ليشمل ملحقات وأجزاء إضافية للسيارات.

وفقاً لتصريح المدير العام للوكالة الوطنية لترقية الاستثمار، بلغ عدد المشاريع الاستثمارية الصينية المسجلة لدى الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار 42 مشروعاً، سواء كانت استثمارات مباشرة من شركات صينية أو بالشراكة مع شركات جزائرية، بإجمالي قيمة يفوق 4.5 مليار دولار.

7.2.2-المجمع الصناعي للإسمنت GICA:

تأسس المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA Group) بقرار من الجمعية العامة غير العادية بعد التحول القانوني لشركة إدارة الاستثمار السابقة "صناعة الإسمنت" في 26 نوفمبر 2009. ويُعد مجمع GICA شركة مساهمة برأس مال قدره 25,358,000,000 دج، ويتألف من 23 شركة تابعة متخصصة، تشمل: 14 مصنعاً للإسمنت، 3 شركات للركام والحرسنة الجاهزة، شركة واحدة للتوزيع، شركتين للصيانة الصناعية، شركة تقنية واحدة، مركز مساعدة واحد، مركز تدريب وتطوير، وشركة أمنية واحدة.

- ❖ في مارس 2025 تم إنشاء مؤسسة مختلطة لتسيير مشروع مصنع الإسمنت بالجلفة، الذي هو تابع لمجمع GICA الصناعي، بهدف إعادة بعثه وإعادة تشغيله، يجمع أطرافاً جزائرية وصينية (الشركة الوطنية الصينية المحدودة للهندسة والبناء) لتولي مسؤولية إدارة المشروع.
- ❖ مؤسسة الصيانة للشرق SME التابعة للمجمع جيكا تصنع لأول مرة في الجزائر (2025) آلة لشحن البواخر SHIPLOADER والذي يعتبر ابتكاراً جذرياً بنسبة إدماج 95 % مما يسمح من رفع وتيرة الشحن على مستوى الموانئ الجزائرية وزيادة حجم الصادرات.

8.2.2-الشركة القابضة للصناعات الغذائية AGRODIV :

أنشئت الشركة القابضة للصناعات الغذائية AGRODIV من إعادة هيكلة القطاع العام التجاري في فبراير 2015. من خلال دمج واستيعاب ثلاثة مجتمعات فرعية CEGRO، COJUB، و TRAGRAL. نشاطات المجموعات:

- معالجة الحبوب الأولى والثانية ومشتقاتها.
- إنتاج العصائر والمشروبات والمعلبات الناتجة عن معالجة وتعبئة الفواكه والخضروات.
- تمور زراعة ومعالجة.
- تغليف البن والسكر والبقول والأرز.
- تخزين وتعبئة وتسويق المنتجات الغذائية المختلفة.
- ❖ قامت الشركة القابضة للصناعات الغذائية (AGRODIV) بإبرام اتفاقية لإنشاء مشروع زراعي استراتيجي مع شركة صينية في أبريل 2025

9.2.2-المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها FERROVIAL :

تأسست شركة Ferrovial عام 1983 عقب إعادة هيكلة الشركة الأم SN.METAL، ثم تحولت إلى شركة مساهمة (S.P.A) عام 1989 برأس مال قدره 2,254,100,000 دج، ومملوكة بالكامل للدولة. وتدار الشركة بواسطة مجلس إدارة ويشرف على تشغيلها الرئيس التنفيذي، وهي تابعة لوزارة الصناعة. كما تتألف الشركة من وحدتين تشغيليتين تقعان في موقع المقر الرئيسي للإدارة العامة..

10.2.2)-مجمع صيدال SAIDAL:

صيدال هو أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجنيسة في الجزائر. تأسس المجمع صيدال عام 1982 بهدف إنشاء صناعة صيدلانية محلية قادرة على تلبية احتياجات المواطنين من الأدوية. ويعمل المجمع حاليًا كشركة صناعية متخصصة في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستخدام البشري. صيدال شركة مساهمة برأس مال قدره 2,500,000,000 دج، وتم إدراج أسهمها في البورصة عام 1999، حيث تمتلك الدولة 80% من رأس المال، بينما يملك المستثمرون من المؤسسات والأفراد النسبة المتبقية 20%.

- ❖ توقيع شراكة مع مخبر سينوفاك الصينية (2021) لإنتاج اللقاح المضاد لكوفيد 19 ويعتبر منتوجا جزائريا بالتنسيق مع الشريك الصيني.
- ❖ أدى نجاح وحدة صيدال في قسنطينة في إنتاج لقاح كوفيد-19 إلى توسيع الشراكة مع مختبرات سينوفاك الصينية لإنتاج اللقاحات المدرجة ضمن برنامج التطعيم الوطني بالجزائر. وتشمل المرحلة الأولى من الاتفاق بين صيدال وشريكها الصيني إنتاج لقاحات ضد الإنفلونزا وشلل الأطفال .
- ❖ تم توقيع اتفاقية شراكة (2025) بين محافظة الطاقة الذرية COMENA ومجمع صيدال لإنتاج أدوية مشعة لعلاج السرطان، ضمن استراتيجية وطنية لتحقيق الاكتفاء الذاتي وتقليل الاستيراد، وتجسيدياً عملياً لرؤية الدولة لتوظيف الابتكار والتكنولوجيا مع اعتماد التقنيات النووية لخدمة الصحة العامة وفق أعلى معايير الأمان والسلامة.
- ❖ تم توقيع اتفاقيات تعاون (2024) بين الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية ومجمع صيدال (فرع مركز التكافؤ الحيوي EQUIVAL BIOCENTER) ومركز البحث في العلوم الصيدلانية، بهدف تعزيز مكانة الجزائر كمركز بيوتكنولوجي رائد. وتفتح هذه الاتفاقيات المجال لإحداث نقلة نوعية في صناعة الأدوية عبر دعم البحث العلمي.
- ❖ لأول مرة في الجزائر تقوم صيدال بإنتاج لقاح ضد الأنفلونزا الموسمية وذلك بالشراكة مع شريك أجنبي. وقد تم إطلاقه في الأسواق الجزائرية في سبتمبر 2024 .

11.2.2)-الشركة القابضة للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية والكهربائية: ELEC-DJAZAIR

هي شركة مساهمة تأسست في 23 فبراير 2015 بعد إعادة هيكلة القطاع التجاري العام. برأس مال قدره 39.750.000.000.00 دج مملوك بنسبة 100% من قبل الدولة، تم تأسيسها كشركة قابضة صناعية تتكون من 19 شركة تابعة و05 شركات بمشاركة الأقلية، متخصصة في إنتاج وتسويق:

–المنتجات الإلكترونية،

–الكهربائية المنزلية،

–الكهربائية والاتصالات السلكية واللاسلكية.

ومجهزة بشبكة تجارية تغطي جزءاً كبيراً من الأراضي الوطنية.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها قطاع الصناعة ومساهمته البالغة في الدفع بعجلة الاقتصاد الوطني، اهتمت السلطات الوطنية ببناء قاعدة صناعية تهدف إلى تطوير الاقتصاد الوطني عبر تعزيز الإدماج الصناعي المحلي وتحقيق الاستقلالية وذلك بتقليل التبعية للخارج، من خلال تنفيذ استراتيجية تركز على تحسين الحوكمة وإعادة بعث النشاط في تشجيع وتأطير الشراكات بين المؤسسات العمومية الاقتصادية الصناعية والمتعاملين الخواص الوطنيين والأجانب بالتنسيق مع الأطراف المعنية، و ذلك للرفع من جودة المنتجات الوطنية والاعتماد على الابتكار للاستجابة لمتطلبات السوق الوطني .

❖ في إطار المعرض التجاري الإفريقي (IATF2025) وقعت الشركة 10 اتفاقيات تجارية بقيمة قد تصل إلى 200 مليون دولار.

الشركات المعنية، ENIEM و SONARIC و ENIE و ELECTRO-INDUSTRIES، تفتتح على أسواق استراتيجية جديدة في إفريقيا، لا سيما في النيجر وموريتانيا ومالي والسنغال.

❖ توقيع اتفاقية تعاون بين شركة سيتيل SITEL التابعة للشركة القابضة، وشركة شيري للسيارات لإنتاج وتوريد حزم الأسلاك الكهربائية.

❖ شراكات كوندور مع عمالقة الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية، والتي تحمل التحول التكنولوجي كشرط أساسي للتعاقد.

(3)- حدود الدراسة :

1.3- الحدود الزمانية : تمتد الفترة الزمنية لهذه الدراسة من بداية العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات، تحليلها، تفسيرها، واستخلاص النتائج للإجابة عن التساؤلات المطروحة، بما يسمح بتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة. وقد استغرقت هذه المرحلة بأكملها أكثر من سنة. في المرحلة التمهيديّة، تم إجراء اتصالات أولية بميدان الدراسة قصد تكوين فكرة عامة ومحددة عن طبيعة المناطق التي ستجرى فيها الدراسة وكذا طبيعة المؤسسات ومجال نشاطها وذلك قصد تحديد عينة الدراسة، شملت هذه المرحلة مقابلات واتصالات مع العديد من مسيري وإطارات المؤسسات، إلى جانب زيارات استطلاعية لمواقع هذه المؤسسات، وقد استغرقت قرابة خمسة أشهر، من ماي 2024 إلى أكتوبر 2024. عقب ذلك، تم توزيع الاستثمارات على المؤسسات المعنية، واستغرقت هذه العملية حوالي سبعة أشهر، من نوفمبر 2024 إلى ماي 2025. بعد الانتهاء من جمع الاستثمارات، تم المرور إلى مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها، في سبيل الوصول إلى نتائج تسمح بمقارنة المعطيات الميدانية بفرضيات الدراسة.

2.3- الحدود المكانية : تم اختيار عدد من ولايات الوطن أين تتواجد المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الأسهم والتي تعمل في المجال الصناعي : سطيف، قسنطينة، جيجل، تيزي وزو، بومرداس، الجزائر، تيبازة، المدية، الشلف، سيدي بلعباس، وهران تلمسان

4)- أسباب اختيار عينة الدراسة : من أهم أسباب اختيار الشركات القابضة الصناعية لإهتمامه ب :

- إعطاء الأفضلية للتحويل التكنولوجي عن طريق الشراكة وتطوير الابتكار واقتصاد المعرفة .
- لأهمية الشركات القابضة الصناعية ومساهمتها في الرفع من الناتج المحلي الخام من خلال تعزيز الإنتاج الوطني وزيادة القيمة المضافة وذلك بإعادة بعث وتطوير المشاريع الصناعية المسترجعة المنتشرة عبر مختلف ولايات الوطن بما يساهم في تحريك عجلة التنمية.

- تعزيز القطاعات ذات الأولوية والقيمة المضافة العالية.
- استغلال الموارد الطبيعية والمواد الأولية المحلية بشكل أمثل.
- خلق فرص عمل دائمة وتطوير كفاءات الموارد البشرية. تدعيم وتحسين تنافسية الاقتصاد الوطني وقدرته على التصدير.

المطلب الثالث : الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات المستخدمة في الدراسة.

1-أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها (ربحي مصطفى عليان. عثمان محمد غنيم، 2008) معرفة ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة موضوعنا وخصوصيته اختيار مجموعة من الأدوات المساعدة لجمع البيانات. وفي بحثنا المتعلق بتحديد دور إستراتيجية الشراكة في تطوير منتجات جديدة للمؤسسة الاقتصادية، فإننا إستعملنا بعض الأدوات لجمع البيانات التي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، في حين استعملت الملاحظة والمقابلة كأدوات مفسرة وداعمة للدراسة، وفيما يلي شرح لكل أداة:

1-1) المقابلة :

تُعد المقابلة شكلاً من أشكال الاستبيان الشفهي، يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات بطريقة مباشرة وشفوية من المستجيب. ويكمن الفرق بين المقابلة والاستبيان في أن المستجيب هو من يقوم بكتابة إجاباته في حالة الاستبيان، بينما يقوم الباحث بتسجيل إجابات المستجيب بنفسه خلال المقابلة. (ربحي مصطفى عليان. عثمان محمد غنيم، 2008، صفحة 87). وحتى تتمكن من الحصول على بيانات دقيقة وهذا في محاولة لإثراء الإجابات والوصول إلى نتائج ذات مصداقية بالإضافة إلى شرح موضوع دراستنا لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات الشخصية مع بعض مديري وإطارات مؤسسات محل الدراسة، لشرح كل استجواب وتفسير وإزالة كل غموض ممكن .

1-2) الإستبيان :

هو أداة من أدوات البحث العلمي تتضمن سلسلة من الأسئلة التي توجه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة، يستعمل بهدف جمع بيانات عن الموضوع المراد دراسته . وقد تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم توزيع 400 إستمارة على مجموعة من المؤسسات 43 (مؤسسة) المتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن، تم استرجاع 320 استمارة حيث قمنا بالاستغناء عن 150 منها (استمارات ناقصة) وبالتالي الحصول على 170 استبيان صالح للتحليل

1-2-1) خطوات إعداد الإستبيان :

قمنا بإعداد هذا الاستبيان بناء على إشكالية موضوع الدراسة وفرضياتها حيث أنه تضمن مجموعة من الأسئلة البسيطة، وحتى يكون الإستبيان منظماً في شكله العلمي من حيث البساطة، الشكل والمضمون ووفقاً لموضوع بحثنا فإنه مر بالخطوات التالية :

- قمنا بالإطلاع على الدراسات السابقة التي اعتمدت على الإستبيان.
- إعداد إستبيان أولي مع وضع متغيرات الدراسة على شكل محاور ترجمت بفرضيات أولية لدراستنا.
- عرض الإستبيان على المشرف وعلى مجموعة من المحكمين .
- إجراء التعديلات اللازمة على الإستبيان وإعادة عرضه على المشرف من أجل المصادقة عليه.
- تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد وُجه هذا الاستبيان إلى المسؤولين والإطارات العاملة في المؤسسات المعنية بالدراسة.

2) محاور الإستبيان :

تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة وزعت على أربع محاور؛ كما يلي:

المحور الأول : خاص بالبيانات العامة للمؤسسة؛ والتي تمثلت في التعريف بالمؤسسة، وذلك من خلال: إسم المؤسسة وعنوانها، ملكية المؤسسة، قطاع النشاط، حجم المؤسسة، عدد العمال، مدة النشاط، طبيعة التعاون مع الشركاء، أشكال الشراكة المعمول بها، مدة عقد الشراكة، إطار التعاون.

المحور الثاني: يمثل المعلومات الخاصة بالشراكة الإستراتيجية من خلال ضبط محددات علاقة التعاون مع الشركاء التي من شأنها أن تساهم في تعزيز هذه العلاقة في المؤسسات محل الدراسة وزعت حسب المجموعات التالية:

- المجموعة الأولى : وتعلق ببعء الثقة بين الشركاء ، و تحتوي على ست فقرات.
- المجموعة الثانية : وتعلق ببعء التوافق مع الشريك ،وتحتوي على ست فقرات.
- المجموعة الثالثة :و تعلق ببعء تكامل الموارد، وتحتوي على ثمان فقرات.
- المجموعة الرابعة : وتعلق ببعء المرونة في التعامل، وتحتوي على ست فقرات .

المحور الثالث : يمثل المعلومات الخاصة بتطوير المنتجات عن طريق إما وظيفة البحث والتطوير الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة وإما عن طريق وظيفة البحث والتطوير الخاصة بالشريك وإما عن طريق تبادل المعارف بين الطرفين ،حيث وزعت هذه المعلومات على مجموعتين كمايلي:

- المجموعة الأولى : وتعلق ببعء الابتكار الجذري ،و تحتوي على سبع فقرات.
- المجموعة الثانية : وتعلق ببعء الابتكار التدريجي (المحسن)، وتحتوي على عشر فقرات.

المحور الرابع : يمثل المعلومات الخاصة بدور الشراكة في تطوير المنتجات الجديدة ،حيث وزعت أسئلة هذا المحور على ثلاث مجموعات كالتالي:

- المجموعة الأولى: وتعلق ببعء تأثير الشراكة على تخفيض التكاليف، وتحتوي على سبع فقرات.
- المجموعة الثانية : وتعلق ببعء تأثير الشراكة على نقل التكنولوجيا، وتحتوي على خمس فقرات.
- المجموعة الثالثة : وتعلق ببعء تأثير الشراكة على التعلم التنظيمي، وتحتوي على ثمان فقرات .

عتمدت دراستنا على المقياس الفئوي الخماسي لـ "ليكرت"، الذي يُستخدم عادةً لقياس اتجاهات الأفراد تجاه كل من المتغير المستقل والمتغير التابع. ويُعبّر هذا المقياس عن درجة الموافقة على كل عبارة، وفق التدرج التالي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

لتحديد الحدود العليا والدنيا لخلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم اتباع الخطوات التالية:

- 1) حساب المدى الكلي: $(5-1=4)$.
- 2) تقسيم هذا المدى على عدد الخلايا الخمس: $(0.8=5/4)$.
- 3) إضافة قيمة 0.8 تدريجيًا إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لكل خلية.

وبناء عليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(1.3.1): إجابات الأسئلة ودلالاتها

المتوسط الحسابي	الرمز	الإجابات على الأسئلة
من 1 إلى أقل من 1.80	1	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى أقل من 2.6	2	غير موافق
من 2.6 إلى أقل من 3.4	3	محايد
من 3.4 إلى أقل من 4.2	4	موافق
أكثر من 4.2	5	موافق بشدة

المصدر: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف مدرسة الدكتوراه- جامعة بسكرة، 2010/2011 ص118 .
بعد إعداد الاستبيان الموضح في الملحق 1 تم توزيعه على المؤسسات محل الدراسة، وقد تم الإجابة عليه إما عن طريق إرساله إلكترونياً (الإستبيان الإلكتروني) أو عن طريق المقابلة الشخصية، أو عن طريق المكالمات الهاتفية وذلك بهدف الشرح في حالة عدم فهم المجيب لبعض الفقرات. وقد تم توزيع عدة نسخ من الاستبيان لكل مؤسسة، أما عن طبيعة المجيبين ففي بعض الحالات قد يجيب عدة أشخاص على نفس الاستبيان، بحيث يتم التنقل بين مختلف الإدارات والمصالح المعنية داخل المؤسسة من أجل ملأ الاستبيان لأن معظم مؤسسات محل الدراسة كبيرة يفوق عدد موظفيها 250 موظفاً . وفي حالات أخرى يتم ملأ الاستبيان من طرف شخص واحد (إطار) .

(3)-أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة :

1.3- برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS

اعتمدت هذه الدراسة على النسخة 26 من برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) في تحليل البيانات الإحصائية، نظراً لما يوفره من أدوات فعالة ومتنوعة في معالجة البيانات الكمية واستخلاص المؤشرات والدلالات الإحصائية. وقد تم استخدام عدة أساليب تحليلية حسب طبيعة المتغيرات والأسئلة البحثية، حيث تم إجراء التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) وذلك بتقديم لمحة أولية عن خصائص العينة، باستخدام جداول التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، مما ساعد على تحديد الاتجاهات العامة للبيانات. كما تم اعتماد الرسوم البيانية التوضيحية مثل الأعمدة والدوائر البيانية لعرض النتائج بصرياً.

2.3 (البرنامج الإحصائي SMART-PLSv4.1.1.5):

هو برنامج إحصائي يستخدم تقنية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) (PLS-SEM) ، أي نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية. يُعتبر من أهم الأدوات لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات الكامنة (Latent Variables) التي تُقاس عن طريق مؤشرات أو أبعاد. فهو أداة قوية ومبسطة لبناء واختبار النماذج السببية المعقدة باستخدام PLS-SEM، خاصةً عندما يكون عدد العينة صغيراً والنموذج يحتوي على متغيرات بسيطة وأبعاد متعددة.

مميزات SMART- PLSv4.1.1.5:

- سهولة الاستخدام: يتميز بواجهة رسومية تفاعلية (drag-and-drop) لرسم النماذج الهيكلية.
- التعامل مع عينات صغيرة ومتوسطات: لا يشترط عينات كبيرة مثل النمذجة التقليدية (CB-SEM).
- تحليل نماذج معقدة: يدعم النماذج ذات المستويات المتعددة (Higher-order constructs).
- يدعم النماذج التكوينية والانعكاسية: يمكن التعامل مع مؤشرات Formative و Reflective.

- مخرجات شاملة: يوفر معاملات المسار (Path Coefficients) ، معاملات القياس (Outer Loadings / Outer Weights)، معاملات التحديد (R^2) ، اختبارات الوساطة والاعتدال، إلخ.
- القدرة التنبؤية: يقدم مؤشرات مثل Q^2 و PLSpredict واختبار قوة النموذج في التنبؤ.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول : تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة (التحليل الوصفي)

في البداية، تم الاعتماد على برنامج SPSS لإجراء الدراسة الوصفية للبيانات المجمعة، بهدف التعرف على خصائص العينة المدروسة وتوزيع المتغيرات محل الدراسة. وتعد الإحصاءات الوصفية خطوة أساسية، إذ تسمح بتقديم صورة شاملة عن البيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية. ويتيح هذا التحليل الوصفي فهماً أولياً لطبيعة العينة والاتجاهات العامة للمتغيرات، مما يساهم في تمهيد الطريق للانتقال إلى الاختبارات الإحصائية اللاحقة واختبار الفرضيات.

1) تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول :

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التعريفية التي تعكس الخصائص الأساسية للمؤسسات محل البحث، والتي تمثل إطاراً منهجياً ضرورياً لفهم طبيعة العينة وتفسير نتائج الدراسة في سياقها الصحيح. وبالاستناد إلى هذه المتغيرات، يمكن تقديم توصيف شامل لعينة الدراسة على النحو الآتي:

➤ متغير نوع المؤسسة :

قدم الجدول الآتي ملخصاً للنتائج المتوصل إليها بشأن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع المؤسسة .

الجدول (1،2) توزيع عينة الدراسة حسب " نوع المؤسسة ":

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
نوع المؤسسة	مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم EPE-SPA	167	98.2%
	مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم مختلطة	3	1.76%
المجموع		170	100%

من إعداد الطالبة إعماداً على مخرجات SPSS ibm 26

من الجدول نلاحظ أن مؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات عمومية إقتصادية ذات أسهم EPE-SPA، بنسبة 98.2% وهي شركات منظمة وفقاً لأحكام القانون التجاري، تمتلك الدولة غالبية رأسمالها، وتندرج ضمنها فئة الشركات التابعة للشركات القابضة. ورغم تمتعها بالاستقلال المالي والإداري، إلا أنها تبقى خاضعة لرقابة هيئة مركزية. ويتركز نشاطها أساساً على تحقيق منافع عامة ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي. أما فيما يخص المؤسسات العمومية الإقتصادية ذات الأسهم المختلطة فنسبتها كانت 1.76% وهي شركات مساهمة تنشط ضمن القطاع الاقتصادي، تشارك فيها الدولة بجزء من رأسمالها إلى جانب مساهمات القطاع الخاص أو مستثمرين آخرين محليين أو أجانب. ويأتي هذا النموذج من الشراكة بهدف الاستفادة من ديناميكية القطاع الخاص وتوجيهها نحو خدمة أهداف التنمية الوطنية. وتسعى هذه المؤسسات إلى دعم الإنتاج الوطني، وتشجيع الصادرات، وتقليل الاعتماد على الاستيراد، وذلك من خلال آليات السوق، مع الحفاظ في الوقت نفسه على دور الدولة كمالك جزئي وشريك استراتيجي. باختصار، تُعد المؤسسات العمومية الإقتصادية ذات الأسهم أداة استراتيجية تعتمد عليها الدولة الجزائرية، حيث تمكنها من الحفاظ على سيطرتها على القطاعات الحيوية وتوجيه النشاط الاقتصادي بما يخدم أولوياتها الوطنية عبر شركات تجارية تابعة لها.

➤ متغير نشاط المؤسسة :

الجدول (2،1،2) توزيع عينة الدراسة حسب " نشاط المؤسسة " :

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
نشاط المؤسسة	صناعي	82	48.2 %
	صناعي، تجاري	79	46.5 %
	صناعي، خدمي	3	1.8 %
	صناعي، تجاري، تصدير واستيراد	5	2.9 %
	صناعي، تجاري، خدمي	1	0.6 %
	المجموع	170	100 %

من إعداد الطالبة إعتماذاً على مخرجات SPSS ibm 26

نلاحظ من الجدول أن 82 مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات صناعية، أي ما نسبته 48.2 % من مؤسسات العينة و 79 مؤسسة تنشط في المجال الصناعي والتجاري أي ما نسبته 46.5 % ، في حين ثلاث مؤسسات تنشط في القطاع الصناعي والخدمي أي ما نسبته 1.8 % ، أما بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في كل من القطاع الصناعي والتجاري والتصدير والاستيراد فتمثل ما نسبته 2.9 % من عينة الدراسة ، و توجد مؤسسة واحدة تنشط في المجال الصناعي والتجاري والخدمي أي بنسبة 0.6 % من عينة الدراسة. وما نلاحظه من الجدول أيضا أن معظم المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات تنشط في المجال الصناعي، إلى جانب قطاعات أخرى كالتجارة والخدمات والتصدير والاستيراد مما يساهم في تنوع النشاط الاقتصادي وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية مثل ترقية الصادرات خارج المحروقات وتطوير الصناعة الوطنية وتنوع المنتجات .

➤ متغير حجم المؤسسة وعدد العمال :

الجدول (3،1،2) توزيع عينة الدراسة حسب " حجم المؤسسة وعدد العمال " :

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
عدد العمال	250-50 متوسطة	58	34.1 %
	أكثر من 250 كبيرة	112	65.9 %
المجموع		170	100 %

من إعداد الطالبة إعتماذاً على مخرجات SPSS ibm 26

يتضح من الجدول أن 112 مؤسسة أي ما نسبته 65.9 % من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات كبيرة عدد عملها أكثر من 250 عامل، وهي مؤسسات تمتلكها الدولة بنسبة 100 % أو بشكل أغلبية تعمل على تنظيم القطاع الصناعي وتشكل مؤسسات فرعية تابعة لها، ومعظمها ينظم إلى شركات قابضة جزائرية تنشط في المجال الصناعي ، و التي تعمل على

تجميع وتوجيه الأنشطة الصناعية . إلى جانب 58 مؤسسة متوسطة عدد عمالها يتراوح ما بين 50 إلى 250 عامل أي مانسبته 34.1 % من عينة الدراسة وهي أيضا أغلبيتها تابع لمؤسسات قابضة ذات طابع صناعي .

➤ متغير مدة نشاط المؤسسة :

الجدول (2،1،4) توزيع عينة الدراسة حسب " مدة النشاط " :

النسبة %	التكرار	الفئات	المتغير
1.8 %	3	5-1	مدة النشاط
7.6 %	13	10-5	
7.6 %	13	20-10	
83 %	141	أكثر من 20 سنة	
100 %	170	المجموع	

من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات SPSS ibm 26

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة النشاط، حيث يتبين أن الغالبية الساحقة من المؤسسات محل الدراسة تتمتع بخبرة طويلة، إذ أن 83 % منها تنشط منذ أكثر من عشرين سنة، وهو ما يعكس رسوخها واستقرارها في السوق. في المقابل، تمثل المؤسسات حديثة النشأة (أقل من 5 سنوات) نسبة ضعيفة لا تتجاوز 1.8 %، بينما بلغت نسبة المؤسسات ذات الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 20 سنة) حوالي 15.2 % من إجمالي العينة. ويظهر هذا التوزيع أن عينة الدراسة ذات خبرة طويلة ومتراكمة، ما قد يؤثر إيجاباً على استقرار البيانات ودقة الاستنتاجات المستخلصة.

➤ متغير طبيعة الشركاء أثناء التعاون :

الجدول (2،1،5) توزيع عينة الدراسة حسب " طبيعة الشركاء أثناء التعاون "

النسبة %	التكرار	الفئات	المتغير
31.17 %	53	القطاع العام، القطاع الخاص، مؤسسات من نفس المجال ، الموردين، الموزعين	طبيعة الشركاء أثناء التعاون
10.58 %	18	مؤسسات من نفس المجال، شريك محلي ،شريك أجنبي الموردين، الموزعين	
12.94 %	22	مؤسسات من نفس المجال، مؤسسات من مجالات مختلفة موردين، موزعين	
7.64 %	13	القطاع العام، القطاع الخاص، مؤسسات من مجالات مختلفة، موردين، موزعين، الجامعات	
37.64 %	64	القطاع العام، القطاع الخاص، الموردين، الموزعين	
100 %	170	المجموع	

من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات SPSS ibm 26

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة الشركاء أثناء التعاون. ويتضح أن الفئة الأكثر شيوعاً هي تلك التي تجمع بين القطاع العام والقطاع الخاص والموردين والموزعين، حيث مثلت نسبة 37.64 % من إجمالي العينة، ما يعكس تنوع الشراكات

واتساع نطاقها. تليها في المرتبة الثانية الفئة التي تضم القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات من نفس المجال إلى جانب الموردين والموزعين بنسبة 31.17%. في حين شكّلت الشراكات التي تجمع بين مؤسسات من نفس المجال ومؤسسات من مجالات مختلفة إلى جانب الموردين والموزعين نسبة 12.94%، أما الفئة التي تشمل على شركاء محليين وأجانب إضافة إلى الموردين والموزعين فقد بلغت نسبتها 10.58%. وأخيراً، جاءت الفئة التي تضم القطاعين العام والخاص ومؤسسات من مجالات مختلفة والجامعات بنسبة 7.64% فقط، ما يشير إلى ضعف نسبي في التعاون مع الوسط الأكاديمي مقارنة ببقية الشركاء. يمكن الاستنتاج أن التعاون يتركز بدرجة أكبر مع القطاعين العام والخاص والموردين والموزعين، بينما يبقى التعاون مع الجامعات محدوداً.

➤ متغير أشكال الشراكة المعمول بها :

الجدول (2،1،6) توزيع عينة الدراسة حسب " أشكال الشراكة المعمول بها "

النسبة %	التكرار	الفئات	المتغير
17.1 %	29	الشبكات	1) ذات الطبيعة التعاونية
26.5 %	45	المشروع المشترك	
37.6 %	64	المشروع المشترك، اتحاد الأعمال	
11.2 %	19	اتحاد الأعمال	
5.3 %	9	اتحاد الأعمال، الشبكات	
0.6 %	1	المشروع المشترك، اتحاد الأعمال، الشبكات	
1.8 %	3	الشبكات، المشروع المشترك	
100 %	170	المجموع	
91.8 %	156	المقاولة من الباطن	2) ذات الطبيعة التعاقدية
6.5 %	11	الترخيص	
1.8 %	3	الامتياز	
100 %	170	المجموع	

من إعداد الطالبة إعتماذاً على مخرجات SPSS ibm 26

يُظهر الجدول توزيع عينة الدراسة بحسب أشكال الشراكة المعمول بها، والتي تنقسم إلى فئتين رئيسيتين: الشراكات ذات الطبيعة التعاونية والشراكات ذات الطبيعة التعاقدية. فعلى مستوى الشراكات التعاونية، يتبين أن الشكل الأكثر انتشاراً هو الجمع بين المشروع المشترك واتحاد الأعمال بنسبة 37.6% من إجمالي العينة، يليه المشروع المشترك منفرداً بنسبة 26.5%. كما تمثل الشبكات نسبة 17.1%، في حين جاء اتحاد الأعمال منفرداً بنسبة 11.2%. أما الأشكال الأقل شيوعاً فكانت تلك التي تجمع بين أكثر من صيغة (اتحاد الأعمال والشبكات بنسبة 5.3%، الشبكات والمشروع المشترك بنسبة 1.8%، ثم الصيغة الثلاثية "المشروع المشترك - اتحاد الأعمال - الشبكات" بنسبة 0.6% فقط).

أما فيما يتعلق بالشراكات ذات الطبيعة التعاقدية، فيتضح أن المقاول من الباطن تمثل الصيغة المهيمنة بشكل واضح بنسبة 91.8 % من إجمالي العينة، بينما تبقى صيغتنا الترخيص والامتياز أقل انتشارًا بنسب بلغت 6.5 % و 1.8 % على التوالي.

ويُستنتج من هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تميل بشكل ملحوظ إلى الشراكات التعاقدية، خصوصًا المقاول من الباطن، في حين يظل اعتمادها على الأشكال التعاونية قائمًا ولكن بتنوع أكبر، ما يعكس مزيجًا بين البحث عن الاستقلالية والاستفادة من التعاون المؤسسي.

➤ متغير مدة عقد الشراكة :

الجدول (7،1،2) توزيع عينة الدراسة حسب " مدة عقد الشراكة "

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
" مدة عقد الشراكة "	أقل من سنة	16	9.4 %
	3-1	99	58.2 %
	7-4	41	24.1 %
	أكثر من 8 سنوات	14	8.2 %
	المجموع	170	100 %

من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 26

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير مدة عقد الشراكة، حيث تُظهر النتائج أن المدة الأكثر شيوعًا هي ما بين 1 و 3 سنوات بنسبة 58.2 %، ما يعكس اعتماد المؤسسات على شراكات قصيرة إلى متوسطة الأجل. تليها عقود الشراكة التي تتراوح بين 4 و 7 سنوات بنسبة 24.1 %، بينما جاءت العقود قصيرة الأجل (أقل من سنة) بنسبة 9.4 %، والعقود الطويلة الأجل (أكثر من 8 سنوات) بنسبة 8.2 % فقط. وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن النمط السائد لدى المؤسسات محل الدراسة يتمثل في تفضيل الشراكات محدودة المدة (من سنة إلى ثلاث سنوات)، باعتبارها خيارًا استراتيجيًا يمنحها مرونة في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والقطاعية، مقابل ضعف الالتزام بالشراكات طويلة الأمد التي قد تحد من حركيتها وتعرضها لمخاطر مستقبلية.

➤ متغير إطار التعاون :

الجدول (8،1،2) توزيع عينة الدراسة حسب " إطار التعاون "

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
---------	--------	---------	----------

84.1 %	143	وظيفة الإنتاج (الخبرات، الكفاءات، الصيانة، العتاد و التجهيزات، التكنولوجيا، العمليات ...)	إطار التعاون
15.9 %	27	وظيفة البحث والتطوير	
100 %	170	المجموع	

من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات SPSS ibm 26

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير إطار التعاون، حيث تظهر النتائج أن الغالبية الساحقة من المؤسسات (بنسبة 84.1 %) تتركز شراكاتها في إطار وظيفة الإنتاج، سواء تعلق الأمر بتبادل الخبرات والكفاءات أو الاستفادة من خدمات الصيانة والعتاد والتجهيزات أو إدماج التكنولوجيا والعمليات المختلفة. ويعكس هذا التوجه الطابع العملي والمؤسسي لهذه الشراكات، إذ تسعى المؤسسات بالدرجة الأولى إلى تعزيز قدراتها الإنتاجية وتحسين كفاءتها التشغيلية عبر التعاون مع شركاء مختلفين. في المقابل، لم يتجاوز التعاون في إطار وظيفة البحث والتطوير نسبة 15.9 % من إجمالي العينة، وهو ما يكشف عن محدودية انخراط المؤسسات في أنشطة ابتكارية أو بحثية مشتركة، على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة في دعم الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل. ويمكن الاستنتاج أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل أكبر على الشراكات التي تستجيب لاحتياجات آنية مرتبطة بالإنتاج والتسيير التقني، بينما يبقى الاستثمار في البحث والتطوير ضعيفاً نسبياً، وهو ما قد يشكل عائقاً أمام تحقيق تنمية مستدامة قائمة على الابتكار والتجديد التكنولوجي.

➤ متغير المعجب على الاستبيان :

قدم الجدول الآتي ملخصاً للنتائج المتوصل إليها بشأن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة التي يشغلها المعجب، ومستواه العلمي، إضافة إلى عدد سنوات خبرته.

الجدول (9,1,2) توزيع عينة الدراسة حسب مواصفات " المعجب على الاستبيان "

النسبة %	التكرار	الفئات	المتغير
71.8 %	122	إطار	1) وظيفة المعجب
2.9 %	5	المسير	
8.8 %	15	مسؤول التسويق	
1.8 %	3	المدير العام	
5.9 %	10	المسؤول المالي	
5.3 %	9	مسؤول الإنتاج	
3.5 %	6	طرف آخر	
100 %	170	المجموع	
55.88 %	95	ليسانس	2) المؤهل العلمي للمعجب
20.58 %	35	ماستر	
5.29 %	9	دراسات عليا	

15.29 %	26	مهندس دولة	
2.94 %	5	صيدلاني	
100 %	170	المجموع	
4.11 %	7	أقل من سنة	3) عدد سنوات الخبرة
5.29 %	9	1-5	
20 %	34	5-10	
26.64 %	47	10-15	
15.88 %	27	15-20	
27.05 %	46	أكثر من 20 سنة	
100 %	170	المجموع	

من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 26

وظيفة المجيب : من خلال الجدول يتضح أن الفئة الوظيفية الغالبة ضمن عينة الدراسة هي فئة إطار بنسبة بلغت 71.8%، تليها فئة مسؤول التسويق بنسبة 8.8%، ثم فئة المسؤول المالي التي احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 5.9%، تليها فئة مسؤول الإنتاج بنسبة 5.3%، بعدها تأتي فئة طرف آخر بنسبة 3.5%، بعدها فئة المسير بنسبة 2.9%، وفي الأخير تأتي فئة المدير العام بنسبة 1.8%.

ويُعزى ارتفاع نسبة الاستجابة من طرف فئة إطار إلى انشغال المسؤولين الآخرين بكثرة التزاماتهم المهنية وعدم توفر الوقت الكافي لديهم لملاء الاستمارات. ومع ذلك، فإن هذا التنوع في التصنيفات الإدارية وقّر للباحث فرصة الاطلاع على مختلف وجهات نظر المسؤولين بمستوياتهم الإدارية العليا داخل المؤسسات، بما يثري النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

المؤهل العلمي : فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتضح من الجدول السابق أنّ الفئة المهيمنة ضمن عينة الدراسة هي فئة الموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس (النظام الكلاسيكي) بنسبة 55.88%، تليها فئة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 20.58%، ثم فئة الموظفين الحاصلين على شهادة الدولة في مختلف التخصصات بنسبة 15.29%، تليها فئة حاملي شهادة الدراسات العليا بنسبة 5.29%، وأخيراً جاءت فئة الحاصلين على شهادة صيدلاني في المرتبة الأخيرة بنسبة 2.94%. وتبرز هذه النتائج أن غالبية موظفي المؤسسات محل الدراسة يمتلكون شهادات جامعية، وهو ما يعكس مستوى معرفيًا مرتفعًا، ويدل على حرص هذه المؤسسات على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة أكاديميًا، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تعزيز ميزتها التنافسية.

عدد سنوات الخبرة : أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة، فتشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة الموظفين ذوي الخبرة التي تتجاوز 20 سنة بنسبة 20.27%، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و 15 سنة بنسبة 26.64%، ثم فئة ذوي الخبرة ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 20%، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين سنة و 5 سنوات بنسبة 5.29%، وأخيراً فئة الموظفين ذوي الخبرة الأقل من سنة بنسبة 4.11%. وتدلل هذه النتائج على امتلاك إدارات المؤسسات

محل الدراسة لخبرات طويلة ومتراكمة في مجال عملهم، ما يعكس معرفتهم الواسعة بإجراءات العمل داخل مؤسساتهم، ويضفي درجة أعلى من المصداقية والموثوقية على المعلومات المستخلصة من خلالهم.

➤ متغير التكاليف المرتبطة بتطوير منتج بين الشركاء :

الجدول (10،1،2) توزيع عينة الدراسة حسب " التكاليف المرتبطة بتطوير منتج بين الشركاء "

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
1) هل يتم تقاسم التكاليف	نعم	146	85.9 %
	لا	24	14.1 %
المجموع		170	100 %
2) من يتحملها	طرف واحد	22	12.9 %
	كل الأطراف	148	87.1 %
المجموع		170	100 %
3) نسبة التقاسم لكل طرف	أقل من 20 %	16	9.4 %
	20-40 %	72	42.4 %
	40-60 %	28	16.5 %
	60-80 %	1	06 %
	80-100 %	21	12.4 %
	60-40 % ، 80-60 %	1	06 %
	40-20 % ، 60-40 % ، 80-60 %	1	06 %
	40-20 % ، 60-40 %	25	14.7 %
	40-20 % ، 80-60 %	1	06 %
	أقل من 20 % ، 60-40 %	1	06 %
	40-20 % ، 100-80 %	1	06 %
	80-60 % ، 100-80 %	1	06 %
	أقل من 20 % ، 40-20 % ، 60-40 %	1	06 %
	المجموع		170
4) من يتحمل التكاليف المرتبطة بتسجيل براءة الاختراع وحقوق الملكية للمنتج الجديد	طرف واحد	165	97.1 %
	كل الأطراف	5	2.9 %
المجموع		170	100 %

أقل من 20 %	8	4.7 %	5) نسبة تحمل التكاليف المرتبطة بتسجيل براءة الاختراع وحقوق الملكية للمنتج الجديد لكل طرف
60-80 %	1	0.6 %	
80-100 %	121	71.2 %	
60-80 % ، 80-100 %	39	22.9 %	
40-60 %	1	0.6 %	
المجموع			
	170	100 %	
طرف واحد	89	52.4 %	6) من يستفيد من المنتج الجديد ؟
كل الأطراف	81	47.6 %	
المجموع			
	170	100 %	

من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات SPSS ibm 26

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التكاليف المرتبطة بتطوير منتج بين الشركاء، والذي تضمن عدة جوانب متكاملة، يمكن تحليلها كما يلي:

أولاً: تقاسم التكاليف المرتبطة بتطوير المنتج : تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المؤسسات (85.9 %) تعتمد مبدأ تقاسم التكاليف بين الشركاء، في حين أن نسبة محدودة فقط (14.1 %) تتركز فيها الأعباء على طرف واحد. وهذا يعكس إدراكاً متزايداً لدى المؤسسات لأهمية التعاون في تقاسم المخاطر والتكاليف المرتبطة بالابتكار، بما يعزز فرص نجاح المشاريع المشتركة.

ثانياً: الجهة التي تتحمل التكاليف : أوضحت البيانات أن معظم المؤسسات (87.1 %) تتقاسم التكاليف بين جميع الأطراف، في حين أن نسبة أقل (12.9 %) يتحمل فيها طرف واحد فقط كامل الأعباء. ويدل ذلك على أن التعاون المالي يعد قاعدة أساسية في مثل هذه الشراكات، رغم وجود حالات محدودة يتحمل فيها أحد الشركاء العبء الأكبر.

ثالثاً: نسب التقاسم بين الأطراف : يتبين أن النسبة الأكثر شيوعاً هي 20-40 % والتي مثلت 42.4 % من إجمالي العينة، تليها صيغة 40-60 % بنسبة 16.5 %. في حين جاءت نسب أعلى من ذلك (80-100 %) بنسبة 12.4 % . كما وُجدت حالات استثنائية تم فيها الجمع بين أكثر من نسبة للتقاسم (كما في الفئات المركبة). ويدل هذا التنوع على أن عملية التقاسم ليست موحدة، بل تتأثر بطبيعة المشروع ووزن كل شريك في التعاون.

رابعاً: التكاليف المتعلقة بتسجيل براءة الاختراع وحقوق الملكية الفكرية : تشير النتائج بوضوح إلى أن طرفاً واحداً فقط هو الذي يتحمل التكاليف المرتبطة بتسجيل براءات الاختراع والحقوق المرتبطة بالمنتج الجديد بنسبة 97.1 %، مقابل 2.9 % فقط من الحالات التي تم فيها تقاسم هذه التكاليف بين جميع الأطراف. ويكشف ذلك عن خلل في تقاسم الأعباء المرتبطة بالابتكار، إذ غالباً ما تُلقى مسؤولية الملكية الفكرية على طرف محدد. أما من حيث نسب تحمل هذه التكاليف، فقد تبين أن أغلب الحالات (71.2 %) يتحمل فيها طرف واحد كامل الأعباء (80-100 %)، بينما بلغت نسبة من يتحمل بين

60-80% إلى جانب طرف آخر حوالي 22.9%. وهذا يعكس استمرار هيمنة طرف رئيسي في عملية تحمل التكاليف المتعلقة بالملكية الفكرية.

خامسًا: الاستفادة من المنتج الجديد : تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف العينة (52.4%) تذهب الاستفادة فيها إلى طرف واحد فقط، بينما أفادت نسبة 47.6% أن الاستفادة توزع بين جميع الأطراف. وهو ما يعكس وجود عدم توازن نسبي في تقاسم ثمار الابتكار، رغم التعاون في مراحل التمويل والتطوير.

تُظهر النتائج أن المؤسسات تميل إلى تقاسم تكاليف التطوير في المشاريع المشتركة، إلا أن التكاليف المتعلقة بالملكية الفكرية غالبًا ما يتحملها طرف واحد فقط. كما أن الاستفادة من المنتج الجديد لا تُوزع بالضرورة بين جميع الشركاء، بل قد تنحصر لدى طرف محدد رغم مساهمة بقية الأطراف في عملية التطوير.

2) تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني " الشراكة الاستراتيجية ":

2-1) بعد الثقة :

الجدول (2،1،11) تحليل البيانات المتعلقة بعد الثقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	الثقة تساهم في تحسين التنسيق بينكم وبين شركائكم	3,2588	0,78677	متوسط
02	الثقة في التعامل تجنب السلوك الانتهازي في العلاقة	3,0882	0,86918	متوسط
03	الثقة تساهم في مشاركة معلومات صحيحة بين الأطراف	3,1412	0,72411	متوسط
04	الثقة المتبادلة مع الشريك مهمة لتقليل التكاليف	3,0882	0,77565	متوسط
05	الثقة تدعم التعلم والتحسين المستمر في تطوير المنتجات	2,8353	0,84751	متوسط
06	الثقة تساعد على استمرار العلاقات بينكم وبين الشريك	3,0294	0,86638	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.07	0,81	متوسط

من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات SPSS ibm 26

يشير تحليل البيانات المتعلقة بعد الثقة المبين في الجدول (2،1،13) إلى أن مستوى الثقة بين المؤسسة وشركائها متوسط بشكل عام (م.ح=3,07)، و(إ.م.=0,81) ما يدل على وجود درجة معتدلة من الثقة المتبادلة في العلاقات التعاونية، لكنها ليست مرتفعة بما يكفي لضمان تنسيق وتكامل مثالي.

- البند الأعلى في المتوسط الحسابي هو "الثقة تساهم في تحسين التنسيق بينكم وبين شركائكم" (3.26)، ما يعكس إدراك الباحثين لأهمية الثقة في تعزيز التنسيق والانسجام بين الأطراف.
- أما أدنى البنود فهو "الثقة تدعم التعلم والتحسين المستمر" (2.84)، مما يوحي بأن البعد المعرفي للثقة (مثل مشاركة الخبرات والتعلم) يحتاج إلى مزيد من التطوير داخل المؤسسة.

- القيم المرتفعة نسبياً للانحراف المعياري (بين 0.72 و 0.87) تشير إلى تباين آراء الباحثين حول درجة الثقة، مما قد يعكس اختلافاً في تجاربهم أو في طبيعة العلاقات مع الشركاء.
- بشكل عام، يمكن القول إن الثقة تمثل عنصراً أساسياً لكنه يحتاج إلى تعزيز وتوطيد لضمان استدامة الشراكات وتحقيق مزيد من التناغم في عمليات تطوير المنتجات.
- (2-2) بعد التوافق مع الشريك :

الجدول (12،1،2) تحليل البيانات المتعلقة بعد التوافق مع الشريك

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	التوافق من حيث الالتزام الشخصي	2,7941	0,88309	متوسط
02	توافق المهارات المعرفية ومستوى الخبرة	3,0941	0,73980	متوسط
03	التوافق الثقافي مع الشريك	3,1882	0,87021	متوسط
04	توافق الأهداف الإستراتيجية للشركاء	3,3059	0,77724	متوسط
05	التوافق التنظيمي والبيئي	2,8647	0,79155	متوسط
06	التوافق التكنولوجي مع الشريك	3,0353	0,83485	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,05	0,82	متوسط

من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات SPSS ibm 26

تشير النتائج المبينة في الجدول (14،1،2) أن المتوسط الحسابي العام لبعث التوافق مع الشريك بلغ 3.05 والانحراف المعياري العام 0.82، مما يشير إلى أن مستوى التوافق بين المؤسسة وشركائها يقع في المستوى المتوسط. ويُفهم من ذلك أن هناك درجة مقبولة من الانسجام والتفاهم بين الأطراف، إلا أنها لا ترقى إلى المستوى العالي الذي يضمن أداءً تعاونياً مثاليًا. وقد أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي سُجِّل في عبارة "توافق الأهداف الإستراتيجية للشركاء" بمتوسط قدره 3.31، مما يعكس وجود اتفاق نسبي بين المؤسسة وشركائها حول الأهداف والرؤى المستقبلية. كما جاء بعده بند "التوافق الثقافي مع الشريك" بمتوسط 3.19، ما يدل على تقارب في القيم وأساليب العمل بين الأطراف. في المقابل، سُجِّل أدنى متوسط في بند "التوافق من حيث الالتزام الشخصي" (2.79)، وهو ما يُبرز الحاجة إلى تعزيز الالتزام الفردي والمهني داخل العلاقات التشاركية لضمان فاعليتها واستدامتها.

أما الانحرافات المعيارية، والتي تراوحت بين 0.74 و 0.88، فتعكس تبايناً متوسطاً في آراء الباحثين، ما قد يُعزى إلى اختلاف طبيعة العلاقات أو الخبرات العملية مع الشركاء.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن التوافق يُعدّ أحد العوامل الجوهرية في نجاح الشراكات الاستراتيجية، غير أن بعض الجوانب - خاصة تلك المتعلقة بالالتزام الشخصي والتوافق التنظيمي - تستدعي مزيداً من الجهود لتعزيز التكامل والانسجام بين الأطراف بما يدعم تحقيق الأهداف المشتركة وتطوير المنتجات الجديدة.

2-3) بعد تكامل الموارد :

الجدول (2،1،13) تحليل البيانات المتعلقة ببعء تكامل الموارد :

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	تبادل المعلومات مع الشريك بخصوص السوق والمنتج	2,7059	0,79679	متوسط
02	دمج الكفاءات المتكاملة بين الشركاء من أجل إنشاء نشاطات جديدة	2,9588	0,74862	متوسط
03	توفر المهارات التقنية المتكاملة بين الشركاء لخلق قدرات فريدة.	3,0353	0,83485	متوسط
04	تكامل التكنولوجيا يساهم في سد الفجوات التكنولوجية وتعزيز حداثة الابتكار.	3,2588	0,80902	متوسط
05	دمج موارد الشريك لإنتاج وتصميم المنتج الجديد	2,5706	0,79067	متوسط
06	توفير أصول وكفاءات متماثلة لتصنيع منتج مشترك	3,0471	0,74430	متوسط
07	الاستفادة من شبكة علاقات الشريك	2,9706	0,85952	متوسط
08	تسويق المنتج المشترك من خلال شبكة الشريك	3,0294	0,83153	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2,95	0,80	متوسط

من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات SPSS ibm 26

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (2،1،15) أن المتوسط الحسابي العام لبعء التكامل مع الشركاء بلغ 2.95 والانحراف المعياري العام 0.80، مما يشير إلى أن مستوى التكامل في الموارد بين المؤسسة وشركائها يقع في المستوى المتوسط. وهذا يدل على وجود تعاون معتدل في تبادل الموارد والمعلومات والخبرات بين الأطراف، إلا أن هذا التعاون لا يصل إلى مستوى التكامل العميق الذي يُمكن من تحقيق الاستفادة المثلى من إمكانيات الشركاء. وقد أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي سُجّل في عبارة "تكامل التكنولوجيا يساهم في سد الفجوات التكنولوجية وتعزيز حداثة الابتكار" بمتوسط 3.26، مما يعكس وعياً متزايداً لدى المؤسسات بأهمية التكامل التكنولوجي في دعم الابتكار وتحسين القدرات التقنية المشتركة. في المقابل، سُجّل أدنى متوسط في عبارة "دمج موارد الشريك لإنتاج وتصميم المنتج الجديد" بمتوسط 2.57، ما يشير إلى ضعف في مستوى التعاون العملي في عمليات الإنتاج والتصميم المشترك، وهو ما يمكن أن يُعزى إلى اختلاف القدرات الإنتاجية أو القيود التنظيمية والإدارية بين الشركاء.

أما الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين 0.74 و0.86، فتعكس تبايناً متوسطاً في آراء الباحثين، مما يدل على اختلاف في مدى تطبيق التكامل الفعلي من مؤسسة لأخرى. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تكامل الموارد يمثل أحد العوامل الأساسية لنجاح الشراكة الاستراتيجية، غير أن تطويره يتطلب تعزيز تبادل المعرفة، وتنسيق الجهود في الإنتاج والتسويق، بما يضمن تحقيق التكامل الفعلي والاستفادة المثلى من القدرات المشتركة في تطوير المنتجات الجديدة.

2-4) بعد المرونة في التعامل :

الجدول (2،1،14) تحليل البيانات المتعلقة ببعيد المرونة في التعامل :

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	تسهيل المرونة التنسيق بين الشركاء	3,1706	0,84983	متوسط
02	المرونة تستهدف تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.	3,1235	0,83703	متوسط
03	توفر المرونة سرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للعملاء	3,0706	0,80366	متوسط
04	تساهم المرونة في اتخاذ القرارات المشتركة الصائبة	3,0471	0,78304	متوسط
05	تساعد المرونة في حل النزاعات القائمة بين الأطراف	2,6588	0,82208	منخفض
06	تساعد المرونة في التكيف مع التغيرات الحاصلة في العلاقة	2,7412	0,72411	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2,97	0,80	متوسط

من إعداد الطالبة إيماءة علي مخرجات SPSS ibm 26

تشير نتائج تحليل بعد المرونة في التعامل الموضحة في الجدول (2،1،16) أن المتوسط الحسابي العام بلغ 2.97 والانحراف المعياري العام 0.80، مما يشير إلى أن درجة المرونة في العلاقات بين المؤسسة وشركائها متوسطة بصفة عامة. ويُفهم من ذلك أن الشركاء يتمتعون بقدر مقبول من القدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات، إلا أن هذه المرونة لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز لتصل إلى المستوى الأمثل الذي يدعم فعالية الشراكة. وقد سُجِّل أعلى متوسط في عبارة "تسهيل المرونة التنسيق بين الشركاء" بمتوسط 3.17، ما يعكس إدراك الباحثين لأهمية المرونة في تسهيل عمليات التنسيق والتفاعل بين الأطراف. في المقابل، جاء أدنى متوسط في عبارة "تساعد المرونة في حل النزاعات القائمة بين الأطراف" بمتوسط 2.66، ما يدل على ضعف نسبي في استثمار المرونة كآلية لمعالجة الخلافات، وهو ما قد يؤثر على استقرار واستمرارية العلاقات التعاونية.

أما الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين 0.72 و0.85، فتعكس تبايناً متوسطاً في آراء الباحثين، مما يشير إلى اختلاف في إدراك درجة المرونة من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة العلاقة والشراكة القائمة.

وعليه، يمكن القول إن المرونة تمثل عنصراً محورياً في تعزيز كفاءة الشراكة الاستراتيجية، غير أن النتائج توحى بوجود حاجة لتقوية ممارسات التكيف وحل النزاعات وتحديث آليات اتخاذ القرار المشترك، بما يعزز من قدرة المؤسسة وشركائها على مواجهة التحديات وتحقيق التكامل الفعّال في تطوير المنتجات الجديدة.

3) تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث " تطوير منتجات جديدة " :

3-1) بعد الابتكار الجذري :

الجدول (15،1،2) تحليل البيانات المتعلقة بـ"الابتكار الجذري" في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	شراء براءة اختراع	2,9118	0,79076	متوسط
02	ابتكار منتج جديد مشترك أي يطرح لأول مرة (بالنسبة للمؤسسة)	3,2235	0,78260	متوسط
03	مصدر جديد للمواد الأولية	2,8294	0,84983	متوسط
04	طريقة جديدة تختلف كلياً عما سبقتها	3,1118	0,74927	متوسط
05	تنظيم جديد للمواد الأولية	2,9059	0,75563	متوسط
06	إدخال عملية إنتاج جديدة تماماً تختلف عما سبقتها	3,0765	0,77691	متوسط
07	اكتساب طرق جديدة تماماً للبيع والتوزيع من الشريك	3,2235	0,76733	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,04	0,78	متوسط نسبياً

من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS ibm 26

تشير نتائج الجدول (17،1،2) إلى أن الشراكة الاستراتيجية تسهم بشكل معتدل في تعزيز الابتكار الجذري داخل المؤسسات محل الدراسة. فقد تراوح المتوسط الحسابي العام (3.04)، وهو مستوى متوسط من حيث الموافقة، مما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق ممارسات الابتكار الجذري بدرجة متوسطة نسبياً. أما الانحراف المعياري البالغ (0.78) فيدل على وجود تجانس نسبي في آراء الباحثين حول فقرات هذا البعد. على مستوى البنود، نلاحظ أن أعلى متوسط تحقق في عبارتي:

"ابتكار منتج جديد مشترك يُطرح لأول مرة" و"اكتساب طرق جديدة تماماً للبيع والتوزيع من الشريك" بمتوسط (3.22)، ما يعكس اهتمام المؤسسات بالتجديد في المنتجات وقنوات التسويق بالتعاون مع الشركاء الاستراتيجيين.

بينما جاءت أدنى القيم في بند "مصدر جديد للمواد الأولية" بمتوسط (2.83)، مما يشير إلى أن الابتكار في مصادر المواد الأولية أقل انتشاراً بين المؤسسات المدروسة.

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسات محل الدراسة تتبنى الابتكار الجذري بشكل معتدل، وتركز بدرجة أكبر على الابتكار في المنتج والعمليات التسويقية مقارنةً بالجوانب الإنتاجية أو التوريدية، وهو ما يعكس توجهها نحو تعزيز التنافسية في السوق عبر الشراكات الابتكارية أكثر من التحولات الجذرية في الموارد أو المواد.

3-2) بعد الابتكار التدريجي (التحسيني):

الجدول (16،1،2) تحليل البيانات المتعلقة بـ"الابتكار التدريجي (التحسيني)" في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	تقليد منتجات المؤسسات الرائدة	2,8882	0,89336	متوسط
02	توسيع خطوط المنتجات الحالية	2,9765	0,79906	متوسط
03	خطوط إنتاج جديدة	3,0294	0,78013	متوسط
04	إدخال تحسينات على المنتجات الحالية	2,8588	0,80902	متوسط
05	إعادة تموقع المنتجات (اكتشاف استخدامات جديدة للمنتج)	2,8000	0,82563	متوسط
06	إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية	3,1765	0,76424	متوسط
07	تغيير المواد الخام للمنتج الحالي من خلال تكامل موارد الشرك	2,8118	0,88370	متوسط
08	تقديم خدمات جديدة أو محسنة	2,9824	0,78803	متوسط
09	تحسين إمكانية الوصول للزبائن	2,7941	0,81333	متوسط
10	تطوير نظام تسليم المنتجات (منافذ توزيع الشرك)	2,8941	0,76187	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2,92	0,81	متوسط

من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS ibm 26

من تحليل نتائج الجدول (2،1،18) يظهر أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.92) أي يقع في المستوى المتوسط من حيث الموافقة، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تمارس أنشطة الابتكار التدريجي بدرجة متوسطة. أما الانحراف المعياري (0.81) فيعكس وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين حول فقرات هذا البعد. على مستوى البنود، نلاحظ أن:

- أعلى متوسط تحقق في عبارة "إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية" بمتوسط (3.18)، ما يدل على اهتمام المؤسسات بتحسين الكفاءة الإنتاجية وتطوير عملياتها الداخلية عبر الشركاء. تليها عبارة "خطوط إنتاج جديدة" بمتوسط (3.03)، مما يعكس وجود توجه لتوسيع أنشطة الإنتاج تدريجياً.
- بينما جاءت أدنى قيمة في بند "تحسين إمكانية الوصول للزبائن" بمتوسط (2.79)، ما يشير إلى أن الابتكار في قنوات التوزيع والتواصل مع العملاء أقل نسبياً.

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسات المدروسة تركز على التحسينات التدريجية في المنتجات والعمليات أكثر من الجوانب التسويقية والخدمية، وهو ما يعكس سعيها إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز الجودة بدل القيام بتغييرات جذرية. كما أن المستوى المتوسط للنتائج يشير إلى أن الابتكار التحسيني يمثل توجهاً قائماً لكنه لم يبلغ بعد درجة النضج الكامل داخل هذه المؤسسات.

4) تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع " دور الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة " :

1-4) بعد أثر الشراكة على تخفيض التكاليف :

الجدول (17،1،2) تحليل بعد " أثر الشراكة على تخفيض التكاليف "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	تخفيض تكاليف الإنتاج (مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية التخطيط للمنتج إلى غاية خروجه كمنتج قابل للاستعمال) من خلال تقاسم التكاليف مع الشريك.	2,9882	0,79932	متوسط
02	تخفيض تكاليف البحث عن المعلومة (المعلومات عن الأسواق)	2,9118	0,84852	متوسط
03	تخفيض تكاليف المعاملات	3,0588	0,92119	متوسط
04	تخفيض تكاليف انجاز عقد الشراكة	2,9941	0,89375	متوسط
05	تخفيض تكاليف نقل التكنولوجيا	3,0706	0,81826	متوسط
06	تخفيض تكاليف تدريب الكفاءات	3,1706	0,79217	متوسط
07	تخفيض تكاليف التشغيل	3,2706	868760,	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,06	0,85	متوسط

من إعداد الطالبة إعتماذاً على مخرجات SPSS ibm 26

يبين الجدول (19،1،2) أن الشراكة الاستراتيجية لها أثر معتدل على تخفيض التكاليف داخل المؤسسة، حيث تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام بعد تخفيض التكاليف بلغ (3.06) وهو مستوى متوسط من حيث الموافقة، أما الانحراف المعياري العام (0.85) فيدل على وجود تباين نسبي في آراء الباحثين حول هذا البعد. على مستوى البنود الفردية:

- تحقق أعلى متوسط في عبارة "تخفيض تكاليف التشغيل" (3.27) تليها "تخفيض تكاليف تدريب الكفاءات" (3.17)، مما يشير إلى أن الشراكة الاستراتيجية تساهم بوضوح في تحسين الكفاءة التشغيلية واستغلال الموارد البشرية المشتركة.
- في المقابل، جاءت أدنى المتوسطات في بند "تخفيض تكاليف البحث عن المعلومة" (2.91)، ما يعكس أن تبادل المعلومات التسويقية والمعرفية بين الشركاء ما زال محدوداً أو غير مستغل بالشكل الأمثل.

بصفة عامة، تُظهر النتائج أن الشراكة الاستراتيجية تؤدي دوراً متوسط الفاعلية في تخفيض التكاليف عبر مشاركة الموارد وتبادل الخبرات، غير أن هذا الدور يحتاج إلى تعزيز أكبر من خلال تكامل معلوماتي وتكنولوجي أعمق بين الشركاء، خصوصاً في مجالات البحث والتطوير ونقل المعرفة. وهذا يدعم فكرة أن التعاون الفعال في الشراكات لا يقتصر على الجوانب التشغيلية فقط بل يجب أن يمتد إلى البنية التنظيمية والمعرفية لتحقيق تخفيض تكاليف مستدام.

2-4) بعد أثر الشراكة على نقل التكنولوجيا :

الجدول (18،1،2) تحليل بعد " أثر الشراكة على نقل التكنولوجيا "

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	تركيب تكنولوجيا تصنيع جديدة أو محسنة مثل الآلات والمعدات من قبل الشريك.	3,1176	0,87587	متوسط
02	استخدام تقنيات جديدة أو وسائط جديدة للترويج وبيع السلع أو الخدمات مثل المواقع الإلكترونية الخاصة بالشريك.	2,7059	0,81877	متوسط
03	تطوير منتج ما بمساعدة الكمبيوتر أو تكنولوجيا أخرى لتحسين قدرات البحث من خلال البرمجيات.	3,4706	0,70649	مرتفع
04	عمليات أكثر فعالية التي تقلل من احتياجات المعدات من الطاقة مثلاً.	3,0824	0,74121	متوسط
05	تطوير التبادلات مع الشركاء عن طريق استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات.	2,9765	0,82815	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,07	0,79	متوسط

من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات SPSS ibm 26

من الجدول نلاحظ (2,1,20) أن المتوسط الحسابي العام لبعد نقل التكنولوجيا بلغ (3.07) وهو ما يعكس مستوى موافقة متوسط، أي أن المؤسسات محل الدراسة تستفيد من الشراكة الاستراتيجية في نقل التكنولوجيا بدرجة معتدلة. أما الانحراف المعياري العام (0.79) فيشير إلى تجانس نسبي في آراء المبحوثين. على مستوى البنود الفردية: أعلى متوسط تحقق في بند "تطوير منتج بمساعدة الكمبيوتر أو تكنولوجيا أخرى لتحسين قدرات البحث" بمتوسط (3.47)، ما يدل على أن المؤسسات تركز على تبني الأدوات الرقمية والبرمجيات الحديثة في البحث والتطوير، وهو جانب إيجابي يعزز الابتكار التكنولوجي.

في المقابل، سجل أدنى متوسط لبند "استخدام تقنيات جديدة أو وسائط جديدة للترويج والبيع" (2.71)، مما يوحي بأن توظيف التكنولوجيا في الأنشطة التسويقية والاتصالية ما زال محدودًا داخل المؤسسات المدروسة. بصفة عامة، تشير النتائج إلى أن الشركات الاستراتيجية تلعب دورًا ملحوظًا ولكن غير مكتمل في نقل التكنولوجيا. الاستفادة الأكبر تتركز في العمليات الإنتاجية وتطوير المنتجات، بينما تظل الجوانب التجارية والتسويقية أقل استفادة من هذا النقل التكنولوجي. وهذا قد يعكس أن المؤسسات الجزائرية ما زالت في مرحلة الانتقال من اعتماد التكنولوجيا المنقولة إلى استيعابها وتوطينها فعليًا، مما يتطلب تعزيز القدرات التنظيمية والتقنية لتوظيف التكنولوجيا في مختلف مجالات النشاط المؤسسي.

4-3) بعد أثر الشراكة على التعلم التنظيمي :

الجدول (2,1,19) تحليل بعد " أثر الشراكة على التعلم التنظيمي " :

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
-------	--------	---------	-------------------	----------------

	الحسابي		
متوسط	0,72519	3,2882	01 تطوير الكفاءات الفردية والجماعية من خلال الاحتكاك مع الشريك
ضعيف	0,87866	2,4882	02 تطوير الكفاءات التنظيمية من خلال العمل المشترك
متوسط	0,85261	2,9706	03 الاستفادة من إنتاج معارف ومهارات جديدة من خلال التّعلم من الشريك.
متوسط	0,81768	2,9941	04 اكتساب ثقافة تنظيمية جديدة
متوسط	0,75417	3,2529	05 تحسين أداء وظائف المؤسسة
متوسط	0,90741	3,0706	06 الاستفادة من التدريب والتكوين من الشريك
متوسط	0,68511	2,8529	07 اكتساب طرق جديدة من الشريك لتنظيم العمل
متوسط	0,90804	3,1824	08 اكتساب طرق جديدة في تنظيم العلاقات الخارجية مع مؤسسات أخرى
متوسط	0,817	3,012	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

من إعداد الطالبة إعمادًا على مخرجات SPSS ibm 26

اتضح من نتائج الجدول (2،1،21) أن المتوسط الحسابي العام لُبعد التّعلم التنظيمي بلغ 3.01 بدرجة موافقة متوسطة، ما يدل على وجود أثرٍ معتدل للشراكة الاستراتيجية على تعزيز عمليات التعلم التنظيمي داخل مؤسسات محل الدراسة. وتُظهر الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين 0.68 و 0.90 وجود تجانس نسبي في إجابات الأفراد، مما يعكس اتفاقاً معتدلاً حول مضمون البنود.

وقد حصل البند المتعلق بـ "تطوير الكفاءات الفردية والجماعية من خلال الاحتكاك مع الشريك" على أعلى متوسط (3.29) مما يدل على أن الشراكات الاستراتيجية تُسهم فعلياً في تعزيز المهارات من خلال تبادل الخبرات والتفاعل العملي بين الأفراد. في المقابل، جاء أدنى متوسط عند البند "تطوير الكفاءات التنظيمية من خلال العمل المشترك" بمتوسط (2.49)، ما يعكس محدودية واضحة في تحويل التعاون إلى ممارسات تنظيمية فعالة داخل المؤسسة. سس وتُظهر النتائج بوجه عام أن أثر الشراكة على التعلم التنظيمي قائم لكنه متوسط المستوى، إذ تستفيد المؤسسات من الشراكات في تنمية بعض المعارف والمهارات، غير أن هذه الاستفادة ما تزال محدودة وتحتاج إلى تعزيز الجهود لتطوير آليات التعلم التنظيمي عبر إنشاء برامج تكوين وتدريب مشتركة، وتشجيع تبادل الخبرات بين الشركاء، إلى جانب توثيق ونقل المعرفة المكتسبة بما يضمن استدامة التعلم داخل المؤسسة.

الجدول (2،1،20) تحليل آراء المبحوثين حول محاور الاستبيان :

المحاور والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين الإحصائي
------------------	-----------------	-------------------	------------------

الشراكة الاستراتيجية			
0.656	0,81	3,07	الثقة
0.672	0,82	3,05	التوافق مع الشريك
0.640	0,80	2,95	تكمال الموارد
0.640	0,80	2,97	المرونة في التعامل
تطوير منتجات جديدة			
0.608	0,78	3,04	الابتكار الجذري
0.656	0,81	2,92	الابتكار التدريجي
دور الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة			
0.723	0,85	3,06	أثر الشراكة على تخفيض التكاليف
0.624	0,79	3,07	أثر الشراكة على نقل التكنولوجيا
0.668	0,817	3,012	أثر الشراكة على التعلم التنظيمي

من إعداد الطالبة إعتماذا على مخرجات SPSS ibm 26

يتضح من الجدول (2،1،22) أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (2.92 و 3.07)، وهو ما يعكس مستوى موافقة متوسط إلى مرتفع نسبياً لدى المبحوثين حول محاور الاستبيان المتعلقة بالشراكة الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة. كما تشير قيم الانحراف المعياري، التي تراوحت بين (0.78 و 0.85)، إلى وجود تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة، ما يدل على تقارب آرائهم بشأن موضوع الدراسة.

فيما يتعلق بمحور الشراكة الاستراتيجية، سجّل بعد الثقة أعلى متوسط حسابي بلغ (3.07)، يليه بعد التوافق مع الشريك (3.05)، مما يؤكد أن الثقة المتبادلة والتفاهم المشترك يشكّلان أساساً جوهرياً في نجاح العلاقات التعاونية بين المؤسسات. في المقابل، جاءت قيم تكامل الموارد (2.95) والمرونة في التعامل (2.97) أدنى نسبياً، وهو ما يُظهر أن المؤسسات ما زالت تواجه بعض الصعوبات في تحقيق التكامل الفعلي بين مواردها وبين موارد الشركاء، إضافة إلى محدودية في تبني ممارسات مرنة تُمكنها من التكيف مع متغيرات بيئة العمل التعاونية.

أما فيما يخص محور تطوير المنتجات الجديدة، فقد جاء بعد الابتكار الجذري (3.04) أعلى من الابتكار التدريجي (2.92)، مما يدل على أن المؤسسات تُظهر اهتماماً أكبر بتبني الابتكارات الجوهرية الناتجة عن الشراكة، إلا أن جهودها في مجال الابتكار التدريجي ما تزال بحاجة إلى تعزيز من خلال تبادل الخبرات والتعلّم المستمر من الشركاء.

وبالنسبة لدور الشراكة الاستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة عبر المتغيرات الوسيطة، أظهرت النتائج أن أبعاد تخفيض التكاليف (3.06) ونقل التكنولوجيا (3.07) والتعلّم التنظيمي (3.01) جاءت جميعها ضمن مستوى موافقة متوسط إلى مرتفع، مما يشير إلى أن الشراكات تُسهم بدرجة معتدلة في تحسين الأداء الاقتصادي والمعرفي للمؤسسات. ويُعزى ذلك إلى استفادة هذه الأخيرة من تبادل الخبرات التقنية والممارسات التنظيمية الحديثة مع الشركاء، الأمر الذي يساعدها على تطوير قدراتها الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها.

وبشكل عام، يمكن القول إن الشراكة الاستراتيجية تمثل عاملاً محفزاً لتطوير المنتجات الجديدة داخل المؤسسات محل الدراسة، غير أن أثرها ما يزال متوسطاً، مما يستدعي من هذه المؤسسات العمل على تعزيز الثقة والتكامل مع الشركاء، وترسيخ آليات التعلم التنظيمي ونقل المعرفة، بما يُسهم في ترقية قدراتها الابتكارية وتحقيق مزيد من الفعالية والاستدامة التنافسية.

المطلب الثاني : إثبات صلاحية النموذج وعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

1) النمذجة بالمعادلات الهيكلية :

تُعد نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) من أبرز الأساليب الإحصائية الحديثة التي تجمع بين تحليل العوامل (Factor Analysis) والانحدار المتعدد (Multiple Regression)، بهدف دراسة العلاقات المعقدة بين المتغيرات الكامنة (Latent Variables) والظاهرة (Observed Variables). وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على اختبار النماذج النظرية والتحقق من مدى مطابقتها للبيانات التجريبية من خلال تقدير مسارات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

وتنقسم نمذجة المعادلات الهيكلية إلى مقاربتين أساسيتين: المقاربة المعتمدة على التباين (Covariance-based SEM)، والمقاربة المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares SEM - PLS-SEM)، حيث تُستخدم الأولى عادةً في النماذج المؤكدة ذات الافتراضات الصارمة، بينما تتميز الثانية بمرونتها في التعامل مع العينات الصغيرة والنماذج المعقدة. وبذلك تُعد SEM أداة قوية للباحثين لاختبار الفرضيات النظرية وتفسير العلاقات السببية بشكل أكثر عمقاً وشمولية. (Josef F Hair, 2017) (1-1-1) نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المقاربة المعتمدة على التباين

Covariance-based SEM:

نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) القائمة على التباين تُعد إطاراً تحليلياً متكاملًا يجمع بين تحليل القياس (Measurement Model) وتحليل البنية السببية (Structural Model)، بحيث يُمكن الباحث من تقييم صدق وثبات المقاييس أولاً، ثم اختبار العلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة (Anderson, 1988). كما عرّف (Bollen, 1989) في كتابه *Structural Equations with Latent Variables* نمذجة المعادلات الهيكلية - (SEM) والتي يُعد *CB-SEM* صورتها الكلاسيكية - بأنها: "مجموعة من التقنيات الإحصائية التي تسمح بتمثيل العلاقات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة، كما تتيح اختبار النماذج النظرية من خلال مقارنة مصفوفة التباين المتوقعة مع مصفوفة التباين الفعلية للبيانات." (Bollen, 1989)، (Jöreskog, 1970). كما تُستخدم في هذه المقاربة طريقة التقدير مثل التقدير الأقصى للكُمية (Maximum Likelihood Estimation) غالباً، وتُعدّ الفرضيات الأساسية للكفاءة النموذجية، صدق وموثوقية أدوات القياس، صلاحية الملاءمة العامة للنموذج (Goodness-of-Fit)، وحجم العينة، من العوامل الحاسمة لضمان نتائج موثوقة. (Zhang M. F., 2020)، (Hair, 2025).

2-1) نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المقاربة المعتمدة على المربعات الصغرى : Patial Least Squares SEM

تُعد نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) من الأساليب الإحصائية الحديثة التي تُستخدم على نطاق واسع لتحليل النماذج المعقدة التي تضم متغيرات كامنة تقاس عبر مؤشرات متعددة. ويُعتبر هذا الأسلوب مقارنة تنبؤية تركز على تعظيم التباين المفسر في المتغيرات التابعة، بخلاف المقاربة الأخرى في النمذجة بالمعادلات الهيكلية (CB-SEM) التي تركز على اختبار مطابقة النموذج مع البيانات (Chin, 1998). ويُوصى باستخدام PLS-SEM خاصة في الدراسات الاستكشافية أو عندما يكون الهدف الأساسي هو التنبؤ بدلاً من التأكيد (Hair J. F., 2022).

من أبرز مزايا هذه المقاربة مرونتها في التعامل مع عينات صغيرة أو متوسطة، وقدرتها على تحليل بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إضافة إلى إمكانية استخدامها في نماذج معقدة تتضمن متغيرات وسيطة أو معدلة، وكذلك النماذج متعددة المستويات (Hair et al., 2022). كما أنها تدعم كلا النمطين من علاقات القياس: النماذج الانعكاسية (Reflective) والنماذج التكوينية (Formative)، مما يتيح للباحثين مرونة أكبر في نمذجة البنى النظرية (Chin, 1998)؛ (Hair et al., 2022).

وقد شهد استخدام PLS-SEM انتشارًا واسعًا في مجالات الإدارة، التسويق، نظم المعلومات، والعلوم الاجتماعية، نظرًا لسهولة تطبيقه من خلال برمجيات متخصصة مثل SmartPLS، الذي يوفر واجهة رسومية مرنة تسهل بناء النماذج وتشغيل الخوارزميات الإحصائية وتفسير نتائجها (Ringle C. M. Wende S & Becker, 2015).. تتميز هذه المقاربة بأنها:

- مناسبة عند وجود نماذج معقدة (متغيرات كامنة، تأثيرات وسيطة ومعدلة، أو متغيرات مُركبة / مُكوّنة formative constructs).
- لا تتطلب بالضرورة افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، وتكون قوية حتى عند وجود أحجام عينات صغيرة نسبيًا.
- تُستخدم حين يكون هدف البحث التنبؤ و/أو التفسير (explanation + prediction)، وليس فقط اختبار الفرضيات النظرية كما في CB-SEM.
- تضم تقييمًا مزدوجًا: أولاً نموذج القياس للتأكد من صدق وثبات المؤشرات (Measurement Model)، ثم تقييم النموذج الهيكلي لاختبار العلاقات بين المتغيرات وتأثيرها (Becker, 2023) (Hair J. F., 2022). (Magno, 2024)

3-1 مقارنة بين المقاربتين :

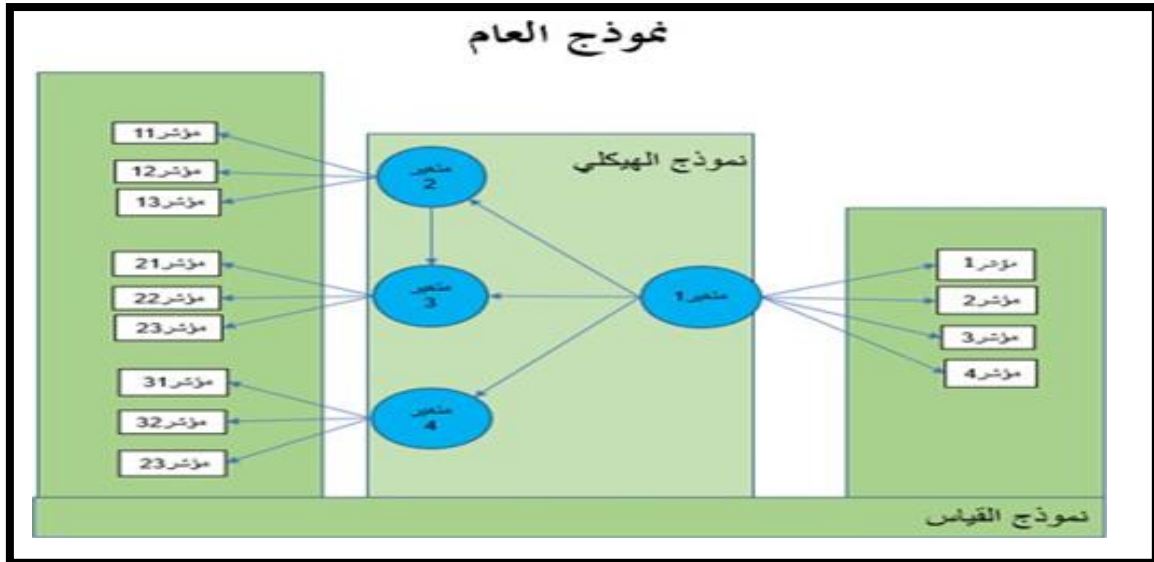
تُعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية من أبرز الأساليب الإحصائية الحديثة، وتنقسم إلى مقاربتين رئيسيتين: المقاربة المعتمدة على التغيرات (CB-SEM) والمقاربة المعتمدة على المربعات الصغرى (PLS-SEM). يهدف الجدول التالي إلى إبراز الفروقات الأساسية بين المنهجين من حيث الهدف، حجم العينة، الافتراضات، التركيز التحليلي، والاستخدامات الشائعة، مما يساعد الباحث على اختيار المقاربة الأنسب لطبيعة دراسته .

الجدول (21،2،2) : المقارنة بين (PLS-SEM) و(CB-SEM)

المقاربة المعتمدة على (PLS-SEM) (المربعات الصغرى)	المقاربة المعتمدة على (CB-SEM) (التغيرات)	البعد المقارن
التنبؤ وتفسير التباين	اختبار النماذج النظرية (تأكيد)	الهدف الأساسي
(30 ≥) صغير إلى متوسط	كبير نسبياً (200 ≤)	حجم العينة
لا يشترط التوزيع الطبيعي	يفترض التوزيع الطبيعي	افتراضات البيانات
القوة التفسيرية والتنبؤية	الملاءمة الكلية للنموذج	التركيز التحليلي
النماذج الاستكشافية، البيانات المعقدة	البحوث التأكيدية، النماذج النظرية	الاستخدامات الشائعة

من إعداد الطالبة اعتمادا على تعريف (Joseph F. Hair Jr et al,2021)

الشكل (1،2،2) نموذج المعادلات البنائية (الهيكلية)



(مریم، 2022، صفحة 156) عن (Lacroux, 2010)

حسب (Hair J. F., 2021)، تُبنى نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (PLS-SEM) على مرحلتين أساسيتين:

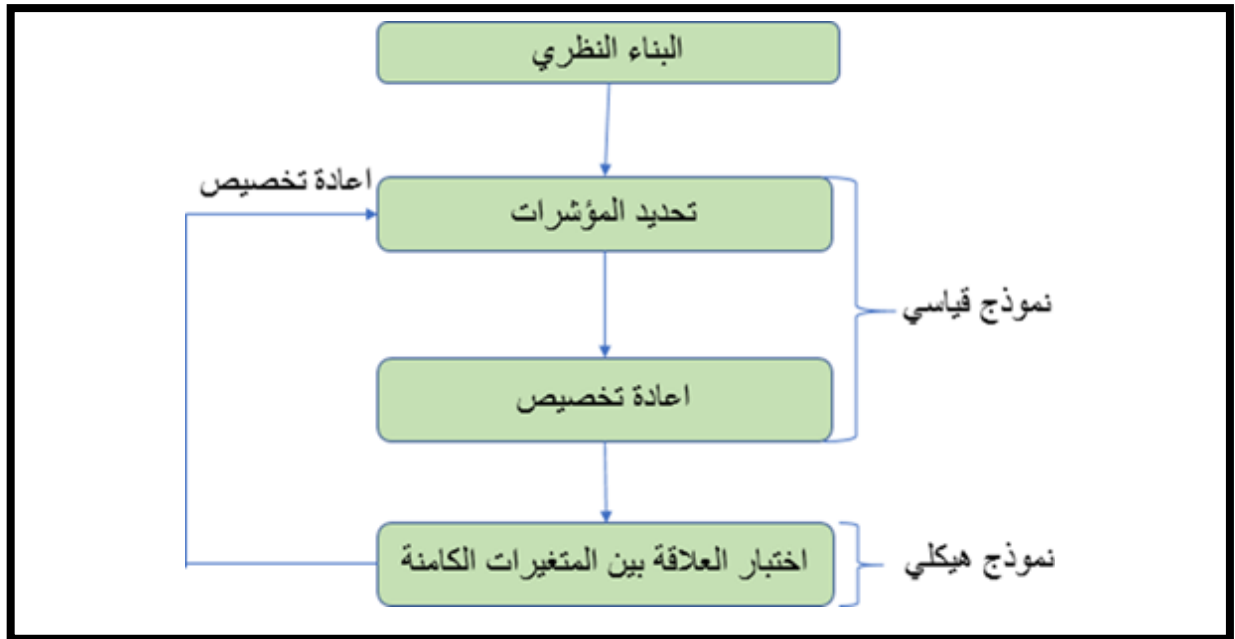
1) مرحلة تقييم نموذج القياس (Measurement Model Evaluation) : والهدف منها التأكد من صدق وثبات أدوات القياس وتشمل:

- الموثوقية الداخلية: مثل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite Reliability).
- الصدق التقاربي (Convergent Validity): باستخدام متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).
- الصدق التمييزي (Discriminant Validity): باستخدام معايير Fornell-Larcker و HTMT.

2) مرحلة تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model Evaluation) و الهدف منها اختبار العلاقات السببية والفرضيات بين المتغيرات الكامنة وتشمل:

- تقدير معاملات المسار (Path Coefficients) ودالاتها الإحصائية باستخدام Bootstrapping.
- معامل التحديد (R^2) لقياس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة.
- قيمة f^2 : لتقدير حجم التأثير لكل متغير مستقل.
- قيمة Q^2 : لاختبار القدرة التنبؤية للنموذج.

الشكل (2,2,2): مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية



(مریم، 2022، صفحة 156) عن (Balambo M. A., le 29 Et 30 Mai 2014)

يتم بناء نموذج المعادلات الهيكلية بعدة مراحل مترابطة تبدأ بالبناء النظري من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للعلاقات بين المتغيرات الكامنة وفقاً للأسس النظرية والدراسات السابقة. يلي ذلك نموذج القياس الذي يتم فيه تحديد المؤشرات الملائمة لقياس المتغيرات الكامنة والتأكد من صدقها وثباتها، مع إمكانية إعادة التخصيص (Respecification) لتحسين ملاءمة النموذج. وفي المرحلة الأخيرة يُبنى النموذج الهيكلي لاختبار العلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة، مما يسمح بتقدير قوة واتجاه هذه العلاقات والتأكد من صلاحية النموذج الكلي.

1-4-4) المتغيرات التي تستخدم في النمذجة بالمعادلات الهيكلية :

تتضمن النمذجة بالمعادلات الهيكلية عدة أنواع من المتغيرات، تختلف باختلاف دورها في النموذج وطريقة قياسها. وفيما يلي أهم المتغيرات مع تعريفها:

1-4-4-1) المتغيرات الكامنة (Latent Variables) :

هي متغيرات غير قابلة للقياس المباشر، أي لا نستطيع ملاحظتها أو قياسها مباشرة، بل نقيسها من خلال مؤشرات (Indicators) أو أسئلة استبيان تعكسها.

مثال: "الثقة" متغير كامن لا يمكن قياسه مباشرة، لكن يمكن قياسه من خلال عبارات مثل: "الثقة تساهم في تحسين التسيق بين الشركاء"، "الثقة تساهم في مشاركة معلومات صحيحة بين الأطراف". كل عبارة من هذه تُعتبر مؤشرًا (Indicator) ، والمجموعة كلها تعكس المتغير الكامن "الثقة".

إذًا: المتغير الكامن هو مفهوم نظري نقيسه عبر مؤشرات عملية (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022) ، تمثل المتغيرات الكامنة عادةً في SEM بالدوائر أو البيضويات.

1-4-4-2) المتغيرات المشاهدة (Observed Variables / Indicators) :

هي المتغيرات التي يمكن قياسها مباشرة من خلال البيانات، مثل الإجابة على سؤال استبياني أو قيمة عددية في قاعدة بيانات. وتُستعمل هذه المتغيرات كمؤشرات لقياس المتغيرات الكامنة. فعلى سبيل المثال، لقياس متغير كامن مثل "الثقة"، يمكن استخدام بنود مثل: "الثقة تساهم في تحسين التسيق بين الشركاء" أو "الثقة تساهم في مشاركة معلومات صحيحة بين الأطراف". هذه البنود تعتبر متغيرات مشاهدة لأنها مقاسة بشكل مباشر. (Chin, 1998). تمثل المتغيرات المشاهدة عادةً في SEM بالمستطيلات.

1-4-4-3) المتغيرات المستقلة (Independent Variables) :

هي المتغيرات التي تفسر أو تؤثر في متغيرات أخرى داخل النموذج. يُطلق عليها أحيانًا اسم المتغيرات التفسيرية، وهي السبب في العلاقات السببية التي يكتبرها الباحث. على سبيل المثال: قد تؤثر "الشراكة الاستراتيجية" على "تطوير المنتجات الجديدة". هنا الشراكة الاستراتيجية متغير مستقل لأنه يفسر التغير في تطوير المنتجات (Kline.R, 2016).

1-4-4-4) المتغيرات التابعة (Dependent Variables) :

هي المتغيرات التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة. تُسمى أحيانًا بالمتغيرات المستجيبة أو الناتجة، لأنها تمثل النتيجة التي يسعى الباحث إلى تفسيرها. مثال: "تطوير المنتجات الجديدة" متغير تابع لأنه يتأثر بعوامل مثل الشراكة الاستراتيجية أو نقل التكنولوجيا (Hair et al., 2022).

1-4-4-5) المتغيرات الوسيطة (Mediating Variables) :

هي متغيرات تعمل كحلقة وصل بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتفسر جزءًا من العلاقة بينهما. على سبيل المثال: العلاقة بين "الشراكة الاستراتيجية" و"تطوير المنتجات" قد تكون مفسرة جزئيًا من خلال "نقل التكنولوجيا" أو "التعلم التنظيمي". وبالتالي، تعتبر هذه المتغيرات وسائط (Baron. R. M. & Kenny, 1986).

1-4-4-6) المتغيرات المعدلة (Moderating Variables) :

هي متغيرات تؤثر على قوة أو اتجاه العلاقة بين متغيرين. بمعنى أنها لا تفسر العلاقة ولكنها تغير طبيعتها. مثال: "حجم المؤسسة" قد يعدل العلاقة بين "الشراكة الاستراتيجية" و"تطوير المنتجات الجديدة"؛ حيث قد تكون العلاقة أقوى في المؤسسات الكبيرة وأضعف في المؤسسات الصغيرة (Hair et al., 2022).

1-4-7) المتغيرات الخارجية (Exogenous Variables) :

هي المتغيرات التي لا تتأثر بأي متغير آخر داخل النموذج، وإنما تؤثر هي على غيرها، بمعنى أنها تمثل نقطة انطلاق الأسهم في مخطط PLS-SEM. مثلاً: في دراستنا "الشراكة الاستراتيجية" تُعد متغيراً خارجياً لأنها تؤثر على متغيرات أخرى (كالابتكار أو تخفيض التكاليف...) دون أن تتأثر هي بما داخل النموذج (Hair et al., 2022).

1-4-8) المتغيرات الداخلية (Endogenous Variables) :

هي المتغيرات التي تستقبل تأثيراً من متغيرات أخرى داخل النموذج، تظهر عادةً كسهم وارد إليها في مخطط SEM مثلاً في دراستنا: "تطوير المنتجات الجديدة" متغير داخلي لأنه يتأثر بالشراكة الاستراتيجية وبالمتغيرات الوسيطة (Kline.R, 2016).

1-4-9) المتغيرات ذات التأثير المباشر (Direct Effects) :

هي العلاقات التي تربط متغيراً مستقلاً مباشرةً بمتغير تابع دون وجود وسيط بينهما، يظهر هذا النوع من التأثير كسهم مباشر بين متغيرين.

مثال من دراستنا: العلاقة المباشرة بين "الشراكة الاستراتيجية" و"تطوير المنتجات الجديدة" (Baron. R. M. & Kenny, 1986).

1-4-10) المتغيرات ذات التأثير غير المباشر (Indirect Effects) :

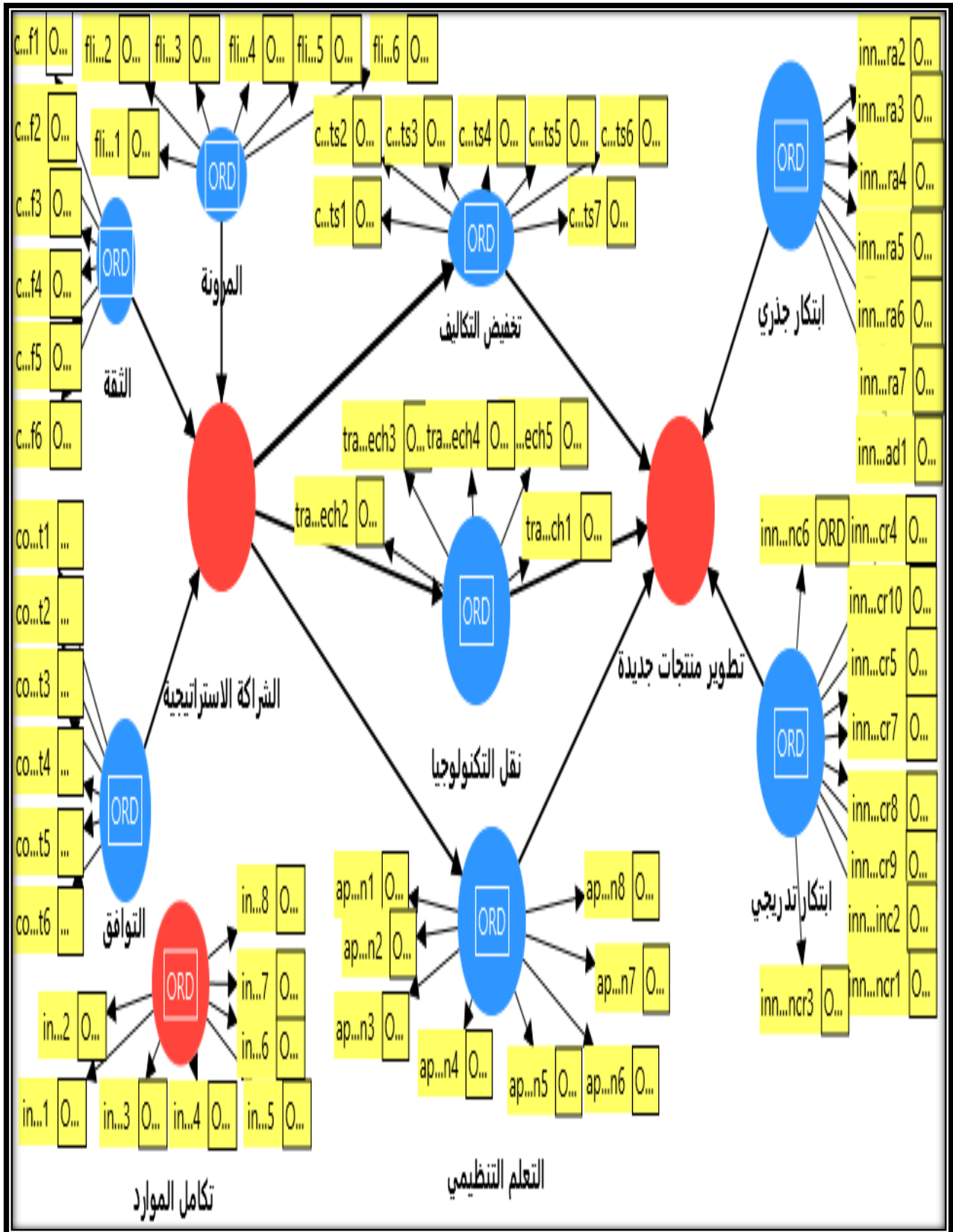
هي العلاقات التي تنتقل من المتغير المستقل إلى التابع عبر متغير وسيط، أي أن المتغير المستقل يؤثر على الوسيط، ثم الوسيط يؤثر على التابع. مثال من دراستنا: "تطوير المنتجات الجديدة" → نقل التكنولوجيا → الشراكة الاستراتيجية "هنا العلاقة غير مباشرة لأن التأثير يمر عبر "نقل التكنولوجيا".

2) تقييم نموذج القياس Evaluation of Measurement Mode :

في إطار نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) نستخدم نماذج المسار (Path Models)

وهي أداة لتمثيل وفحص شبكة العلاقات المفترضة بين المتغيرات، مع التركيز على التنبؤ وتقدير قوة التأثيرات السببية في النماذج المعقدة. وفي دراستنا اخترنا الشراكة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وتطوير منتجات جديدة كمتغير تابع وثلاث متغيرات وسيطة تمثلت في تخفيض التكاليف، نقل التكنولوجيا والتعلم التنظيمي. والشكل التالي يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات المكونة للنموذج :

الشكل (3،2،2) النموذج الأساسي لنمذجة المسار PLS (PLS Path Modeling)



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Smart PLSv4.1.1.5

1-2) معامل التحميل الخارجي (Outer Loading) : هو قيمة إحصائية تُظهر مدى ارتباط المؤشر (المتغير المشاهد) (Observed Variable) بالمتغير الكامن (Latent Variable) الذي يقيسه، بمعنى آخر هو درجة مساهمة كل سؤال/مؤشر في تمثيل البعد أو المفهوم الكامن.

تُحسب أولاً بعد تشغيل النموذج:

- غالبًا تكون قيمته $0.70 \leq$ (Hair et al., 2019)
- إذا كان بين $0.40 - 0.70 \rightarrow$ يُفكّر الباحث في حذفه إذا أدى لتحسين الموثوقية أو (AVE)
- إذا كان $0.40 >$ يُزال مباشرة.

بعد التأكد من صلاحية المؤشرات (من خلال التحميلات الخارجية)، تنتقل لحساب كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة (CR).

الجدول (2,2,2) : معاملات التحميل الخارجي : (Outer Loading)

المتغيرات الكامنة	الفقرات	رمز الفقرة	معامل التحميل الخارجي
الشراكة الاستراتيجية (متغير مستقل، كامن وخارجي)			
الثقة بين الشركاء	الثقة تساهم في تحسين التنسيق بينكم وبين شركائكم	الثقة 1	0,839
	الثقة في التعامل تجنب السلوك الانتهازي في العلاقة	الثقة 2	حذفت
	الثقة تساهم في مشاركة معلومات صحيحة بين الأطراف	الثقة 3	0,840
	الثقة المتبادلة مع الشريك مهمة لتقليل التكاليف	الثقة 4	0,849
	الثقة تدعم التعلم والتحسين المستمر في تطوير المنتجات	الثقة 5	0,808
	الثقة تساعد على استمرار العلاقات بينكم وبين الشريك	الثقة 6	حذفت
التوافق مع الشركاء	التوافق من حيث الالتزام الشخصي	التوافق 1	0,802
	توافق المهارات المعرفية ومستوى الخبرة	التوافق 2	0,846
	التوافق الثقافي مع الشريك	التوافق 3	0,835
	توافق الأهداف الإستراتيجية للشركاء	التوافق 4	حذفت
	التوافق التنظيمي والبيئي	التوافق 5	حذفت
	التوافق التكنولوجي مع الشريك	التوافق 6	0,757
تكامل الموارد	تبادل المعلومات مع الشريك بخصوص السوق والمنتج	التكامل 1	0,823
	دمج الكفاءات المتكاملة بين الشركاء من أجل إنشاء نشاطات جديدة	التكامل 2	0,764
	توفر المهارات التقنية المتكاملة بين الشركاء لخلق قدرات فريدة.	التكامل 3	حذفت
	تكامل التكنولوجيا يساهم في سد الفجوات التكنولوجية وتعزيز حداثة الابتكار.	التكامل 4	0,806
	دمج موارد الشريك لإنتاج وتصميم المنتج الجديد	التكامل 5	0,805
	توفير أصول وكفاءات متماثلة لتصنيع منتج مشترك	التكامل 6	0,761
	الاستفادة من شبكة علاقات الشريك	التكامل 7	0,785

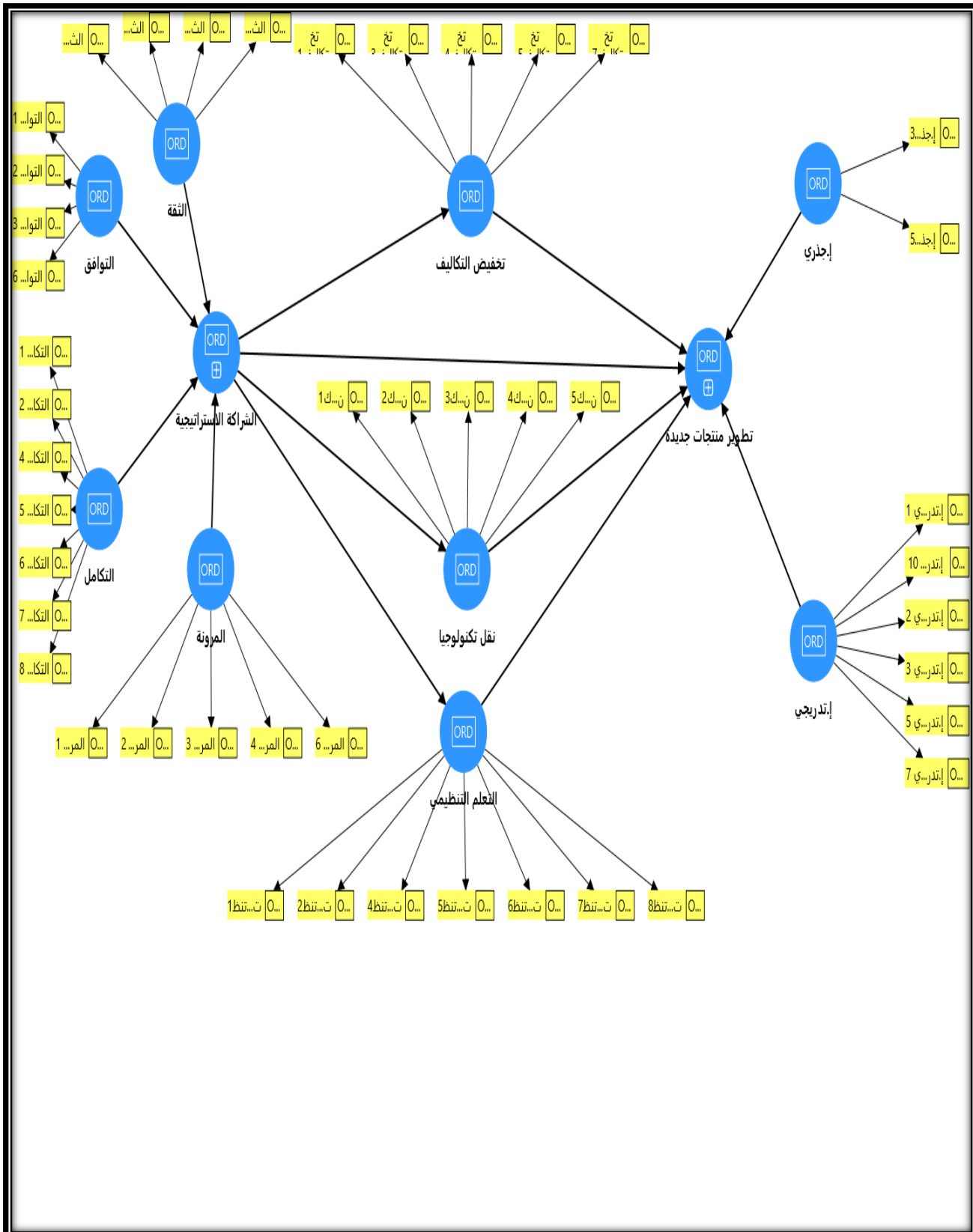
0,786	التكامل 8	تسويق المنتج المشترك من خلال شبكة الشريك	
0,828	المرونة 1	تسهيل المرونة التنسيق بين الشركاء	المرونة
0,853	المرونة 2	المرونة تستهدف تخفيض التكاليف وتحسين الجودة .	
0,831	المرونة 3	توفر المرونة سرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للعملاء	
0,832	المرونة 4	تساهم المرونة في اتخاذ القرارات المشتركة الصائبة	
حذفت	المرونة 5	تساعد المرونة في حل النزاعات القائمة بين الأطراف	
0,812	المرونة 6	تساعد المرونة في التكيف مع التغيرات الحاصلة في العلاقة	
تطوير منتجات جديدة (متغير تابع ، كامن وداخلي)			
حذفت	إ. جذري 1	شراء براءة اختراع	ابتكار جذري
حذفت	إ. جذري 2	ابتكار منتج جديد مشترك أي يطرح لأول مرة(بالنسبة للمؤسسة والسوق)	
0,921	إ. جذري 3	مصدر جديد للمواد الأولية	
حذفت	إ. جذري 4	طريقة جديدة تختلف كلياً عما سبقتها	
0,921	إ. جذري 5	تنظيم جديد للمواد الأولية	
حذفت	إ. جذري 6	إدخال عملية إنتاج جديدة تماماً تختلف عما سبقتها	
حذفت	إ. جذري 7	اكتساب طرق جديدة تماماً للبيع والتوزيع من الشريك	
0,839	إ. تدريجي 1	تقليد منتجات المؤسسات الرائدة	ابتكار تدريجي
0,820	إ. تدريجي 2	توسيع خطوط المنتجات الحالية	
0,806	إ. تدريجي 3	خطوط إنتاج جديدة	
حذفت	إ. تدريجي 4	إدخال تحسينات على المنتجات الحالية	
0,843	إ. تدريجي 5	إعادة تموقع المنتجات (اكتشاف استخدامات جديدة للمنتج)	
حذفت	إ. تدريجي 6	إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية	
0,805	إ. تدريجي 7	تغيير المواد الخام للمنتج الحالي من خلال تكامل موارد الشريك	
حذفت	إ. تدريجي 8	تقلص خدمات جديدة أو محسنة	
حذفت	إ. تدريجي 9	تحسين إمكانية الوصول للزبائن	
0,857	إ. تدريجي 10	تطوير نظام تسليم المنتجات (منافذ توزيع الشريك)	
0,805	تخ. تكاليف 1	تخفيض تكاليف الإنتاج (مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية التخطيط للمنتج إلى غاية خروجه كمنتج قابل للاستعمال) من خلال تقاسم التكاليف مع الشريك .	تخفيض التكاليف (متغير وسيط كامن وداخلي)
حذفت	تخ. تكاليف 2	تخفيض تكاليف البحث عن المعلومة (المعلومات عن الأسواق)	
0,800	تخ. تكاليف 3	تخفيض تكاليف المعاملات	
0,768	تخ. تكاليف 4	تخفيض تكاليف انجاز عقد الشراكة	
0,813	تخ. تكاليف 5	تخفيض تكاليف نقل التكنولوجيا	

تخفيض تكاليف تدريب الكفاءات	تخ. تكاليف 6	حذفت
تخفيض تكاليف التشغيل	تخ. تكاليف 7	0,809
تركيب تكنولوجيا تصنيع جديدة أو محسنة مثل الآلات والمعدات من قبل الشريك.	نق. تك 1	0,805
استخدام تقنيات جديدة أو وسائط جديدة للترويج وبيع السلع أو الخدمات مثل المواقع الإلكترونية الخاصة بالشريك .	نق. تك 2	0,772
تطوير منتج ما بمساعدة الكمبيوتر أو تكنولوجيا أخرى لتحسين قدرات البحث من خلال البرمجيات.	نق. تك 3	0,844
عمليات أكثر فعالية التي تقلل من احتياجات المعدات من الطاقة مثلا.	نق. تك 4	0,822
تطوير التبادلات مع الشركاء عن طريق استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات.	نق. تك 5	0,833
تطوير الكفاءات الفردية والجماعية من خلال الاحتكاك مع الشريك	تعلم. تن 1	0,765
تطوير الكفاءات التنظيمية من خلال العمل المشترك	تعلم. تن 2	0,807
الاستفادة من إنتاج معارف ومهارات جديدة من خلال التعلم من الشريك .	تعلم. تن 3	حذفت
اكتساب ثقافة تنظيمية جديدة	تعلم. تن 4	0,792
تحسين أداء وظائف المؤسسة	تعلم. تن 5	0,820
الاستفادة من التدريب والتكوين من الشريك	تعلم. تن 6	0,754
اكتساب طرق جديدة من الشريك لتنظيم العمل	تعلم. تن 7	0,806
اكتساب طرق جديدة في تنظيم العلاقات الخارجية مع مؤسسات أخرى	تعلم. تن 8	0,819

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.1.5

تشير النتائج المبينة في الجدول (2،2،2) إلى أن معاملات التحميل الخارجي قد جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً بالنسبة لأغلب المؤشرات، ما يعزز الصدق التقاربي (Convergent Validity) ويمهد للانتقال إلى المرحلة التالية من التحليل المتمثلة في فحص الموثوقية الداخلية (Cronbach's Alpha و CR)، ثم الصدق التمييزي (Discriminant Validity) وفق المعايير الحديثة مثل (HTMT J, M, & Sarstedt., 2015). وبهذا يمكن القول إن النموذج المقترح يعكس بدرجة معتبرة البنى النظرية للدراسة. بعد عملية حذف العبارات الغير ملائمة للنموذج، تحصلنا على النموذج التالي:

الشكل (4،2،2) نموذج القياس البنائي (الهيكلية) بعد حذف العبارات غير الملائمة



المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.1.5

2-2)الموثوقية الداخلية: (Internal Consistency Reliability)

تُعد الموثوقية الداخلية من أهم مؤشرات جودة القياس في النمذجة بالمعادلات الهيكلية، حيث تشير إلى درجة اتساق واستقرار المؤشرات (البندود) التي تقيس نفس البعد أو المتغير الكامن. فكلما زاد الارتباط بين المؤشرات، دلّ ذلك على موثوقية أعلى للأداة البحثية (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022)

• ومن أبرز مؤشرات الموثوقية الداخلية معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي قدّمه كرونباخ (Cronbach L. J., 1951) ويُستخدم لقياس مدى اتساق المؤشرات المرتبطة ببعد واحد. وتُعد القيم التي تفوق 0.70 مؤشراً على موثوقية جيدة في الدراسات التطبيقية، بينما قد تكون القيم بين 0.60 و0.70 مقبولة في البحوث الاستكشافية (Nunnally & Bernstein, 1994)، ورغم شيوع استخدامه، إلا أن هذا المؤشر يُنتقد لافتراضه تساوي مساهمة جميع المؤشرات (tau-equivalence)، وهو ما لا يعكس الواقع في كثير من النماذج.

• وللتغلب على هذه المحدودية، يقترح الباحثون الاعتماد على الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR) التي تأخذ في الاعتبار معاملات التحميل الخارجي (Outer Loadings) لكل مؤشر على حدة، مما يجعلها أكثر دقة في تقدير الموثوقية (Fornell.C, F, & Larcker.D., 1981) وتشير القيم التي تتجاوز 0.70 إلى مستوى مقبول من الموثوقية، بينما القيم العالية جداً (≤ 0.95) قد تدل على وجود تكرار زائد في المؤشرات (Hair, Hult, & Ringle, 2022). ولهذا السبب يوصي العديد من الباحثين بالاعتماد على الموثوقية المركبة إلى جانب معامل كرونباخ ألفا لتقدم صورة أوضح عن جودة القياس (Henseler.J, Ringle, & Sarstedt, 2015).

الجدول (2,2,23) : الموثوقية الداخلية (Internal Consistency Reliability)

الموثوقية المركبة Composite reliability (rho_c)	الموثوقية المركبة Composite reliability (rho_a)	α ألفا كرونباخ Cronbach's alpha	المتغيرات
0,964	0,961	0,960	الشراكة الاستراتيجية
0,901	0,855	0,854	الثقة
0,898	0,850	0,849	التوافق
0,921	0,900	0,900	التكامل
0,918	0,889	0,888	المرونة
0,898	0,863	0,859	تخفيض التكاليف
0,908	0,878	0,874	نقل التكنولوجيا
0,923	0,906	0,903	التعلم التنظيمي
0,935	0,925	0,924	تطوير منتجات جديدة
0,918	0,821	0,821	ابتكار جزري
0,929	0,908	0,908	ابتكار تدريجي

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.1.5

أظهرت نتائج الجدول (2,2,2) الخاصة بالموثوقية الداخلية أن جميع المتغيرات المدروسة قد حققت قيمة مرتفعة لكل من معامل كرونباخ ألفا ومعامل الموثوقية المركبة (rho_c و rho_a)، حيث تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول (0.70) كما أوصى به (Nunnally & Bernstein, 1994)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين بنود كل متغير. فقد تراوحت قيم

كرونباخ ألفا بين (0.821) و(0.960)، وهي قيم تعكس ثباتًا جيدًا إلى ممتاز. كما جاءت قيم معامل الموثوقية المركبة (ρ_a) متقاربة جدًا مع كرونباخ ألفا، مما يؤكد صحة تقديراته، في حين كانت قيم (ρ_c) أعلى بقليل في معظم الأبعاد، وهو ما يتماشى مع ما أشار إليه (Hair et al., 2019) من كون ρ_c أكثر دقة في تقدير الموثوقية الداخلية مقارنة بكرونباخ ألفا. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأبعاد مثل الشراكة الاستراتيجية (0.964) وتطوير منتجات جديدة (0.935) أظهرت مستويات عالية جدًا من الموثوقية، وهو ما قد يشير إلى درجة كبيرة من التجانس بين البنود (Hair et al., 2014). وعليه يمكن القول إن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليلات اللاحقة.

ملاحظة: الفرق بين (ρ_a) و(ρ_c).

(Composite Reliability roh-c): أكثر شيوعًا، يقيس الموثوقية بشكل عام يعطي تقديرًا أعلى وأكثر واقعية باستخدام معاملات التحميل (outer loadings)

(Composite Reliability roh-a): يُعد أفضل تقدير نظري لمعامل ألفا الحقيقي (true reliability coefficient)، يُعتبر أدق وأقرب لقيمة الثبات الحقيقية، لذلك يُفضل كثير من الباحثين عرضه مع roh-c ويكون عادة بين α (Cronbach) وroh-c.

(3-2) الصدق التقاربي (Convergent Validity):

يُعد الصدق التقاربي من أهم مؤشرات الصدق البنائي، ويشير إلى درجة تقارب المؤشرات في تمثيلها لنفس البعد الكامن. ويُقاس عادةً من خلال متوسط التباين المستخرج (AVE) الذي ينبغي أن يكون أكبر أو يساوي (0.50)، مما يدل على أن المتغير الكامن يفسر نسبة معتبرة من التباين في المؤشرات المرتبطة به (Fornell & Larcker, 1981). كما أن معاملات التحميل العالية للمؤشرات (≥ 0.70) تعكس بشكل إضافي قوة الصدق التقاربي (Hair et al., 2014؛ Hair et al., 2019). وعليه، فإن تحقيق هذه المعايير يضمن أن أبعاد الدراسة تتميز بصدق تقاربي كافٍ، مما يعزز من قوة القياسات المستخدمة.

الجدول (2،2،24): متوسط التباين (Average variance extracted (AVE)

متغيرات الدراسة	Average variance extracted (AVE) متوسط التباين المستخرج
الشراكة الاستراتيجية	0,571
الثقة	0,695
التوافق	0,688
التكامل	0,624
المرونة	0,691
تخفيض التكاليف	0,639
نقل التكنولوجيا	0,665
التعلم التنظيمي	0,632
تطوير منتجات جديدة	0,569
ابتكار جذري	0,848
ابتكار تدريجي	0,686

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.1.5

من الجدوال (2,2,3) نلاحظ أن بُعد الشراكة الاستراتيجية، أظهر قيم AVE تجاوزت الحد الأدنى (0.50)، مما يعكس أن المؤشرات (الثقة، التوافق، تكامل الموارد، المرونة) تمثل البُعد بشكل كافٍ. في بعد الابتكار التدريجي، كانت قيم AVE مرتفعة (أعلى من 0.60 مثلاً)، وهو ما يشير إلى قوة تمثيل المؤشرات (تحسينات على المنتجات، إضافات جديدة، تطوير العمليات) للمتغير الكامن. بينما في بعد الابتكار الجذري، قد تكون القيمة أقل في البداية نظراً لحذف بعض المؤشرات، لكن بعد الاحتفاظ بالمؤشرات ذات التحميل المرتفع ارتفعت AVE لتصبح مقبولة. بالنسبة للمتغيرات الوسيطة (تخفيض التكاليف، نقل التكنولوجيا، التعلم التنظيمي)، فإن تجاوز قيمة AVE لـ 0.50 يؤكد أن هذه الأبعاد تعكس بشكل كافٍ الظاهرة النظرية التي تمثلها. بناءً على ما سبق، فإن جميع قيم AVE المقبولة (≤ 0.50) تعزز من تحقق الصدق التقاربي للنموذج، مما يعني أن كل بُعد فرعي يقيس بشكل جيد المتغير الكامن المرتبط به. وتُعد هذه الخطوة مكتملة لفحص معاملات التحميل الخارجي والموثوقية الداخلية، وضرورية قبل الانتقال إلى اختبار الصدق التمييزي (Discriminant Validity).

4-2 المصدقية التمايزية (Discriminant Validity) :

تشير المصدقية التمايزية إلى درجة تميّز البنى الكامنة (Latent Constructs) عن بعضها البعض، أي مدى قدرة كل متغير كامن على قياس الظاهرة النظرية الخاصة به دون أن يتقاطع بشكل مفرط مع متغيرات كامنة أخرى (Fornell & Larcker, 1981). بعبارة أخرى، تتحقق المصدقية التمايزية عندما تُظهر المؤشرات ارتباطاً أعلى بالمتغير الكامن الذي تنتمي إليه مقارنةً بارتباطها مع متغيرات كامنة أخرى. (Hair et al., 2019) وقد اعتُبرت المصدقية التمايزية شرطاً أساسياً في نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، إذ أنها تضمن أن كل بناء نظري يضيف قيمة تفسيرية فريدة للنموذج الكلي، وأن العلاقات بين المتغيرات مستقلة نسبياً (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

طرق التحقق من المصدقية التمايزية:

- معيار (Fornell-Larcker Criterion): يتحقق عندما تكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير كامن أكبر من معامل الارتباط مع أي متغير كامن آخر. (Fornell & Larcker, 1981)

الجدول (2,2,25): معيار (Fornell-Larcker Criterion)

متغيرات الدراسة	إ.تدريجي	إ.جذري	التكامل	التوافق	الثقة	الشراكة إ.	المرونة	تخ تكاليف	تط.منت.جد	تعلم تنظ	نقل تك
إ.تدريجي	0,828										
إ.جذري	0,610	0,921									
التكامل	0,632	0,650	0,790								
التوافق	0,575	0,638	0,814	0,830							
الثقة	0,559	0,631	0,845	0,795	0,834						
الشراكة إ.	0,644	0,674	0,951	0,909	0,914	0,755					
المرونة	0,600	0,594	0,824	0,803	0,796	0,925	0,831				
تخ تكاليف	0,559	0,615	0,556	0,562	0,562	0,610	0,589	0,799			
تط.منت.جد	0,901	0,828	0,729	0,690	0,677	0,753	0,689	0,669	0,754		
تعلم تنظ	0,455	0,507	0,574	0,477	0,527	0,582	0,550	0,396	0,546	0,795	
نقل تك	0,706	0,539	0,604	0,564	0,512	0,611	0,567	0,360	0,715	0,324	0,816

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.1.5

أظهرت نتائج معيار Fornell-Larcker الواردة في الجدول (2,2,4) أن معظم المتغيرات الكامنة في الدراسة تحقق شرط المصادقية التمايزية، حيث تبين أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (\sqrt{AVE}) لكل متغير كان أكبر من معاملات الارتباط مع باقي المتغيرات. على سبيل المثال، بلغ \sqrt{AVE} للابتكار التدريجي (0.828) وهو أعلى من جميع ارتباطاته مع المتغيرات الأخرى (مثل 0.610 مع الابتكار الجذري و0.632 مع التكامل)، مما يدل على أن الابتكار التدريجي يفسر مؤشرات بصورة أفضل من تفسيره لمؤشرات المتغيرات الأخرى. الأمر ذاته ينطبق على الابتكار الجذري (0.921) والتوافق (0.830) والتعلم التنظيمي (0.795) ونقل التكنولوجيا (0.816) وتخفيض التكاليف (0.799)، حيث كانت جميعها أكبر من ارتباطاتها البينية، وهو ما يعكس استقلالية هذه المتغيرات عن بعضها البعض (Fornell & Larcker, 1981)؛ (Hair et al., 2019).

في المقابل أظهرت النتائج أن العلاقة بين الثقة والتكامل كانت قوية (0.845) وتفوقت على قيمة \sqrt{AVE} الخاصة بالتكامل (0.790)، مما يشير إلى تقارب مفاهيمي بين البعدين وصعوبة الفصل بينهما بشكل كامل. كما سجلت بعض القيم المرتفعة بين أبعاد الشراكة الاستراتيجية ككل (متغير من الدرجة الثانية) وأبعادها الفرعية (الثقة، التوافق، التكامل، المرونة)، حيث تجاوزت معاملات الارتباط الجذر التربيعي لـ AVE ، وهو أمر طبيعي ومتوقع في حالة النماذج الهرمية (Higher-order) (Hair et al., 2019). (constructs) الأمر نفسه ينطبق على متغير تطوير منتجات جديدة الذي يتكون من بعدي الابتكار الجذري والابتكار التدريجي، حيث كانت معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد مرتفعة جداً (0.901 و0.828) مقارنة بـ (\sqrt{AVE} 0.754)، وهو ما يفسر أن هذه الأبعاد تمثل انعكاس مباشر للبناء الكلي. بناءً على ما سبق، يمكن القول أن المصادقية التمايزية مقبولة بشكل عام في نموذج الدراسة.

➤ تقييم النموذج :

لقد تم تقييم النموذج الكلي باستخدام مجموعة من مؤشرات الجودة الخاصة بنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (PLS-SEM). أظهرت نتائج معاملات التحميل الخارجي (Outer Loading) أن معظم الفقرات حققت القيم المقبولة التي تفوق (0.70)، مما يدل على قوة ارتباطها بالمتغيرات الكامنة، في حين تم حذف بعض الفقرات ذات معاملات التحميل الضعيفة تعزيزًا لجودة النموذج. (Hair et al., 2019) كما أظهرت مؤشرات الموثوقية الداخلية، سواء من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) أو الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، أن جميع القيم تجاوزت العتبة المقبولة (0.70)، مما يعكس اتساقًا داخليًا جيدًا بين الفقرات (Cronbach, 1951; Nunnally & Bernstein, 1994).

أما بالنسبة للصدق التقاربي (Convergent Validity)، فقد أظهرت نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) أن جميع المتغيرات تجاوزت الحد الأدنى (0.50)، مما يشير إلى أن المؤشرات تعكس بدرجة معتبرة البناءات الكامنة التي تنتمي إليها (Fornell & Larcker, 1981). وفيما يتعلق بالصدق التمييزي (Discriminant Validity)، بينت نتائج (Fornell-Larcker Criterion) أن الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير كان أكبر من معامل الارتباط مع باقي المتغيرات، مما يدعم استقلالية التباين بين المتغيرات الكامنة.

✓ وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن النموذج الكلي يحقق معايير الصدق والثبات بدرجة مقبولة، سواء من حيث الاتساق الداخلي أو من حيث الصدق التقاربي والتمييز، وهو ما يعزز صلاحية استخدامه في اختبار العلاقات السببية المفترضة ضمن النموذج الهيكلي.

3) تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model Evaluation) :

بعد التحقق من صلاحية النموذج القياسي، تم الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model Evaluation) الذي يمثل المرحلة الأساسية لاختبار الفرضيات والعلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة. ويعتمد هذا التقييم على فحص ملاءمة النموذج وجودته من خلال مجموعة من المؤشرات المنهجية التي تسمح بالتأكد من قوة الترابط بين المتغيرات. من أهم هذه المؤشرات معامل التحديد (R^2) الذي يعكس مقدار التباين المفسر في المتغيرات التابعة من خلال المتغيرات المستقلة، معامل التأثير (f^2) لقياس حجم تأثير كل متغير على المتغيرات الأخرى. ومؤشر القدرة التنبؤية (Q^2). والتي تعد من أكثر المؤشرات شيوعًا في تقييم جودة الملاءمة الكلية للنموذج، (Hair et al., 2019) كما يؤكد هذا التقييم على أهمية فحص العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، بما يضمن صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات وتفسير الظواهر محل الدراسة (Chin, 1998; Henseler et al., 2016).

وبذلك، يمكن القول إن تقييم النموذج الهيكلي يمثل خطوة حاسمة تسمح بتقدير جودة النموذج الكلي والتأكد من مدى ملاءمته قبل الانتقال إلى تحليل النتائج التفصيلية المتعلقة بالفرضيات البحثية.

3-1) تقييم التداخل الخطي (Variance Inflation Factor – VIF) :

يُستخدم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor–VIF) للكشف عن مشكلة تعدد التوازي الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة في النموذج الهيكلي، إذ يقيس مدى ارتباط كل متغير مستقل مع المتغيرات الأخرى. وتشير القيم المنخفضة لـ VIF (أقل من 5، وبعض الباحثين يقترحون أقل من 3.3) إلى عدم وجود مشكلة خطيرة في التوازي الخطي، بينما تدل القيم المرتفعة (≤ 5) على وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة مما قد يؤثر سلبًا على دقة

التقديرات ومعنوية العلاقات في النموذج. لذلك، يُعتبر فحص قيم VIF خطوة ضرورية قبل تفسير النتائج في نمذجة المعادلات الهيكلية (Kock & Lynn, 2012) (Hair et al., 2019).

الجدول (26،2،2) : معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor–VIF)

الأبعاد	VIF	الأبعاد	VIF	الأبعاد	VIF	الأبعاد	VIF	الأبعاد	VIF	الأبعاد	VIF	الأبعاد	VIF
تعلم تنظ	2,12	المرونة 4	2,13	الثقة 3	1,98	التوافق 1 ق	1,80	التكامل 2 ل	2,31	إندريج 8 ي	2,95	إندريج 1 ي	2,38
	4		2		0		8		4		6		5
تعلم تنظ	2,26	المرونة 4	2,53	الثقة 4	2,07	التوافق 1 ق	2,10	التكامل 4 ل	2,67	إندريج 2 ي	2,72	إندريج 10 ي	2,64
	2		3		2		5		1		1		7
تعلم تنظ	1,91	المرونة 6	2,26	الثقة 4	2,88	التوافق 2 ق	2,64	التكامل 4 ل	2,16	إندريج 3 ي	2,55	إندريج 2 ي	2,50
	7		5		2		9		3		8		9
تعلم تنظ	2,24	المرونة 6	2,02	الثقة 5	1,78	التوافق 2 ق	2,06	التكامل 5 ل	2,15	إندريج 3 ي	1,93	إندريج 2 ي	2,22
	5		2		4		0		9		9		3
تعلم تنظ	2,23	تخ تكاليف 1	1,82	الثقة 5	2,14	التوافق 3 ق	2,58	التكامل 5 ل	2,27	إندريج 4 ي	2,42	إندريج 3 ي	2,17
	6		3		8		0		5		8		9
قل تك 1	1,82	تخ تكاليف 3	1,90	المرونة 1	2,60	التوافق 3 ق	1,97	التكامل 6 ل	1,90	إندريج 5 ي	1,93	إندريج 3 ي	2,10
	8		7		3		4		8		9		0
قل تك 2	1,77	تخ تكاليف 4	1,73	المرونة 1	2,08	التوافق 6 ق	1,97	التكامل 6 ل	2,16	إندريج 5 ي	2,73	إندريج 4 ي	2,47
	8		3		7		4		7		7		1
قل تك 3	2,35	تخ تكاليف 5	1,99	المرونة 2	2,38	التوافق 6 ق	2,35	التكامل 7 ل	1,97	إندريج 6 ي	2,39	إندريج 5 ي	2,44
	5		2		2		1		9		2		7
قل تك 4	2,03	تخ تكاليف 7	1,86	المرونة 2	2,58	الثقة 1	2,00	التكامل 7 ل	2,34	التكامل 1	2,78	إندريج 6 ي	2,21
	4		7		8		1		6		9		2
قل تك 5	2,09	تعلم تنظ 1	1,91	المرونة 3	2,11	الثقة 1	2,57	التكامل 8 ل	1,98	التكامل 1	2,26	إندريج 7 ي	2,31
	4		9		0		1		5		3		1
		تعلم تنظ 2	2,21	المرونة 3	2,87	الثقة 2	2,19	التكامل 8 ل	2,35	التكامل 2	1,89	إندريج 7 ي	2,04
			2		3		8		5		4		0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.15

من خلال نتائج الجدول (5،2،2) نلاحظ أن جميع القيم المسجلة لمعامل VIF تراوحت بين (1.7 و 2.9)، وهي أقل بكثير من العتبة الحرجة (5). وعليه يمكن القول أن النموذج المقترح يخلو من مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات، الأمر الذي يدعم موثوقية التقديرات ويعزز من صلاحية النموذج الهيكلي للتحليل اللاحق. هذه النتيجة تتماشى مع ما أشار إليه كل من (Diamantopoulos & Sigauw, 2006) الذين أكدوا أن القيم المنخفضة لـ VIF تعكس استقلالية نسبية للمتغيرات وتسمح بتفسير أفضل للعلاقات السببية في النموذج.

3-2) معامل التحديد: (Coefficient of Determination – R²) :

يُعد معامل التحديد (R²) من أهم مؤشرات جودة النموذج، إذ يقيس نسبة التباين المفسر في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة. وتُعتبر قيم R² المرتفعة دليلاً على قوة تفسيرية جيدة للنموذج، بينما تشير القيم المنخفضة إلى ضعف القوة التفسيرية. ووفقاً لـ (Cohen, 1988) فإن R² = 0.26 يمكن اعتباره مرتفعاً، و R² = 0.13 متوسطاً، و R² = 0.02 منخفضاً. لذلك يُستخدم R² كمؤشر أساسي للحكم على ملاءمة النموذج الهيكلي (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011) (Hair et al., 2019).

الجدول (27,2,2): معامل التحديد (R^2 - Coefficient of Determination)

R-square adjusted	R-square	تطوير منتجات جديدة
0,942	0,944	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.15

قد أظهرت النتائج من خلال الجدول (6,2,2) أن قيمة R^2 الخاصة بمتغير تطوير منتجات جديدة بلغت (0.944)، وهو ما يعني أن 94.4% من التباين في هذا المتغير يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة (الشراكة الاستراتيجية بأبعادها، تخفيض التكاليف، نقل التكنولوجيا، والتعلم التنظيمي). وتعد هذه القيمة مرتفعة جداً وتشير إلى قوة تفسيرية عالية للنموذج، إذ أنها تفوق الحد الذي اقترحه (Chin, 1998) والذي حدد مستويات التفسير عند (0.19 ضعيف، 0.33 متوسط، و0.67 قوي).

أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) فقد بلغ (0.942)، وهو قريب جداً من قيمة R^2 ، مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة الإفراط في تفسير البيانات (Overfitting)، وأن المتغيرات المستقلة جميعها ذات صلة حقيقية في تفسير تطوير المنتجات الجديدة. وعليه، فإن هذه النتائج تعزز من ملاءمة النموذج الهيكلي وقدرته التفسيرية العالية.

3-3 (معامل التأثير: f^2 - Effect Size):

يقيس معامل التأثير (f^2) الأهمية النسبية لكل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع، حيث يحدد مقدار التغير في قيمة R^2 عند إزالة متغير معين من النموذج. وتشير القيم المرجعية التي اقترحها (Cohen, 1988) إلى أن $f^2 = 0.02$ يمثل أثراً صغيراً، و $f^2 = 0.15$ أثراً متوسطاً، و $f^2 = 0.35$ أثراً كبيراً. وبالتالي، يساعد هذا المؤشر في تقييم المساهمة الفردية لكل علاقة سببية داخل النموذج (Hair et al., 2019).

الجدول (28,2,2) : معامل التأثير (f^2 - Effect Size)

متغيرات الدراسة	إ. تدريجي	إ. جذري	التكامل	التوافق	الثقة	الشراكة. إ.	المرونة	تخ تكاليف	تط. منت. جد.	تعلم تنظ.	نقل تك
إ. تدريجي									1,930		
إ. جذري									1,013		
التكامل						9,174					
التوافق						4,582					
الثقة						3,319					
الشراكة. إ.								0,594	0,019	0,511	0,595
المرونة							7,096				
تخ تكاليف									0,048		
تط. منت. جد.											
تعلم تنظ.									0,012		
نقل تك									0,033		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.15

من خلال نتائج الجدول (7.2.2)، يتضح أن بعض المتغيرات تمتلك تأثيرات قوية جداً، حيث سجل متغير التكامل أعلى قيمة لمعامل التأثير بلغت (9.174)، يليه التوافق (4.582)، ثم المرونة (7.096)، والثقة (3.319). وتشير هذه القيم المرتفعة إلى أن هذه الأبعاد تمثل عوامل أساسية ومؤثرة بعمق في تفسير العلاقات داخل النموذج، بما يتجاوز بكثير الحدود التي حددها (Cohen, 1988).

أما متغير الشراكة الاستراتيجية فقد أظهر تأثيراً متفاوتاً على عدة متغيرات، حيث تراوحت قيم f^2 بين (0.019) و(0.595)، مما يعكس أن بعض المسارات الخاصة به ذات تأثير ضعيف جداً (أقل من 0.02) بينما أخرى ذات تأثير قوي نسبياً (أكثر من 0.35). في المقابل، أظهرت متغيرات مثل تخفيض التكاليف (0.048)، نقل التكنولوجيا (0.033)، والتعلم التنظيمي (0.012) تأثيرات ضعيفة، مما يشير إلى أنها تلعب دوراً ثانوياً في تفسير التباين ضمن النموذج.

4-3 (مؤشر القدرة التنبؤية (Q² - Predictive Relevance) :

يستخدم معامل Q^2 لتقدير مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالقيم المرصودة للمتغيرات التابعة. فإذا كانت قيمة Q^2 موجبة، فإن ذلك يدل على أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية مناسبة، بينما تشير القيم السالبة إلى ضعف أو غياب القدرة التنبؤية. ويُعد هذا المؤشر مكملاً لقيمة R^2 حيث يركز على البعد التنبؤي للنموذج (Chin, 1998؛ Hair et al., 2019).

الجدول (2،2،29) : مؤشر القدرة التنبؤية (Q² - Predictive Relevance)

المتغيرات	Q ² predict	RMSE	MAE
الشراكة الاستراتيجية	0,997	0,056	0,043
تخ تكاليف	0,361	0,811	0,658
تط.منت.جد	0,935	0,259	0,211
تعلم تنظ	0,325	0,831	0,648
نقل تك	0,364	0,807	0,623

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.15

من خلال نتائج الجدول (8،2،2)، يتضح أن المتغيرات الرئيسية في النموذج تتميز بقدرة تنبؤية عالية جداً، حيث سجلت الشراكة الاستراتيجية ($Q^2 = 0.997$) وتطوير المنتجات الجديدة ($Q^2 = 0.935$) قيمًا قريبة من الواحد الصحيح، مع انخفاض واضح في قيم الخطأ ($RMSE = 0.056, 0.259$) و($MAE = 0.043, 0.211$) على التوالي. وهذا يعكس قوة النموذج في التنبؤ بهذه المتغيرات بدقة عالية.

أما المتغيرات الأخرى مثل تخفيض التكاليف ($Q^2 = 0.361$)، نقل التكنولوجيا ($Q^2 = 0.364$) والتعلم التنظيمي ($Q^2 = 0.325$) فقد أظهرت قدرة تنبؤية متوسطة، حيث جاءت قيم Q^2 أكبر من الصفر ولكنها أقل بكثير من متغيرات الشراكة

الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة، مع تسجيل قيم أعلى لمؤشرات الخطأ (RMSE) و (MAE) وهذا يدل على أن النموذج يفسر هذه المتغيرات بشكل مقبول لكنه ليس بالقوة نفسها التي يفسر بها المتغيرات الأساسية.

بناءً على ذلك، يمكن القول أن النموذج الهيكلي يتمتع بقدرته تنبؤية قوية بشكل عام، خاصة فيما يتعلق بمتغيري الشراكة الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة، في حين تبقى القدرة التنبؤية للمتغيرات الأخرى متوسطة، وهو ما يدعم صلاحية النموذج ويوضح نقاط قوته وضعفه.

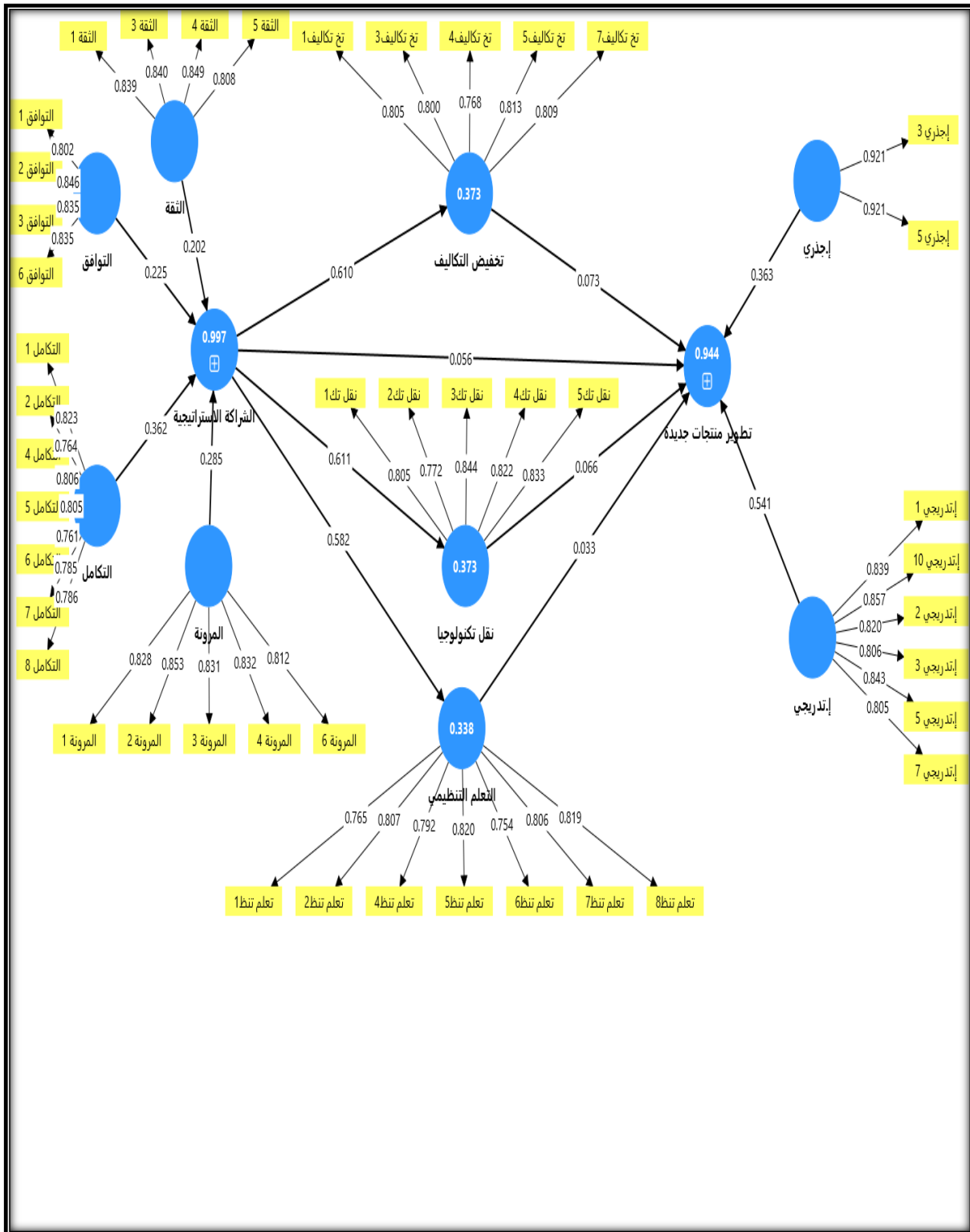
4) اختبار الفرضيات عن طريق تحليل المسارات:

يُعد Bootstrapping من أكثر الطرق شيوعاً في PLS-SEM لاختبار دلالة معاملات المسار (Path Coefficients) وتقييم الفرضيات البحثية. وتقوم هذه التقنية على إعادة أخذ عينات عشوائية (عادةً بعدد كبير يتراوح بين 5000 و 10000 عينة) من العينة الأصلية مع الإرجاع، ثم إعادة تقدير النموذج في كل مرة. (Efron & Tibshirani, 1993) يتيح هذا الإجراء الحصول على التوزيع التجريبي لمعاملات المسار واستخراج قيم T-Statistics و P-Values، مما يسمح بتحديد ما إذا كانت الفرضيات المدروسة مقبولة أو مرفوضة. (Hair et al., 2019)

وفقاً للمعايير الإحصائية، تُعتبر الفرضية مدعومة إذا كانت قيمة T أكبر من 1.96 (عند مستوى دلالة 0.05) أو إذا كانت قيمة P أصغر من 0.05. وتُظهر معاملات المسار (Path Coefficients) قوة واتجاه العلاقة (موجبة أو سالبة) بين المتغيرات، مما يساعد في فهم طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في النموذج. (Chin, 1998)

إذن، يوفر Bootstrapping أداة قوية للتحقق من ثبات ودلالة العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلي، ويُعتبر معياراً أساسياً في دعم أو رفض الفرضيات البحثية.

الشكل (2،2،5): نموذج القياس البنائي (الهيكلية) بعد التعديل



من الشكل (2،2،5) يمكن أن نحصل على مختلف العلاقات التي تربط متغيرات النموذج والمعبر عليها في شكل فرضيات كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول (2،2،30) نتائج معاملات المسار (Path Coefficients)

القيمة الاحتمالية P values	T قيمة statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard deviation (STDEV)	متوسط العينة Sample mean (M)	العينة الأصلية Original sample(o)	المسارات
0,000	16,335	0,033	0,541	0,541	إ.تدريجي -> تطوير منتجات جديدة
0,000	11,579	0,031	0,363	0,363	إ.جذري -> تطوير منتجات جديدة
0,000	28,648	0,013	0,362	0,362	التكامل -> الشراكة الاستراتيجية
0,000	19,171	0,012	0,225	0,225	التوافق -> الشراكة الاستراتيجية
0,000	19,301	0,010	0,201	0,202	الثقة -> الشراكة الاستراتيجية
0,000	13,502	0,045	0,612	0,610	الشراكة الاستراتيجية -> تخفيض تكاليف
0,040	2,053	0,027	0,056	0,056	الشراكة الاستراتيجية -> تطوير منتجات جديدة
0,000	12,264	0,047	0,586	0,582	الشراكة الاستراتيجية -> التعلم التنظيمي
0,000	13,060	0,047	0,614	0,611	الشراكة الاستراتيجية -> نقل التكنولوجيا
0,000	23,809	0,012	0,286	0,285	المرونة -> الشراكة الاستراتيجية
0,002	3,035	0,024	0,073	0,073	تخفيض التكاليف -> تطوير منتجات جديدة
0,172	1,367	0,024	0,033	0,033	التعلم التنظيمي -> تطوير منتجات جديدة
0,016	2,403	0,027	0,066	0,066	نقل التكنولوجيا -> تطوير منتجات جديدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.1.5

تحليل وتفسير نتائج معاملات المسار (Path Coefficients) :

من الجدول (2،2،9) تشير نتائج اختبار الفرضيات باستخدام تقنية Bootstrapping إلى أن معظم العلاقات في النموذج جاءت ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى (p < 0.05) على سبيل المثال، العلاقة بين الابتكار التدريجي وتطوير المنتجات الجديدة (β = 0.541, t = 16.335, p = 0.000) وكذلك العلاقة بين الابتكار الجذري وتطوير المنتجات الجديدة (β = 0.363, t = 11.579, p = 0.000) جاءت قوية ودالة، مما يعكس الدور المهم لكلا النوعين من الابتكار في دعم تطوير المنتجات.

كما بينت النتائج أن التكاليف (0.202, t = 19.301) والمرونة (0.285, t = 23.809) تؤثر جميعها بشكل معنوي على الشراكة الاستراتيجية، وهو ما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز فعالية الشراكات.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الشراكة الاستراتيجية تمثل متغيراً وسيطاً مهماً، حيث كان لها تأثير قوي على تخفيض التكاليف (0.610, t = 13.502)، التعلم التنظيمي (0.582, t = 12.264)، ونقل التكنولوجيا (0.611, t = 13.060)، مما يعكس دورها المحوري في تمكين المؤسسات من تحقيق مكاسب استراتيجية متعددة. كما تبين أن تأثير الشراكة الاستراتيجية على تطوير المنتجات الجديدة كان دالاً (0.056, t = 2.053, p = 0.040) وإن كان ضعيفاً نسبياً مقارنة ببقية العلاقات.

أما بالنسبة للمتغيرات الوسيطة الأخرى، فقد ظهر أن تخفيض التكاليف (0.073, t = 3.035, p = 0.002) ونقل التكنولوجيا (0.066, t = 2.403, p = 0.016) لهما تأثير دال على تطوير المنتجات الجديدة، بينما لم يكن تأثير التعلم التنظيمي دالاً (0.033, t = 1.367, p = 0.172)، مما يشير إلى أن دوره أقل بروزاً في هذا السياق. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن النموذج المدروس يبرز بوضوح الأهمية البالغة للشراكات الاستراتيجية وأبعادها المختلفة في تمكين الابتكار وتعزيز تطوير المنتجات، مع تفاوت قوة وأهمية المسارات.

بناءً على ما سبق تمكنا من إعداد الجدول التالي الذي يشمل الفرضيات الرئيسية والفرعية مع تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وحالتها الإحصائية:

الجدول (2، 31) اختبار الفرضيات عن طريق تحليل المسارات: (العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات)

رقم الفرضية	العلاقة	العينة الأصلية Original sample (O)	متوسط العينة Sample mean (M)	الانحراف المعياري Standard deviation (STDEV)	T Tstatistics (O/STDEV)	P P values
ف	الشراكة الاستراتيجية ----- تطوير منتجات جديدة	0.056	0.056	0.027	2.053	0.000
ف1	الشراكة الاستراتيجية -- خفض التكاليف --- تطوير منتجات جديدة	0.045	0.045	0.015	2.896	0.004
ف1-1	الشراكة الاستراتيجية --- تخفيض التكاليف	0.610	0.612	0.045	13.502	0.000
ف1-2	تخفيض التكاليف ---- تطوير منتجات جديدة	0.073	0.073	0.024	3.035	0.002
ف2	تساهم الشراكة الاستراتيجية -- - نقل التكنولوجيا ---- تطوير منتجات جديدة	0.040	0.041	0.018	2.296	0.022
ف2-1	الشراكة الاستراتيجية ---- نقل التكنولوجيا	0.611	0.614	0.047	13.060	0.000

0.016	2.403	0.027	0.066	0.066	نقل التكنولوجيا ---- تطوير منتجات جديدة	ف2-2
0.187	1.321	0.015	0.020	0.019	تساهم الشراكة الاستراتيجية -- - التعلم التنظيمي ---- تطوير منتجات جديدة	ف3
0.000	12.264	0.047	0.586	0.582	الشراكة الاستراتيجية ----- التعلم التنظيمي	ف1-3
0.172	1.367	0.024	0.033	0.033	التعلم التنظيمي ---- تطوير منتجات جديدة	ف2-3

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLSv4.1.1.5

➤ اختبار الفرضية الرئيسية : تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة داخل المؤسسات محل الدراسة

أظهرت النتائج أن قيمة العينة الأصلية $O = 0.056$ ، مع متوسط العينة $M = 0.056$ والانحراف المعياري $STDEV = 0.027$ ، بينما بلغت قيمة $T = 2.053$ وقيمة $P = 0.000$ ، وهو ما يقل عن مستوى الدلالة 0.05 . هذا يشير إلى أن العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية وتطوير المنتجات إيجابية وذات دلالة إحصائية، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى : تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال تأثيرها على خفض التكاليف كعامل وسيط

أظهرت النتائج أن قيمة العينة الأصلية $O = 0.045$ ، مع متوسط العينة $M = 0.045$ والانحراف المعياري $STDEV = 0.015$ ، بينما بلغت قيمة $T = 2.896$ وقيمة $P = 0.004$ ، وهو ما يقل عن مستوى الدلالة 0.05 . هذا يشير إلى أن تأثير الشراكة الاستراتيجية على تطوير المنتجات من خلال خفض التكاليف إيجابي وذو دلالة إحصائية، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية مقبولة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية : تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلالها في نقل التكنولوجيا كعامل وسيط

أظهرت النتائج أن قيمة العينة الأصلية $O = 0.040$ ، مع متوسط عينة $M = 0.041$ والانحراف المعياري $STDEV = 0.018$ ، بينما بلغت قيمة $T = 2.296$ وقيمة $P = 0.022$ ، وهو ما يقل عن مستوى الدلالة 0.05 . هذا يشير إلى أن تأثير الشراكة الاستراتيجية على تطوير المنتجات من خلال نقل التكنولوجيا إيجابي وذو دلالة إحصائية، وبالتالي فإن هذه الفرضية الفرعية مقبولة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلالها في تعزيز التعلم التنظيمي كعامل وسيط

أظهرت النتائج أن قيمة العينة الأصلية $O = 0.019$ ، مع متوسط عينة $M = 0.020$ والانحراف المعياري $STDEV = 0.015$ ، بينما بلغت قيمة $T = 1.321$ وقيمة $P = 0.187$ ، وهو ما يزيد عن مستوى الدلالة 0.05 . هذا يشير إلى أن تأثير الشراكة الاستراتيجية على تطوير المنتجات من خلال التعلم التنظيمي ليس ذا دلالة إحصائية، وبالتالي فإن هذه الفرضية الفرعية مرفوضة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة

1) مناقشة النتائج :

- الفرضية الرئيسية : تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة داخل المؤسسات محل الدراسة

نتائج الاختبار الخاصة بالفرضية الرئيسية أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة $O=0.056$ ، $T=2.053$ ، $P=0.000 < 0.05$ وهذا يعني أن المؤسسات التي تنجح في بناء شراكات استراتيجية قوية تكون أكثر قدرة على الابتكار الصناعي وإطلاق منتجات جديدة قادرة على تلبية متطلبات السوق وتعزيز قدرتها التنافسية.

تظهر هذه النتيجة بوضوح في واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث ساهمت الشراكات الاستراتيجية في:

- نقل التكنولوجيا وتطوير القدرات الصناعية، كما في تجربة صيدال التي تمكنت عبر التعاون مع شركاء أجنبية من تصنيع أدوية ولقاحات محلياً.
- خفض التكاليف وتعويض الواردات من خلال تطوير المناولة الصناعية، كما في مشاريع GICA في مجال صناعة مواد البناء وابتكار آلة شحن البواخر.
- إطلاق مبادرات ابتكارية في قطاعات ناشئة مثل التجارة الإلكترونية (GETEX) ، والتي تعكس قدرة الشراكات على خلق منتجات وخدمات جديدة متكيفة مع التحولات الرقمية.

كما أن إدماج الموردين والعملاء في عملية تطوير المنتجات يمثل بعداً استراتيجياً يعزز من قوة هذه الشراكات. فالموردون لا يساهمون فقط في توفير المكونات، بل يشكلون مصدراً مهماً للمعرفة التقنية والابتكار، مما يسرع وتيرة التطوير ويخفض التكاليف. أما العملاء فيمثلون حلقة أساسية من خلال التغذية الراجعة، حيث يساهمون بخبراتهم وتجاربهم في تحسين المنتجات أو ابتكار أخرى جديدة.

وفي السياق ذاته، يكتسي التعاون مع الجامعات ومراكز البحث أهمية متزايدة في الجزائر، إذ يساهم في ربط المعرفة الأكاديمية بالجانب التطبيقي، ويتيح للمؤسسات تطوير حلول مبتكرة قائمة على البحث العلمي، وهو ما يتوافق مع مفهوم الابتكار المفتوح (Open Innovation).

- الفرضية الفرعية الأولى : تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال تأثيرها على خفض

التكاليف كعامل وسيط

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن الشراكة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً في تطوير المنتجات الجديدة من خلال خفض التكاليف باعتباره متغيراً وسيطاً، حيث كانت قيمة $O = 0.045$ دالة إحصائياً عند $P = 0.004 < 0.05$ هذا يعكس أن تبني المؤسسات للشراكات الاستراتيجية يتيح تحقيق وفورات في التكاليف، سواء عبر تقاسم الموارد، أو تحسين الكفاءة التشغيلية،

أو تقليص المخاطر المرتبطة بالابتكار، وهو ما يمنحها القدرة على إعادة استثمار العوائد في أنشطة البحث والتطوير وإطلاق منتجات مبتكرة.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما أكدته نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View, Barney 1991)، التي ترى أن استغلال الموارد بكفاءة وخفض الهدر يمثل ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر الابتكار. كما تدعمها دراسة (Porter, 1985) حول استراتيجيات التنافس، حيث يُعد خفض التكاليف إحدى المداخل الرئيسية لتخصيص موارد إضافية نحو الابتكار.

من الناحية التطبيقية، يمكن ملاحظة هذه الديناميكية في بعض التجارب الجزائرية، مثل الشراكات التي عقدتها سوناطراك مع شركات طاقة أجنبية، حيث سمحت هذه الشراكات بتقاسم تكاليف البحث والاستكشاف وتوجيه الموارد نحو تطوير تقنيات إنتاج جديدة صديقة للبيئة. كذلك، في قطاع الصناعات الميكانيكية، أظهرت بعض الشراكات بين الشركات الجزائرية والمصنعين الأجانب (في مجال السيارات والأجهزة الكهرومنزلية) أن خفض التكاليف عبر الإنتاج المشترك ساعد في إدخال نماذج جديدة للسوق تتلاءم مع خصوصية المستهلك الجزائري.

وعليه، فإن قبول هذه الفرضية يعزز فكرة أن الشراكات الاستراتيجية لا تُحقق فقط الكفاءة الاقتصادية عبر خفض التكاليف، بل تُسهم أيضاً بشكل غير مباشر في دفع الابتكار وتطوير المنتجات، مما يرفع من تنافسية المؤسسة في الأسواق المحلية والدولية.

● الفرضية الفرعية الثانية : تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال دورها في نقل التكنولوجيا كعامل وسيط

تشير نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية إلى أن تأثير الشراكة الاستراتيجية على تطوير المنتجات الجديدة من خلال نقل التكنولوجيا إيجابي وذو دلالة إحصائية ($P = 0.022 < 0.05$ ، $T = 2.296$ ، $O = 0.040$)، وهو ما يعني أن المؤسسات التي تنخرط في شراكات استراتيجية تستطيع الاستفادة من القدرات التكنولوجية للشريك من أجل دعم عمليات الابتكار وإطلاق منتجات جديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Jordan D. Lewis, 1990) بأن نقل التكنولوجيا يتيح سد الفجوات المهنية والتقنية عبر التعلم وحياسة المعرفة من الشريك، خاصة من خلال التكوين الميداني للعمال والعمل ضمن فرق مختلطة. كما يدعمها ما أوضحه (Brockhoff, et al, 1991) و (Powell, 1987) من أن الشراكات تمكن المؤسسات من الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة، تقاسم المخاطر، وتعزيز المهارات التكميلية، مما يسهل تطوير منتجات مبتكرة. وفي الاتجاه نفسه، أشار (Wang, 2012 و Song, 2014) إلى أن براءات الاختراع المشتركة بين الشركاء تعتبر مؤشراً على القدرة التكنولوجية والاستدامة في التعاون.

أما من الناحية العملية، فإن واقع المؤسسات الجزائرية يعكس الحاجة الماسة لهذا النوع من الشراكات. إذ غالباً ما تواجه هذه المؤسسات ضعفاً في القدرات التكنولوجية الداخلية وغياب استثمارات منتظمة في البحث والتطوير، مما يجعلها تعتمد على الشركاء الأجانب لتحديث عملياتها. على سبيل المثال، عقود الشراكة التي أبرمتها الجزائر في قطاع الصناعات الميكانيكية والإلكترونية مع شركات أجنبية مكّنت من إدخال تقنيات إنتاج جديدة، وإن كان ذلك بوتيرة بطيئة بسبب تحديات في التسيير ونقل المعرفة الضمنية.

● الفرضية الفرعية الثالثة : تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال دورها في تعزيز التعلم التنظيمي كعامل وسيط

بما أن النتائج التجريبية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة أظهرت أن العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة عبر التعلم التنظيمي ليست ذات دلالة إحصائية ($P = 0.187 > 0.05$)، فإن هذا يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة لم تستفد بالشكل الكافي من التعلم التنظيمي كألية لتعزيز الابتكار.

وعند إسقاط هذه النتيجة على واقع المؤسسات الجزائرية، يمكن تفسير ذلك بعدة اعتبارات:

- ضعف ثقافة إدارة المعرفة داخل العديد من المؤسسات، حيث لا يتم استغلال المعلومات المتاحة من الموردين والعملاء بشكل فعال في دعم عمليات التطوير.
- محدودية الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، مما يقلل من فرص تبادل المعلومات والمعرفة مع الشركاء الخارجيين.
- اعتماد بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية على علاقات قصيرة الأمد مع الموردين، تركز أساساً على المعاملات التجارية بدل بناء علاقات استراتيجية طويلة المدى قائمة على الثقة والتعاون.
- غياب آليات التعلم المستمر أو برامج تدريبية ممنهجة تسمح بتحويل الخبرات المكتسبة من الموردين أو الشركاء إلى معرفة تنظيمية متراكمة.

ومع ذلك، لا يمكن إنكار أن بعض المؤسسات الرائدة في الجزائر، خاصة في قطاعات مثل الطاقة، الاتصالات، والصناعات الغذائية، بدأت تدرك أهمية التعلم التنظيمي وإدماج الموردين في مراحل التطوير. فالتجارب الناجحة تُظهر أن إشراك الموردين في تصميم المنتجات أو تحسين العمليات يساهم في خفض التكاليف، رفع الجودة، وتسريع الابتكار. لكن هذه الممارسات لا تزال محدودة النطاق ولم ترق بعد إلى مستوى يجعل أثر التعلم التنظيمي ذا دلالة إحصائية واضحة في عينة البحث. إذن يمكن القول إن رفض الفرضية لا يعني غياب أهمية التعلم التنظيمي، بل يعكس تحديات تطبيقه في الواقع الجزائري، الأمر الذي يستوجب من المؤسسات تعزيز قدراتها في إدارة المعرفة، بناء علاقات شراكة قائمة على الثقة وتبادل المعلومات، والاستثمار في العلاقات مع الموردين كمصدر أساسي للابتكار.

2) مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ الفرضية الرئيسية التي تنص على أنّ الشراكة الاستراتيجية تساهم في تطوير منتجات جديدة قد تأكدت إحصائياً. هذه النتيجة تتماشى مع دراسات عديدة في الأدبيات، مثل دراسة (Hagedoorn, 2002)، (Frédéric Le Roy, Marc Robert Frank, 2014)، (Rhizlane Hamouti, et al, 2014)، (Heirati, Vida Lasch, 2016)، (Bentolhoda Abdollahbeigi, Farhang Salehi, 2020)، (Nima Siahtri, 2017)، (Hongmei Shana, et al, 2023)، (Muhammad Shakee Jajja, et al, 2017)، التي أبرزت دور الشراكات التعاقدية في دعم الابتكار، ودراسة (Chesbrough, 2003)، (Miriam Delgado - Verde · Isabel Díez - Vial, 2024) حول الابتكار المفتوح، التي أوضحت كيف أنّ الشراكات البحثية بين الجامعات والصناعة تعزز القدرات التكنولوجية للمؤسسات. كما تؤكد دراسة (Perkmann, 2007) على أهمية التعاون البحثي في تحسين الأداء الابتكاري في بيئات تنافسية ومعقدة.

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى (خفض التكاليف كوسيط): دعمت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال، مما ينسجم مع دراسة (Jajja et al., 2017) التي أوضحت أن علاقات الشراكة مع الموردين تقلل التكاليف وتحسن الكفاءة التشغيلية. وتؤكد نتائج مشاهجة دراسات في مجال سلاسل التوريد مثل (Qrunfleh et al., 2012)، (Benhayoun, 2024) التي أبرزت دور نظم المعلومات والتكامل مع الموردين في خفض التكاليف وتعزيز الأداء. كما بينت دراسة (Hult et al., 2006) أنّ المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق من خلال التعاون مع الموردين تدعم تطوير

منتجات جديدة بتكلفة أقل. دراسة (Clark & Fujimoto, 1991; Yang et al., 2022) التي أكدت بأن خفض التكلفة ليس هدفاً نهائياً بحد ذاته، بل وسيلة تساعد على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مشاريع تطوير منتجات جديدة، ودراسة (Wagner, Hoegl, 1998)، (Dekker, 2006)، (Holger Schiele, 2023) التي أكدت أنه من خلال تقليل التكاليف، تتوفر موارد إضافية يمكن توجيهها نحو أنشطة الابتكار. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية (نقل التكنولوجيا كوسيط): النتائج أكدت الأثر الإيجابي للشراكات على الابتكار عبر نقل التكنولوجيا، وهو ما يتوافق مع دراسة، (Powell, 1987)، (Samuel, Holger Schiele, et al, 2023)، (Adomako Nguyen Phong Nguyen, 2024) التي أبرزت قدرة الشراكات على إتاحة التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر. وتدعمه كذلك دراسة (Brockhoff et al., 1991)، التي أوضحت أن التكامل التكنولوجي بين الشركاء يعزز التعاون والابتكار. ومن جانب آخر، تشير دراسة (Almirall & Casadesus-Masanell, 2010) إلى أن التوافق الفني وتبني التقنيات المتقدمة يسهل تبادل التكنولوجيا بين المؤسسات. كما تبرز دراسة (Scott, 1995) أن تدفق المعلومات الاستراتيجية عبر الشراكات يعزز عملية اتخاذ القرار ويسرع من إدخال منتجات مبتكرة. كما أكدت ودراسة (Miriam Delgado - Verde · Isabel Díez - Vial, 2024) على أن التعاون البحثي مع المنظمات الداعمة يعزز كفاءة تطوير المنتجات الجديدة.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة (التعلم التنظيمي كوسيط): أظهرت النتائج أن الأثر غير دال إحصائياً، وهو ما يتناقض مع دراسات سابقة مثل (Cohen & Levinthal, 1990) (Chen & Li, 1999)، التي أثبتت أن التعلم التنظيمي يزيد من عدد خطوط الإنتاج الجديدة، ويمثل آلية لتحويل المعرفة المكتسبة من الموردين إلى قدرات داخلية لتطوير منتجات جديدة. ودراسة (Pisano, 1994) في الصناعة الصيدلانية التي أظهرت كيف أن التعلم من الشركاء والموردين يساهم في تحسين الابتكار. وأكدت دراسة (Hrushikes et al., 2015) أن إشراك الموردين في تطوير المنتجات يعزز التعلم التنظيمي ويساعد المؤسسات على دمج المعرفة المكتسبة في عملياتها. في السياق الجزائري، يمكن تفسير ضعف هذا الأثر بغياب ثقافة مؤسساتية قوية لتوظيف التعلم التنظيمي بشكل ممنهج لدعم الابتكار.

الدراسات التي جمعت بين الفرضيات: بينت أبحاث مثل (Corsten & Kumar, 2005) و (Soosay, 2008) أن الأثر المشترك بين الثقة، تخفيض التكاليف، وتبادل التكنولوجيا يعزز الابتكار بشكل أكبر مما لو عولج كل وسيط بشكل منفصل. وتؤكد دراسة (Henke Jr, 2010) أن إشراك الموردين واستخدام فرق عمل مشتركة بين المؤسسات يعزز الابتكار عبر قنوات متعددة (خفض التكاليف، نقل المعرفة، والتعلم). هذا يتوافق جزئياً مع دراستنا الحالية التي أبرزت أثر الوسيطين الأول والثاني، لكنها اختلفت في عدم دلالة أثر التعلم التنظيمي.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة أثر الشراكة الاستراتيجية على تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الناشطة في القطاع الصناعي، مع اختبار الدور الوسيط لكل من تخفيض التكاليف، نقل التكنولوجيا، والتعلم التنظيمي. اعتمدنا منهجًا كمياً استكشافياً قائماً على الاستبيان بمقياس ليكارت الخماسي، حيث شملت العينة 43 مؤسسة مختارة من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي عبر برنامج SPSS أن أفراد العينة يتميزون بخبرة مهنية معتبرة، مما ساعد على دقة البيانات. وبالاعتماد على برنامج SmartPLS لتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، بينت نتائج نموذج القياس تحقق الصدق والموثوقية وقوة المؤشرات، فيما أظهر النموذج الهيكلي قدرة تفسيرية عالية جداً ($R^2 = 0.944$) لمتغير تطوير المنتجات الجديدة، مع قدرة تنبؤية معتبرة.

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد أسفرت النتائج عن الآتي:

❖ الفرضية الرئيسية: "تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة"

$$P = 0.000, T = 2.053, \alpha = 0.056$$

بما أن $P < 0.05$ فإن الفرضية مقبولة.

✓ أي أن الشراكة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على تطوير المنتجات الجديدة.

❖ الفرضية الفرعية الأولى: "تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال تخفيض التكاليف"

$$P = 0.004, T = 2.896, O = 0.045$$

المسار غير المباشر للشراكة ← تخفيض التكاليف $O = 0.610, T = 13.502, P = 0.000$

تخفيض التكاليف ← تطوير المنتجات $O = 0.073, T = 3.035, P = 0.002$

جميع القيم دالة إحصائياً ← ($P < 0.05$) الفرضية مقبولة.

✓ وهذا يؤكد أن تخفيض التكاليف يمثل قناة فعالة يمر عبرها تأثير الشراكة الاستراتيجية نحو الابتكار.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: "تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة من خلال نقل التكنولوجيا"

$$P = 0.022, T = 2.296, O = 0.040$$

المسار غير المباشر للشراكة ← نقل التكنولوجيا $O = 0.611, T = 13.060, P = 0.000$

نقل التكنولوجيا ← تطوير المنتجات $O = 0.066, T = 2.403, P = 0.016$

جميع القيم دالة ← ($P < 0.05$) الفرضية مقبولة.

✓ يدل ذلك على أن نقل التكنولوجيا يعد رافعة مهمة لتعزيز قدرة المؤسسات على ابتكار منتجات جديدة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: "تساهم الشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة عبر التعلم التنظيمي"

$$P = 0.187, T = 1.321, O = 0.019$$

المسار غير المباشر للشراكة ← التعلم التنظيمي $P > 0.05$

✓ وبالتالي فإن التعلم التنظيمي لم يثبت كعامل وسيط داخل المؤسسات محل الدراسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

شهدت المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة تأثيرات عميقة ومتسارعة ناجمة عن التطورات البيئية والاقتصادية الحديثة، مثل التحولات المناخية، وتنامي الاهتمام بالاستدامة، والتغيرات في أنماط الاستهلاك، إضافة إلى الأزمات المالية وتقلبات الأسواق العالمية. هذه العوامل مجتمعة فرضت على المؤسسات تحديات غير مسبقة، ما جعلها تدرك أن الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإنتاج والتسويق لم يعد كافيًا لضمان بقائها. في هذا السياق، برز الابتكار كخيار إستراتيجي محوري، ليس فقط لتطوير منتجات جديدة تلبي حاجات المستهلكين المتغيرة، بل أيضًا لتعزيز القدرة على التكيف السريع مع بيئة أعمال معقدة ومتقلبة. فالابتكار أصبح وسيلة لتقديم حلول إبداعية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وضمان الاستمرارية في مواجهة المنافسة الشرسة محليًا ودوليًا.

ولتحقيق هذا الهدف، أدركت العديد من المؤسسات أن تطوير منتجات جديدة يتطلب أكثر من مجرد استثمار داخلي في البحث والتطوير، بل يستلزم الدخول في شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى. وقد اتجهت غالبية هذه الشراكات نحو المقاول الصناعية باعتبارها نموذجًا فعالًا للتعاون، حيث يتيح هذا النموذج تبادل الخبرات الفنية والمعرفية، وتقاسم الموارد الإنتاجية والتكنولوجية، وتوزيع المخاطر المالية، مما يؤدي إلى تسريع وتيرة الابتكار وتقليل زمن طرح المنتجات الجديدة في السوق. ومن خلال هذه الشراكات، تتمكن المؤسسات من الاستفادة من قدرات شركائها في مجالات مثل نقل التكنولوجيا، وتحسين العمليات، وتخفيض التكاليف، وهو ما يعزز مرونتها وقدرتها على مواجهة التحديات. وبهذا، تصبح المقاول الصناعية أداة إستراتيجية حيوية تمكن المؤسسات من البقاء في صدارة المنافسة، ومواكبة التغيرات البيئية والاقتصادية التي تشكل ملامح الاقتصاد العالمي الحديث.

الخاتمة العامة للنتائج :

❖ النتائج النظرية :

- تطورت الاستراتيجية من مفهوم عسكري إلى أداة إدارية للتكيف والنمو وضمان الاستمرارية.
- تشمل إستراتيجيات النمو: داخلي (تطوير المنتجات والأسواق)، خارجي (اندماج/حيازة)، وتعاقدية (تحالفات وشراكات).
- نشأت الشراكة الإستراتيجية في اليابان وانتقلت للغرب، وهي تعاون طويل الأمد لتقاسم الموارد وتعزيز التنافسية.
- تُعد الشراكة ضرورية لمواجهة المخاطر والتكاليف وتحقيق ميزة تنافسية والانفتاح على أسواق جديدة.
- أشكال الشراكة: تعاونية (مشاريع مشتركة، شبكات، تحاديات) وتعاقدية (مقاول من الباطن، ترخيص، امتياز)، وتصنّف إلى شراكات حجم وشراكات تكامل.
- تقوم على التنسيق، الثقة، التوافق، تكامل الموارد، والمرونة مع إدارة فعالة للمخاطر والنزاعات.
- الابتكار هو تحويل الأفكار الجديدة إلى قيمة اقتصادية، يختلف عن الاختراع والإبداع والتحسين، ويتميز بالجددة وإحداث قيمة مضافة، تطوير المنتجات والأسواق، وتعزيز التنافسية، ويرتبط بالبحث والتطوير.

● الابتكار هو مفتاح تجديد المؤسسات، ويتنوع بين الجذري الذي يخلق تقنيات وأسواق جديدة لكنه عالي المخاطر، والتدريجي الذي يطور المنتجات الحالية بتكلفة أقل وهو الأكثر شيوعاً. ولتحقيق النجاح، تحتاج المؤسسات إلى تخطيط دقيق، موارد كافية، تنظيم مناسب، وتقييم مستمر لضمان التفوق التنافسي.

● يُعدّ التعاون مع الموردين، العملاء والجامعات ركيزة أساسية لدعم الابتكار، حيث يساهم في خفض التكاليف، تبادل المعرفة، وتطوير منتجات جديدة سواء تدريجية أو جذرية. وقد أثبتت الدراسات أنّ التعاون الرأسي والأكاديمي يعزز فعالية البحث والتطوير ويزيد من حداثة المنتجات، مما يجعل الشراكات الاستراتيجية أداة فعالة لتحقيق التفوق التنافسي واستدامة الابتكار.

❖ النتائج التطبيقية :

● أثبتت النتائج أن النموذج المقترح يتمتع بمصدقية وموثوقية عالية (صدق تقاربي وتميزي)، ثبات داخلي، وعدم وجود مشكلة تعدد خطي).

● أظهرت معاملات التحديد ($R^2 = 0.944$) أن المتغيرات المستقلة تفسر %94.4 من التباين في تطوير المنتجات الجديدة، ما يعكس قوة النموذج التفسيرية.

● أكدت النتائج أن الشراكة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية على تطوير المنتجات الجديدة، مما يدعم الفرضية الرئيسية.

على مستوى الفرضيات الفرعية:

● خفض التكاليف يلعب دوراً وسيطاً معنوياً ومهماً في العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة.

● نقل التكنولوجيا يمثل آلية وسيطة فعالة ومؤثرة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات.

● التعلم التنظيمي لم يظهر كوسيط دال إحصائياً، مما يعكس محدودية دوره في دعم تطوير المنتجات الجديدة.

توضح النتائج أن الشراكة الاستراتيجية تشكل آلية محورية تسمح بتحويل التعاون المؤسسي إلى قيمة مضافة ملموسة في صورة ابتكار منتجات جديدة.

على مستوى الواقع الجزائري، أبرزت الدراسة أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تميل إلى الشراكات قصيرة ومتوسطة الأجل، مع اعتماد واسع على المقاول من الباطن، وضعف نسبي في التعاون مع الجامعات في مجال البحث والتطوير.

تبيّن أن المؤسسات الجزائرية تميل إلى تقاسم التكاليف التشغيلية، بينما تتحمل غالباً طرفاً واحداً تكاليف الملكية الفكرية، كما أن الاستفادة من الابتكار لا تُوزع بشكل عادل بين الشركاء في أغلب الحالات.

وبشكل عام، يمكن القول أن نتائج هذه الدراسة أبرزت الأهمية البالغة للشراكة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار المستدام وضمان الميزة التنافسية طويلة الأمد للمؤسسات الاقتصادية. حيث اتضح أن هذه الشراكات لا تُعد مجرد خيار تكميلي، بل تمثل رافعة أساسية لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وشدة المنافسة وسرعة التغيرات التكنولوجية.

وعليه، فإن هذه النتائج تشكل قاعدة معرفية مهمة يمكن أن يعتمد عليها صناع القرار داخل المؤسسات في رسم سياساتهم المستقبلية، كما تفتح آفاقاً واسعة للباحثين لمزيد من الدراسات حول آليات إنجاح الشراكات الاستراتيجية وتقييم أثرها في مجالات أخرى مثل الأداء المالي، الاستدامة، وتعزيز الميزة التنافسية في المدى الطويل.

ومن خلال نتائج الدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية : كيف تؤثر الشراكة الاستراتيجية على تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الجزائرية؟

تُظهر نتائج اختبار الفرضيات أن الشراكة الاستراتيجية تؤثر بشكل محوري على تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات الجزائرية، سواء بطريقة مباشرة أو عبر متغيرين وسيطين هما تخفيض التكاليف ونقل التكنولوجيا، واللذين ظهرت تأثيراتهما بشكل إحصائي ملموس. بالمقابل، لم يُظهر التعلم التنظيمي أي أثر معنوي، مما يشير إلى وجود فجوات في آليات إدارة المعرفة داخل هذه المؤسسات. بالتالي، يمكن الاستنتاج بأن تعزيز الشراكات الاستراتيجية يمثل مدخلاً فعالاً لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسات الجزائرية، عبر تحسين الكفاءة التشغيلية واكتساب التكنولوجيا الحديثة، مما يدعم تنافسيتها في السوقين المحلي والدولي.

❖ التوصيات:

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات وصناع القرار على الاستفادة المثلى من الشراكات الاستراتيجية:

- وضع إطار قانوني وتنظيمي واضح يحكم علاقات الشراكة، بما يضمن العدالة في تقاسم التكاليف والمخاطر وحماية حقوق جميع الأطراف.
- الاستثمار في بناء قدرات تكنولوجية مشتركة عبر البحث والتطوير، ونقل التكنولوجيا بين الشركاء، مما يعزز سرعة إدخال منتجات مبتكرة إلى السوق.
- تعزيز قنوات الاتصال والتنسيق بين المؤسسات الشريكة، لضمان تبادل المعلومات والمعرفة بشكل سلس وفعال.
- إطلاق برامج تدريبية وتكوينية مشتركة بين المؤسسات، تركز على تطوير الكفاءات البشرية ونشر ثقافة الابتكار الجماعي.
- اعتماد آليات تقييم دوري للشراكات لقياس أثرها على الأداء والابتكار، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الحاجة.
- الاهتمام بالمرونة التنظيمية وتمكين المؤسسات من التكيف بسرعة مع المتغيرات التكنولوجية والبيئية، بما يضمن استدامة الشراكات.
- دعم المؤسسات الوطنية وتعزيز الترابط بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، وذلك بتشكيل حلقة وصل وتعاون بين مختلف القطاعات الصناعية والهيئات المعنية لتبادل الخبرات والمعرفة.

❖ آفاق الدراسة:

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة وما أظهرته من أهمية للشراكة الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة، يمكن تحديد جملة من الآفاق البحثية المستقبلية، وذلك على النحو التالي:

- توسيع مجال الدراسة ليشمل عينات أكبر وأكثر تنوعاً من المؤسسات في قطاعات مختلفة (الصناعة، الخدمات، التكنولوجيا...) من أجل اختبار مدى عمومية النتائج.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية لفهم أوجه التشابه والاختلاف في تأثير الشراكات الاستراتيجية على الابتكار.
- التركيز على البعد الزمني للشراكة من خلال دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتابع تطور أثر الشراكات الاستراتيجية على المدى البعيد.

- التحليل العميق للعوامل المؤثرة في نجاح الشراكات مثل الثقافة التنظيمية، أساليب القيادة، وآليات الحوكمة، لمعرفة مدى تأثيرها على تطوير المنتجات.
- توسيع نطاق الدراسة نحو متغيرات أخرى مثل: الأداء المالي، الاستدامة البيئية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بغرض استكشاف أبعاد جديدة للشراكة الاستراتيجية.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

1. Agusti,S-Blasco,Josep- Maria Aranzo- Carod (2008) ."**sources of innovation and industry-university interaction : evidence form Spanish firms**",Research policy 37,Science Direct .
2. Ali Mollahosseini, Mehdi Bakhordar. (2010). "**Supplier knowledge management for supplier development**". Review of Business information systems, Fourth Quarte, V14, N4, 20 -39.
3. Allan, A. (2009). "**Strategic Innovation : New Game Strategies For Competitive Advantage**". USA: Taylor & Francis E-Library.
4. Alliouat, B. (1996). "**Les stratégies de coopération industrielle**". Paris: Economica.
5. Almirall.E, and Casadesus-Mas anell.R,. (2010). "**Open versus closed innovation: a model of discovery and divergence**". Academy of Management Review, Vol. 35, No. 1, 27-47.
6. Alter, C., & Hage, J. (1993). "**Organizations working to gether**". Sage Library of Social Reaserch.
7. Alvarez S.A., Barney. J. (2001). "**How Entrepreneurial Firms can benefit from Alliances with Large Partners**". The Academy of Management Executive, vol 15, N° 01. , 139-148.
8. Amelon, Jeqn. Louis., & Cardebat, Jean. Marie. (2010). "**Les nouveaux défis de l'internationalisation**". Bruxelles: De Boeck.
9. Anderson.J and Narus.J. (1990). "**A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership**". Journal of marketing 54, 42-58.
10. Anja .Cotic Svetina, I. P. (2008). "**How internal and external sources of knowledge contribute to firms'innovation performance**". Managing Global Transactions, Volume6, N°3,, 278-290.
11. Anne, D. (2008). "**Le Management des Compétences**". Paris: Vuibert.
12. Annie.Bartoli, Philippe Hermel. (1989). "**Le développement de l'entreprise : nouvelles conceptions et pratiques**". Paris: édition economica.
13. Armand.Dayan.et all; (1996). "**Manuel de la gestion**": VI édition Ellipses/Auf. Paris.
14. Arino, A. (2003). "**Measures of Strategic Alliance Performance :An Analysis of Construct Validity**". Journal of International Business Studies, vol 3N°4., 66 -79.
15. Arnold.C, Cooper and all. (2008) ;"**Entrepreneurial stratégie : new technologies and emerging markets**".
16. Asdis Kjartansdottier, S. (2013). "**Customer knowledge and innovation**". A master's thesis, Copenhagen Business School Strategic Market Creatin, 43-44.
17. Assael.H. (1969). "**Constructive role of interorganizational conflicts**". administrative science quarterly 14, 573-582.

18. Baudry,B (1995). "*L'economie des relations de collaboration interentreprise*". Paris: La Découverte.
19. B, Yoon., & Song,B, a. (2014). "*A systematic approach of partner selection for open innovation*". Industrial Management & Data Systems, Vol. 114, No. 7, 1068–1093.
20. Bagchi. P, & C.Skjoett-Larsen, B.Soerensen. (2005). "*Supply Chain integration : a European Survey*". *International Journal of Logistics Management*,vol 16,N°2, 275-294.
21. Baranes.Nancy. (2009). "*Management des entreprises*". Paris: édition Nathan.
22. Barney, J. B. (1991). "*Firm resources and sustained competitive advantage*". *Journal of Management* ,17 (1), 99-120.
23. Barney,J. William ,S.Hesterly (2015). "*strategic management and competitive advantage : concepts and cases*".USA,Pearson edition ,global edition.
24. Barnwell, H. (2006). "*Test of professional competence in management accounting*". Oxford: Elsevier.
25. Barratt, M. (2004). "*Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. Supply Chain Management*". *an international journal*, 9(1), 30-42.
26. Barthelemy, J. (2004). *Stratégie d'Externalisation*. Paris: 2 ème édition ,Dunod.
27. Baumard, P. (2000). "*Organisations déconcertée- la gestion stratégique de la connaissance* ",cité par PESQUEUX et FERRARY (1996).
28. Benedetto.C.A, &Calantone.R.J.. (1990). "*Canonical correlation analysis of unobserved relationships in the new product process*". *R& D Management*. 20 (1), 3-23.
29. Bernard, D. (1969). "*l'entreprise et la recherche, collection la vie de l'entreprise*". Paris: Dunod .
30. Bertrand, B. (2002). "*l'innovation créatrice*". Paris : édition Economica.
31. Bianchi, M. Cavalier.A,Caironi.D,Frattini.F,and Chiesa.V. (2011). "*Organisational modes for open innovation in the bio-pharmaceutical industry: an exploratory analysis*". *Technovation*, Vol. 31, N°. 1, 22-33.
32. Bienaymé. Alain (1971). "*La croissance des entreprises :analyse dynamique des fonctions de la firme*". Tome 01 Bordas.Paris.
33. Bing-Sehng teng (2003)."*collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net*" *journal of general management* ,vol 29 N°02,UK,winter.
34. Biong, H.et Selnes. F. (1995). "*Relationasl selling behavior in long-term- industrial buyer-seller relationships*". *International Business Review*, 4: 4,, 483-498.
35. Blackwell,J Storey & Graeme ,Salaman (2005). "*managers of innovation insights into making innovation happen*", publishing, USA.

36. Blankenburg ,D.Holm, Frikson, K.Johanson,k (1999). "**Creating Value Trough Mutual Commitment to Business Network Relationships**". Strategic Management Journal,20, 467-486.
37. Borys, B., & Jemison, D. (April 1989). "**Hybrid arrangements as strategic alliances : Theoretical issues in organizational combinations**". Academy of Marketing Review 14, 234-249.
38. Boterf, G. I. (2002). "**Ingénierie et évolution des Compétences**". Paris: 4 éme ED, Edition d'Organisation .
39. Brancier.Eric,Barcenilla.J (2003). "**concevoir un produit facile à utiliser : adapter les technologies à l'home**".Paris, édition d'organisation ,171-175.
40. Brandenburger,A.and Nalebuff,B (1996)."**co- petition**",doubleday, USA.
41. Brattstrom , A. et Richtner, A (2013). "**good cop- bad cop :trust control and the lure of integration**".journal of product innovation management , vol 31,N°3,584-598.
42. Bréchet, J. (1996)."**Gestion Stratégique : Le développement du projet d'entreprendre**". Paris: Edition ESKA.
43. Bressy,G. et Kouhuyt,C (2000) . "**économie d' entreprise**",5^{ème} édition SIREY ,Paris.
44. Brockhoff.K, & Gupta.A,and Rotering.C. (1991). "**Inter-firm R&D co-operations in Germany** ». Technovation, Vol. 11, N°4, 219–229.
45. Broustail,J et Frederic Frery (1993). "**le management stratégique de l' innovation** ",Paris,Dalloz.
46. Brulhart, F. (2005). "**Expérience du partenariat ,Expérience de partenaire, connivence interpersonnelle : Quel impact sur la réussite du partenariat vertical?**". M@n@gement, vol 8,N°4, 167-191.
47. BUCK, J. Y. (2003)."**Le Management des Connaissances et des Compétences : en pratique**". Paris: 2^{ème} ed Edition d'Organisation.
48. Buono, A.F, & Bowditch, J. L(1989-2003). "**The human side of mergers and acquisitions- Managing collisions between people,cultures,and organizations**". San Francisco: Jossey -Bass publishers republic.
49. Buzacott, J. A.& Mandelbaum.M, (2008). "**Flexibility in manufacturing and services: achievements, insights and challenges**". Flexible Services and Manufacturing Journal, 20, N°1-2, 13-58.
50. C, Ades,Figlioli.A ,Sbragia.R, & all. (2013). "**Implementing open innovation: the case of Natura, IBM and Siemens**". Journal of Technology Management & Innovation, Special issue ALTEC, Vol. 8, 12–25Carayannis, Elias. G;Elpida.T.samara ;(2015). "**Innovation And Entrepreneurship Theory,Policy And Practice**". USA,: Springer.
51. Caroline, M. (2003). "**comment réussir une alliance en recherche et développement** ". Paris: édition l'Harmattan.
52. Cartier, M. (2010). "**Maxi fiches de strategie**". Paris: Dunod.

53. Catherine,L.Jarniou et Kalousis,G (2016) . "**la boîte a outils de la creation d'entreprise**".Dunod, Paris.
54. Cathy.A, E. (2010). "**Hospitality Strategic Management :Concepts and cases.**" New Jersey: John Wiley & sons.
55. Célia.Madeira, E. (1999). "**La compatibilité interentreprises comme déterminant de la décision partenariale.**" *Apprentissage & desenvolvimento* 8 n°31/32 , 81-95.
56. Cerisier, P. (1999). "**Environnement d'apprentissage collectifs en réseaux.**" Paris 8: Poitiers Groupe de recherche sur l'apprentissage et les médias en éducation.
57. Chandler, A. (1962). "**Strategy and Structure.**" chapters in the history of industrial enterprises MIT press.
58. Chandler, A. (1989). "**Stratégie et Structures de l'entreprise**" . Paris: les éditions d'organisations.
59. Charles W. L. Hill, Gareth. R.Jones.Melissa.A.Schiling(2015)."**Strategic Management : An integrated approach.**"11TH ED .CENGAGE LEARNING .USA
60. Charles ,R,Greer (2003). "**strategic human resource management**" ,2nd ,Pearson,New Jersey.
61. Charles, H., Matthews, Ralph, F., & Brueggemann. (2015). "**Innovation and Entrepreneurship : A Competency Framework.**" *Routledge ,New York* , 11.
62. Charney, J. (1995). "**La Stratégie.**" Paris: PUF Paris.
63. Charreaux, G. (2000). "**Gestion financière.**" Paris: 6 ème édition ,LITEC.
64. Cheriet., F. (2009). "**L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée.**" Paris,France: Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1,.
65. Chesbrough, H. (2006). "**Open innovation, the new imperative for creating and profiting from technology.**" *Boston, MA: Harvard Business School Press.*
66. Chesnais, F. (1998). "**Multinational Enterprises and international Diffusion of Technology in Giovanni and al(Eds) Technical Change and Economic Theory.**" London and New York.
67. Child, J., & al, e. (2005). "**Cooperative strategy.**" New York: Oxford university Press 2 nd edition.
68. Childerhouse,P.Aitken ,J.& Towill,D.R (2002). "**analysis and design of focused demand chains**" _ journal of operations management ,vol ,20,N°6,675-689.
69. Christian.M et al (2010). "**le marketeur (fondements et nouveautés du marketing)**",France,3^{ème} édition, Pearson.
70. Chung, S. A.H Sngh et Lee (2000). "**Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation.**" *Strategic Management Journal*, 21: 1, 1-21.

71. Ciesielski, M. (2012). "**Supply chain in context of knowledge of business networks**" LogForum, 8(1) Childerhouse, P., Aitken, J., & Towill, D. R. (2002). "**Analysis and design of focused demand chains**". *Journal of Operations Management*, 20(6), 675-689.
72. Claro D.P, C. P. (2006). "**Coordinating Collaborative Joint Effort with Suppliers :The Effects of Trust Transaction Specific Investment and Information Network in the Dutch Flower Industry**". *Supply Chain Management: An International Journal* ,11,3, 216-224.
73. Collison, C. (2005). **Knowledge management**. Brno: Computer Press.
74. Combe I. A., R. J. (2012). "**Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options**". *European Journal of Marketing*, 46, 10, 1320 – 1339.
75. Cooper,R.G (1984). "**New product strategy : what distinguishes the top performance ?**"journal of product innovation management vol,1,N° 3,151-164.
76. Corbel, P. (2009). "**Technologie,Innovation,Strategie:De l'innovation technologique àl'innovation strategique**". France: Lextenso édition.
77. Corsten, D. F. (2005). "**Exploring the performance effects of key-supplier collaboration: an empirical investigation into Swiss buyer-supplier relationships**", , . *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35(6),, 445-461.
78. Crozier.M. (1977). "**L'Acteur et le Système**" ,Seuil,Paris/ Crozier M (1990)"L'entreprise à l'écoute". Paris: INTER- Edition.
79. Cumming.T. (1984). "**Transorganizational development**". *research in organizational behavior* 6, 367-422.
80. Cyert.R, March.J (1963). "**a behavioural theory of the firm**". englewood chiffs: prentice hall.
81. D.Bendiaf, & Kbir, & M. (2018). « Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production ». *Revue Namaa pour l'économie et commerce*, Volume 2(Numéro 2), 1-10.
82. Dameron. (2000). "**Processus de coopération dans l'organisation :Construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet**". Montpellier: communication de l'AIMS.
83. Dameron, S. (2003),"**structure de la coopération au sein d'équipe projet**"communication présenté de l'AIMS.à TUNISI
84. Dameron.S. (2001). **Les deux conceptions du developpement de relation cooperatives dans L organisation**. *Communication peésenté de l'AIMS à Quebec.*
85. Daniel Jiménez-Jiménez, R. S.-Valle. (2010). "**Innovation, Organizational learning and performance**". Article in Journal of Business Research, University of Murcia, Spain.
86. Darbelet, M., & autres, E. (2000). "**Notions fondamentales de gestion d'entreprise**". Paris: 3^{ème} édition Foucher.

87. Darbelet, M., & autres. (2003). "**le management sur l'entreprise**". Alger: 5^{ème} édition Berti.
88. Daron, M. (2017). "**A virification of advantages and disadvantages in partnership relations.**" Zeszyty Naukowe Politechniki izestochowskiej Zarzdzanie N° 27 T1, 96-105.
89. Das,T.K & Teng,B.S. (2001). "**Trust control, and risk in strategic alliances: as integration framework**". organization studies, 251-283.
90. David,R,T. Lakemond, N.et Wasti ,S .Nazli (2014) ."**integration knowledge with suppliers at the R& D manufacturing inerface**".journal of manufacturing technology management 25 (2),240-257.
91. Dawes, P. L. (2003). "**A model of the effects of technical consultants organizational learning in high technology purchase situations**". The journal of Hight Technology Management Research 14, 2-3.
92. Dayan, A., & al, e. (2004)."**Manuel de gestion**". V1, edition Ellipses/auf,p.1999(agence universitaire de la francophonie)
93. Dean .J, Sharfman,M . (1997). "**Does decision process matter?A study of strategic decision - making effectiveness**". Academy of management journal,vol 39,N° 2, 368-396.
94. Debra,M.Amidon (1997)."**Innovation strategy for the knowledge economy**", Butterwork-Heinemann Boston.
95. Delapierre.M. (1996, Janvier,Février).!"**Evolutions structurelles et stratégie face à la mondialisation**". Economie rurale , N. 23.
96. Demeur, C. (1999). "**Marketing**". France: édition Dalloz,2^{ème} édition.
97. Demeure, C. (2008)."**Aide-mémoire Marketing**". Paris: 6^{ème} édition.
98. Dentsch.M. (1969). "**Conflicts: productive and destructive**". Journal of social Issues 25(1), 7-41.
99. Desereumaux, A. (1999). "**Stratégie de spécialisation ,Encyclopédie de la gestion et du management**". Paris: Dalloz.
- 100.Deyer, J. & Singh, H. (1998). "**The relation view:cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**". Academy of Management Review vol 23,N°4, 660-679.
- 101.Dhanaraj, C., & Beamish, Paul. W. (2004). "**Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures**". Strategic Management Journal, Vol. 25, N° 3, 295-305.
- 102.Dimitris, N.Chorafas. (2003). "**Outsourcing,insourcing and it for entreprise management**". New York: Palgrave Macmillan.
- 103.Donada, C., & Nogatchewesky, G. (2007). "**La confiance dans les relations interentreprises**". Revue Française de Gestion 6 N°175, 111-124.

104. Donada ,Carole (1997). "**Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat**".Revue Française de gestion N°14,91-116.
105. Donada,C. C,Gaette (2000). "**Partenariat vertical et gain coopératif : une etude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile**". communication présentée de l'AIMS à Montpellier.
106. Douglas, H., Graham, T., & Gordon, P. (2009). "**Perspective on Partnership : A Literature Review**". Social Sciences working paper n°2009-3.
107. Douma, M. Bilderbeek,J.Idenburg,P, and Loise. J.K (2000). "**Strategic alliances: managing the dynamics of fit**". Long Range Planning, Vol. 33, N°. 4, 579-598.
108. Doz, Y. (1996). "**The evolution of Cooperation in strategic Alliances:Initial Conditions Or Learning Process?**". *Strategic Management Journal* 17, 55-83.
109. Doz, Y. L and Hamel,Gary . (1998). "**Alliance Advantage : Creating Value through Partnering Boston**".Harvard Business School Press.
110. Dress.G. (1987). "**Consensus on strategy formulation and organizational performance:competitors in a fragmented industry**". *Strategic management journal*,8, 259-277.
111. Drucker, P. (1970). "**Bien connaitre votre affaire et réussir**". Paris: Edition d'organisation .
112. Drucker.P. (1999). "**Management challenges for the 21st century**". NewYork: Harper Business.
113. Dunford, R. Cuganesan,S.Grant,D.Palmer,I.Beaumout,R & Steel,C. (2013). "**Flexibility as the rationale for organizational change: A discourse perspective**". *Journal of Organizational Change Management* vol26 N° 1, 83-97.1111111111
114. Durkheim (1930) cité par Dameron,S (2000). "**processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet**",communication présenté de l'AIMS à Montpellier.
115. Durrand, J.P (1991, 4 ème trimestre). "**Italie: spécialisation flexible et dépassement du fordisme**". *Revue d'Economie Industrielle* ,n°48, pp. 47-63.
116. Dussauge, P. (1990). "**Les Alliances Stratégiques entre firmes concurrentes : cas des aérospatiale et l' armement**". *Revue Française de Gestion* ,Sept-Oct, 5-16.
117. Dussauge, ,P. Garette and Mitchel,W. (2000). "**Learning from competing partners :Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe,North America and Asia**".France: *Strategic Management Journal*, vol 21,N°2, 99-126.
118. Dyer.J.H , and Chu, W. (2003). "**The role of trust worthiness in reducing transaction costs and improving performance : empirical evidence from the united states**". *Japan and Korea*" organization science 14(1), 57-68.
119. Dyer, J. H. (1997). "**Effective Interfirm Collaboration: How Firms Maximize Transaction Value**". *Strategic Management Journal*, vol, 18,N° 7, 535-556.

120. DYER, J.H, Singh,H. (1998). "**The relational view: Cooperative strategy and sources of Inter-organizational Competitive Advantage**". *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
121. E.Brousseau. (1996)."**Contrat et comportement de coopération :Le cas des relations interentreprises**". Paris: CNRS édition.
122. Early.A. (1988). "**La structuration de l'entreprise**". Bruxelles: Edition de l'université de Bruxelles.
123. Edith.Penrose. (1963)". "**Facteurs ,conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise**". Paris: Editions Hommes et Techniques.
124. Eisenhardt.K. (1989). "**Making fast strategic decisions in high-velocity environments**". *Accademy of management journal*,32(3), 543-576.
125. Elias. G. Carayannis, Elpida. T,Samara.Yannis.L. (2015). "**Innovation And Entrepreneurship Theory Policy And Practice**". USA: Springer.
126. Enayati, S. (2016). "**Coopération industrielle et transfert de technologie : le cas de l'Iran**". Nice,France: (thèse de doctorat),faculté de droit et sciences politiques économiques et de gestion .Nice,université Nice Sophia Antipolis.
127. Etzkowitz, H. (2003). "**Research groups as 'quasi-firms': The invention of the entrepreneurial university**". *Research Policy* N°32, New York, USA, 109–121.
128. Eugene Gkyere-Kwahye, K. M. (2011). "**Individual factors and knowledge sharing**". *American Journal of economics and business Administration* 3, 68.
129. Eugenio, H. C. (2017). « **Partenariats de transfert de technologie: Etude de cas brésiliens des facteurs qui les mènent à la réussite ou à l'échec** ». R. Esc. Guerra Nav., Volume 23(Numéro 2), 443-480.
130. Evans, a. C. (2007). "**Operation Management an Integrated Goods and services approach**". USA: Thomson,South,western,U.S.A international student edition.
131. Evans, N. (2003). "**Strategic management for traval and tourism**". Oxford: Elsevier Sciences,.
132. f, J. G., & all. (2003). " Is more always better? An exploration of the differential effects of functional integration on performance in new product development". *Technovation*, 23(3), 185-191.
133. F.Wacheuse. (1996)."**Alliances: Conséquences stratégiques et organisationnelles**". *Revue Française de Gestion* N°108, p. 12.
134. F.Wacheuse. (1996)."**méthodes qualitatives et recherche en gestion**". Paris,economica.
135. Faulkner, D., & Rond, M. (2001). "**Cooperative strategy : economic business and organizational issues**". Oxford university press,uk.
136. Fernandez.Arroyabe.J.C, Arranz.N (2000). "**business cooperation from theory to practice**".
137. Fourcade.C, Michel.. M. (1997). "**gestion de la PME/PMI**" 1997, P 284. PARIS: Nathan, Paris.

138. Francine Seguin, T. H. (2008). **"Le management stratégique , de l'analyse à l'action "**. Québec: les éditions transcontinental .
139. Franko, L. G. (1971). **"Joint Venture Survival in Multinational Corporations"**. New York: Praeger.
140. Frédéric Prevot,(2012), **" la suivie des joint ventrues internationales :une étude de l'industrie pétrolière en Russie"**,international management journal,vol 17,N° 1, 72-88
141. Frery, F. (2012). **"Proposition pour une axiomatique de la stratégie"**. Consulté le 02 25, 2021, sur www.stratégie-Aims.com/Normandie04/session/frery.PDF
142. Fréry, F. (2017). **"Introduction à la stratégie."** France: Pearson France strégique.
143. Froehlichert, T. (1996). **" Eléments sur le Management des Coopérations Interentreprises,une Contribution à l'Analyse,en Terme de Configurations Relationnelles"**. Thèse de Doctorat.
144. Frohlich, M. T. & Westbrook.R (2001). **" Arcs of integration: an international study of supply chain strategies"**. Journal of operations management, 19(2), 185-200.
145. Frreedman, L. (2013). **"Strategy a History"**. New york: Oxford University Press.
146. Fulconis.F. (1999). **" Logistique et administration générale des structures en réseau "**. Gestion 2000 - Management & Prospective, Volume 16, N° 4, Juillet-Août, 109-125.
147. Fuller, M. (1986). **" Coalitions and Globa IStrategy"**. Boston: Harvard Business School Press.
148. G.Pellicelli. (2007). **" Stratégie d'entreprise"**. Paris: édition de Boeck.
149. Gamble, J. E. (2015). **" Essentials of Strategic Management : The Quest for Competitive Advantage"**. USA: 4th ed,McGraw-Hill Education.
150. Ganesan, S. (1994). **" Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships"**. Journal of Marketing, 58: 1, 1-19.
151. Ganesh. D.Bhatt. (2002). **" Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge"**. Journal of knowledge management, V 6, N 1,, 32, 33.
152. Garette, D., & Dussauge, P. (1999). **"cooperative strategi :competing successfully through strategic alliances"**. France: HEC school of management.
153. Garrette.Bernard. (1989). **" Actif spécifiques et coopération :une analyse des stratégies d'alliance "**.Revue d'economie industrielle,vol 15.4^{ème} trimestre,HEC,Paris.
154. Gasmi, N. (1998). **"Déterminants de la croissance externe horizontale"**. France: thèse de doctorat faculté des sciences économique, Université de Bourgogne.
155. Geringer J.M.and Herbet (1991). **"Measuring Performance of International Joint Venture"**, . Journal of International Business Studies,second quarter,Canada, vol 22, N° 2, 249 – 263.
156. Gerry Johnson, et al. (2008). **"Strategique"**. Paris: 8^{ème} édition ,Pearson Education.

157. Gerry.Johnson. (2005). "**Stratégique**". Paris:7^{ème} édition , Pearson education.
158. Gervais.M.(1995). "**stratégie de l'entreprise**". Paris, economica.
159. Ghedjghoudji,H. (2013). "**management stratégique : les différentes Approches**".Alger, offre des publications universitaires.
160. Ghertman, M. (2004). "**Strtégie de l' entreprise :Théorie et Actions**". Paris: Edition Economica.
161. Gherzouli (1995). "**partenariat interentreprises nord-sud : structures explicatives et conditions d'émergence de relations coopératives et réussies**". thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Bourgogne.
162. Ghosh, A, Das.S & Deshpande.A (2014). "**Effect of responsiveness and process integration in supply chain coordination**". IUP Journal of Supply Chain Management, 11(1), 7.
163. Gibbs.R & Humphries.A (2009) . "**strategy alliance & marketing**". USA,kogan, UK.
164. Grabher, G. (1993). "**rediscovering the social in the economics of interfirm relations**". London: Grabher(Ed) The embendedd firm 1 - 31.
165. Granovetter.M. (1985). "**Economic Actions and Social Structure: The Problem of Embeddedness**". American Journal of Sociology, Vol. 91, n°8, 483-510.
166. Gray, B., & Wood, D. (1991). "**Collaborative alliances: moving from practice to theory**". Journal of Applied Behavioral Science vol 27,N°1, 3-22.
167. Griffin.A. (1997). "**PDMA research on new product development practices : updating trend and bench marketing practices**". Journal of Product Innovation Management,vol,14 N°6, 429-458.
168. Gulati, R. (1998). "**Alliances and Networks**". Strategic Management ,vol 19, N° 4 ., 293-317.
169. H. ErjanOzkaya, p. (2011). "**Market orientation, Knweledge competence and innovation**". Elsevier editorial system(tm) for international Journal of research in marketing manuscript Draft, N: IJRM-D-14-00112R2,, 11.
170. H.Kooli-Chaabane. (2010). "**Le transfert de technologie vu comme une dynamique des compétences technologiques: application à des projets d'innovation basés sur des substitutions technologiques par le brasage métallique**". France: (thèse de doctorat),Institut national polytechnique de lorraine.
171. H.Mentzberg. (1989). "**Le pouvoir dans les organisations** . "New-Jersey: sur Amine Bartoli et Philippe Hermel,(1983) le développement de l'entreprise édition économique ,université de Bordeaux,Paris.
172. H.Payer, Jeffrey. (2000). "**Collaborative Advantage winning Through extended enterprisesupplier networks**". New York: Oxford university press.
173. Haak, R. (2004). "**Theory and Management of Collective Strategies in International Business**". New York : Palgrave Macmillan.

174. Hagedoon.John. (1993). **"Understanding the Rational of Strategy Technology partenering :interorganizational Modes of Cooperation and Sectorial Differences."** Strategie Management Journal, vol 14,university of Linburg maastricht the netherlands.
175. Hakansson H, F. D.Gadde.L.E & al (2009). **"business in Networks chester "**.John Wiley & son.
176. Hall.A (2009).**" public private sector partnership in an agricultural system of innovation :concepts and challenges "**,Maastricht :united nations university institute for new technology ,cité par :Douglas Horton,Graham Thiele,Gordon Paoin-Book,Janary,2009 :**"perspectives on partnership a literature review "**,social science working paper N°3.
177. Halley, A. &.Beaulieu.M (2010). **" A Multidimensional Analysis of Supply Chain Integration in Canadian Manufacturing."** Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 27, 2, ., 174-187.
178. Hamel, G. &.Prahalad.C.K (1989). **"Strategic intent"**. Harvard Business Review, May-June,, 63–76.
179. Hamel, G. &.Green.B (2007). **" The Future of Management"**. Boston: Harvard Business School press.
180. Hamel, G., & Prahalad, C. (1993). **"La stratégie à effet de levier"**. Havard Expansion 43-54.
181. Hamel,G ,Y. Doz,C.K.Prahalad. (1989, Jan-Fév). **"Collaborate with your competitorand win."** Harvard Business Review, pp. 133-139.
182. Hamel. G, (1991). **"Competition for Competence and linter- Partner Learning Within International Strategic Alliances"**. strategic Management Journal , vol1,N°12, 687-707.
183. Hana Lostakova, Z. Pecinova. (2014). **" The Rol of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationship in the B2B Market"**. Procedia -Social and Behavioral Sciences 150, 563-575.
184. Hardy, C., Phillips, N., & Laurence, T. (2003). **"Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration."** Journal of Management Studies ,vol ,40.
185. Harison D, L. Geindre.C. (1998). **" Etude sur l'impact du mode de gestion des changements technologiques et organisationnels sur la santé et la sécurité dans la fabrication des produits en métal et des produits électriques et électroniques"**. Québec: rapport IRSST.
186. Harrigan, K. (1986). **"Managing for Joint Ventures Success"**. Lexington Books. MA.
187. Harrigan, K. R. (1988). **"Strategic Alliances and Partner Asymmetries."** in F. J. Contractor et P. Lorange (Eds.), Cooperative Strategies in International Business". Lexington, MA:Lexington Books,205-226..
188. Hausxler.J. Hohn.H,(1994). **" Contingencies of innovation networks : A case study of successful interfirm R&D collaboration"**. research policy 23(1), 47-66.

189. Helen. Shipton, et. all (2005). **"Team, HRM and innovation: An Organisation-level Analysis"**. London: Centre for Economic Performance, London School of economic.
190. Henard, D. H. (2001). **" Why some new products are more successful than others"** . Journal of Marketing Research, 38(3), 362-375.
191. Henke Jr., J. Zhang.C. (2010). **"Increasing Supplier-Driven Innovation"**, . MIT Sloan Management Review, 51(2), 41-46.
192. Hennart, J. F.Kim. D.J & Zeng.M(1998). **" The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in US Manufacturing Affiliates"**. Organization Science, 9: 3, , 382-395.
193. Henry Mintzberg, and all. (1998). **"Strategy Safari:A guided tourthrough the wilds of strategic management "**. NewYork: the free press.
194. Hippe,V, Stefan. T. (2002). **"Customers as innovators: A new way to create value"**. Harvard Business Review, France.
195. Hitt M.A, IRELAND. R. (1986). **" Relationship among corporate level distinctive competencies,diversification strategy,corporate structure and performance"**. Journal of management studies,23, 401-416.
196. Hitt, M. A.Dacin.Tina,Levitas and all (2000). **" Partner selection in emerging and developed market contexts: Rrsource -based and organizational learning perspectives"**. Academy of management journal 43 (3) , 449-467.
197. Hoegl Martin, W. S. (2005). **" Buyer-supplier collaboration in product development projects"**. Journal of management ,vol 31N°,4, 530-548.
198. Howells .J, Gagliardi.D.and Malik.K. (2008). **" The growth and management of R& D outsourcing: evidence from UK pharmaceuticals"**. R & D Management 38(2), 205-219.
199. Hrushikes.D.Sawnt, & all, a. (Febrary 2015). **"Supplier oriented knowledge management in the automobile industry"**. international journal of research in aeronautical and mechanical engineering, Vol 3, Issue 2., 40.
200. Hult, G. T.& Ketchen.D.J,and al (2006). **" Knowledge as a strategic resource in supply chains"**. Journal of operations management, 24(5), 458-475.
201. Hunter, G. (2010). **"Strategic information systems:Concepts methodologies,tools,and applications"**. New York: Information science reference.
202. Huxham, C. (1993).**" Collaborative capability :An intra-organizational perspective on collaborative advantage."** Public Money & Management,vol 13 N° 3, 21-28.
203. Igor.Ansoff. (1957, Septembre-Octobre).**"Strategies for divertification"**. Harvard Business Review, pp. 114-128.
204. Igor.Ansoff, I. (1988). **"Stratégie et développement de l'entreprise "**. Paris: 3^{ème} édition, édition d'organisation .

205. Ingham M, M. C. (2003). **"L'Apprentissage et Confiance au Sein d'une Alliance Technologique."** Conférences de l'AIMS. Tunisie.
206. J., West., & Gallagher.S. (2006). **"Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software"**. R&D Management, Vol. 36, No. 3, 319–331.
207. J.Alberto, Aragon-correa et al (2005). **" Leadership and Organisational learning's role on innovation and performance : Lessons from Spain"**. Science direct,Elsevier Industrial Marketing Management.
208. J.P.Haffer, M.Kalika (2016).**" Management stratégique"**. Paris: 10^{ème} édition.
209. J.Verna. (1989).**" Les stratégies conjointes des firmes Françaises depuis 1980: des comportements différenciés"**. Thèse de doctorat en science de gestion . Université de Grenoble.
210. Jayaram, J. Xu.K, & Nicolac.M. (2011). **" The direct and contingency effects of supplier coordination and customer coordination on quality and flexibility performance "**. International Journal of Production Research, 49(1), 59-85.
211. Jean.Jacques Lambin, et chantal de Moerloose,(2008). **" marketing stratégique et opérationnel :du marketing à l'orientation marché "**,7^{ème}ed,Dunod.
212. Jean-Claude, T. (1998). **"stratégie industrielle"**. Paris: 2 édition , édition Vuibert.
213. Jean-Claude, T. (1994). **" recherche et développement"**. Paris: édition Vuibert.
214. Jean-Claude.T (2002) **"le management des savoirs"**,Paris ,PUF.
215. Joe,T.et autres. (2006). **" management de l'innovation : intégration du changement technologique ,commercial et organisationnel "**. Bruxelles: 1 édition , édition de Boeck.
216. John Storeyand, a. (2009). **" The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management"**. New York: Taylor & Francis Group.
217. John.T ,and Frank Martin,(2007) . **" strategic management "**,5nd,edition.
218. John Ward, J. Peppard. (2002).**" Strategic planing for information system"**. New YORK: 3th ED John Wiley & son Ltd.
219. John, G. (August 1984). **" An empirical investigation of some antecedents of opportunism in marketing channels"**. Journal of Marketing Research, vol,21, 278-289.
220. Johnson, J. L. Cullen,John.B,Sakano,Tomouk and all (1996). **" Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese–U.S. Cooperative Alliances "**. Journal of International Business Studies 27(5), 981–1004.
221. Jones, G. (2004). **" Organisation theory desing and change" .** New Jersey: Parsons education,4thedition.
222. Jordan.D.Lewis. (1990). **"partnerships for profit, structuring and manaqing strategic alliances"**. new york USA: new york USA.

223. Jorillo, C. (1988). **"On Strategie Networks"**. Strategic Management Journal vol 9, 31-41.
224. Julien.P. (1994). **"L'entreprise partagée : contraintes et avantages "**. France: Gestion.
225. K, Laursen., & Salter.A, a. (2006). **"Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms"** . Strategic Management Journal, Vol. 27, No. 2, 131–150.
226. Kahn, M. (s.d). **"Franchise et partenariat "**. Paris: Dunod.
227. Kale, P. H.Dyer et H.Singh (2002). **" Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of Alliance Function "**. Strategic Management Journal 23: 8, 747-771.
228. Kalika, M., & al, e. (2008). **"Management : Stratégie et Organisation"**. Paris: 7^{ème} édition Dunod.
229. Kapp, J. & Barnett.G. (1983). **" Predicting organization effectiveness from communication activities : Amultiple indicatore model"**. Human Communication Research n°9, 239-254.
230. Killing, J. P. (1983). **" Strategies for Joint Venture Success "**. New York: Praeger.
231. Kleinschmidt., E. J.Cooper.R.G (1987). **"Success factors in product innovation"**. Industrial Marketing Management. vol,16 N°3, 215-223.
232. Kleinschmidt., E.J,Cooper,R.G (2007). **" Winning businesses in product development : the critical success factors"**. Research technology Management,50(3)., 52-66.
233. Kogut, B. (1989). **" The Stability of Joint Ventures:Reciprocity and Competitive Rivalry"**. Journal of Industrial Economics, 38: 2,, 183-198.
234. Koopmann.P.L, P. (1990). **" Decision making in organizations"**. International review of industrial and organizational psychology, 5, 101-148.
235. Koot, W. (1988). **"Underlying dilemmas in the management of international joint ventures"** dans Contractor et Lorange **"coopérative strategy in international joint business."** Lexiington, 347-368.
236. Krym, N. (2012). **"Outsource it!"**. Dallas: Pragmatic programmes.
237. Kuschel, J. Remneland.B,and Holmquist.M. (2010). **" Open innovation and control: a case from Volvo system sciences(HICSS)"**, 43rd Hawaii International Conference on IEEE, 1-10.
238. Kutvonen, A. Torkkeli.M.T and Lin.B. (2010). **" Pre-commercialisation activities in external exploitation of technology"**. International Journal of Innovation and Learning, Vol. 8, N° 2, 208-230.
239. Kwon, Y.-C. (2008). **"Antecedents and consequences of international joint venture partnerships:a social exchange perspective"**. International Business Review, Vol. 17, N° 5, 559-573.
240. L, Rick., Chuld, & al, e. (2005). **"Business Process Outsourcing."**New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

241. L.Recham. (2017). "**Partenariat industriel et transfert de technologie: Cas de l'entreprise Condor Electronics**". Tizi-Ouzou,Algerie: (Memoire de magister). Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri.
242. L.Stoléru. (1969). "**L'impératif industriel**". Paris: Edition du Seuil.
243. Labourdette, A. (1989). "**Stratégies d'entreprise - une analyse Micro- économique**". Paris: Montchrestien.
244. Lakemond .N,Berggren Christian, (2006). "**co-locating NPD, the need for combining projet focus and organizational integration**".technovation vol 26,N°7, 807-819 , sur :Le Dain Marie-Anne et Merminod Valery, (2014). "**le partage de connaissances dans un projet de développement**" revue Française de gestion N°239(2),121-142.
245. Landry, C., & Gagnon, B. (1999). "**Les notions de partenariat et de collaboration induisent elles un nouveau mode de recqcher entre l'université et le milieu?**". Cahiers de la recherche en éducation volume 6,N°2, 163-188.
246. Lane, P.J and Lubatkin.M. (1998). "**Relative absorptive capacity and interorganizational learning**". Strategic Management Journal, Vol. 19, N°. 5,, 461-477.
247. Langford,D.and Male,S (2001). "**strategic management in construction**"^{2nd} Blackwell, publishing, Oxford.
248. Laurence, L.Ortega et al (2013). "**Strategor**". Paris: 6^{ème} édition Dunod.
249. LE ROY, F. Robert.M. (2013). "**Coopérer avec ses amis ou ses ennemis quelle stratégie pour l'innovation produit ?**". Revue Française de Gestion, 3(232), 81-100.
250. Lehmann-Ortega, L. G.et al (2013). "**toute la stratégie d'entreprise**". Paris,France: Strategor 6^{ème}édition,Dunod.
251. Lendrevie, J. (2003). "**Mercator :Théorie et Pratique du Marketing**". France: édition Dalloz gestion,N°7.
252. Lewis, D. J. (1990). "**partnerships for profit, structuring and manaqing strategic alliances**". new york USA.
253. Li, L. &Zhoo.X. (2006). "**Enhancing competitive edge through knowledge management in implementing ERP systems**". Systems Research and Behavioral Science, 23, 2, 129-140.
254. Lobasenko, V. (2017). "**Consumer behavior towards innovative products: which methodologies for which values?**" PhD thesis from the University of Grenoble Alps.
255. Lorange, C. e. (2004). "**Cooperative strategy in international joint business**". Lexington,347-368.
256. Lou Van, B. (2004). "**Management des Compétences**". Bruxelles: Edition de Boeck Université.

257. Lovelock, Christopher et autres. (2014). **" marketing des services"**. France: Pearson, 7^{ème} Edition.
258. M. Bray, & Lee., J. (2000). **" University revenues from technology transfer: Licensing fees vs. equity positions »** . Journal of Business Venturing, (15), 385–392.
259. M. Guerrero, & Urbano, D. .. (2014). **" Academics' start-up intentions and knowledge filters: An individual perspective of the knowledge spillover theory of entrepreneurship"**. Small Business Economic, 57-74.
260. Mac Neil, I. (1981). **" Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus"**. Northwestern University Law Review 75, 1018-1063.
261. Macmillan, H. t. (2000). **" strategic managment "**. England: oxford university press Inc.
262. Malo, M., & N, Elkouzi (2001). **" Alliance stratégique et apprentissage: collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter – CDEC "**. Nouvelles pratiques sociales, vol 14, N°2, 160- 171.
263. Malone. T W, et al, (1987). **" tools for inventing organizations : toward a handbook of organizational processes "**. working paper MIT :center for coordination science .
264. Manuel, C. Hélène (2010). **" Maxi Fiche de Stratégie"**. France: Dunod Paris.
265. Manuel, O. (2005). **" Guidelines For Collecting And Intrepreting Innovation Data "**. Paris: OCDE.
266. Marc, I. (2001). **" innovation : le l'exception à la regle"**. France: revue Française de gestion , n° 133.
267. Maria .F, and Onn. Shehory, (2007). **" agent-mediated electronic commerce"**, Springer, Heidelberg.
268. Mariti P, Smiley. R. (1983). **" Cooperative Agreements and the Organization of industry. "** The Journal of Industrial Economics Vol,31,n°4, 437-451.
269. Mark. Rogers. (1998, May). **" The definition and measurement of information"**. Auseralia: www.melbourneinstitute.com/downloas/./wp1998n10.pdf.
270. Meier, O. (2009). **" dico du manager 500 clés pour comprendre et agir"**. paris: Dunod.
271. Mendez. (2000). **" Comment nait la confiance dans un contexte organisationnel :une illustration à partir d'une banque mutualiste"**. Montpellier: Communication présenté au conférence de l'AIMS.
272. Michael. A, H. and all. (2011). **" Strategic management: Competitiveness and globalzation "**. Canada: 9th Edition south western cengage learning.
273. Michael. Amberg. (2002). **" It offshoring: Management internationaler it- Outsourcing project"**. Heidelberg.

274. Michaels, R. J. (2011). **"Transactions and Strategies: Economics for Management"** . South-Western, USA.
275. Michel.Coster. (2009).**"Entrepreneuriat"**. Paris: Pearson édition.
276. Michel.Darbelet. (2007).**"L'essentiel sur le management"**. Berti édition.
277. Miller.D, Toulouse.J.M. (1986). **"Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms"**. Management science 32(11), 1389-1409.
278. Miller.O, D. (1986). **"Psychological and traditional determinants of structure"**. Administrative science quarterly,31, 539-560.
279. Ministère Française Nationale, M. F. (2005, septembre). **"la formation et la recherche"**. Consulté le 11 22, 2023, sur Repères et références statistiques sur les enseignements: <http://www.industrie-gouv.fr/sessi/publications/études/mat/innovation.pdf>
280. Mitsuhashi, H. and Greve.H.R. (2009). **"A matching theory of alliance formation and organizational success: complementarity and compatibility"**. Academy of Management Journal, Vol. 52,N°5, 975-995.
281. Moala, M., & Dora. Triki . (2011). **" Comment les firmes multinationales peuvent - elles réussir leurs partenariat"**Management des firmes multinationales. Vuibert.
282. Mohr J, N. R. (Octobre 1990). **" Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective "**. Journal of Marketing ,vol, 54, 36-51.
283. Mohr, J. & Spekman.R. (1994). **" Communication strategies in marketing channels:Atheoretical perspectivecharacteristics of partnership success : partnership attributes communication behavior and conflict resolution techniques"**. strategic management journal vol 15, 135-152.
284. Molone.T.W (1987). **" Tools for inventing organizations:Toward a handbook of orgazizational processes"**. Working paper MIT:centre for coordination sciences.
285. Montmorillon, B. (1989, Janvier-Février). **"La croissance contractuelle"**. Revue Française de Gestion,N°72.
286. Morden, T. (2007). **" Principles of strategic management "**. England: 3^{ed} edition Ashgate publishing limited.
287. Morgan, R., & Hunt, S. (1994). **" The commitment-trust theory of relationships marketing "**. Journal of Marketing vol 58, 20-38.
288. Mougou, S. P. (2005).**" La croissance de l'entreprise - le cas de l'industrie agroalimentaire de l'économie camerounaise"**. Cameroun: Thèse de doctorat en science de gestion université de Nante.
289. Mytelka, L. (1991). **" Strategic Partnetships"**. Rutherford : Fairleigh Dickinson University Press.

290. Narasimhan, R. & Jayaram, J. (1998). **" Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms"** . *Decision sciences*, 29(3), 579-605.
291. Narus, J, Anderson, J. (1994). **" Distributor contributions to partnerships with manufacturers"**. *Business Horizons* 30, 34-42. by Jakki Mohr, Robert, (1977), **" Characteristics of partnership success : partnership attributes communication behavior and conflict resolution techniques"**, *strategic management journal* , vol 15, 135-152.
292. Neil Botten, a. A. (s.d.). **" Management accounting-business strategy"**. Cima.
293. Nicolai J. Foss, Keld Laursen and Torben P. (2011). **" Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices"**. *Organization Science*, Vol 22, N4, 989, 999.
294. Nieto, M. a. (2007). **" The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation."** . *Technovation* 27, 367-377.
295. Nisit .M, Nathasit G (2016), **" complementarity vs, compatibility : what really matters for partner selection in open innovation "** , *Int. J. transition and innovation systems* vol, 5, N°2, p130.
296. Nooteboom .B, et Berger. H. (1997). **" Effects of trust and governance on relation risk"**. *Academy of management journal*, vol 40 N°2, 308-338.
297. Normandin, F. (2020, Juin 28). **" Les trois niveaux de la stratégie."** Consulté le 07 27, 2021, sur <http://echecetstart.com>
298. Nuria. Garcia, et. al. (2023). **" Effect of the interfunctional climate on interfunctional and extreme product performance-the moderator role of innovation type"**. , www.marketing-trends-on-gress.com/../2008-fr_Gor. date de consultation 16-05-2023.
299. Nutt. P. (1990). **" Strategic decisions by top managers with data and process dominant styles"**. *International journal* , 27, 173-194.
300. O'Reilly III, Charles. A. and Chtman. J (1991). **" People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit"**. *Academy of Management Journal* 34(3), 487-516.
301. Ohamae, K. (1990). **" Pourquoi les alliances echouent -elles?"**. *Harvard L'Expansion*, printemps, 25-44.
302. P. Bleton. (1969). **" Le capitalisme français"**. Paris: Edition Ouvrières.
303. Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). **" When competition eclipses cooperation : An event history analysis of joint venture failure "**. *Management Science*, Vol. 42, N° 6, 875-890.
304. Parkh, A. (1991). **" Interfirm diversity, organizational learning and longevity "**. *Journal of international business studies* , 22 (4), 579-602.
305. Parkhe, A. (1993). **" Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation"**. *Management Journal Academy* 36: 4, 794-830.

306. Pascal, G. (2003). **" innovation et propriété industrielle "**. France: cours de CPI 2 , université de Versailles.
307. Pascale, R. (1990). **" Managing in the edge "**. New York: Simon and Schuster.
308. Paturel, R. (1979, Septembre). **" Importance comparée des stratégies de croissance externe et croissance interne dans la croissance des grandes sociétés Françaises (1966-1973) "**. *Revue d'économie industrielle* N°9.
309. Paturel, R. (1997). **" les manœuvres stratégiques génériques des entreprises "**. économie et sociétés, sciences des gestion, série S.G,N°7-8." . *Revue d'économie industrielle* N°9.
310. Paturel, R. (1981). **" Délimitation des concepts de croissance externe et de croissance interne "**. économie et sociétés,N°10.
311. Paturel.R. (1980). **" Une année importante pour le redéploiement des entreprises Françaises "**. revue d'économie industrielle,vol 16,N°1, 85.
312. Paturel. R. (1978). **" Croissance interne et croissance externe des entrprises - L'exemple Français de la période récente. "** Université de Paris1.
313. Paul Dolson, a. (2004). **" Strategic Management :Issues and Cases "**. oxford: Blackwell Publishers.
314. Paul E.Bierly and TimoHamalainen. (1995). **" Organizational learning and Strategy "**. Second J.Mgnt, Vol11, N3, 2012.
315. Paul, C.et Lawson Benn (2007). **" The effect of socialization mechanisms and performance measurement on supplier integration in new product development "**. *British journal of management* 18(3), 311-326.
316. Pearlson.K ,and Carols.Saunders (2010) . **" management and using information systems : a strategic approach "**. 4th ed ,John Wiley & sons,Inc,massachnsetts.
317. Perrault, J. (1977). **" La combine contre le marché dans l'informatique japonaise : les déterminants d'une spécialisation volontaire "**. *Revue d'Economie Industrielle*,N°55, 63-83.
318. Perret.L, Tayeb. L. (2008). **" Créativité et innovation "**. presses polytechniques et et universitaire romandes.
319. Petersen, K. J.Handfield.R.B,& Ragatz.G (2005). **" Supplier integration into new product development: coordinatng product, process and supply chain design "**. *Journal of operations management*, 23(3), 371-388.
320. Philip .S. (2003.). **" strategic management "**.London, Kogan page limited.
321. Philip Kotler, and B.Dubois. (2009). **" Marketing Management "**. Paris (France): 13^{ème} éd, Pearson édition.

322. Philip. Kotler, & Armstrong.G (2005). "**Principles Of Marketing**". England: 4th European Edition, Pearson Education.
323. Pils, F. (2009). "**Diversification :Relatedness and Performance**". Germany: Gabler edition wissenschaft Wiesbaden.
324. Porter, M. (1986). "**L'avantage concurrentiel**". Paris: Inter Edition.
325. Porter, M. (1989). "**Choix stratégiques et concurrence**". Pris: Economica.
326. Porter, M. (1998). "**Competitive strategy:Techniques for analysing industries and competitors**". New York: The free press.
327. Porter, M. E. (1986). "**Competitions in global Industries**". Boston: Harvard Business School Press.
328. Powell.W. (1987). "**Hybrid orqanizational arrangements :new form or transitional development**". California Management Review,30(1), 67-87.
329. Priem R.L, Harrison. D, & all (1995). "**Structural conflict and consensus outcomes in group decision making**". Journal of management, vol 21,N°4, 691-710.
330. Proulx, M. (1996). "**PME et information : le rôle du milieu local et régional**". Trois-Rivières. Canada: Communication publiée au 3^{ème} congrès international francophone de la PME.
331. Pruit.D.G (1981). "**Negotiation behavior**". Academic press New York.
332. Qrunfleh.S, M, T., & S,and all. (2012). "**Examining alignment between supplier management practices and information systems strategy**". Benchmarking: An International Journal, 19(4/5), 604-617.
333. Quinn, J. B. (1996). "**Intelligente Entreprise**". The Free Press.
334. R.David, F. (2011). "**Strategic Management :Concepts and Cases**".(éd. 13th edition). boston: Pearson.
335. R.Soparnot, E. S. (2007). "**Management de l'Innovation**". Paris: Dunod.
- 336.** Rabah .BETTAHAR .(1992). "**le partenariat et la recherche des investissements**".**Algerie: édition BETTAHAR**
337. Ragatz, G. L. & Handfield.R.B,Scannell.T.V(1997). "**Success factors for integrating suppliers into new product development**". Journal of product innovation management, 14(3), 190-202.
338. Reus T.H., Ritchie. W. (2004). "**Interpartner, Parent and Environmental Factors Influencing the operation of International Joint Venture : 15 Years Research**". *Management International Review*, vol 44, N° 4, 369-395.
339. Richardson, G. (1972). "**The Organization of Industry**". Economic Journal 82,882-896.

340. Robertson, J. (2005). " *Management Accounting risk and control strategy* ". Oxford: Cima publishing.
341. Rodolph.Durand. (2003). "*Guide du management stratégique: 99 concepts clés*". Paris: Dunod.
342. Rogers, Everett. M. (1983). "*Diffusion Of Innovation*". New York : 3^{ed} Edition, The Free Press Education.
343. Roth, A. V. ,Tsay.A and all (2008). "*Unraveling the food supply chain: strategic insights from China and the 2007 recalls*". Journal of Supply Chain Management, 44(1), 22-39.
344. Rothaermel.F.T, Boeker.W. (2008). "*Old technology meets new technology: complementarities, similarities, and alliance formation*". Strategic Management Journal, 47-77.
345. Ruckert.R. and Walker.O (1987). "*Marketing interaction with other functional units :A conceptual framework and empirical evidence*". journal of marketing 51, 1-19.
346. Sáenz, M. Revilla.E & Knoppen.D. (2013). "*Absorptive capacity in buyer-supplier relationships: empirical evidence of its mediating role*". Journal of Supply Chain Management, 50(2), 18 - 40.
347. Saint-Onge, H. (1996). "*Tacit knowledge : The key to the strategic alignment of intellectual capital*". Strategy & leadership ,24(2), 10-14.
348. Sako.M. (1997). "*Does trust improve business performance?*" In C.Lane & R .Backmann,eds trust within and between organizations". *Oxford university press*, 88-117.
349. Salmound .D and Spekman.R, "*collaboration :as a mode of managing long-term buyer-seller relationships*" InT. Shimp et al.(eds).AMA educators proceedings .American marketing association Chicago,IL ,PP.162-166
350. Salancik, G.R, and, Pfeffer.J. (1978). "*The external control of organizations :A resource dependence perspective*". New York: Harper and Row.
351. Sandrine Fernez-Walch, F. R. (2006). "*Management de l'innovation : de la stratégie aux projets*". Paris: Vuibert.
352. Sankat, C. Pun,Motilal.C.B. (2007). "*Technology transfer for agroindustries in developing nations: A Caribbean perspective*". International Journal Agricultural Resources. Governance and Ecology, 6(6).
353. Santamaria, L. and Surroca.J. (2011). "*Matching the goals and impacts of R&D collaboration*". European Management Review 8, 95-109.
354. Sarkar, M. Echambadi.B,Cavusgil.S and all. (2001). "*The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance*". Journal of the Academy of the Marketing Science 29(4), 358-373.

355. Saubesty.C. (2002). **"Dynamique de la construction de coopérations transversales"**. France: Université Paris IX Dauphine.
356. Savaskan, R. C, Bhattacharya.S & Van.w(2004). **" Closed-loop supply chain models with product remanufacturing"**. Management science, 50(2), 239-252.
357. Schick, J.man (2003). **"ISO9001/2000-Quality management System designe"**. London, Boston: Artech Louse.
358. Schiffman, L., & kaunk. (2013). **" Consumer Behaviour"**. Australia: 6th Edition, Pearson Education.
359. Scottm.M. (1995). **"The Corporation of the 1990s "**. England: Oxford University Press.
360. Sekran. Bayraktaroglu, R. O. (2003). **" Tranforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global"**. Journal of tourism management, 24,, 152.
361. Servajean-hilst, R. (2017). **" Cinq problématiques clef pour impliquer les fournisseurs dans un projet d'innovation"**. revue entreprendre et innover ,vol 4,N°35, 29-39.
362. Shamdasani, P. N.Shet (1995). **" An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances"**. European Journal of Marketing, 29: 4, 6-23.
363. Shu-Hsien Liao, C.-C. W. (2010). **" System Perspective of knowledge management, Organizational learning"**. Espert Systems with applications.
364. Silvio Popdiuk, C. W. (2006). **" Innovation and knowledge creation: How are these concept related!"**. International Journal of information Management 26, 306.
365. Sivadas, E. and Duyer.F.Robert. (2000). **" An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes"**. Journal of Marketing 64(1), 31-49.
366. Smith Ring, P. and Van de Ven.A.H. (1992). **" Structuring cooperative relationships between organizations"**. Strategic Management Journal, 13(7), 483-498.
367. Smith, B. and Barclay.D. (1997). **" The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship"**. Journal of Marketing 61 (3), 3-21.
368. Snyder, R. &J. Morris. (1984). **" Organizational Communication and Performance"**. Journal of Applied Psychology 69, 461-465.
369. Sondergaard, H. .. (1993). **" Market oriented new product development-How can means-end chain approach affect the process "**. Denmark: the MAPP centre, Arthus School of Business, Haslegaardsvej 10, DK-810 Arthus V, .
370. Soosay, C. Hyland.P.W & Ferrer.M. (2008). **"Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation"**. Supply Chain Management: An International Journal, 13(2), 160-169.

371. Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2010). "**value co-creation within buyer-seller relationships in knowledge - intensive business services**". Consulté le MAI 25, 2022, sur <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7487.pdf>.
372. Takeuchi Hirota, N. Ikujiro. (1986). "**The new product development game**". Harvard business review , vol 64,N°1,137-146.
373. Tan, C. L & Tracey.M. (2007). "**Collaborative new product development environments: Implications for supply chain management**". Journal of Supply Chain Management, 43(3), 2-15.
374. Tanriverdi .H, and Venkatraman.N (2005). "**Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms**". Strategic Management Journal,vol,26 N°2, 97-119.
375. Taylor.L. (1994). "**The market met match: lessons for the future from the transition's initial years**". Journal of comparative économie vol 19 n°1, 415-426.
376. Terry. L, Gibson and all (1980). "**Teamwork-in Cooperative Extension Program**". United States: University of Wisconsin-Extension Gale L.Vaudeberg, Director, Cooperation with the United States Department of Agriculture Publishes.
377. Theer.A,and Venkatraman.N, (1995). "**relational governance as an interorganizational strategy : an empirical test of the role of trust in economic exchange**". strategic management journal ,vol 16,N°5, 373-392.
378. Thietart, R. (1993). "**La stratégie d'entreprise**". Ediscience International, 2^{ème} Edition,4^e tirageU.
379. Thomas.L, D. Hunger. (2012). "**Strategic management and business policy:Toward global sustainability**". New Jersey: Pearson education Inc 13nd ed.
380. Thorelli, H. (1986)."**Network: between Markets and Hierarchies**". Strategic Management Journal ,Vol 7, 37-51.
381. Tilley, F,Oswald. J. (2003). "**Competitive Advantage In Smes :Organising For Innovation And Change**". UK: John Wiley .
382. Timothy.W Coombs (2014). "**state of crisis communication : evidence and the bleeding edge**". research journal of the institute for public ,research vol 1,N°1,university of centre Florida.
383. Tödtling.F, Van Rein.p & all. (2011)."**Open innovation and regional culture – findings from different industrial and regional settings**". European Planning Studies, Vol. 19, No. 11, 1885–1907.
384. Tomas, L,Wheelen and J.David Hunger (2012). "**strategic management and business policy : toward global sustainability prentice**".New-Jersey, USA, hall publisher (Pearson),thirteenth edition.
385. Tomlinson, P. R. (2010). "**Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing**". Research Policy, 39, 762-775.
386. Torres.O (1998). "**PME , economica collection recherche en gestion**".

387. Tuan, Nham.P., & ZarLwin, a. K. (2013). **"Exploring the link between learning and firm performance: An empirical Study of private manufacturing firms in Yangon-Myanma"**. Asian Academy of Management Journal, Vol 18, N2, 55-84.
388. Upton, D. M. (1994). **"The management of manufacturing flexibility"**. California Management Review. Winter , 72-89.
389. Upton, D. M. (1995). **"What really makes factories flexible?"**. Harvard Business Review, 73,4, 74-84.
390. Victor J. Garcia-Moralesa, F. J.-M.-J. (2007). **" Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs"**. Science direct journal, 547.
391. VIOT, Catherine. (2006). **" l'Essentiel sur le Marketing "**. Alger: BERTI Editions.
392. Walker, G. (1988). **" Network analysis for cooperative inter- firm relationship"** dans" dans contractor Lorange **"Cooperative strategies in international Business"**. Lingstone, 227-243.
393. Walter.A. (2003). **" Relationship - specific factors influencing supplier involvement in customer new product development"**. Journal of business research , 56(9), 721-733.
394. Wang.MY. (2012). **"Exploring potential R&D collaborators with complementary technologies: the case of biosensors "**. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 79, No. 5, 862–874.
395. Weber. A.P. (1975, Mars). **Concentration économique et fonctionnement des marchés. Economie et statistique N°65.**
396. Williamson.O. (1972). **" The economic institutions of capitalism"**. the free press 1985New York.
397. Williamson.O.E. (1975). **" Markets and hierarchies :analysis and anti-trust implications a study in the economics of internal organization"**.New-York. Free press.
398. Wilson,P.and Sue Bates (2013). **" management des compétences : enjeux,modèles et perspective"**.Paris,3th edition Dunod.
399. Win, V. (2014). **" Exploring open innovation at the level of R& D projects"**. England: in New frontiers in open innovation. Oxford university press.
400. Witmeur.Olivier. (2008). **"L'évolution des strégies de croissance des jeunes entreprises" .** Bruxels: thèse de doctorat ,Sobay Bruxelles school,université de Belgique.
401. Wittayapoom, K. (2014). **"New Product Development Accounting Information and Internal Audits: A proposed integrative Framework"**. Procedia(Social and Behavioral Sciences).
402. Xia, T. and Roper.S. (2008). **" From capability to connectivity-absorptive capacity and exploratory alliances in biopharmaceutical firms: a US-Europe comparison "**. Technovation, Vol. 28,N° 11, 776-785.

403. Xu Jiang, Y. L. (2008). **"The relationship between organizational learning and Firm's financial performance in strategic alliances: A contingency approach"**. Journal of world business 343, 367.
404. Yusuf, Y. Sarhadi.M & Gunasekaran.A. (1999). **"Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes"**. International Journal of Production Economics, 62, 33–43.
405. Yves Doz, Gary. H. (2000). **"l'avantage des alliances logiques de création de valeur"**. Paris: DUNO.
406. Zaheer.A. (1995). **"Relational governance as an interorganizational strategy:an empirical test of the role of trust in economic exchange"**. strategic management journal16(5), 373-392.
407. Zand.D. (1994). **"Trust and managerial problem solving. administrative science quarterly"**.17, 229-239.
408. Zhang, Q. Vonderembse.M.A & Linc.J. (2003). **"Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction"**. Journal of Operations Management, vol 21,N° 2, 173–191.
409. Zhao, Y. (October 2013). **" Tacit knowledge transfer from manufacturing firms to suppliers in new product development: Astudy of suppliers"**. international journal of information and education technology, Vol 3, N5.
410. Zollo, M. J. (2002). **" Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances"**. Organization 13: 6, , 701-714.
411. Zu, X. Fredendall.L.D & Douglas.T.J. (2008). **"The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma"**. Journal of Operations Management, 26(5), 630-650.
412. Zucker .G, L. (1986). **" Production of trust : institutional source of economic structure,1840-1920"**. Research in organization behavior.Staw B.M et Cumings L.L(Eds) vol 8 JAI press,Greenwich, 53-111.

المصادر والمراجع باللغة العربية :

413. أبو قحف عبد السلام. (2002). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية الجعيد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي " (2012). **الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة**. "الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد". عمان- الأردن. (p. 426).
414. أحمد عبدالله أنيس " (2016). **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**. " قطر، دار الجنان للنشر.
415. أدوين رايشاور. (1989). **"اليابانيون. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب."** ترجمة ليلي لجبالى ومراجعة جلال شوقي.
416. أسماء، بلوناس عبد الله، كرغلي أسماء " (2018). **مقاومة المستهلك لتبني الابتكار – الصيرفة الإلكترونية نموذج**. " بومرداس (الجزائر): مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 08، العدد 01.
417. البكري تامر " (2008). **إستراتيجيات التسويق**. "دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان (الأردن).
418. البكري تامر " (2014). **قضايا معاصرة في التسويق**. " عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

419. أسيل زهير " (2006). بور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة .الموصل :رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
420. الحسيني فلاح حسن " (2000). الإدارة الإستراتيجية . عمان :دار وائل للنشر.
421. الدوري زكاريا مطلق (2005). الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) . عمان : دار اليازوري.
422. الربيعاوي سعدون حمود جثير " (2015). إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، عمان(الأردن) :دار وائل للنشر ط.01
423. الرحمان،عاطف عبد المجيد". (2003). إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور الإستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة .مجلة البحوث التجارية المعاصرة،المجلد 17 ، عدد 2 كلية التجارة،جامعة جنوب الوادي،سوهاج.139 ,
424. الزغبي علي فلاح " (2010). مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي تطبيقي) . الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
425. السالم مؤيد سعيد" (2005). منظمات التعلم .قطر :المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات - كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة قطر.
426. السعيد أوكيل محمد". (1992). إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، 1992، . الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
427. السعيد العبيدي محمد " (2016). الإبتكار وإستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري- حالة المؤسسات الجزائرية . - عناية(الجزائر):أطروحة دكتوراه ،تخصص إدارة الأعمال،جامعة باجي مختار عناية.
428. السيد إسماعيل محمد". (2000). الإداة الإستراتيجية(مفاهيم وحالات تطبيقية) . الإسكندرية : الدار الجامعية.
429. الشعباني أيمن " (2017). أثر اكتشاف الفكرة الجديدة المبتكرة في تطوير المنتج .سوريا :كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
430. الصغير إياد عبد الفتاح، عبد الرحمان بن عبد الله " (2014). قضايا تطبيقات تسويقية معاصرة . عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
431. العبيدي أزهار عزيز " (2013). أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبنى مهارات التسويق الإبتكاري - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء أقسام المؤسسة العامة للاسمنت الجنوبية .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة(العراق) المجلد 09 ، العدد 29 ، 160.
432. العربي تيقاوي " (2011). دور التغيير التنظيمي في تطوير الإبتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية . " مداخلة قدمت في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية.14-13 ,
433. العزاوي سحر أحمد الكرجي " (2009). الإبتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي" دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية .مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد.124، (76)
434. العسكري أحمد شاكرا " (2000). التسويق . عمان(الأردن) :دار الشروق للنشر،ط.1
435. العلاق حميد الطائي بشير " (2008). تطوير المنتجات وتسعيها . عمان-الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
436. العلوان علي هاني الضمور " (2008). العوامل المؤثرة على تبنى المستهلك الأردني لتكنولوجيا الخدمة الذاتية(تكنولوجيا الصراف الآلي) .(مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،المجلد35 ، العدد.413، 02
437. عبد الغني بوزناق " (2013). مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور جرج بوعرييرج .بسكرة : مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.

438. المرسي محمد جمال الدين ،ثابت عبد الرحمن إدريس. " (2007) الإدارة الإستراتيجية - الإسكندرية : الدار الجامعية.
439. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد. (1999). الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. القاهرة :مجموعة النيل العربية.
440. النجار فريد". (1999). التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين. مصر.
441. النقشبندى فارس محمد، رشيد نزار عبد الحميد " (2013). التسويق المبني على المعرفة .مدخل الأداء التسويقي المتميز . عمان-الأردن :الوراق للنشر والتوزيع.
442. اليوسفي أحمد وآخرون " (2009). مبادئ التسويق الحديث . عمان الأردن :دار الميسرة.
443. أندرسون نيل وكينج نيجل " (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير :ليل انتقادي للمنظمات "تعريب محمود حسن حسني . الرياض :دار المريخ.
444. أوكيل رايح " (2017). قراءات في إدارة الإبداع .الجزائر :دار الخلدونية.
445. لياس بن ساسي. (2010). الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة - الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو .- عمان :دار وائل للنشر والتوزيع ط1
446. باعلوي عبد الخالق أحمد " (2009). مبادئ التسويق .اليمن :جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء.
447. بلحيمر،إبراهيم " (2008). أسس التسويق .القبة (الجزائر) :دار الخلدونية.
448. بلمهدي عبد الوهاب، زين الدين بروش " (2005). إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية . ورقلة(الجزائر :المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
449. بن بوزيان محمد، بن مسعودمحمد. (2014). دور الشراكة الأجنبية في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك .مجلة التكامل الاقتصادي العدد 38، 02
450. بن حبتور ،عبد العزيز صالح (2004). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير . عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
451. بن عيسى عنابي " (2010). سلوك المستهلك - عوامل التأثير النفسية، ج 2 الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ط02 !
452. بنشوري عيسى، الداوي الشيخ. (2010). تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)مجلة الباحث،العدد.269، 07
453. بوبعة عبد الوهاب " (2012/2011). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . جامعة منتوري قسنطينة : مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
454. بوبكر ياسين ، وسيلة بوطاعة. (2018). دور الشراكة الصناعية للمؤسسة الاقتصادية في التعلم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشريكة - دراسة حالة بين ميناء بجاية والمؤسسة السنغافورية" بورتريك .Portek "مجلة اقتصاد المال والأعمال المجلد 2 (العدد. 406-417، 3)
455. بوسعدة سعيدة، عمار عماري " (2004). الإبداع التكنولوجي في الجزائر : واقع وآفاق . مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.51 ،
456. تامر البكري " (2006). التسويق -أسس ومفاهيم معاصرة .- الأردن :دار اليازوري العلمية الطبعة العربية.

457. جرادات ناصر محمد سعود وآخرون " (2013). إدارة التغيير والتطوير. عمان-الأردن: إثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة.
458. جعلاب علي، طارق قندوز. (2015). النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي: مدخل ابتكاري. الإسكندرية، مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
459. جلول بن قشوة " (2013). أهمية تطوير المنتجات الجديدة. الجزائر: مجلة المؤسسة، المجلد 02، العدد 04، جامعة الجزائر. (03)
460. أبو جمعة نعيم حافظ " (2003). التسويق الابتكاري. القاهرة (مصر) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
461. جوهرة أقطي " (2013). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في التشارك بالمعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق. بسكرة- الجزائر: أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
462. جويبر ماطر، نجم الثبتي " (2002). إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات، نموذج نظري تحليلي. مجلة التربية والتنمية، المجلد 10، العدد 68-35، 26
463. حبار، عبد الرزاق " (2018). واقع وخصوصية الابتكار في نشاط التأمين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. 55،
464. بن حبتور، عبد العزيز صالح (2004). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
465. حجازي هيثم علي " (2005). قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية- دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف إدارة المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية. (97، p)، عمان-الأردن.
466. حريم حسين " (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان-الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
467. حسن رعد " (2000). إدارة الإبداع والابتكار. عدن: دار الرضا للنشر، الجزء الأول.
468. حسين حريم " (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان-الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
469. حسين راوية " (2001). سلوك المنظمات. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية.
470. حميني ياسين. (2006). تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسيبابة بالحراش خلال الفترة 1999 إلى 2001. جامعة الجزائر: مذكرة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.
471. حنا نسيم " (2001). مبادئ التسويق. الرياض: دار المريخ للنشر.
472. خضري محمد، زهية مساوي " (2010). مراكز البحث العلمي ومنظمات الأعمال حلقة الوصل المفقودة لتحقيق التنمية الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية العدد. 82، 01
473. أبو خضير، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز " (2004). إدارة التعلم التنظيمي. المملكة العربية السعودية: رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود.
474. خليل نبيل مرسي. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: الدار الجامعية.
475. خيري أسامة " (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. الأردن: دار الراية للنشر، ط. 01
476. دارين بوزيدي. (2013/2014). الشراكة كخيار إستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية- دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر. بسكرة - الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

477. رابح أوكيل " (2014). التغليف المتميز للمنتج وتأثيره على قرار الشراء، دراسة مقارنة بين مؤسسات المشروبات الغازية : كوكاكولا، بيبسي، حمود بوعلام ".بومرداس(الجزائر): أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أمحمد بوقرة.
478. رشوان ميرفت، هبة فؤاد علي، هالة مهد لبيب". (2018). التسويق – المبادئ والتطورات الحديثة .- مصر :كلية التجارة جامعة القاهرة.
479. السالم مؤيد سعيد. (2009). "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي". الأردن: مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع.
480. السالم مؤيد سعيد. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية ط1. الأردن: دار وائل للنشر.
481. سعادي الخنساء (2006). التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج الإلكتروني، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر ".الجزائر :مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة.
482. سعدي نصيرة بوجمعة " (1992). عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي ". الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.
483. سعيد محمد بن عباس لحمم " (2005). تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية . "بسكرة،الجزائر :الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة
484. سواكري مباركة (2011). النمو المشترك للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم اختيار؟ .ورقلة : جامعة ورقلة.
485. سوامس رضوان، الهادي بوققول " (2004). إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة . " عنابة الجزائر:المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات : تسيير التغيير في المؤسسة القصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 30نوفمبر 01-ديسمبر.
486. شنتوف عبد الحميد. (2016). الشراكة : آلية لتفعيل الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر . المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلة 11 ، العدد.1, 514
487. صادق درمان سليمان". (2010). التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية . " المملكة الأردنية الهاشمية :دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
488. عاطف وليم أنداروس ،مفاهيم إقتصادية : الفرق بين الإندماج والإستحواذ <https://ae.linkedin.com> تاريخ النشر 2002/05/28 ،تاريخ التصفح 2023/10/12
489. عامر سعيد ياسين " (2001). الإدارة وتحديات التغيير . "مصر :مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
490. عامر ملايكية". (2006). إبتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس . " عنابة :مذكرة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة.
491. عباس الخفاجي نعمة ،اهر محسن منصور " (2009). نظرية المؤسسة مدخل العمليات . " -عمان-الأردن :دار اليازوري.
492. عبوي سليم بطرس جلدة ،زيد منير" (2006). إدارة الإبداع والابتكار . " عمان :دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
493. عبيدات محمد إبراهيم " (2002). إستراتيجيات التسويق – مدخل سلوكي ".الأردن :دار وائل للنشر الطبعة الثالثة.
494. عبيدات محمد إبراهيم" (2010). تطوير المنتجات مدخل سلوكي ". عمان (الأردن) :دار وائل للنشر، ط. 04

495. عثمان جميل مهدي صلاح الدين. (2003). أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية. الأردن: جامعة اليرموك.
496. عطية ماجدة. (2003). سلوك المنظمة - مدخل سلوكي. - الأردن: دار الشروق للنشر.
497. عكروش مأمون نديم، سهير نديم عكروش. (2004). تطوير المنتجات الجديدة. مدخل إستراتيجي متكامل وعصري. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،.
498. علفة أ عصام. الدين. (2002). المعلومات والبحوث التسويقية النظرية والتطبيق. القاهرة، مصر: مؤسسة حورس الدولية.
499. عليان ربحي مصطفى. (2009). أسس التسويق المعاصر. عمان-الأردن: دار الصفاء.
500. عودة رشيد نمر، نعيم العبد عاشور. (2006). مبادئ التسويق. عمان، الأردن: دار اليازوري.
501. فارس بن يعقوب الطاهر هباش. (2014). بور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية. "ملتقى الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية جامعة فرحات عباس-سطيف.04،
502. فرحات غول. (2013). الإبداع من خلال المنتجات الجديدة. الجزائر: مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة.
503. فيلاي غنية. (2008). أساليب تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة German قسنطينة. قسنطينة، الجزائر: مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة.
504. قريشي محمد، عبد الله غالم. (2011). بور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبون. "أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد.144، 10
505. قطوش أمين. (2018). أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية - دراسة حالة بعض المؤسسات. -سطيف - الجزائر :- جامعة فرحات عباس سطيف-1.
506. قندوز عبد الكريم. (2017). الابتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية. "دار الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
507. فليش عبد الله. (2006). "أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري". الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، 21-29.
508. كافي مصطفى يوسف. (2017). السياحة الدولية في ظل تطور تقنية المعلومات والاتصالات وعولمة السياحة. "قسنطينة، الجزائر: ألفا للوثائق الطبعة الأولى،.
509. لحول سامية. (2008). التسويق والمزايا التنافسية. "باتنة (الجزائر): أطروحة دكتوراه، تسيير المؤسسة، جامعة الحاج لخضر.
510. محمد منير. محمد. (2014). الإدارة الإستراتيجية، أسرار نجاح الشركات والمؤسسات. الاسكندرية: دار فاروس العلمية.
511. محمد مسلم. (2020). مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها - دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة. "البويرة (الجزائر): أطروحة دكتوراه، العلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج.
512. محمود عبد الفتاح. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.
513. مرسي نبيل خليل. (2002). إستراتيجية الإنتاج والعمليات - مدخل إستراتيجي. - الإسكندرية: دار الجامعية.

514. مزهود عبد المالك. (2006). بروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات. بسكرة، الجزائر : الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.

515. مصطفى أحمدسيد. (2000). تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي. القاهرة : دار الكتاب.

516. مقدم وهيبه ". (2010). الممارسات الإدارية اللازمة للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة. "الملتقى المنتمدى الخامس للمؤسسات: إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية-تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. (p. 08) - عنابة - الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة.07 -

517. منديل عبد الجبار ". (2002). أسس التسويق الحديث. "الأردن: الدار العلمية الدولية.

518. نجم نجم عبود. (2007). إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة). عمان-الأردن: دار وائل للنشر.

519. نجم نجم عبود. (2012). القيادة وإدارة الابتكار عمان (الأردن): دار الصفاء ط.01

520. نعيمة براك ". (2017). الابتكار في المنتجات إستراتيجية لتعزيز تنافسية المؤسسة، " جامعة سكيكدة(الجزائر)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد. 08

521. نعماري سفيان ". (2013). الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع. "البليدة) الجزائر : (جامعة سعد دحلب، البليدة.

522. هوشيار معروف. (2006). تحليل الاقتصاد التكنولوجي. " عمان، الأردن : الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع.

523. وسيلة حمداوي ". (2008). الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. " جامعة قلمة : الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة.

مراجع الدراسة الميدانية :

1. Balambo, M. A., & El Baz, J. (2014). De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches quantitatives sur les relations inter organisationnelles: Le cas des recherches en logistique. In 7ème édition du colloque international Logistiqua'14 (pp. 220–234). Fès, Maroc: FMP.
2. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–1182.
3. Bromley, D. B. (1986). The case-study method in psychology and related disciplines. New York, USA.
4. Cheriet, F. (n.d.). L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. opcit, p.178.
5. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In Modern methods for business research (pp. 295–336).
6. Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). An introduction to the bootstrap. Chapman & Hall/CRC.
7. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50.
8. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.

9. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Sarsteat, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage Publications India Pvt. Ltd, New Delhi, India.
10. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135.
11. Jöreskog, K. G. (1970). *A general method for analysis of covariance structures*. Biometrika, 57(2), 239–251.
12. Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
13. Kogut, B. (1988). *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*. Strategic Management Journal, vol,9 p 325, USA.
14. Lacroux, A. (2010). *L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS: Une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. XXème Congrès de l'AGRH*, Toulouse, 1–27.
15. Magno, F., Cassia, F., & Ringle, C. M. (2024). *A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies*. The TQM Journal, 36(5), 1242–1251. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0197>.
16. Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). *Intra- and inter-organizational cooperation: Toward a research agenda*. Academy of Management Journal, 38(1), 7–23.
17. Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications, USA.
18. Zhang, M. F., Dawson, J. F., & Kline, R. B. (2020). *Evaluating the use of covariance-based structural equation modelling with reflective measurement in organizational and management research: A review and recommendations for best practice*. British Journal of Management, 32(2), 257–272.
19. جمال، خ. (2006). *إعداد الرسائل الجامعية وكتابتها: دليل علمي لطلبة الدراسات العليا*. عمان، الأردن: دار الفكر. دار الفكر - ناشرون وموزعون - عمان - الأردن.
20. عيشوش، ر. (2010/2011). *مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة وكالات البنوك العمومية بالمسيلة* [رسالة ماجستير]. جامعة بسكرة، الجزائر.
21. بن يحيى، م. (2021–2022). *تأثير التدريس المقاولاتي على التوجه المقاولاتي لمتربصي التكوين المهني لولاية تلمسان* [أطروحة دكتوراه]. جامعة تلمسان، الجزائر.
22. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، (2008) *أساليب البحث العلمي - الأسس النظرية والتطبيق العملي* - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

الملاحق

الملحق رقم (1) : الاستمارة باللغة العربية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادي

اصنبيان موجه للإطارات العليا بالمؤسسة : المدير العام ، مسير ، المسنول المالي ، مسنول التسويق ، مسنول
الإنتاج ، إطار

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة

في إطار التحضير للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة المعنونة بـ " دور الشراكة الإستراتيجية في تطوير المنتج: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" تمّ بناء هذه الاستمارة بهدف جمع المعلومات حول الموضوع للتعرف على مدى اعتمادكم على الشراكة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على تطوير منتجاتكم (منتجات، خدمات، عمليات) . أحيطكم علمًا بأنّ البيانات التي يتم جمعها من خلال هذه الاستمارة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، لذا فنجاح هذه الدراسة يتوقف على إجاباتكم على جميع الأسئلة دون ترك أي منها ليتسنى لنا الوصول إلى أهداف هذا البحث . شمل الاستبيان 4 محاور ، بحيث يمكنكم وضع الإشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع وضعية مؤسستكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

طالبة الدكتوراه : كاشا سامية

lydianihel13@gmail.com

المحور الأول: معلومات عامة حول المؤسسة

1. البيانات العامة للمؤسسة :

- إسم المؤسسة

.....:

- العنوان:.....

- رقم الهاتف:.....البريد الإلكتروني:.....الموقع الإلكتروني:

1.1. تصنيف المؤسسة :

مختلطة		خاصة		عامة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SNC	<input type="checkbox"/>	SARL	<input type="checkbox"/>	SPA	<input type="checkbox"/>
				EURL	<input type="checkbox"/>

2.1. قطاع النشاط:

<input type="checkbox"/>	- صناعات تقليدية	<input type="checkbox"/>	- صناعي
<input type="checkbox"/>	- تصدير واستيراد	<input type="checkbox"/>	- تجاري
<input type="checkbox"/>	- قطاع آخر:.....	<input type="checkbox"/>	- خدمي

3.1. حجم المؤسسة :

<input type="checkbox"/>	متوسطة	<input type="checkbox"/>	صغيرة	<input type="checkbox"/>	مصغرة
--------------------------	--------	--------------------------	-------	--------------------------	-------

4.1. عدد العمال:

<input type="checkbox"/>	أقل من 10 عمال	<input type="checkbox"/>	من 10-49 عامل	<input type="checkbox"/>	من 50-250 عامل	<input type="checkbox"/>	من 250 عامل فأكثر
--------------------------	----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------------

5.1. المستوى الدراسي للعمال :

<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا
--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	-------	--------------------------	-------------

6.1. مدة مزاولة النشاط:

1.6.1. بالنسبة للمؤسسة :

<input type="checkbox"/>	أقل من سنة	<input type="checkbox"/>	1-5	<input type="checkbox"/>	5-10	<input type="checkbox"/>	15-20	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20
--------------------------	------------	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	------------

2.6.1. بالنسبة للأفراد :

أقل من سنة 5-1 10-5 20-15 أكثر من 20

2. طبيعة التعاون مع الشركاء :

1.2. أثناء قيامكم بالتعاون، فإنكم تتعاونون مع :

القطاع العام مؤسسات من نفس المجال الموردين شريك أجنبي
 القطاع الخاص مؤسسات من مجالات مختلفة الموزعين محلي أجنبي
 القطاعين معًا الجامعات (المعاهد، مخبر البحث....) شريك محلي

2.2. أشكال الشراكة المعمول بها في مؤسستكم:

1.2.2. ذات الطبيعة التعاونية : المشروع المشترك الشبكات اتحاد الأعمال
 2.2.2. ذات الطبيعة التعاقدية : الامتياز الترخيص المقاوله من الباطن
 شراء براءات اختراع

3.2.2. مدّة عقد الشراكة :

أقل من سنة من 1-3 سنوات 4-7 سنوات 8 سنوات فأكثر

4. غالبية التعاون يكون في إطار وظيفة :

البحث والتطوير (R&D) الإنتاج (الخبرات، الكفاءات، الصيانة، العتاد التجهيزات، التكنولوجيا، العمليات)

5. المجيب : المدير العام المسير المسؤول المالي مسؤول الإنتاج

إطار مسؤول التسويق طرف آخر (حدد) :

1.5 المؤهل العلمي :, عدد سنوات الخبرة :

6. هل يتم تحمل تقاسم التكاليف المرتبطة بتطوير المنتج ما بين الشركاء ؟ نعم لا

1.6 إذا كانت إجابتيكم بنعم، تحمل تقاسم التكاليف من يتحملها ؟ طرف واحد كل الأطراف

2.6 نسبة التقاسم لكل طرف : أقل من 20% 20-40% 40-60%

60-80% 80-100%

7. من يتحمل وبأي نسبة التكاليف المرتبطة بتسجيل براءات الاختراع وحقوق الملكية للمنتج الجديد؟

طرف واحد كل الأطراف

1.7. نسبة التقاسم لكل طرف : أقل من 20% 20-40% 40-60%

60-80% 80-100%

2.7. في حالة تطوير المنتج هل يستفيد منه كل الأطراف أو طرف واحد من أطراف الشراكة؟: نعم

في حالة الإجابة بنعم ما هو المنتج المطور؟.....

في حالة الاستفادة من طرف واحد وضح الأسباب؟.....

.....

المحور الثاني : الشراكة الإستراتيجية

محددات علاقة التعاون مع الشريك					
1- الثقة بين الشركاء :					
الرقم	هل تعتقدون أن :	العبارة المفسرة :			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
01	الثقة تساهم في تحسين التنسيق بينكم وبين شركائكم				
02	الثقة في التعامل تجنب السلوك الانتهازي في العلاقة				
03	الثقة تساهم في مشاركة معلومات صحيحة بين الأطراف				
04	الثقة المتبادلة مع الشريك مهمة لتقليل التكاليف				
05	الثقة تدعم التعلم والتحسين المستمر في تطوير المنتجات				
06	الثقة تساعد على استمرار العلاقات بينكم وبين الشريك				
2- التوافق مع الشريك					
اختياركم للشريك تم على أساس :					
01	التوافق من حيث الالتزام الشخصي				
02	توافق المهارات المعرفية ومستوى الخبرة				
03	التوافق الثقافي مع الشريك				
04	توافق الأهداف الإستراتيجية للشركاء				
05	التوافق التنظيمي والبيئي				
06	التوافق التكنولوجي مع الشريك				
3- تكامل الموارد					
من خلال علاقة التعاون مع الشريك هل استفدتم من موارد مكملة لموارديكم :					
01	تبادل المعلومات مع الشريك بخصوص السوق والمنتج				
02	دمج الكفاءات المتكاملة بين الشركاء من أجل إنشاء نشاطات جديدة				
03	توفر المهارات التقنية المتكاملة بين الشركاء لخلق قدرات فريدة.				
04	تكامل التكنولوجيا يساهم في سد الفجوات التكنولوجية وتعزيز حداثة الابتكار.				
05	دمج موارد الشريك لإنتاج وتصميم المنتج الجديد				
06	توفير أصول وكفاءات متماثلة لتصنيع منتج مشترك				
07	الاستفادة من شبكة علاقات الشريك				
08	تسويق المنتج المشترك من خلال شبكة الشريك				
4- المرونة في التعامل					
في رأيكم هل تساهم المرونة في التعامل ما يلي :					
01	تسهل المرونة التنسيق بين الشركاء				
02	المرونة تستهدف تخفيض التكاليف وتحسين الجودة .				
03	توفر المرونة سرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للعملاء				
04	تساهم المرونة في اتخاذ القرارات المشتركة الصائبة				

					تساعد المرونة في حل النزاعات القائمة بين الأطراف	05
					تساعد المرونة في التكيف مع التغيرات الحاصلة في العلاقة	06

المحور الثالث : تطوير المنتجات الجديدة

وظيفة البحث والتطوير الخاصة بالشريك:					تعمدون في تطوير منتجاتكم (سلع /خدمات/عمليات) على:					وظيفة البحث والتطوير الخاصة بكم:					
<input type="text"/>					تبادل المعارف بين الطرفين :					<input type="text"/>					
1-الابتكار الجذري															
														01	شراء براءة اختراع
														02	ابتكار منتج جديد مشترك أي يطرح لأول مرة(بالنسبة للمؤسسة والسوق)
														03	مصدر جديد للمواد الأولية
														04	طريقة جديدة تختلف كلياً عما سبقها
														05	تنظيم جديد للمواد الأولية
														06	إدخال عملية إنتاج جديدة تماماً تختلف عما سبقها
														07	اكتساب طرق جديدة تماماً للبيع والتوزيع من الشريك
2-الابتكار التدريجي (المحسن)															
														01	تقليد منتجات المؤسسات الرائدة
														02	توسيع خطوط المنتجات الحالية
														03	خطوط إنتاج جديدة
														04	إدخال تحسينات على المنتجات الحالية
														05	إعادة تموقع المنتجات (اكتشاف استخدامات جديدة للمنتج)
														06	إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية
														07	تغيير المواد الخام للمنتج الحالي من خلال تكامل موارد الشريك
														08	تقديم خدمات جديدة أو محسنة
														09	تحسين إمكانية الوصول للزبائن
														10	تطوير نظام تسليم المنتجات (منافذ توزيع الشريك)

المحور الرابع: دور إستراتيجية الشراكة في تطوير المنتجات الجديدة

1- تأثير الشراكة على تخفيض التكاليف :				
هل ساهمت علاقتكم مع الشريك بتخفيض التكاليف التالية :				
01				تخفيض تكاليف الإنتاج (مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية التخطيط للمنتج إلى غاية خروجه كمنتج قابل للاستعمال) من خلال تقاسم التكاليف مع الشريك .
02				تخفيض تكاليف البحث عن المعلومة (المعلومات عن الأسواق)
03				تخفيض تكاليف المعاملات
04				تخفيض تكاليف إنجاز عقد الشراكة
05				تخفيض تكاليف نقل التكنولوجيا
06				تخفيض تكاليف تدريب الكفاءات
07				تخفيض تكاليف التشغيل
2- تأثير الشراكة على نقل التكنولوجيا				
ساهم التعاون مع الشريك في إدخال تقنيات جديدة لمؤسستكم :				
01				تركيب تكنولوجيا تصنيع جديدة أو محسنة مثل الآلات والمعدات من قبل الشريك.
02				استخدام تقنيات جديدة أو وسائط جديدة للترويج وبيع السلع أو الخدمات مثل المواقع الإلكترونية الخاصة بالشريك .
03				تطوير منتج ما بمساعدة الكمبيوتر أو تكنولوجيا أخرى لتحسين قدرات البحث من خلال البرمجيات.
04				عمليات أكثر فعالية التي تقلل من احتياجات المعدات من الطاقة مثلا.
05				تطوير التبادلات مع الشركاء عن طريق استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات.
3- تأثير الشراكة على التعلم التنظيمي				
ساهمت علاقة الشراكة في التعلم من حيث :				
01				تطوير الكفاءات الفردية والجماعية من خلال الاحتكاك مع الشريك
02				تطوير الكفاءات التنظيمية من خلال العمل المشترك
03				الاستفادة من إنتاج معارف ومهارات جديدة من خلال التعلم من الشريك .
04				اكتساب ثقافة تنظيمية جديدة
05				تحسين أداء وظائف المؤسسة
06				الاستفادة من التدريب والتكوين من الشريك
07				اكتساب طرق جديدة من الشريك لتنظيم العمل
08				اكتساب طرق جديدة في تنظيم العلاقات الخارجية مع مؤسسات أخرى

شكرا لتعاونكم معنا

ملحق رقم (2) : الاستمارة باللغة الأجنبية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

Faculty Of Economics ,Business, and Management

Department of Economics

Questionnaire adressé aux cadres supérieurs de l'entreprise : le directeur général , le gestionnaire, le responsable financier, le responsable de marketing, le responsable de la production, cadre

Messieurs :

Dans l'objectif d'obtention un doctorat en sciences économiques, spécialité en gestion et économie de l'entreprise intitulé « **Le rôle du partenariat dans le développement de produits** » étude de cas de certaines entreprises Algériennes .Ce formulaire a été conçu dans le but de collecter des informations sur le sujet pour identifier l'étendue de votre recours au partenariat stratégique et l'étendue de son impact pour développer vos produits (biens ,services,processus). Je tiens à vous informer que les données collectées via ce formulaire ne s'inscrivent uniquement qu'à des fins de recherche scientifique, donc le succès de cette étude dépend de vos réponses à toutes les questions sans en omettre aucune pour que nous puissions atteindre les objectifs de cette recherche .Le questionnaire comprend quatre axes ,il vous suffit de mettre une croix (x) dans la case correspondant au statut de votre organisation.

Merci par avance de votre collaboration

Doctorante : KACHA Samia

lydianihel13@gmail.com

Le premier axe : Informations générales sur l'entreprise

1. Données générales de l'entreprise:

- Nom de l'entreprise :
- Adresse :
- N° de TEL : Fax:
- Email : Site Web :

1.1. Le type de l'entreprise

<input type="checkbox"/> Publique	<input type="checkbox"/> privé	<input type="checkbox"/> Mixe
SNC <input type="checkbox"/>	SARL <input type="checkbox"/>	SPA <input type="checkbox"/>
EURL <input type="checkbox"/>		

1.2. L'activité de l'entreprise :

- | | |
|---------------------------------------|---|
| - Production <input type="checkbox"/> | - industrie traditionnelle <input type="checkbox"/> |
| - commerce <input type="checkbox"/> | - Import/export <input type="checkbox"/> |
| - Service <input type="checkbox"/> | - autre : |

1.3. La taille de l'entreprise:

Moyenne .E petite .E Micro .E

1.4 .Nombre des employés :

1-9 10-49 50-250 plus que 250

1.5. Niveau d'éducation des employés:

Secondaire Licence Master Etudes supérieures

1.6 .La durée de l'activité :

1.6.1. Pour l'entreprise:

Moins de un ans 1-5 5-10 15-20 plus de 20 ans

1.6.2. Pour les individus:

Moins de un ans 1-5 5-10 5-20 Plus de 20 ans

2. La nature de la coopération avec les partenaires:

2.1 . Durant votre coopération ,vous coopérez avec :

Secteur publique secteur privé Entreprises de même domaine

Partenaire local Partenaire étranger Entreprises dans différents domaines
 Local étranger Distributeurs les fournisseurs
 Universités (les instituts, les laboratoires de recherche...) publique et privé

2.2. Formes de partenariat applicables dans votre entreprise :

2.2.1. De nature coopérative : joint de venture union d'entreprises
 Réseaux

2.2.2. De nature contractuelle : Sous-traitance Licence franchise
 Acheter un brevet

2.2.3. Durée du contrat de partenariat :

Moins de un ans 1-3ans 4-7 ans plus de 8 ans

3. La majorité des coopérations s'effectue dans le cadre de la fonction :

Recherche et développement (R&D)

La production (expériences, compétences, maintenance, équipements ,technologie, opérations)

4. Le répondant au questionnaire :

Le directeur général Le gestionnaire Le responsable financier
 Le responsable de production Le responsable de marketing
 Autre(préciser) : Cadre

4.1. Qualification : Nombre d'années d'expérience :

5. Les couts associés au développement de produits sont –ils partagés entre les partenaires ?

Oui non

5.1. Si votre réponse est oui, qui supporte le partage des couts ?

Un seul partenaire tous les partenaires

5.2. Le pourcentage de partage de chaque partenaire :

moins de 20 % 20 - 40 % 40-60 % 60-80% 80-100%

6. Qui supporte les couts liés à l'enregistrement des brevets et des droits de propriété pour le nouveau produit ?

Un seul partenaire tous les partenaire

6.1. Le pourcentage de partage de chaque partenaire :

moins de 20% 20-40% 40-60% 60-80%
80-100%

6.2. Dans le cas du développement de produits ,toutes les parties en bénéficient –elles ou une seule partie ? Oui Non

–Si la réponse est oui, quel est le produit développé ?.....

Si une partie en profite , explique les raisons ?

.....

Le deuxième axe :le partenariat stratégique

Déterminants de la relation de coopération avec le partenaire						
1. Confiance entre partenaires						
N°	La phrase interprétée	Echelle de mesure				
	Pensez vous que :	Entièrement d'accord	d'accord	neutre	Pas d'accord	Complètement en désaccord
01	La confiance améliore la coordination entre vous et vos partenaires					
02	La confiance dans les relations contribue à éviter les comportements opportunistes					
03	La confiance contribue au partage d'informations corrects entre les partenaires					
04	La confiance mutuelle avec le partenaire est importante pour réduire les couts					
05	La confiance soutient l'apprentissage et l'amélioration continue dans le développement de produits					
06	La confiance aide à maintenir la relation entre vous et vos partenaires					
2. Compatibilité avec les partenaires						
07	Compatibilité en termes d'engagement personnel					
08	Compatibilité des compétences cognitives et du niveau d'expérience					
09	Compatibilité culturelle avec le partenaire					

10	Compatibilité des objectifs stratégiques des partenaires					
11	Compatibilité réglementaire et environnementale					
12	Compatibilité technologique avec le partenaire					

3.Intégration des ressources

Grace à la relation de coopération avec le partenaire, avez – vous bénéficié de ressources complémentaires aux vôtres :

13	Echanger des informations avec le partenaire concernant le marché et le produit					
14	Rassemblent les compétences intégrées des partenaires pour créer de nouvelles activités					
15	Les compétences techniques Complémentaires des partenaires offrent des capacités uniques					
16	L'intégration technologique contribue à combler les écarts technologiques et à renforcer la modernité innovation					
17	Intégrer les ressources des partenaires pour produire et concevoir le nouveau produit					
18	Fournir des atouts et des compétences similaires pour fabriquer un produit commun					
19	Bénéficiez du réseau de relations du partenaire					
20	Commercialiser le produit commun via le réseau de partenaire					

4. Flexibilité dans les transactions

A votre avis ,la flexibilité dans les transactions contribue –t- elle aux éléments suivants :

21	La flexibilité facilite la coordination entre les partenaires					
22	La flexibilité vise à réduire les couts et à améliorer la qualité					
23	La flexibilité permet de répondre rapidement aux exigences changeantes des clients					
24	La flexibilité contribue à répondre des décisions communes judicieuses					
25	La flexibilité aide à s'adapter aux changements dans la relation					
26	La flexibilité aide à résoudre les différends entre les parties					

Le troisième axe : Développement de nouveaux produits

Pour développer vos produits (biens, services, processus) vous vous appuyer sur :

échange de connaissances entre les deux parties :

Votre fonction R&D :

Fonction R&D partenaire :

1. Innovation radicale						
27	Achter un brevet					
28	Créer un nouveau produit commun ,c'est – à- dire le lancer pour la première fois (pour l'entreprise et le marché)					
29	Une nouvelle source de matières première					
30	Une nouvelle méthode complètement différente de ce qui la précédait					
31	Nouvelle organisation des matières premières					
32	Présentation d'un tout nouveau processus de production qui diffère de ses prédécesseurs					
33	Bénéficiaire de méthode de vente et de distribution complètement nouvelles auprès du partenaire					
2. Innovation incrémentale (améliorée)						
34	Imiter les produits des entreprises leader					
35	Elargir les gammes de produits actuelles					
36	De nouvelles lignes de production					
37	Apporter des améliorations aux produits existants					
38	Repositionner les produits (découvrir de nouvelles utilisations du produit)					
39	Apporter des améliorations aux processus de production					
40	Changer les matières premières d'un produit existant grâce à l'intégration des ressources des partenaires					
41	Fournir des services nouveaux ou améliorés					
42	Améliorer l'accès aux clients					
43	Développer le système de livraison des produits (points de distribution partenaires)					

Le Quatrième axe : Le rôle du partenariat stratégique dans le développement de nouveau produits

1. l'impact du partenariat sur la réduction des coûts						
Votre relation avec votre partenaire a-t-elle contribué à réduire les coûts suivants :						
44	Réduire les coûts de production (les diverses charges et dépenses encourues l'entreprise depuis le début de la planification du produit jusqu'à sa sortie en tant que viable pour utilisation) en partageant les coûts avec le partenaire.					
45	Réduire les coûts de transaction					
46	Réduire les coûts de réalisation du contrat de partenariat					
47	Réduire les coûts de transfert de technologie					

48	Réduire les couts de formation aux compétences					
49	Réduire les couts d'exploitation					
50	Réduire les couts de recherche d'informations (informations sur les marchés)					
2. L'impact du partenariat sur le transfert de technologie						
La collaboration avec le partenaire a contribué à l'introduire de nouvelles technologies dans votre E :						
51	Installation de technologies de fabrication nouvelles ou améliorées telles que des machines et des équipements par le partenaire .					
52	Utiliser les nouvelles technologies ou les nouveaux médias pour promouvoir et vendre des biens ou des services, tels que des sites Web partenaires					
53	Développer un produit à l'aide d'un ordinateur ou d'une autre technologie pour améliorer les capacités de recherche grâce à des logiciels .					
54	Des opérations plus efficaces qui réduisent les besoins en équipements depuis l'énergie ,par exemple .					
55	Développer les échanges avec les partenaires en utilisant l'échange de données informatisées					
3.L'impact du partenariat sur l'apprentissage organisationnel						
La relation de partenariat a contribué à l'apprentissage en termes de :						
56	Développer les compétences individuelles et collectives grâce à l'interaction avec un partenaire .					
57	Développer les compétences organisationnelles grâce au travail en commun .					
58	Bénéficier de la production de nouvelles connaissances et compétences en apprenant auprès du partenaire .					
59	Acquérir une nouvelle culture organisationnelle					
60	Améliorer la performance des fonctions de l'entreprise					
61	Bénéficier de la formation auprès du partenaires .					
62	Acquérir de nouvelles façons d'organiser le travail auprès du partenaires					
63	Acquérir de nouvelles façons d'organiser les relations extérieures avec d'autres entreprises.					

Merci de votre collaboration

الملحق رقم: 03 مخرجات SPSS

الاحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول للاستبيان :

Le type de l'entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	public,SPA	161	94,7	94,7	94,7
	Publique	6	3,5	3,5	98,2
	Mixe	1	,6	,6	98,8
	Public, Mixe, SPA	1	,6	,6	99,4
	Mixe, SPA	1	,6	,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

l'activité de l'entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Production	82	48,2	48,2	48,2
	Production, commerce	79	46,5	46,5	94,7
	Production, Service	3	1,8	1,8	96,5
	Production, commerce, Import/export	5	2,9	2,9	99,4
	Production, commerce, Service	1	,6	,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Nombre des employés					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plus que 250	112	65,9	65,9	65,9
	50-250	58	34,1	34,1	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

La taille de l'entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyenne .E	58	34,1	34,1	34,1
	Grande. E	112	65,9	65,9	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Niveau d'éducation des employés					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Licence	1	,6	,6	,6
	Licence, Master	2	1,2	1,2	1,8
	Secondaire, Licence	6	3,5	3,5	5,3
	Secondaire, Licence, Master	93	54,7	54,7	60,0
	Licence, Master, Etudes supérieurs	6	3,5	3,5	63,5
	Secondaire, Licence, Master, Etudes supérieurs	62	36,5	36,5	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Durée de l'activité					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-5	3	1,8	1,8	1,8
	5-10	13	7,6	7,8	9,6
	10-20	13	7,6	7,8	17,4
	plus de 20 ans	138	81,2	82,6	100,0
	Total	167	98,2	100,0	
Manquant	Système	3	1,8		
Total		170	100,0		

pour les individus					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-5	1	,6	,6	,6
	1-5,5-10	12	7,1	7,1	7,7
	1-5 ,5-10 ,10-15	3	1,8	1,8	9,5
	1-5 ,5-10 ,10-15 ,15-20 ans	11	6,5	6,5	16,0
	1-5 ,5-10 ,10-15 ,15-20 ans,plus de 20 ans	34	20,0	20,1	36,1
	5-10 ,10-15 ,15-20 ans	2	1,2	1,2	37,3
	5-10 ,10-15 ,15-20 ans,plus de 20 ans	95	55,9	56,2	93,5
	moins de 20 ans	4	2,4	2,4	95,9
	10-15	1	,6	,6	96,4
	10-15 ,15- 20 ans,plus de 20 ans	6	3,5	3,6	100,0
Total	169	99,4	100,0		
Manquant	Système	1	,6		
Total		170	100,0		

La nature de la coopération avec les partenaires						
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	La nature de la coopération 1	1	,6	,6	,6	
	La nature de la coopération 2	2	1,2	1,2	1,8	
	La nature de la coopération 3	2	1,2	1,2	2,9	
	La nature de la coopération4	22	12,9	12,9	15,9	
	La nature de la coopération5	8	4,7	4,7	20,6	
	La nature de la coopération6	48	28,2	28,2	48,8	
	La nature de la coopération 7	1	,6	,6	49,4	
	La nature de la coopération 8	2	1,2	1,2	50,6	
	La nature de la coopération9	4	2,4	2,4	52,9	
	La nature de la coopération10	23	13,5	13,5	66,5	
	La nature de la coopération12	1	,6	,6	67,1	
	La nature de la coopération13	2	1,2	1,2	68,2	
	La nature de la coopération15	3	1,8	1,8	70,0	
	La nature de la coopération16	8	4,7	4,7	74,7	
	La nature de la coopération17	1	,6	,6	75,3	
	La nature de la coopération18	3	1,8	1,8	77,1	
	La nature de la coopération19	1	,6	,6	77,6	
	La nature de la coopération20	2	1,2	1,2	78,8	
	La nature de la coopération21	7	4,1	4,1	82,9	
	La nature de la coopération22	2	1,2	1,2	84,1	
	La nature de la coopération23	6	3,5	3,5	87,6	
	La nature de la coopération24	6	3,5	3,5	91,2	
	La nature de la coopération25	3	1,8	1,8	92,9	
	La nature de la coopération26	5	2,9	2,9	95,9	
	La nature de la coopération27	5	2,9	2,9	98,8	
	La nature de la coopération28	2	1,2	1,2	100,0	
	Total		170	100,0	100,0	

Formes de partenariat applicables dans votre entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Réseaux	29	17,1	17,1	17,1
	Joint de venture	45	26,5	26,5	43,5
	Joint de venture, Union d'entreprise	64	37,6	37,6	81,2
	Union d'entreprise	19	11,2	11,2	92,4
	Union Réseaux	9	5,3	5,3	97,6

	Joint de venture, Union d'entreprise, Réseaux	1	,6	,6	98,2
	Réseaux, Joint de venture	3	1,8	1,8	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

De nature contractuelle					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sous- traitance	156	91,8	91,8	91,8
	Licence	11	6,5	6,5	98,2
	Franchise	3	1,8	1,8	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Durée du contrat de partenariat					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'un ans	16	9,4	9,4	9,4
	1-3	99	58,2	58,2	67,6
	4-7	41	24,1	24,1	91,8
	plus de 8 ans	14	8,2	8,2	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

La majorité des coopérations s'effectue dans la fonction					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	La production (expériences, compétences, maintenance, équipements ,technologie , opérations...)	143	84,1	84,1	84,1
	Recherche et développement (R &D)	27	15,9	15,9	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Le répondant au questionnaire					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	122	71,8	71,8	71,8
	Le gestionnaire	5	2,9	2,9	74,7

	Le responsable de marketing	15	8,8	8,8	83,5
	Le directeur général	3	1,8	1,8	85,3
	Le responsable financier	10	5,9	5,9	91,2
	Le responsable de production	9	5,3	5,3	96,5
	Autre	6	3,5	3,5	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Qualification					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Licence	91	53,5	53,5	53,5
	Master	28	16,5	16,5	70,0
	études supérieures	2	1,2	1,2	71,2
	Ingénieur	24	14,1	14,1	85,3
	Autre	8	4,7	4,7	90,0
	Chef de service	13	7,6	7,6	97,6
	Le responsable commercial	1	,6	,6	98,2
	Pharmacienne	2	1,2	1,2	99,4
	Administrateur	1	,6	,6	100,0
		Total	170	100,0	100,0

Nombre d'années d'expérience					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4 ans	5	2,9	2,9	2,9
	5 ans	4	2,4	2,4	5,3
	6 ans	3	1,8	1,8	7,1
	7 ans	5	2,9	2,9	10,0
	8 ans	6	3,5	3,5	13,5
	9 ans	6	3,5	3,5	17,1
	10 ans	14	8,2	8,2	25,3
	11 ans	9	5,3	5,3	30,6
	12 ans	14	8,2	8,2	38,8
	13 ans	10	5,9	5,9	44,7
	14 ans	9	5,3	5,3	50,0
	15 ans	5	2,9	2,9	52,9
	16 ans	6	3,5	3,5	56,5
	17 ans	4	2,4	2,4	58,8
18 ans	6	3,5	3,5	62,4	

	19 ans	7	4,1	4,1	66,5
	20 ans	4	2,4	2,4	68,8
	21 ans	6	3,5	3,5	72,4
	22 ans	6	3,5	3,5	75,9
	23 ans	8	4,7	4,7	80,6
	24 ans	9	5,3	5,3	85,9
	25 ans	4	2,4	2,4	88,2
	26 ans	7	4,1	4,1	92,4
	28 ans	1	,6	,6	92,9
	30 ans	1	,6	,6	93,5
	31 ans	4	2,4	2,4	95,9
	Moins d'un ans	7	4,1	4,1	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Les couts associés au développement de produits sont-ils partagés entre les partenaires :					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	146	85,9	85,9	85,9
	non	24	14,1	14,1	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Si votre réponse est oui, qui support le partage des couts					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Un seul partenaire	22	12,9	12,9	12,9
	Tous les partenaires	148	87,1	87,1	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Le pourcentage de partage de chaque partenaire					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 20 %	16	9,4	9,4	9,4
	20-40%	72	42,4	42,4	51,8
	40-60%	28	16,5	16,5	68,2
	60-80%	1	,6	,6	68,8
	80-100%	21	12,4	12,4	81,2
	40-60%,60-80%	1	,6	,6	81,8
	20-40%;40-60%,60-80%	1	,6	,6	82,4
	20-40%,40-60%	25	14,7	14,7	97,1
	20-40%,60-80%	1	,6	,6	97,6

	Moins de 20 %,40-60%	1	,6	,6	98,2
	20-40%,80-100%	1	,6	,6	98,8
	60-80%,80-100%	1	,6	,6	99,4
	Moins de 20 %,20-40%,40-60%	1	,6	,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Qui support les couts liés à l'enregistrement des brevets et des droits de propriétés pour le nouveau produit ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Un seul partenaire	165	97,1	97,1	97,1
	Tous les partenaires	5	2,9	2,9	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Le pourcentage de partage de chaque partenaire					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 20 %	8	4,7	4,7	4,7
	60-80%	1	,6	,6	5,3
	80-100%	121	71,2	71,2	76,5
	60-80%, 80-100%	39	22,9	22,9	99,4
	40-60%	1	,6	,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

.Dans le cas du développement de produits ,toutes les parties en bénéficient- elles ou une seul partie ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	89	52,4	52,4	52,4
	NON	81	47,6	47,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Le troisième axe : Développement de nouveaux produits					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	145	85,3	85,3	85,3
	NON	25	14,7	14,7	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

تحليل عبارات الاستبيان (من خلال حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)
(حسب سلم ليكارات لجميع المحاور من 2 إلى 4)

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type	Variance
Le deuxième axe : le partenariat stratégique Question 1	170	554,00	3,2588	,78677	,619
Question2	170	525,00	3,0882	,86918	,755
Question3	170	534,00	3,1412	,72411	,524
Question4	170	525,00	3,0882	,77565	,602
Question 5	170	482,00	2,8353	,84751	,718
Question6	170	515,00	3,0294	,86638	,751
Compatibilité avec les partenaires [Compatibilité en termes d'engagement personnel] Question1	170	475,00	2,7941	,88309	,780
Compatibilité avec les partenaires [Compatibilité des compétences cognitives et du niveau d'expérience]	170	526,00	3,0941	,73980	,547
Compatibilité avec les partenaires [Compatibilité culturelle avec le partenaire]	170	542,00	3,1882	,87021	,757
Compatibilité avec les partenaires [Compatibilité réglementaire et environnementale]	170	562,00	3,3059	,77724	,604
Compatibilité avec les partenaires [Compatibilité des objectifs stratégiques des partenaires]	170	487,00	2,8647	,79155	,627
Compatibilité avec les partenaires [Compatibilité technologique avec le partenaire]	170	516,00	3,0353	,83485	,697
Intégration des ressources Question1	170	460,00	2,7059	,79679	,635
Question2	170	503,00	2,9588	,74862	,560
Question3	170	516,00	3,0353	,83485	,697
Question4	170	554,00	3,2588	,80902	,655
Question 5	170	437,00	2,5706	,79067	,625

Question6	170	518,00	3,0471	,74430	,554
Question7	170	505,00	2,9706	,85952	,739
Question8	170	515,00	3,0294	,83153	,691
Flexibilité dans les transactions Question1	170	539,00	3,1706	,84983	,722
Question2	170	531,00	3,1235	,83703	,701
Question3	170	522,00	3,0706	,80366	,646
Question4	170	518,00	3,0471	,78304	,613
Question 5	170	452,00	2,6588	,82208	,676
Question6	170	466,00	2,7412	,72411	,524
Innovation radicale [Achter un brevet]	170	495,00	2,9118	,79076	,625
Innovation radicale [Créer un nouveau produit commun ,c'est -à- dire le lancer pour la première fois (pour l'entreprise et le marché)]	170	548,00	3,2235	,78260	,612
Innovation radicale [Une nouvelle source de matières première]	170	481,00	2,8294	,84983	,722
Innovation radicale [Une nouvelle méthode complètement différente de ce qui la précédai]	170	529,00	3,1118	,74927	,561
Innovation radicale [Nouvelle organisation des matières premières]	170	494,00	2,9059	,75563	,571
Innovation radicale [Présentation d'un tout nouveau processus de production qui diffère de ses prédécesseurs]	170	523,00	3,0765	,77691	,604
Innovation radicale [Bénéficiaire de méthode de vente et de distribution complètement nouvelles auprès du partenaire]	170	548,00	3,2235	,76733	,589
Innovation incrémentale (améliorée) [Imiter les produits des entreprises leader]	170	491,00	2,8882	,89336	,798

Innovation incrémentale (améliorée) [Élargir les gammes de produits actuelles]	170	506,00	2,9765	,79906	,638
Innovation incrémentale (améliorée) [De nouvelles lignes de production]	170	515,00	3,0294	,78013	,609
Innovation incrémentale (améliorée) [Apporter des améliorations aux produits existants]	170	486,00	2,8588	,80902	,655
Innovation incrémentale (améliorée) [Repositionner les produits (découvrir de nouvelles utilisations du produit)]	170	476,00	2,8000	,82563	,682
Innovation incrémentale (améliorée) [Apporter des améliorations aux processus de production]	170	540,00	3,1765	,76424	,584
Innovation incrémentale (améliorée) [Changer les matières premières d'un produit existant grâce à l'intégration des ressources des partenaires]	170	478,00	2,8118	,88370	,781
Innovation incrémentale (améliorée) [Fournir des services nouveaux ou améliorés]	170	507,00	2,9824	,78803	,621
Innovation incrémentale (améliorée) [Améliorer l'accès aux clients]	170	475,00	2,7941	,81333	,662
Innovation incrémentale (améliorée) [Développer le système de livraison des produits (points de distribution partenaires)]	170	492,00	2,8941	,76187	,580
Le Quatrième axe : Le rôle du partenariat stratégique dans le développement de nouveaux produits Question1.	170	508,00	2,9882	,79932	,639
Question2	170	495,00	2,9118	,84852	,720

Question3	170	520,00	3,0588	,92119	,849
Question4	170	509,00	2,9941	,89375	,799
Question 5	170	522,00	3,0706	,81826	,670
Question6	170	539,00	3,1706	,79217	,628
Question7	170	556,00	3,2706	,86876	,755
L'impact du partenariat sur le transfert de technologie Question1	170	530,00	3,1176	,87587	,767
Question2	170	460,00	2,7059	,81877	,670
Question3	170	590,00	3,4706	,70649	,499
Question4	170	524,00	3,0824	,74121	,549
Question 5	170	506,00	2,9765	,82815	,686
L'impact du partenariat sur l'apprentissage organisationnel Question1	170	559,00	3,2882	,72519	,526
Question2	170	423,00	2,4882	,87866	,772
Question3	170	505,00	2,9706	,85261	,727
Question4	170	509,00	2,9941	,81768	,669
Question 5	170	553,00	3,2529	,75417	,569
Question6	170	522,00	3,0706	,90741	,823
Question7	170	485,00	2,8529	,68511	,469
Question8	170	541,00	3,1824	,90804	,825
N valide (liste)	170				

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type	Variance
QQ1	170	3135,00	18,4412	3,90866	15,278
QQ2	170	3108,00	18,2824	3,90906	15,281
QQ3	170	4008,00	23,5765	5,02862	25,287
QQ4	170	3028,00	17,8118	3,94937	15,597
Y22	170	4966,00	29,2118	5,31626	28,263
Y11	170	3618,00	21,2824	4,22478	17,849
X11	170	3649,00	21,4647	4,32981	18,747
X22	170	2610,00	15,3529	3,10642	9,650
X33	170	4097,00	24,1000	5,36882	28,824
N valide (liste)	170				

الملحق رقم: 04 مخرجات SMART -PLS

Outer
loadings

Matrix

	إ.تدرجي	إ.جنزي	التكامل	التوافق	الثقة	الشراكة الاستراتيجية	المرونة	تخ تكاليف	تضمنت جد	تعلم تنظ	نقل تك
إ.تدرجي 1	0,839										
إ.تدرجي 10	0,857										
إ.تدرجي 2									0,751		
إ.تدرجي 2	0,820										
إ.تدرجي 3	0,806										
إ.تدرجي 3									0,726		
إ.تدرجي 4									0,753		
إ.تدرجي 5	0,843										
إ.تدرجي 6									0,738		
إ.تدرجي 7									0,767		
إ.تدرجي 7	0,805										
إ.تدرجي 8									0,797		
إ.جنزي 2									0,784		
إ.جنزي 3									0,761		
إ.جنزي 3		0,921									
إ.جنزي 4									0,716		
إ.جنزي 5		0,921									
إ.جنزي 5									0,763		
إ.جنزي 6									0,735		
التكامل 1						0,796					
التكامل 1			0,823								
التكامل 2			0,764								
التكامل 2						0,736					
التكامل 4						0,765					
التكامل 4			0,806								
التكامل 5			0,805								
التكامل 5						0,746					
التكامل 6			0,761								
التكامل 6						0,708					
التكامل 7			0,785								
التكامل 7						0,752					
التكامل 8			0,786								
التكامل 8						0,753					
التوافق 1				0,802							
التوافق 1						0,713					
التوافق 2						0,767					
التوافق 2				0,846							
التوافق 3						0,778					

التوافق 3			0,835						
التوافق 6			0,835						
التوافق 6					0,757				
الثقة 1				0,839					
الثقة 1					0,765				
الثقة 2					0,711				
الثقة 3				0,840					
الثقة 4				0,849					
الثقة 4					0,778				
الثقة 5				0,808					
الثقة 5					0,731				
المرونة 1					0,779				
المرونة 1						0,828			
المرونة 2						0,853			
المرونة 2					0,767				
المرونة 3						0,831			
المرونة 3					0,792				
المرونة 4						0,832			
المرونة 4					0,774				
المرونة 6					0,730				
المرونة 6						0,812			
تخ تكاليف 1						0,805			
تخ تكاليف 3						0,800			
تخ تكاليف 4						0,768			
تخ تكاليف 5						0,813			
تخ تكاليف 7						0,809			
تعلم تنظ 1								0,765	
تعلم تنظ 2								0,807	
تعلم تنظ 4								0,792	
تعلم تنظ 5								0,820	
تعلم تنظ 6								0,754	
تعلم تنظ 7								0,806	
تعلم تنظ 8								0,819	
نقل تك 1									0,805
نقل تك 2									0,772
نقل تك 3									0,844
نقل تك 4									0,822
نقل تك 5									0,833

Construct
reliability and
validity

Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
إبتدريجي	0,908	0,908	0,929	0,686
إبجذري	0,821	0,821	0,918	0,848
التكامل	0,900	0,900	0,921	0,624
التوافق	0,849	0,850	0,898	0,688
الثقة	0,854	0,855	0,901	0,695
الشراكة الاستراتيجية	0,960	0,961	0,964	0,571
المرونة	0,888	0,889	0,918	0,691
تخ تكاليف	0,859	0,863	0,898	0,639
تطمنت جد	0,924	0,925	0,935	0,569
تعلم تنظ	0,903	0,906	0,923	0,632
نقل تك	0,874	0,878	0,908	0,665

Fornell-
Larcker
criterion

	إبتدريجي	إبجذري	التكامل	التوافق	الثقة	الشراكة الاستراتيجية	المرونة	تخ تكاليف	تطمنت جد	تعلم تنظ	نقل تك
إبتدريجي	0,828										
إبجذري	0,610	0,921									
التكامل	0,632	0,650	0,790								
التوافق	0,575	0,638	0,814	0,830							
الثقة	0,559	0,631	0,845	0,795	0,834						
الشراكة الاستراتيجية	0,644	0,674	0,951	0,909	0,914	0,755					
المرونة	0,600	0,594	0,824	0,803	0,796	0,925	0,831				
تخ تكاليف	0,559	0,615	0,556	0,562	0,562	0,610	0,589	0,799			
تطمنت جد	0,901	0,828	0,729	0,690	0,677	0,753	0,689	0,669	0,754		
تعلم تنظ	0,455	0,507	0,574	0,477	0,527	0,582	0,550	0,396	0,546	0,795	
نقل تك	0,706	0,539	0,604	0,564	0,512	0,611	0,567	0,360	0,715	0,324	0,816

Collinearity statistics (VIF)

Outer model - List

	VIF
إ.تدریجی 1	2,385
إ.تدریجی 10	2,647
إ.تدریجی 2	2,509
إ.تدریجی 2	2,223
إ.تدریجی 3	2,179
إ.تدریجی 3	2,100
إ.تدریجی 4	2,471
إ.تدریجی 5	2,447
إ.تدریجی 6	2,212
إ.تدریجی 7	2,311
إ.تدریجی 7	2,040
إ.تدریجی 8	2,956
إ.جذری 2	2,721
إ.جذری 3	2,558
إ.جذری 3	1,939
إ.جذری 4	2,428
إ.جذری 5	1,939
إ.جذری 5	2,737
إ.جذری 6	2,392
التكامل 1	2,789
التكامل 1	2,263
التكامل 2	1,894
التكامل 2	2,314
التكامل 4	2,671
التكامل 4	2,163
التكامل 5	2,159
التكامل 5	2,275
التكامل 6	1,908
التكامل 6	2,167
التكامل 7	1,979
التكامل 7	2,346
التكامل 8	1,985
التكامل 8	2,355
التوافق 1	1,808
التوافق 1	2,105
التوافق 2	2,649
التوافق 2	2,060
التوافق 3	2,580
التوافق 3	1,974

التوافق 6	1,974
التوافق 6	2,351
الثقة 1	2,001
الثقة 1	2,571
الثقة 2	2,198
الثقة 3	1,980
الثقة 4	2,072
الثقة 4	2,882
الثقة 5	1,784
الثقة 5	2,148
المرونة 1	2,603
المرونة 1	2,087
المرونة 2	2,382
المرونة 2	2,588
المرونة 3	2,110
المرونة 3	2,873
المرونة 4	2,132
المرونة 4	2,533
المرونة 6	2,265
المرونة 6	2,022
تخ تكاليف 1	1,823
تخ تكاليف 3	1,907
تخ تكاليف 4	1,733
تخ تكاليف 5	1,992
تخ تكاليف 7	1,867
تعلم تنظ 1	1,919
تعلم تنظ 2	2,212
تعلم تنظ 4	2,124
تعلم تنظ 5	2,262
تعلم تنظ 6	1,917
تعلم تنظ 7	2,245
تعلم تنظ 8	2,236
نقل تك 1	1,828
نقل تك 2	1,778
نقل تك 3	2,355
نقل تك 4	2,034
نقل تك 5	2,094

Quality criteriaR-squareOverview

	R-square	R-square adjusted
الشراكة الاستراتيجية	0,997	0,997
تخ تكاليف	0,373	0,369
تط.منت.جد	0,944	0,942
تعلم تنظ	0,338	0,334
نقل تك	0,373	0,369

f-square

	f-square
إ.تدريجي -> تط.منت.جد	1,930
إ.جذري -> تط.منت.جد	1,013
التكامل -> الشراكة الاستراتيجية	9,174
التوافق -> الشراكة الاستراتيجية	4,582
الثقة -> الشراكة الاستراتيجية	3,319
الشراكة الاستراتيجية -> تخ تكاليف	0,594
الشراكة الاستراتيجية -> تط.منت.جد	0,019
الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ	0,511
الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك	0,595
المرونة -> الشراكة الاستراتيجية	7,096
تخ تكاليف -> تط.منت.جد	0,048
تعلم تنظ -> تط.منت.جد	0,012
نقل تك -> تط.منت.جد	0,033

Final resultsPath coefficientsMean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
إ.تدريجي -> تط.منت.جد	0,541	0,541	0,033	16,335	0,000
إ.جزري -> تط.منت.جد	0,363	0,363	0,031	11,579	0,000
التكامل -> الشراكة الاستراتيجية	0,362	0,362	0,013	28,648	0,000
التوافق -> الشراكة الاستراتيجية	0,225	0,225	0,012	19,171	0,000
الثقة -> الشراكة الاستراتيجية	0,202	0,201	0,010	19,301	0,000
الشراكة الاستراتيجية -> تخ تكاليف	0,610	0,612	0,045	13,502	0,000
الشراكة الاستراتيجية -> تط.منت.جد	0,056	0,056	0,027	2,053	0,040
الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ	0,582	0,586	0,047	12,264	0,000
الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك	0,611	0,614	0,047	13,060	0,000
المرونة -> الشراكة الاستراتيجية	0,285	0,286	0,012	23,809	0,000
تخ تكاليف -> تط.منت.جد	0,073	0,073	0,024	3,035	0,002
تعلم تنظ -> تط.منت.جد	0,033	0,033	0,024	1,367	0,172
نقل تك -> تط.منت.جد	0,066	0,066	0,027	2,403	0,016

Total indirect effects

Mean,STDEV,T values,P values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التكامل -> تخ تكاليف	0,221	0,222	0,018	12,626	0,000
التكامل -> تط.منت.جد	0,058	0,058	0,011	5,221	0,000
التكامل -> تعلم تنظ	0,211	0,212	0,019	11,190	0,000
التكامل -> نقل تك	0,221	0,222	0,018	12,052	0,000
التوافق -> تخ تكاليف	0,137	0,138	0,012	11,113	0,000
التوافق -> تط.منت.جد	0,036	0,036	0,007	5,243	0,000
التوافق -> تعلم تنظ	0,131	0,132	0,012	11,033	0,000
التوافق -> نقل تك	0,137	0,138	0,013	10,857	0,000
الثقة -> تخ تكاليف	0,123	0,123	0,010	11,815	0,000
الثقة -> تط.منت.جد	0,032	0,032	0,006	5,111	0,000
الثقة -> تعلم تنظ	0,117	0,118	0,011	10,529	0,000
الثقة -> نقل تك	0,123	0,124	0,011	11,160	0,000
الشراكة الاستراتيجية -> تط.منت.جد	0,104	0,105	0,029	3,602	0,000
المرونة -> تخ تكاليف	0,174	0,175	0,015	11,685	0,000
المرونة -> تط.منت.جد	0,046	0,046	0,009	5,315	0,000
المرونة -> تعلم تنظ	0,166	0,167	0,015	11,050	0,000
المرونة -> نقل تك	0,174	0,175	0,014	12,024	0,000

Specific indirect effects

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
	0,221	0,222	0,018	12,626	0,000
التكامل -> الشراكة الاستراتيجية -> تخ تكاليف	0,019	0,020	0,015	1,321	0,187
الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ -> تط.منت.جد	0,020	0,020	0,010	2,032	0,042
التكامل -> الشراكة الاستراتيجية -> تط.منت.جد	0,137	0,138	0,012	11,113	0,000
التوافق -> الشراكة الاستراتيجية -> تخ تكاليف	0,211	0,212	0,019	11,190	0,000
التكامل -> الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ	0,013	0,013	0,006	2,045	0,041
التوافق -> الشراكة الاستراتيجية -> تط.منت.جد	0,123	0,123	0,010	11,815	0,000
الثقة -> الشراكة الاستراتيجية -> تخ تكاليف	0,045	0,045	0,015	2,896	0,004
الشراكة الاستراتيجية -> تخ تكاليف -> تط.منت.جد	0,221	0,222	0,018	12,052	0,000
التكامل -> الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك	0,131	0,132	0,012	11,033	0,000
التوافق -> الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ	0,011	0,011	0,005	2,043	0,041
الثقة -> الشراكة الاستراتيجية -> تط.منت.جد	0,137	0,138	0,013	10,857	0,000
التوافق -> الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك	0,117	0,118	0,011	10,529	0,000
الثقة -> الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ	0,174	0,175	0,015	11,685	0,000
المرونة -> الشراكة الاستراتيجية -> تكاليف	0,123	0,124	0,011	11,160	0,000
الثقة -> الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك	0,016	0,016	0,008	2,052	0,040
المرونة -> الشراكة الاستراتيجية -> تط.منت.جد	0,166	0,167	0,015	11,050	0,000
المرونة -> الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ	0,174	0,175	0,014	12,024	0,000

المرونة -> الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك	0,010	0,010	0,003	2,875	0,004
التوافق -> الشراكة الاستراتيجية -> تخ تكاليف -> تط.منت.جد	0,015	0,015	0,006	2,291	0,022
التكامل -> الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك - -> تط.منت.جد	0,004	0,004	0,003	1,321	0,186
التوافق -> الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ - -> تط.منت.جد	0,008	0,008	0,004	2,274	0,023
الثقة -> الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك -> تط.منت.جد	0,006	0,006	0,004	1,324	0,185
المرونة -> الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ -> تط.منت.جد	0,040	0,041	0,018	2,296	0,022
الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك -> تط.منت.جد	0,016	0,016	0,006	2,888	0,004
التكامل -> الشراكة الاستراتيجية -> تخ تكاليف -> تط.منت.جد	0,007	0,007	0,005	1,319	0,187
التكامل -> الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ - -> تط.منت.جد	0,009	0,009	0,003	2,869	0,004
الثقة -> الشراكة الاستراتيجية -> تخ تكاليف - -> تط.منت.جد	0,009	0,009	0,004	2,295	0,022
التوافق -> الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك - -> تط.منت.جد	0,004	0,004	0,003	1,315	0,189
الثقة -> الشراكة الاستراتيجية -> تعلم تنظ -> تط.منت.جد	0,012	0,012	0,005	2,303	0,021
المرونة -> الشراكة الاستراتيجية -> نقل تك - -> تط.منت.جد	0,013	0,013	0,004	2,833	0,005

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم (مبحث.مطلب.رقم الشكل)
ب	النموذج الافتراضي للدراسة	المقدمة
هـ	هيكل الدراسة	المقدمة
5	قوى التنافس الخمس لبورتر	(1,1,1)
11	إستراتيجية نمو المؤسسة	(2,1,1)
13	قياس النمو	(3,1,1)
17	النمو بين التخصص والتنوع	(4,1,1)
17	إستراتيجية التكامل العمودي	(5,1,1)
18	الشراكة والتحالف كأداة لتحقيق إستراتيجية النمو	(6,1,1)
20	مصفوفة النمو	(7,1,1)
23	أنماط نمو المؤسسة	(8,1,1)
33	خصائص الكفاءة	(1,2,1)
34	مضامين الكفاءة الجماعية	(2,2,1)
38	أشكال إستراتيجية الشراكة	(3,2,1)
57	عملية الاندماج والإستحواذ	(1,3,1)
68	- مفهوم الإبتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق	(1,1,2)
90	مستويات المنتج	(2,2,2)
91	المنتجات الاستهلاكية	(3,2,2)
96	دورة حياة المنتج ومرحلة التطوير	(4,2,2)
101	الخطوات الرئيسية لتطوير المنتج الجديد	(5,2,2)
115	اتجاهات التحسين	(6,3,2)
116	إستراتيجيات إبتكار المنتج	(7,3,2)
118	عملية إبتكار المنتج وفقا للأسلوب البديهي	(8,3,2)
119	مراحل أسلوب دورة الإبتكار	(9,3,2)
125	فئات المتبنين للمنتجات الجديدة	(10,3,2)
136	Meachael Porter سلسلة القيمة لـ	(1,2,3)
136	محركات التكلفة في سلسلة القيمة	(2,2,3)

138	منحنى اقتصاديات الحجم	(3,2,3)
139	منحنى التّعلم	(4,2,3)
141	ميزة الابتكار والتطوير في خفض التكلفة	(5,2,3)
243	نموذج الدراسة	(1,3,4)
283	نموذج المعادلات البنائية (الهيكلية)	(1,2,2)
284	مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية	(2,2,2)
287	النموذج الأساسي لنمذجة المسار (PLS Path Modeling))	(3,2,2)
291	نموذج القياس البنائي (الهيكلي) بعد حذف العبارات غير الملائمة	(4,2,2)
301	نموذج القياس البنائي (الهيكلي) بعد التعديل	(5,2,2)

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم (مبحث.مطلب.رقم الجدول)
30	موقع الشراكة الإستراتيجية من العلاقات القائمة بين المؤسسات	(1،2،1)
37	الدوافع الرئيسية للشراكات الإستراتيجية	(2،2،1)
40	مزايا وعيوب المشروع المشترك	(3،2،1)
43	مزايا المقابلة من الباطن	(4،2،1)
50	نتائج البحوث التي تناولت نتائج الالتزام بالثقة	(1،3،1)
53	أمثلة من الدراسات المتعلقة بأبعاد التوافق	(2،3،1)
54	دراسات حول أبعاد التكامل	(3،3،1)
59	الخبرة في مجال التعاون	(4،3،1)
60	نموذج الرضا عن التعاون الدولي	(5،3،1)
61	أهم عوامل نجاح الشراكات الإستراتيجية	(6،3،1)
65	أوجه لإختلاف بين الابداع والابتكار	(1،1،2)
71	أهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة	(2،1،2)
71	الابتكار كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية	(3،1،2)
78	طرق ومصادر الحصول على الأفكار الجديدة	(4،1،2)
81	التصنيفات المختلفة للابتكار	(5،1،2)
99	أهم تصنيفات المنتجات الجديدة	(6،2،2)
110	أهم الدراسات التي تناولت المجالات المتعلقة بنجاح و/أو فشل المنتجات الجديدة	(7،2،2)
111	معايير قياس نجاح أو فشل المنتج الجديد	(8،2،2)
132	(NPD) الدراسات التي تناولت التعاون لتطوير منتجات جديدة	(1،1،3)
133	الآثار الإيجابية للتعاون مع غير المنافسين على الابتكار	(2،1،3)
146	تحويلات المعرفة حسب نوناكا وتاكتشي	(3.3.3)
216	الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الشراكة)	(1،2،4)
221	الدراسات التي تناولت المتغير التابع (تطوير المنتجات)	(2،2،4)

226	الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع	(3،2،4)
233	الدراسات التي تناولت الفرضية الرئيسية	(4،3،4)
235	الدراسات التي تناولت الفرضية الفرعية الأولى	(5،3،4)
236	الدراسات التي تناولت الفرضية الفرعية الثانية	(6،3،4)
238	الدراسات التي تناولت الفرضية الفرعية الثالثة	(7،3،4)
239	أبعاد التكامل	(8،3،4)
260	إجابات الأسئلة ودلالاتها	(1-3-1)
262	توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة	(1-1-2)
263	توزيع عينة الدراسة حسب نشاط المؤسسة	(2-1-2)
263	توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة وعدد العمال	(3-1-2)
264	توزيع عينة الدراسة حسب مدة النشاط	(4-1-2)
264	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الشركاء أثناء التعاون	(5-1-2)
265	توزيع عينة الدراسة حسب أشكال الشراكة المعمول بها	(6-1-2)
266	توزيع عينة الدراسة حسب مدة عقد الشراكة	(7-1-2)
267	توزيع عينة الدراسة حسب إطار التعاون	(8-1-2)
267	توزيع عينة الدراسة حسب مواصفات المجيب عن الاستبيان	(9-1-2)
269	توزيع عينة الدراسة حسب التكاليف المرتبطة بتطوير منتج بين الشركاء	(10-1-2)
271	نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعء الثقة	(11-1-2)
272	نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعء التوافق مع الشريك	(12-1-2)
273	نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعء تكامل الموارد	(13-1-2)
274	نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعء المرونة في التعامل	(14-1-2)
275	نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعء الابتكار الجذري	(15-1-2)
276	نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعء الابتكار التدريجي	(16-1-2)
277	نتائج تحليل بعد أثر الشراكة على تخفيض التكاليف	(17-1-2)
278	نتائج تحليل بعد أثر الشراكة على نقل التكنولوجيا	(18-1-2)
279	نتائج تحليل بعد أثر الشراكة على التعلم التنظيمي	(19-1-2)

280	نتائج تحليل آراء المبحوثين حول محاور الاستبيان	(20-1-2)
282	المقارنة بين (CB-SEM) و (PLS-SEM)	(21-2-2)
288	معامل التحميل الخارجي : (Outer Loading)	(22-2-2)
292	الموثوقية الداخلية (Internal Consistency Reliability)	(23-2-2)
293	متوسط التباين (Average variance extracted (AVE)	(24-2-2)
294	معيار (Fornell-Larcker Criterion)	(25-2-2)
296	معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF)	(26-2-2)
297	معامل التحديد (R^2 - Coefficient of Determination)	(27-2-2)
298	معامل التأثير (Effect Size - f^2)	(28-2-2)
299	مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2 - Predictive Relevance)	(29-2-2)
302	نتائج معاملات المسار Path Coefficients	(30-2-2)
303	اختبار الفرضيات عن طريق تحليل المسارات: (العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات)	(31-2-2)

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

فهرس ملخص المحتويات

المقدمة العامة

الفصل الأول : الإطار النظري

مقدمة الفصل

المبحث الأول : الإطار النظري للشراكة

المطلب الأول : المفاهيم الأساسية لإستراتيجية المؤسسة

- 1- التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية 3
- 2- تعريف إستراتيجية المؤسسة 4
- 3- مستويات الإستراتيجية 6
- 4- الإدارة الإستراتيجية 8
- 5- نمو المؤسسة 10

المطلب الثاني : مدخل لإستراتيجية الشراكة

- 1- التطور التاريخي لمفهوم إستراتيجية الشراكة 26
- 2- تعريف الشراكة الإستراتيجية 27
- 3- خصائص الشراكة الإستراتيجية 30
- 4- أهمية الشراكة الإستراتيجية 31
- 5- أشكال الشراكة الإستراتيجية 38

المطلب الثالث : مقومات الشراكة الإستراتيجية

- 1- آليات التنسيق والتنظيم الداخلي لإدارة التعاون 46
- 2- محددات علاقة التعاون مع الشريك 49
- 3- اتفاقية الشراكة الإستراتيجية 55
- 4- عوامل نجاح الشراكة الإستراتيجية 58

المبحث الثاني : الإطار النظري لابتكار المنتجات

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للابتكار

- 1- مفهوم الابتكار 64
- 2- مقاربات الابتكار 72
- 3- مستويات الابتكار ومصادره 74
- 4- التصنيفات المختلفة للابتكار 79
- 5- العوامل المؤثرة في الابتكار 86

المطلب الثاني : أساسيات حول المنتج الجديد

89	1- مفاهيم حول المنتجات الجديدة
101	2- مراحل ابتكار المنتجات الجديدة
105	3- مجالات الابتكار في المنتج الجديد
109	4- عوامل نجاح / فشل المنتج الجديد
المطلب الثالث : مقومات تطوير المنتجات	
112	1- إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة
117	2- أساليب تطوير المنتجات الجديدة
120	3- متطلبات نجاح إدارة المنتجات الجديدة
122	4- تقييم المنتج الجديد
123	5- انتشار المنتج الجديد وتبني المستهلكين له
المبحث الثالث : علاقة الشراكة الإستراتيجية بتطوير منتجات جديدة	
المطلب الأول :اختيار شريك التعاون	
129	1- التعاون مع غير المنافسين
129	2- دمج الموردين في عملية تطوير المنتجات الجديدة
130	3- تفاعل المؤسسات مع الزبائن لتطوير المنتجات الجديدة
131	4- التفاعل بين المؤسسات والجامعات لتطوير المنتجات الجديدة
المطلب الأول :تأثير الشراكة على تخفيض التكاليف	
134	1- نظرية تكاليف التبادل
135	2- إدارة سلسلة القيمة لدعم إستراتيجية التكلفة المنخفضة
136	3- محركات التكلفة في ساسلة القيمة
140	4- دور تخفيض التكاليف في تطوير المنتجات
141	5- متطلبات إستراتيجية التكلفة المنخفضة
المطلب الثالث : تأثير الشراكة الإستراتيجية على التّعلم التنظيمي	
142	1- نظرية التّعلم التنظيمي
143	2- أساليب التّعلم التنظيمي وخصائصه
145	3- التّعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة
149	4- دعم الابتكار من خلال التّعلم من الزبائن
151	5- دعم الابتكار من خلال التّعلم من الموردين
المطلب الثاني : تأثير الشراكة على نقل التكنولوجيا	
153	1- العوامل الدافعة للاهتمام بالتكنولوجيا
154	2- أنواع التكنولوجيا
155	3- الاستفادة من تكنولوجيا الشريك
158	4- الآثار الإيجابية لنقل التكنولوجيا من خلال الشراكة
خلاصة الفصل الأول	

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

مقدمة الفصل

المبحث الأول : الدراسات التي تناولت موضوع الشراكة

المطلب الأول : الدراسات العربية 162

المطلب الثاني :الدراسات الأجنبية 168

المبحث الثاني : الدراسات التي تناولت موضوع تطوير المنتجات الجديدة

المطلب الأول : الدراسات العربية 178

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية 182

المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت موضوع دور الشراكة في تطوير المنتجات الجديدة

المطلب الأول : الدراسات العربية 191

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية 194

المبحث الرابع : تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

المطلب الأول : من حيث بيئة الأعمال 215

المطلب الثاني : جداول تلخص الدراسات التي تمت مقارنتها بالدراسة الحالية 216

المطلب الثالث : بناء نموذج الدراسة 233

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول :واقع الشراكة والابتكار في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

(1)- واقع الشراكة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية 247

(2)- واقع الابتكار في المؤسسات العمومية الاقتصادية 249

المطلب الثاني : المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها

(1)- المنهج المستخدم في الدراسة 250

(2)- عينة الدراسة 251

(3)- حدود الدراسة 258

المطلب الثالث :الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات المستخدمة في الدراسة

(1)-أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة 259

(2)- أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة 261

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول :تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

(1)-تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول 262

(2)-تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني (الشراكة الاستراتيجية) 271

275	3-تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث (تطوير منتجات جديدة).....
277	4 تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع (دور الشراكة في تطوير منتجات جديدة).....
	المطلب الثاني : إثبات صحة النموذج وعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة
281	1-النمذجة بالمعادلات الهيكلية.....
286	2- تقييم نموذج القياس Evaluation Of Measurement Mode.....
296	3-تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Evaluation.....
299	4-اختبار الفرضيات عن طريق تحليل المسارت.....
	المطلب الثالث :مناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة
305	1- مناقشة النتائج.....
307	2-مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.....
	خلاصة الفصل الثالث
311	الخاتمة
316	قائمة المراجع
349	الملاحق
385	فهرس الأشكال
387	فهرس الجداول
390	فهرس المحتويات
	الملخص

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الشراكة الاستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على الابتكار التدريجي والجذري. اعتمد الجانب التطبيقي على استبيان وزع على 43 مؤسسة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام SPSS.v26 في الدراسة الوصفية، ونمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام Smart PLS v4.1.1.5 لاختبار صحة النموذج وفرضيات الدراسة .

أظهرت النتائج أن الشراكة الاستراتيجية تعزز تطوير المنتجات الجديدة من خلال تخفيض التكاليف، نقل التكنولوجيا، والتعلم التنظيمي، مع تأثير أقوى على الابتكار التدريجي. كما بينت النتائج تركيز المؤسسات على الإنتاج أكثر من البحث والتطوير، ما يقلل من الابتكار طويل المدى. ويوضح اختبار الفرضيات أن للشراكة أثر مباشر وغير مباشر على تطوير المنتجات الجديدة، بينما لم يظهر للتعلم التنظيمي تأثير معنوي. كما تشير النتائج إلى أن التعاون الاستراتيجي يشكل رافعة لتعزيز الابتكار والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: الشراكة الاستراتيجية، تطوير المنتجات، الابتكار الجذري، الابتكار التدريجي، المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

Abstract (English):

This study aims to explore the role of strategic partnership in the development of new products within Algerian public economic enterprises, with a focus on both incremental and radical innovation. The empirical part relied on a questionnaire distributed to 43 enterprises. Data were analyzed using SPSS.v26 for the descriptive study, and structural equation modeling was conducted through the partial least squares method (PLS-SEM) using SmartPLS v4.1.1.5 to test the validity of the model and the study hypotheses.

Results indicate that strategic partnerships promote new product development through cost reduction, technology transfer, and organizational learning, with a stronger effect on incremental innovation. Institutions prioritize production over R&D, limiting long-term innovation. Hypotheses testing shows partnerships have both direct and indirect effects on new product development, while organizational learning was not significant. The findings highlight strategic collaboration as a key driver for innovation and competitiveness.

Keywords: Strategic partnership, Product development, Radical innovation, Incremental innovation, Algerian public economic enterprises.

تمت بحمد الله