

أهمية التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الابتكار وريادة المؤسسات  
(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية)

*The importance of strategic alliances to realize innovation and leadership of the  
company*

*(A field study of a sample of Algerian company)*

قوراري مريم

أستاذة محاضرة قسم - ب -

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان- (الجزائر) -

**المخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التعاون التنافسي على الابتكار وتأثير الابتكار على الريادة والتميز. اعتمدت الدراسة على استبيان مستهدف وموزع على 31 مؤسسة جزائرية تتعاون مع شركائها الناشطين في نفس المجال، ومن أجل تحليل دراستنا قمنا باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية تمثلت في برنامج (SPSS V22) للتحليل الوصفي للبيانات، وبرنامج (Smart PLS V3.0) لنمذجة المعادلات الهيكلية واختبار صلاحية النموذج وصحة الفرضيات. أكدت الدراسة على وجود تأثير معنوي للتعاون التنافسي على الابتكار وتأثير هذا الأخير على تميز المؤسسة وريادتها من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** تحالف استراتيجي، ابتكار، ريادة، مؤسسات جزائرية.

**Abstract:**

This study aims to based on the extent of the impact of coopetition on innovation and the impact of innovation on leadership and excellence. This study was based on a questionnaire of 31 Algerian companies that cooperates with partners in the same field and to analyze our study we used a set of statistical programs such as the program (SPSS V22) for the given description of the analysis, and the program (Smart PLS V3.0) to build a model of structural equation and test validation of

hypotheses. We concluded through this study: the coopetition has an impact on innovation and the latter affects on the excellence and leadership of the company on the other hand.

**Keywords:** strategic alliance, the innovation, excellence and leadership, Algerian companies.

## الجانب النظري:

### 1. مقدمة:

عرفت السنوات الأخيرة ارتفاع ملحوظ في ما يتعلق بإنشاء التحالفات ما بين المؤسسات المتنافسة أو المؤسسات الناشطة في نفس المجال، وهذا نتيجة للتحويلات التي تشهدها بيئة المؤسسة والتي يستعصى عليها مواجهتها بمفردها في بعض الحالات بسبب قدراتها المحدودة ونقص المعلومات لديها، كلها عوامل ترفع من حالات عدم التأكد والتي تؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار. وفي هذا المضمار، وجب عليها العمل في إطار مجموعة من الخيارات الإستراتيجية كالشكل التعاقد الهجين والذي يعرف بالتحالفات الإستراتيجية. سيتم التطرق في هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية للدراسة بدءا من مفهوم التحالفات الإستراتيجية وأهميتها إلى غاية مفهوم الابتكار.

### 2. مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق، يمكننا صياغة إشكالية بحثنا كالآتي: كيف تساهم التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الابتكار للمؤسسات ومن ثم تميزها في السوق؟

### 3. أهمية الدراسة:

- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في كسر بعض القيود التقليدية الخاصة بنمط إدارة وتسيير المؤسسات الجزائرية، كالاكتفاء على فكرة التعاون مع المؤسسات المنافسة معها .
- لفت الانتباه إلى أهمية عامل الابتكار والدور الهام للتحالفات واعتبارها من أهم العوامل المساهمة في تحقيق النمو والابتكار للمؤسسات الشريكة وبالتالي قدرها على التفرقة والتميز في السوق.

### 4. أهداف الدراسة:

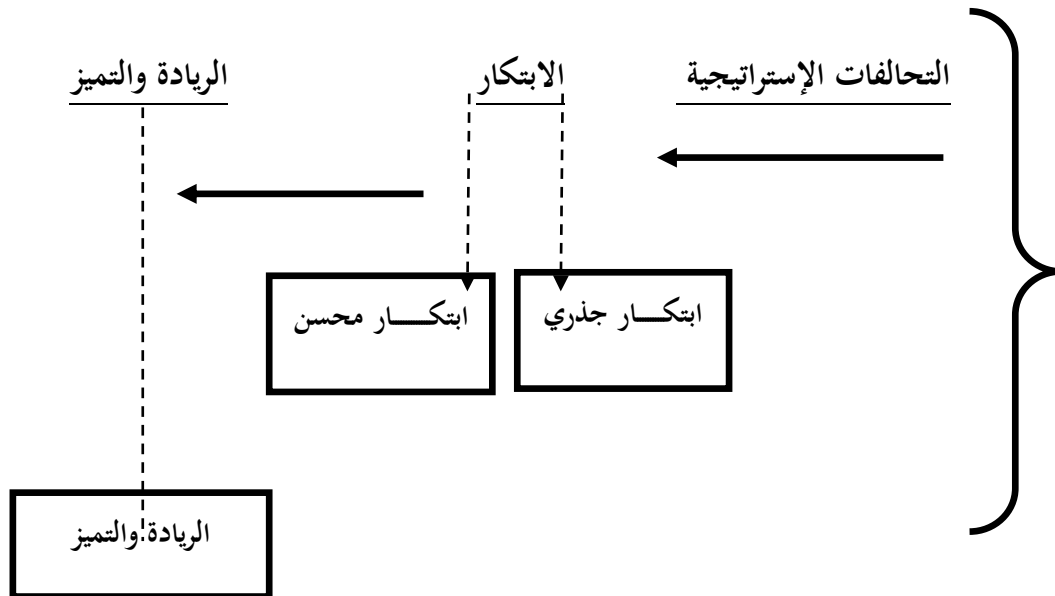
نتطلع من خلال هذه الدراسة إلى:

- تحديد الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية .
- كما تحاول هذه الدراسة معالجة موضوع الابتكار كعامل من عوامل الريادة والنجاح، بالإضافة إلى إبراز كيف يمكن للتحالفات الإستراتيجية التأثير على ابتكارات وتطوير المنتجات /خدمات المؤسسات.

### 5. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، تمّ طرح الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الأولى: تؤثر التحالفات الإستراتيجية على ابتكار المؤسسات.
- ✓ الفرضية الثانية: يؤثر الابتكار على ريادة وتميز المؤسسات.



الشكل (01): نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثة

#### 7. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

##### 1.7. مفاهيم عامة حول التحالفات الإستراتيجية

##### - تعريف التحالفات الإستراتيجية

حسب (Dussauge et Garrette 1991) فقد عرفا التحالفات الإستراتيجية على أنها: "الجمع وانضمام الكثير من المؤسسات المتنافسة الحالية أو المنافسين المحتملين والذين قاموا باختيار مشروع أو نشاط معين، وذلك بالتنسيق ما بين الكفاءات والقدرات والوسائل والموارد الضرورية بدلا من التنافس مع بعضها البعض على ذلك المشروع أو النشاط." وإذا قمنا بالربط ما بين مصطلح الإستراتيجية والتحالف فهذه نقطة يجب توضيحها وهي أنّ المتحالفين قد قاموا بالتخطيط لهذه (العملية- النشاط- المشروع) في إستراتيجيتهم الخاصة بهم، وأنّ التحالف ما هو إلا وسيلة للحفاظ على مكانتهم وتعزيز مركزها التنافسي. (1)

##### - أهمية التحالفات :

للتحالفات الإستراتيجية أهمية بالغة للمؤسسات وذلك لعدة أسباب :

- المؤسسة وحدها لا تستطيع مواجهة كامل التعقيدات بما فيها متطلبات الزبائن المستمرة: فالعوامل الديموغرافية المتميزة بالنمو المستمر، بالإضافة إلى الثقافة الاستهلاكية ومتطلبات المستهلكين المتغيرة بشكل دائم وهذا بالاعتماد فقط على الموارد الذاتية الخاصة بها.

- زيادة الحاجة إلى الابتكار في المنتجات والعمليات مع فرص نقل وتبادل التكنولوجيا: تعتقد المؤسسات الحالية أنّ الزيادة في الأرباح يأتي من خلال إدخال التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي من أجل تحقيق ذلك تلجأ إلى التحالفات لتحقيق التحفيز وتطوير وتسويق التكنولوجيات الجديدة. (2)
- انخفاض إنفاق البحث والتطوير : إنّ إنشاء علاقات ما بين المؤسسات والجامعات وتطويرها هي توليفة تسعى لتكملة موارد البحوث الداخلية لكل منهما من جهة، مع تقليص نفقات البحث والتطوير من جهة أخرى. فقد حلّ بعض الباحثون حوالي 2500 تحالف مشكل من طرف الجامعة مع 147 مؤسسات خاصة بالتكنولوجيا الحيوية، بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية أنّ التحالفات ساهمت في خفض التكاليف ونفقات المرتبطة بالبحث والتطوير. (3)

#### - تعريف الابتكار (Innovation)

حسب **Blaise Goetschin**: "يفتح الابتكار حقل من الاحتمالات الأخاذة والخلابة" (4)، ما يساعد المؤسسة على توسيع دائرة أنشطتها المختلفة (الإنتاجية، التنظيمية، الفكرية)، إضافة إلى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية، فهو المسلك الذي يسمح بتطبيق مختلف الأفكار في المجال الصناعي أو التجاري داخل المؤسسة (5)، والذي يولد عنه قيمة الخلق والاختلاف مقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى (حسب **Schumpeter**). (6)

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

#### - الابتكار الجذري

ومن بين المؤسسات التي استطاعت تحقيق نجاح في مجال الابتكارات الجذرية نجد مثلاً: في مجال التغليف شركة: **(Easy jet)** و **Tetrapak** في مجال الطيران، فمن الجدير بالذكر أنّ هذا النوع من الابتكار يقدم للمبتكر ميزة القائد في السوق بالرغم من مخاطر هذا الموقع (7). هذا الابتكار يسمح بدخول المؤسسات الجديدة إلى الأسواق (فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة) (8). بحيث تتوصل المؤسسة لعملية أو منتج جديد مختلف بشكل كلي عما هو موجود حالياً وعمّا هو متداول، ما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق. (9)

#### - الابتكار المحسن

هذا النوع من الابتكار يجذب تحسينات متوالية في السلع أو الخدمات ولا تتطلب معارف علمية جديدة، كما أنّ هذه التحسينات لا يكون تأثيرها كبير على مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسيناً للأداء الناجع، كتخفيض التكاليف أو تغيير الأنظمة الجزئية للمكونات (10). يرتبط الابتكار المحسن بمستوي منخفض من الخطر وذلك راجع للاستثمار المحدود فيه بالمقارنة مع الابتكار الجذري.

#### ✓ التعاون التنافسي والابتكار

اعتبر **(William W. McCutchen Jr)** (11) التحالفات كأداة مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية، فهي تسمح بحصول المؤسسة على الموارد التكميلية لسد الفراغات التقنية والسوقية، وعليه الوصول إلى القدرة التصنيعية والحد من تكاليف الدخول والمخاطر،

والقدرة على نقل المنتجات الجديدة في السوق بسرعة أكبر مع تحقيق وفورات الحجم، وخفض من الحواجز التجارية والقانونية، إضافة إلى توسيع العمليات. (12)

وفي نفس سياق التحالف، أكد (Yuan Li) أن المؤسسات تسعى تقليدياً إلى التعاقد الخارجي لتحقيق دافعين أساسيين: تحقيق ميزة التكلفة الأدنى والابتكار: (13)

#### ✓ التعاون التنافسي، التميز- الريادة

أكد أصحاب الدراسة (Alfred Wong et autre) على ضرورة تعزيز المؤسسات لقدراتها لتحسين المنتجات والابتكار والوصول إلى الأسواق والريادة فيها، عن طريق لجونها إلى التعاون التنافسي والالتزام بمبدأ الجودة، ما يساعد الشركاء على تطوير علاقات طويلة الأجل مع تهيئة الظروف الملائمة لتعزيز وضمان فعالية لهذه العلاقات. (14)

#### - الجانب التطبيقي:

##### 1. الطريقة والإجراءات:

فيما يتعلق بنطاق الدراسة، تم الاختيار المقصود لمجموعة من المؤسسات الجزائرية، حيث تم توزيع الاستمارات، ولكن للأسف كانت هناك استجابة فقط مع المؤسسات القريبة لنا المتواجدة بمنطقة الغرب، حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة واحد ثلاثون مؤسسة، كما هي موضحة في الجدول (01).

جدول (01): المؤسسات المستهدفة

تيارت	02	01
وهران	20	03
سيدي بلعباس	15	01
تلمسان	50	26
المجموع	112	31

المصدر: من إعداد الباحثة

استخدمنا في هذه الدراسة وسيلة الاستبيان باعتبارها طريقة فعالة ومناسبة للحصول على البيانات اللازمة في تحليل نموذج الدراسة وتفسيرها، حيث كان موجه إلى كل من: مدراء المؤسسات، المسيرين، أصحاب المؤسسات، والإطارات.

##### 2. التحليل والمناقشة:

##### 1 - ثبات وصدق الاستبيان:

الجدول (02): تحديد قيمة (Cronbach's Alpha)

عدد العناصر	(Cronbach's Alpha)
95	0.927

المصدر: مخرجات SPSS 22

### 3. الاتساق الداخلي لأداة القياس

إن تحليل صدق وثبات كل متغير على حدا بتحديد قيمه الخاصة بـ  $\alpha$  أمر مؤكد للقيام بباقي خطوات الدراسة، ومن الجدول (33.IV)، يوضح أنّ كل القيم الخاصة  $\alpha \leq 70\%$  ، وهذا ما يبين أنّ هناك اتساق داخلي للفقرات وهي صالحة وجيدة لإجراء نمذجة المعادلات الهيكلية.

الجدول (03): تحليل صدق وثبات متغيرات النموذج

المتغيرات	قيمة $\alpha$
التعاون التنافسي	0.892
الابتكار	0.850
الريادة والتميز	0.800

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول (04): التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس أهداف التعاون

مقياس	KMO	Khi-Deux	التباين الكلي المفسر
التعاون التنافسي لمؤشر الأهداف	0.822	152.749	74.515
التعاون التنافسي لمؤشر درجة الاستفادة	0.703	135.645	69.869
الابتكار	0.520	232.503	72.692
الريادة والتميز	0.550	140.200	81.615

المصدر: مخرجات SPSS 22

تحصلنا على قيم KMO أكبر من 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي.

### 4- التحليل العاملي التأكيدي (AFC) ودرجة تشبعات العبارة (loading):

يستعمل التحليل العاملي التأكيدي لاختبار النموذج النظري على أساس توكيدي للتثبت من صحة النموذج وصلاحيته.

الجدول (05): التحليل العاملي التأكيدي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	التعاون التنافسي	الابتكار	الريادة والتميز
Obj11	0.675		
Obj21	0.793		
Obj22	0.864		
Obj23	0.858		

		0.863	Obj24
		0.812	Obj25
		0.803	Obj26
		0.528	Degben23
	0.830		Contrai1
	0.705		Contrai10
	0.831		Contrai2
1.000			Leader1

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

#### 5- تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات:

#### 5-1 مؤشرات جودة المتغيرات وجودة النموذج

يعتبر المؤشر على الجودة كدليل يستخدم للتأكيد على جودة متغيرات النموذج ومن ثم التأكيد على جودة النموذج وصلاحيته أو عدمه. تتمثل المؤشرات المتعلقة بجودة المتغيرات في: (ألفا كرونباخ، مصفوفة الموثوقية المركبة، متوسط التباين المستخرج، الجذر التربيعي AVE، اختبار VIF). أما المؤشرات الخاصة بجودة النموذج تمثلت في: (AVIF)، معامل التحديد (R.square)، مؤشر (ARS)، مؤشر (GoF).

#### 1 - ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :

الجدول (06): ألفا كرونباخ لمتغيرات النموذج

القيم	متغيرات النموذج
0.700	الابتكار
0.907	التعاون التنافسي
1.000	الريادة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v 3.0 (n=31)

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنَّ كل القيم الخاصة بمتغيرات النموذج  $\geq 0.70$ .

#### 2 - مصفوفة الموثوقية المركبة (composite Reliability)

جدول رقم (07): مصفوفة الموثوقية المركبة لمتغيرات النموذج

القيم	متغيرات النموذج
-------	-----------------



0.833	الابتكار
0.925	التعاون التنافسي
1.000	الريادة

المصدر: مخرجات برنامج (n=31) SmartPLS v 3.0

3 - متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

جدول رقم (8): متوسط التباين المستخرج

القيم	متغيرات النموذج
0.625	الابتكار
0.612	التعاون التنافسي
1.000	الريادة

المصدر: مخرجات برنامج (n=31) Smart PLS v 3.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنّ جميع القيم المتحصل عليها  $\geq 0.50$ .

4 - الجذر التربيعي  $\sqrt{AVE}$

الجدول (09): الجذر التربيعي

القيم	متغيرات النموذج
0.790	الابتكار
0.782	التعاون التنافسي
1	الريادة

المصدر: مخرجات برنامج (n=31) Smart PLS v 3.0

5 - اختبار الازدواج الخطي من المتغيرات VIF (Collinearity Statistic) :

جدول (10): اختبار الازدواج الخطي من المتغيرات VIF

الريادة والتميز	الابتكار	التعاون التنافسي	المتغيرات
	1.000		التعاون التنافسي
1.000			الابتكار

المصدر: مخرجات برنامج (n=31) Smart PLS v 3.0

6 - مؤشرات جودة النموذج :

✓ متوسط VIF (AVIF):

$$AVIF = \sum VIF / n = 1.5877 < 3.3$$

من خلال القيمة المتحصل عليها لـ **AVIF** والمقدرة بـ  $1.5877 < 3.3$ ، فهي قيمة مقبولة.

7 - معامل التحديد (**R.square**):

الجدول (11): نتائج معامل التحديد

الريادة والتميز	التعاون التنافسي	الابتكار	متغيرات الدراسة
0.127	0.775	0.038	قيم ( <b>R.square</b> )

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

الجدول (12): ملخص مؤشرات جودة النموذج

المؤشرات	ARS	GoF	AVIF
القيم	0.313	0.559	1.5877

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v 3.0 (n=31)

4.2. اختبار صحة الفرضيات:

○ التعاون التنافسي والابتكار:

**1H**: التعاون التنافسي له تأثير إيجابي على الابتكار.

العديد من الدراسات (Yuan Li, 2008 & Jie Wu, 2014) تؤكد أنّ التعاون التنافسي ما بين المؤسسات الشريكة يؤثر إيجاباً على ابتكار هذه المؤسسات، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أنّ قيمة تأثير هذا التعاون على الابتكار قد حددت بـ 0.194 وهي أكبر من التأثير المعنوي المقدر بـ 0.150 (حسب الباحث: Kock. N, 2015). **1H**: فرضية مقبولة.

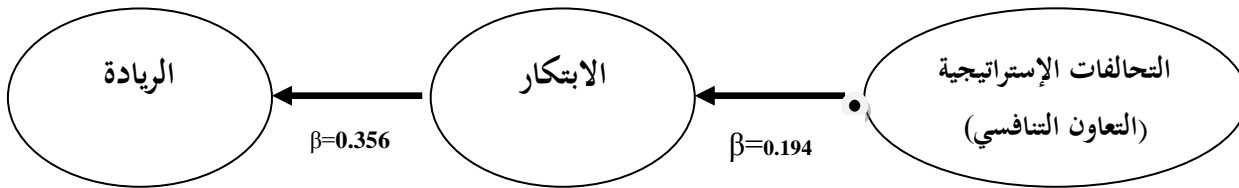
○ الابتكار والريادة

**2H**: الابتكار يؤثر إيجاباً على ريادة المؤسسات وتميزها في السوق المحلي والدولي.

العديد من الدراسات تؤكد أنّ الابتكار يؤثر إيجاباً على تميز المؤسسات وبالتالي ريادتها في السوق (Alfred Wong et autre, 2005) و (Lourdes Pérez et autre, 2012)، وهذا ما تؤكد عليه نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أنّ قيمة تأثير الابتكار على ريادة المؤسسة وتميزها قد حددت بـ 0.356 وهي أكبر من التأثير المعنوي المقدر بـ 0.150 (حسب الباحث: Kock. N, 2015).

**2H**: تقبل الفرضية

5 - النموذج النهائي للدراسة:



الشكل (02): نموذج الدراسة النهائي  
المصدر: من إعداد الباحثة- بالاعتماد على نتائج الدراسة

### خاتمة

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية دراسة أثر التحالفات الإستراتيجية ومساهمتها في تحقيق الابتكار للمؤسسات والذي يسمح بدوره في تحقيق الريادة والتميز في السوق. كان اختيارنا المقصود والموجه لمجموعة من المؤسسات الجزائرية التي تتعامل وتتعاون مع شركائها الناشطين في نفس المجال. تمثلت نتائج التحليل الكمي في مايلي:

- من خلال نتائج التحليل العا املي الاستكشافي (EFA) تبين أنّ كل القيم المتعلقة بمؤشر (KMO) لمتغيرات الدراسة كانت أكبر أو تساوي: 0.50 وهذا يعني أنّ العينة كافية للقيام بالتحليل العاملي لكل متغيرات الدراسة.
- من خلال نتائج التحليل العاملي التأكيدي (CFA) تبين أنه هناك مجموعة من المؤشرات ذات القيمة الأقل من 0.70 والتي تم حذفها، مع إبقاء القيم التي تتساوي أو أكبر من 0.70.
- من خلال برنامج SmartPLS v 3.0 تم: قبول كل من الفرضية الأولى والثانية.

### قائمة المراجع:

- 1- Trabelsi. K, « *La confiance : la plate-forme de l'alliance stratégique* », Management & Avenir, N° 14, (2007/4), p. 25-40, (P.26-27)
- 2- Elmuti. D, Abebe. M, Nicolosi. M, «*An overview of strategic alliances between universities and corporations*», The Journal of Workplace Learning ,Vol. 17, No1/2, 2005 ,pp. 115-129, (P.118)
- 3- Elmuti. D, Abebe. M, Nicolosi. M, Op.cit. P(118)
- 4- Goetschin. B, Cohen. R, « *Comment établir l'innovation stratégique ? (une alternatives à la réduction des couts ou quand l'innovation devient l'affaire de tous)* » dialogue Automne 2003, P.01
- 5- <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdissert.pdf>,  
visité le 14-10-2014, 14 :15,

- 6- Tremblay. D. G, « *Innovation, management et économie : Comment la théorie économique rend elle compte de l'innovation dans l'entreprise ?* », Note de recherche, 2003-21 de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie su savoir.
- 7- Lambin. Jean-J, Chantal. M, « *Marketing stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché* », 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.355-556
- 8- برفين جوبتا، « الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين » ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص.111
- 9- د.عاكف لطفي خصاونة، « إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال » ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص.55
- 10- د.بن عنتر بن عبد الرحمان، « واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالجزائر: دراسة ميدانية » ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 24 –العدد الأول-2008 ، ص.151-152
- 11- William W. Mc Cutchen Jr., Paul M. Swamidass, Bing-Sheng Teng, « *Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience* », Journal of High Technology Management Research 18, (2008), pp. 191–202, p.191
- 12- Glaister, K. W, Buckley, P. J, « *Strategic motives for international alliance formation*», Journal of Management Studies, 33, (1996), 301–332
- 13- Li. Y, Liu. Y, Li. M, Wu. H, « *Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China* », Journal of Operations Management 26, (2008), pp. 257–274
- 14- Wong. A, Tjosvold. D, Zhang. P, «*Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence* », Industrial Marketing Management 34, (2005), pp. 722– 731, (P.722)
- 15- أ.د. أحمد تيغزة، « اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحنى التحليل والتحقق » ، جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية، 2011، ص.48