

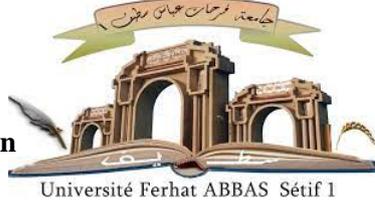
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : Sciences Commerciales



جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم تجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

التخصص: العلوم التجارية

العنوان:

دور التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح

دراسة ميدانية بمؤسسات صناعة الإلكترونيك بولايي سطيف وبرج بوعريج

المشرف:

أ. دومي سمرة

إعداد الطالبة:

مباركية رزيقة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
قطاف ليلي	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
دومي سمرة	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
رقاد صليحة	أستاذ	جامعة سطيف 1	ممتحنا
ساجي فطيمة	أستاذ	جامعة تيارت	ممتحنا
شريف مراد	أستاذ	جامعة المسيلة	ممتحنا
غربي سامية	أستاذ	جامعة قسنطينة 2	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 - 2024

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله على عونه وتوفيقه

كل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المؤطرة البروفيسور **دومي سمرة**

على كل ما قدمته من نصح و إرشاد، وعلى حرصها وإخلاصها في سبيل إتقان هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من قدّم لي يد المساعدة لإنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر:

أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا مشقة القراءة والمناقشة.

الأستاذة المحكمين للإستبيان الذين أسدوا لي النصح والتوجيه.

إطارات المؤسسات محل الدراسة خاصة إطارات مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد جزاه الله عني خير الجزاء.

إهداء

إلى الجزائر الحبيبة فخرا و وفاء

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى روح أختي "وسيلة" رحمها الله

إلى قرّة عيني أمي الحبيبة إحسانا وإكبارا

إلى إخوتي وأخواتي حبا واعتزازا

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد شكرا و عرفانا

إلى كل غيور ومخلص لوطنه

رزيقة

ملخص:

أظهرت العديد من الدراسات فعالية التوجه السوقي للمؤسسة في تفعيل الابتكار المفتوح وذلك في قطاعات نشاطات متعددة، من هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق بين الوظائف) ومقاربة التوجه بأصحاب المصلحة (التوجه بالمورد، التوجه بالجامعات) في تفعيل الابتكار المفتوح (الابتكار المفتوح الوارد، الابتكار المفتوح الصادر، الابتكار المفتوح المزدوج)، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على مؤسسات صناعة الإلكترونيك بولاية سطيف وبرج بوعريج، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بتوجيهه إلى 232 إطار ينتمون إلى قسم؛ البحث والتطوير، والتسويق، والشراء، والإنتاج، وكذا الإدارة العليا، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى التوجه السوقي في المؤسسات محل الدراسة مرتفع؛

- مستوى ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة منخفض؛

- توجد فروق في ممارسة الابتكار المفتوح تعزى إلى وجود قسم خاص بالبحث والتطوير في المؤسسات محل الدراسة؛

- يوجد دور إيجابي للتوجه السوقي بمقارنتيه مجتمعة الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

على ضوء النتائج المتوصل إليها تم توجيه مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التوجه السوقي، التوجه الثقافي، التوجه بأصحاب المصلحة، الابتكار المفتوح، مؤسسات صناعة الإلكترونيك، مدينتي سطيف وبرج بوعريج.

Summary:

Many studies have shown the effectiveness of an organisation's market orientation in activating open innovation in multiple activity sectors, from this standpoint this study aimed to identify the role of market orientation with its two approaches, cultural approach (customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination), and stakeholder orientation approach (supplier orientation, universities orientation) in activating open innovation (inbound open innovation, outbound open Innovation, coupled open innovation), the applied study was conducted on the electronic industry enterprises in town of Sétif and Bordj bou arreridj, using the questionnaire as a data collection tool by directing it to 232 employees belong to a departments of: research and development, purchasing, production, and top management, the data were analyzed and hypotheses were tested using SPSS. the study conclude a set of results, the most important which are:

-The level of market orientation in the enterprises under study is high.

-The level of open innovation practice in the enterprises under study is low.

-There are differences in the practice of open innovation due to the presence of special R&D department in the enterprises under study.

-There is a positive role for the market orientation, with its combined cultural and stakeholder orientation approaches, in activating open innovation in the enterprises under study.

In the light of the findings as a set of recommendations were made.

Key words: market orientation, cultural approach, stakeholder orientation approach open innovation, electronic industry enterprises, town of Sétif and Bordj bou arreridj.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	ملخص
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
أ-س	مقدمة
82-01	الفصل الأول: إطار نظري للتوجه السوقي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى التسويق والتوجه السوقي
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسويق وتطوره
07	المطلب الثاني: تطور تطبيق التسويق في المؤسسة
19	المطلب الثالث: التوجه السوقي امتداد للتوجه التسويقي
24	المبحث الثاني: التوجه السوقي من خلال مقاربات مختلفة
25	المطلب الأول: التوجه السوقي حسب المقاربة الثقافية
35	المطلب الثاني: التوجه السوقي حسب المقاربة السلوكية
40	المطلب الثالث: المواءمة بين المقاربة الثقافية والسلوكية للتوجه السوقي
47	المطلب الرابع: التوجه السوقي حسب مقاربة التوجه بأصحاب المصلحة.
64	المبحث الثالث: أبعاد ومتطلبات التوجه السوقي، ارتباطاته، وأثره على أداء المؤسسة
65	المطلب الأول: أبعاد ومتطلبات تطبيق التوجه السوقي.
70	المطلب الثاني: ارتباط التوجه السوقي بمفاهيم إدارية أخرى
75	المطلب الثالث: أثر التوجه السوقي على أداء المؤسسة.
82	خلاصة
170-83	الفصل الثاني: الابتكار المفتوح و دور التوجه السوقي في تفعيله

84	تمهيد
85	المبحث الأول: الابتكار المفتوح النموذج الجديد للابتكار
85	المطلب الأول: مدخل إلى الابتكار
95	المطلب الثاني: مدخل إلى الابتكار المفتوح.
108	المطلب الثالث: متطلبات وتحديات الابتكار المفتوح
117	المبحث الثاني: أنواع الابتكار المفتوح وممارساته، النظام البيئي المفتوح ونموذج الأعمال
117	المطلب الأول: أنواع الابتكار المفتوح وممارساته
133	المطلب الثاني: النظام البيئي للابتكار المفتوح
140	المطلب الثالث: نموذج الأعمال للابتكار المفتوح
147	المبحث الثالث: دور أبعاد التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح
147	المطلب الأول: دور التوجه بالعميل في تفعيل الابتكار المفتوح
151	المطلب الثاني: دور التوجه بالمنافس في تفعيل الابتكار المفتوح
155	المطلب الثالث: دور التنسيق بين الوظائف تفعيل الابتكار المفتوح
158	المطلب الرابع: دور التوجه بالموارد في تفعيل الابتكار المفتوح
164	المطلب الخامس: دور التوجه بالجامعات في تفعيل الابتكار المفتوح
170	خلاصة
234-171	الفصل الثالث: الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الإلكترونيك بولايي سطييف وبرج بوعربريج
172	تمهيد
173	المبحث الأول: تقديم قطاع الإلكترونيك في الجزائر
173	المطلب الأول: نشأة وتطور صناعة الإلكترونيك في الجزائر
176	المطلب الثاني: أهمية قطاع الإلكترونيك في الجزائر، الفرص والتحديات
179	المطلب الثالث: دراسة تحليلية لواقع قطاع الإلكترونيك في الجزائر
186	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
186	المطلب الأول: نموذج الدراسة ومتغيراتها، المجتمع والعينة
190	المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومقياسها والأساليب الإحصائية المستخدمة.
197	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة.

198	المبحث الثالث: التحليل الوصفي للدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
199	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة ومتغيراتها.
213	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
224	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.
234	خلاصة
241-235	خاتمة
256-242	قائمة المراجع
268-257	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
ن	النموذج الفرضي للدراسة	(1)
7	أركان المفهوم التسويقي	(01-01)
15	تطور التسويق حسب التوجه بالسوق	(02-01)
16	المكونات الثلاثة لمفهوم التسويق الاجتماعي	(03-01)
34	التوجه السوقي وفقا للمقاربة الثقافية	(04-01)
38	عناصر التوجه السوقي من منظور سلوكي	(05-01)
45	إعادة صياغة مفهوم التوجه السوقي	(06-01)
46	الروابط النظرية بين المقاربة السلوكية والمقاربة الثقافية للتوجه السوقي	(07-01)
89	المراحل الأساسية لعملية الابتكار	(01-02)
90	النموذج العام للإبتكار	(02-02)
91	نموذج دفع العلوم للابتكار	(03-02)
91	نموذج سحب الطلب للابتكار	(04-02)
92	النموذج المزدوج للإبتكار	(05-02)
93	مثال عن نموذج الجيل الرابع للابتكار	(06-02)
94	الابتكار كعملية لتحصيل الخبرة الفنية	(07-02)
97	نموذج الابتكار المغلق.	(08-02)
102	نموذج الابتكار المفتوح.	(09-02)
139	نموذج النظام البيئي للابتكار المفتوح	(10-02)
169	نموذج مقترح للتعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال لتفعيل الابتكار المفتوح	(11-02)
183	تطور عدد المؤسسات الجزائرية لصناعة الإلكترونيك عبر السنوات	(01-03)
184	تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال	(02-03)
184	تصنيف المؤسسات حسب موقعها الجغرافي	(03-03)
186	نسبة مؤسسات ولايتي سطيف وبرج بوعريج إلى النسبة الوطنية في القطاع	(04-03)
188	النموذج الفرضي للدراسة	(05-03)

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	مدارس الفكر التسويقي حسب الجمعية الأمريكية للتسويق إلى غاية سنة 2004	06
(02-01)	تطور تطبيق التسويق	17
(03-01)	تطور دور التسويق	24
(04-01)	انشغال الإدارات المؤسسة الموجهة بالعميل	27
(05-01)	أهم الدراسات المتعلقة بالتوجه السوقي وأصحاب المصلحة	51
(06-01)	ملخص لبعض الدراسات المعنية بالتوجه السوقي، الابتكار و أداء المؤسسات	79
(01-02)	بعض تعريفات الابتكار المفتوح	100
(02-02)	أبعاد الانفتاح في النظام البيئي	138
(03-02)	أبعاد نموذج الأعمال واستراتيجيات الابتكار المفتوح	142
(01-03)	العلامات الأجنبية المصنعة في الجزائر	180
(02-03)	المؤسسات و العلامات الجزائرية الصنع 100%	181
(03-03)	محاور و فقرات الاستبيان النهائي	195
(04-03)	مقياس Likert الخماسي	195
(05-03)	الوسط المرجح و درجات الموافقة لمحاور الاستبيان	196
(06-03)	نتائج (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة	198
(07-03)	عرض و تحليل محور الخصائص الشخصية و الوظيفية	199
(08-03)	نتائج التحليل الوصفي للتوجه بالعميل	203
(09-03)	نتائج التحليل الوصفي للتوجه بالمنافس	204
(10-03)	نتائج التحليل الوصفي للتنسيق بين الوظائف	205
(11-03)	نتائج التحليل الوصفي للتوجه بالموارد	206
(12-03)	نتائج التحليل الوصفي للتوجه بالجامعات	207
(13-03)	ملخص لنتائج التوجه السوقي للمؤسسات محل الدراسة	208
(14-03)	نتائج التحليل الوصفي للابتكار المفتوح الوارد	209
(15-03)	نتائج التحليل الوصفي للابتكار المفتوح الصادر	210

211	نتائج التحليل الوصفي للابتكار المفتوح المزدوج	(16-03)
212	ملخص لنتائج الابتكار المفتوح في المؤسسات الدراسة	(17-03)
216	تحليل التباين لدراسة أثر متغير وجود قسم خاص بالبحث والتطوير على تبني الابتكار المفتوح	(18-03)
217	نموذج ومعاملات الانحدار للتوجه بالعميل والابتكار المفتوح	(19-03)
218	نموذج ومعاملات الانحدار للتوجه بالمنافس والابتكار المفتوح	(20-03)
219	نموذج ومعاملات الانحدار للتنسيق بين الوظائف والابتكار المفتوح	(21-03)
220	نموذج ومعاملات الانحدار البسيط للتوجه بالموارد والابتكار المفتوح	(22-03)
221	نموذج ومعاملات الانحدار للتوجه بالجامعات والابتكار المفتوح	(23-03)
223	نموذج ومعاملات الانحدار البسيط للتوجه السوقي بمقارنته الثقافية والابتكار المفتوح	(24-03)

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
258	الاستبيان	(01)
262	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	(02)
263	مخرجات برنامج SPSS	(03)

مقدمة

إنّ حالة التقلب الدائمة في بيئة الأعمال بكل مكوناتها، والتغيرات المتسارعة المحلية والدولية، والتطورات التكنولوجية، وحاجات ورغبات العملاء المتزايدة، وتفاقم ظاهرة الابتكارات وتسارع وتيرتها بشكل لم يسبق له مثيل، أدى إلى احتدام المنافسة وشكّل ما يشبه الحروب بين المؤسسات، فأصبح الاستمرار والنجاح للمتميّز، و كان الابتكار و لا يزال مصدرا ضروريا للتمييز ومحدّدا من محددات استمرارية المؤسسات أو خروجها من السوق، فتكمن قوة الابتكار في تمكين المؤسسات من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة وتلبية احتياجات العملاء، وبالتالي تعزيز التقدم.

في القرن الماضي خاصة بعد الحرب العالمية الثانية ظهر في المؤسسات ما يسمى وظيفة البحث والتطوير فكانت المؤسسات تتنافس بابتكاراتها التي تطورها داخل مختبراتها، وبإمكانياتها الخاصة، فوظفت لهذا الغرض أفضل الكفاءات وخصصت أعلى الموارد المالية، فعملية الابتكار كانت تأخذ من التكاليف المتزايدة والوقت الطويل الذي يصل إلى سنوات، وربما لا ينجح هذا المشروع، وتندثر فكرته، رغم إمكانية نجاحها الفنية و الاقتصادية، وهذا ما سمي بنموذج الابتكار المغلق، ففي ظل هذا النموذج للابتكار يتم إطلاق المشاريع البحثية من العلوم الأساسية والتكنولوجيا للمؤسسة، وتتقدم عن طريق عملية التطوير، وتقوم المؤسسة نفسها بتسويقها، ويتم إيقاف بعض المشاريع منها وتؤول بعض الأفكار غير مستغلة إلى الزوال، بينما يتم اختيار البعض الآخر لمزيد من العمل عليها، لأنّ القليل من المشاريع الناجحة فقط يتم اختيارها لطرحها في السوق، ظل هذا النموذج لفترة طويلة من الزمن هو النموذج الوحيد السائد والملائم في المؤسسات التي ترغب في الوصول إلى الابتكارات.

ويظهر ما يسمى الثورة الصناعية الرابعة، أو الثورة الرقمية وهي المرحلة التي نعيشها في الوقت الحالي التي تتميز بالتطور السريع في التكنولوجيا الإلكترونية والأنترنت واستخداماتها مثل الاتصالات، و الذكاء الصناعي، أنترنت الأشياء، والتحليل الضخم للبيانات، واختصار المسافات، وسهولة التفاعل والتواصل بين كل الفاعلين، نتج عنها زخما كبيرا في المعلومات أسفر عن ظهور عصر جديد يُعرف بعصر المعرفة والنظرية القائمة على المعرفة، و هذه النظرية تركز على دور المعرفة والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية للمؤسسات، حيث يتم تحقيق الابتكار من خلال استخدام المعرفة الواسعة لإنتاج سلع وخدمات وتطوير العمليات وتحسين الإنتاجية، غير أنّ زيادة التخصص الفني نظرا لكثافة المعرفة وتخصصها وكثرة مصادرها، وارتفاع التكاليف، وتسارع الابتكارات، لا يسمح للمؤسسات أن تعتمد بشكل كلي على مخبرها وأبحاثها وجهودها الخاصة في تطوير وتسويق الابتكار، كما أنّ أفكارها التي تنتجها بنفسها قد تكون ذات منفعة اقتصادية، لكنها لا تملك الإمكانيات أو التخصص الكافي

لتطويرها وتسويقها بنفسها، وإنما تحتاج إلى أطراف أخرى أو لاستغلالها خارج المؤسسة، هذا الوضع تمخض عنه ظهور نموذج جديد للابتكار هو نموذج الابتكار المفتوح.

والفكرة الأساسية للابتكار المفتوح هي أنه في عالم من المعرفة المنتشرة على نطاق واسع ونظرا للتعقد الكبير للمنتجات وتداخل الصناعات والمجالات نظرا للزخم في هذه المعرفة والمعلومات التي هي وليدة الثورة الإلكترونية، فهو نموذج يتطلب تفاعلات نشطة مع الكثير من الفاعلين كمكونات حيوية، والاستخدام المكثف للروابط بين المؤسسات، من خلال عدة أشكال للتعاون والشراكة لمشاركة الأفكار والمعرفة والتكنولوجيا مع المؤسسات والأفراد، لتسريع عملية الابتكار، حيث تعد سرعة الوصول عاملا حاسما للنجاح، هذا التفاعل يكون من خلال الانفتاح على هذه الجهات والأطراف، والتعامل معها بشكل استراتيجي ومخطط له.

إنّ مفهوم التوجه السوقي هو كذلك توجه ظهر مع بداية القرن الواحد والعشرين، والذي ظهر امتدادا للتوجه التسويقي، الذي كان يقتصر على العميل فقط وامتد إلى كل الأطراف والفاعلين في بيئة المؤسسة وهو توجه يتغير بتغير الفاعلين حسب ظروف كل سوق، فبعدها كان يُعنى بثلاث توجهات هي التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس، والتنسيق بين الوظائف من خلال مقارنته الثقافية، ظهرت مقاربات أخرى أهمها مقارنة أصحاب المصلحة والتي تعني أنّ المؤسسة يجب أن تكون موجهة بكل وظائفها إلى كل الفاعلين الذين يمكن أن تتأثر بنشاطهم أو تؤثر هي على نشاطهم، وعليه فقد أثبتت العديد من الدراسات في مجالات كثيرة الأثر الإيجابي للتوجه السوقي بمقارباته المتعددة على أداء المؤسسات من خلال عدة مؤشرات أهمها الابتكار ولعل الابتكار المفتوح كنموذج جديد للابتكار، هو أكثر نموذج ارتباطا بالتوجه السوقي، وهذا نظرا لكثرة الفاعلين المتدخلين في هذا النوع من الابتكار وتوجه المؤسسات التي تنتهج هذا النوع من الابتكار بإدارة علاقاتها من خلال ما يعرف بالتوجه السوقي.

أولا- إشكالية الدراسة

يتميز عصرنا الراهن بسرعة التطور والانتاج في الأجهزة والمعدات التقنية بشكل عام والالكترونية منها بشكل خاص حتى صار يطلق عليه بعصر التقنية والمعدات الإلكترونية، إذ دخلت هذه الأجهزة في جميع مناحي الحياة وتخصصاتها المختلفة حتى لا نكاد نجد نشاطا لم تدخل المعدات الالكترونية في آدائه، وبعد قطاع الإلكترونيك من بين أهم القطاعات التي تزايد الاهتمام بها في الجزائر، في السنوات الأخيرة بشكل كبير نظرا لنموه وازدهاره كما ونوعا، وتعد ولايتي سطيف وبرج بوعرييج ولايتين رائدتين في قطاع صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية وبالتحديد الكهرومنزلية منها، نظرا لتموقع نسبة كبيرة من المؤسسات المكونة لهذا القطاع في هاتين الولايتين، خاصة ولاية

برج بوعريريج أين استحققت إسم عاصمة الإلكترونيك، إضافة إلى ضمّهما لأهم المؤسسات في القطاع مثل مؤسسة كوندور إلكترونيكس وبروندت ألييري، ويعدّ الابتكار بأنواعه من حيث المصدر في المؤسسات المتخصصة في هذا نوع من الصناعة السمة الأساسية والضرورة الملحة نظرا للتطور التكنولوجي الكبير وثورة المعلومات والبيانات وغزو الأنترنت وتأثره بالبيئة المحلية والدولية وكثرة الفاعلين المتدخلين في صناعة وتسويق هذا النوع من المنتجات، كالعملاء، والمنافسين، والموردين، والجامعات... الخ، ما يُجتم على المؤسسات النشطة في هذا القطاع التفاعل مع جميع الفاعلين بشكل استراتيجي من خلال ما يسمى التوجه السوقي لاستغلال كل مكّون قد يساهم في تحقيق نوع مهم من الابتكارات ألا وهو الابتكار المفتوح .

انطلاقا مما سبق تتضح معالم طرح إشكالية مهمة في هذا السياق يمكن صياغتها كمايلي:

ما هو دور التوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة في تفعيل الابتكار المفتوح في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف و برج بوعريريج؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى كل من التوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة، والابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة ؟

- ما هو مستوى التوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة؟

- ما هو مستوى ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لوجود قسم خاص بالبحث والتطوير على ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة؟

3- ما هو دور أبعاد التوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة؟

- ماهو دور التوجه بالعميل في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة ؟

- ماهو دور التوجه بالمنافس في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة ؟

- ماهو دور التنسيق بين الوظائف في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة ؟

- ماهو دور التوجه بالمورد في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة ؟

- ماهو دور التوجه بالجامعات في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة؟

ثانيا- فرضيات الدراسة

1-الفرضية الرئيسة

للتوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

2-الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع للتوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة ومستوى منخفض لممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى مرتفع للتوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد مستوى منخفض لممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لوجود قسم خاص بالبحث والتطوير على ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لأبعاد التوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الأولى: للتوجه بالعميل دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: للتوجه بالمنافس دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: للتنسيق بين الوظائف دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: للتوجه بالموارد دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: للتوجه بالجامعات دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا- منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي، لأنه يلائم طبيعة المشكلة ويلقي عليها الضوء من جميع الجوانب عن طريق الوصف والتحليل لمفهوم كل من التوجه السوقي والابتكار المفتوح، ثم تحليل العلاقة بينهما في مؤسسات صناعة

الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج، ومن ثم تحديد دور التوجه السوقي في تفعيل الابتكار في هذه المؤسسات، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية وباستخدام برنامج SPSS نسخة 23.

رابعاً- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية، والزمانية وكذلك الحدود البشرية كمايلي:

الحدود المكانية: تمت الدراسة على مؤسسات صناعة الإلكترونيك، بولايتي سطيف وبرج بوعرييج، باعتبارهما قطبين رائدين في هذا النوع من الصناعة وتضمن أهم المؤسسات فيه.

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة التطبيقية من بداية شهر فيفري إلى نهاية شهر ديسمبر 2023، وقد كانت فترة كافية لإعداد و توزيع الاستبيان واسترجاعه من كل المؤسسات، ومقابلة الكثير من المسؤولين والإطارات التي لها علاقة بالموضوع.

الحدود البشرية: تمثلت في الأطارات التابعة للأقسام والوحدات التي لها علاقة مباشرة بالابتكار في المؤسسة وهي: الإدارة العليا، البحث والتطوير، الوحدات الإنتاجية، التسويق، قسم الشراء، وذلك بمؤسسات صناعة الإلكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

خامساً- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيمايلي:

-تقديم إطار فكري نظري عن التوجه السوقي وكذا الابتكار المفتوح والعلاقة بينهما؛

-دراسة الواقع الميداني واختبار مستوى تطبيق مفهوم التوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة

وكذا مستوى ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات المتخصصة في صناعة الإلكترونيك في سطيف وبرج بوعرييج؛

-محاولة تطوير واختبار أداة دراسة شاملة تقيس التوجه السوقي بخمس أبعاد، انطلاقاً من أداة دراسة مطوّرة من

قبل، حيث الأبعاد الثالث الأولى، متعلقة بالمقاربة الثقافية للتوجه السوقي (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس،

التنسيق بين الوظائف) ثم إضافة بعدين هامين من أبعاد التوجه بأصحاب المصلحة، وهما (التوجه بالموارد والتوجه

بالجامعات)، للحصول على أداة دراسة شاملة للتوجه السوقي تجمع بين المقاربة الثقافية ومقاربة أصحاب

المصلحة؛

-التعرف على العلاقة بين التوجه السوقي بأبعاده الخمس (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق الوظيفي

الداخلي بين الوظائف والأقسام، التوجه بالموارد، التوجه بالجامعات) والابتكار المفتوح، في المؤسسات محل الدراسة؛

-تقديم بعض التوصيات والمقترحات المتعلقة بتبني وتطبيق التوجه السوقي والابتكار المفتوح ومواجهة التحديات التي قد تحول دون تطبيقهما في هذا القطاع.

سادسا- أهمية الدراسة

من الناحية العلمية تقدم هذه الدراسة إضافة في مجال البحث وتسهم في إثراء موضوع التوجه السوقي من خلال مقاربتين متكاملتين بوصفه مفهوما جديدا نسبيا لتفعيل الابتكار المفتوح، من خلال ما تقدمه الدراسة من معلومات حول مفهوم التوجه السوقي والابتكار المفتوح وفوائد تطبيقهما على قطاع الإلكترونيك وباقي القطاعات في الجزائر التي من الممكن تطبيقها فيها؛

أما من الناحية العملية فتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المتناول والقطاع الذي تم تطبيقها فيه، حيث يعد الابتكار هو السمة الرئيسية المميزة للمؤسسات الرائدة في ظل الانفجار الرهيب في مجال المعلومات و التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، والرقمنة وتزايد وتنوع مصادر المعرفة التي تساهم في تسريع الابتكار، وأهمية تبني المؤسسات للتوجهات الاستراتيجية التي تساعد على استغلال هذه المصادر من خلال ما يعرف بالتوجه السوقي، وظهور الابتكار المفتوح كمقاربة جديدة للابتكار في المؤسسات وضرورة مواكبة المؤسسات الجزائرية لمثل هذه المقاربات، وتبني هذه المقاربة الجديدة للابتكار وكل التوجهات الاستراتيجية التي تفعلها وتساعد على تحقيقها، خاصة في ظل النمو المتزايد الذي يشهده قطاع الإلكترونيك في الجزائر عامة وفي ولاي سطييف وبرج بوعريريج خاصة.

سابعا- دوافع اختيار الموضوع

تعتبر هذه الدراسة امتدادا بحثيا لدراسة قامت بها الباحثة من قبل، أين تم البحث حول ابتكار المنتجات الجديدة كمتغير تابع لممارسات التسويق الداخلي، وتم إجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس، هذه الدراسة فتحت آفاقا علمية خاصة ما تعلق بمتغير الابتكار المفتوح نظرا لحدائته النسبية في البيئة الجزائرية سواء من الناحية الأكاديمية أو العملية، إذ بعد الإطلاع في الأدبيات العربية والجزائرية خاصة، تبين أن الموضوع يحتاج إلى البحث حول مفاهيمه ومفعلاته كمقاربة جديدة للابتكار، ونظرا لتعرف الباحثة على مؤسسة كوندور ونتائج البحث السابق فقد كانت بمثابة دراسة استطلاعية للتعرف أكثر على الابتكار وظروفه في قطاع الإلكترونيك نظرا لخاصيته بسرعة الابتكارات ونظرا لنوع الفاعلين المتدخلين في تفعيله، وبالرجوع إلى دراسات سابقة تبين وجود فجوة بحثية تحتاج إلى معالجة على الأقل في جزء من البيئة الجزائرية.

1-دراسة Ronan Mcivor وآخرون سنة 2006 بعنوان:

**Supplier involvement in product development in the electronics industry
: a case study.**

مقال منشور بمجلة: Journal of engineering and technology management

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الإشراف المبكر للمورد في تطوير المنتجات الموجودة في شركات الإلكترونيك المتعددة الجنسيات ومورديها الرئيسيين، من حيث عمق الإدماج، وتبادل المعلومات والعلاقات بين المؤسسة والمورد، حيث وضحت الدراسة الرؤى حول العوامل الاستراتيجية التي تؤثر على ديناميكيات عملية الإشراف المبكر للمورد، كما أشارت الدراسة إلى أنّ هناك عوائق كبيرة أمام المشاركين والمسؤولين عن إنشاء وإدارة وتنفيذ الإشراف المبكر للمورد، كما تم تحديد مجموعة من الرؤى الاستراتيجية التي تفسّر وجود معوقات أمام الإشراف المبكر للمورد، وتم تسليط الضوء على عدد من التوصيات للمؤسسات لأخذها بعين الاعتبار عند اعتماد عملية الإشراف المبكر للمورد في تطوير المنتجات.

2- دراسة O.C.Ferrell وآخرون سنة 2010:

From market orientation to stakeholder orientation.

مقال منشور بمجلة: American marketing association

وجاءت هذه الدراسة انطلاقاً من التوجه التسويقي وأدبيات أصحاب المصلحة، حيث قام الباحثون بتعريف مفهوم التوجه السوقي، والتوجه بأصحاب المصلحة لاستكشاف إمكانية مساهمتهم في التسويق، وتطرقوا إلى إمكانية مساهمة كل من التوجه السوقي والتوجه بأصحاب المصلحة جنباً إلى جنب مع أوجه التشابه والاختلافات التي يمكن أن تكون مفيدة للاستراتيجيات التسويقية، ويركز التوجه السوقي على العملاء والمنافسين، وبطريقة غير مباشرة على باقي أصحاب المصلحة، والتوجه بأصحاب المصلحة لا يحدد أي مجموعة من أصحاب المصلحة على أنهم أكثر أهمية مقارنة بآخرين، والأولوية في أصحاب المصلحة قد تتغير حسب القضية، على اعتبار أن أصحاب المصلحة يعتمد أكثر على الأمور الطارئة والجوانب المتزامنة والمحيطة بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ التوجه بأصحاب المصلحة والتوجه السوقي بناءً على لا يتعارضان ولا يُستبدل إياهما بالآخر، ويوجد بينهما بعض التداخل، وعليه اقترح الباحثون إجراء المزيد من البحوث لاستكشاف البناء الأكثر ملاءمة للمؤسسات لأخذها بعين الاعتبار.

3-دراسة Matthias Inauen and Andrea Schenker سنة 2011:

The impact of outside-in open innovation on innovation performance

مقال منشور بمجلة: European Journal of innovation management

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير استراتيجية إدارة الابتكار الوارد على الابتكار في المؤسسة وأداء الابتكار، وركزت الدراسة على نموذج الابتكار المفتوح ومدى التعاون مع مختلف أصحاب المصلحة، وتم اختبار الفرضيات الموضوعية ميدانيا باستخدام مسح للبيانات التي تم جمعها من الشركات المدرجة في البورصة في ألمانيا وسويسرا والنمسا، وشملت البيانات الاستجابات من 141 مدير للبحث والتطوير للفترة من 2004 إلى 2008، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية الانفتاح من الخارج إلى الداخل في إدارة البحث والتطوير أمر بالغ الأهمية في تحقيق تأثير مرتفع مباشر وغير مباشر على مخرجات الابتكار، وخاصة الانفتاح على العملاء و الموردين والجامعات حيث لها تأثير إيجابي مرتفع على المقاييس المختلفة لأداء الابتكار، أما فيما يتعلق بالانفتاح اتجاه المؤسسات من قطاعات مختلفة فله تأثير سلبي ومرتفع على أداء الابتكار.

4-دراسة Vijay K. Patel سنة 2012 :

Extended stakeholder orientation : influence on innovation orientation and firm performance.

أطروحة دكتوراه بجامعة: Kennesaw State University

هدفت هذه الدراسة إلى إدماج نظرية أصحاب المصلحة والتوجه السوقي، وهذا من خلال المفهوم الموسع للتوجه بأصحاب المصلحة والذي يتضمن عناصر استباقية لأول مرة، حيث التوجه السوقي يركز على العملاء والمنافسين، كأصحاب مصلحة رئيسيين، ونظرية أصحاب المصلحة بحثت في توسيع التركيز إلى مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والمساهمين، لكي يُنظر إليهم مع العملاء والمنافسين على أنهم أصحاب مصلحة "رئيسيين"، فالعلاقات والتفاعلات والتأثير المتبادل المستمر على أنشطة المؤسسة تشمل أصحاب المصلحة الرئيسيين والمتكررين، وحسب هذه الدراسة فإن وجهات نظر أخرى لنظرية أصحاب المصلحة ركزت بشكل أكبر على أصحاب مصلحة آخرين مثل الموردين، و هذه الدراسة انطلقت من أن Narver وآخرون سنة 2004 أفادوا أن مفهوم التوجه السوقي يمكن توسيعه ليشمل مكونات استباقية وسريعة وهو ما ألهم هذه الدراسة لتوسيع أصحاب المصلحة، وبالتحديد الدمج للجوانب الاستباقية أو التطلعية، إضافة إلى العناصر الاستجابية التقليدية، وتطوير مقياس متعدد مرتبط بأصحاب المصلحة الرئيسيين والتوجه بالابتكار يوفر مبادئ توجيهية للمسيرين

والباحثين، وتم من خلال المقياس المطور لقياس التوجه بأصحاب المصلحة والتوجه بالابتكار اختبار أثرهما على أداء المؤسسة بما في ذلك المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ التوجه الموسع بأصحاب المصلحة هو محرك مهم للتوجه بالابتكار وأداء المؤسسة في المؤسسات العامة والخاصة بما في ذلك الصغيرة والمتوسطة،

5-دراسة بومدين بلكير سنة 2013 بعنوان:

أثر التوجه نحو السوق على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين.
مقال منشور بمجلة: التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه نحو السوق على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق هذه الغاية، قام الباحث باستطلاع آراء المديرين في 122 مؤسسة اقتصادية تنشط في قطاعات مختلفة بناء على استبيان مهيكّل شمل جوانب مختلفة من التوجه نحو السوق والابتكار، بينت نتائج الدراسة الميدانية أن التوجه نحو السوق له تأثير إيجابي على الابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

6-دراسة: Jingshu Du وآخرون سنة 2014 :

Managin open innovation projects with science-based and market-based partners.

مقال منشور بمجلة: Research policy

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين الابتكار المفتوح الوارد و الأداء المالي لمشاريع البحث والتطوير من خلال 489 مشروع للبحث والتطوير في المؤسسات الأوروبية المتعددة الجنسيات، حيث قدمت الدراسة نوعين من الشراكة في مجال الابتكار المفتوح وهي الشراكات القائمة على العلوم (الجامعات ومؤسسات المعرفة)، والشراكات القائمة على السوق (العملاء، والموردون) واختبرت علاقتهما بالأداء المالي للمشاريع، كما بحثت الدراسة في ما إذا كان أداء علاقات مشاريع الابتكار يتأثر بالطريقة التي تتم بها إدارة مشاريع البحث والتطوير، توصلت الدراسة إلى أنّ مشاريع البحث والتطوير مع شراكات الابتكار المفتوح ترتبط بأداء مالي أفضل بشرط إدارتها بالطريقة الأنسب، الشراكات القائمة على السوق ترتبط إيجابا بأداء المشروع إذا تم استخدام طريقة رسمية لإدارته، لكن هذه الشراكات ترتبط بأداء منخفض إذا تمت إدارة المشروعات بشكل حرّ أو غير محكم، على عكس الشراكات القائمة على العلوم ترتبط بمدخيل عالية للمشروع إذا تمت إدارة المشاريع بشكل حرّ فقط.

7-دراسة Mmdr Deeghawature سنة 2014:

Capabilities and Implementation of Inbound Open Innovation: Evidence from LMT Firms in Technologically Less Advanced Countries.

مقال منشور بمجلة: European Journal of Business and Management

هدفت هذه الدراسة إلى فحص إمكانية تطبيق الابتكار الوارد، وأثر القدرات في تطبيقه في المؤسسات المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة التكنولوجيا في الدول الأقل تقدما تكنولوجيا، واستنادا إلى وجهة النظر القائمة على الموارد، افترضت هذه الدراسة نموذج العلاقة الإيجابية؛ بين القدرات وتنفيذ الابتكار المفتوح الوارد خاصة تأثير التوجه بالعميل والمنافس حيث تم تقييمهما، و أيضا عدم التأكد في بيئة الأعمال يجعل المؤسسات تغير استراتيجياتها، لذلك تم افتراض وجود أثر وسيط للتغير التكنولوجي، تم اختبار الفرضيات على 272 مؤسسة منخفضة ومتوسطة ومرتفعة التكنولوجيا في سريلانكا، توصلت النتائج إلى أن المؤسسات تطبق الابتكار الوارد بمستوى متوسط، كما بينت وجود أثر إيجابي مهم للتوجه بالعميل والتوجه بالمنافس، كما أثبتت النتائج الأثر الوسيط ويكون تأثير التوجه بالمنافس أعلى في بيئة متغيرة التكنولوجيا، لكن لا يوجد أي تأثير وسيط على التوجه بالعميل.

8-دراسة Elisa Arigo سنة 2015:

Open innovation and market orientation, analysis of the relationship.

مقال منشور بمجلة: Journal of knowledge economy

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الابتكار المفتوح والتوجه السوقي الذي يعزز العمليات المستمرة للابتكار والتي تؤدي إلى قيمة عالية للعميل، هذه الدراسة افترضت أنه يمكن اعتبار التوجه السوقي كسابقة للابتكار المفتوح، حيث أن التوجه السوقي يتميز بـ:

- ثقافة مؤسسة تركز على السوق وتطوير التكنولوجيا الجديدة؛
 - لديه قدرات متميزة في ربط المؤسسات بالفاعلين الرئيسيين في السوق بكفاءة.
 - تشكيلة مرنة تؤدي إلى تحسين الحصول على المعلومة وتنسيق جميع الوظائف داخل المؤسسة.
- فكل هذه المميزات تتطلب تفاعل مع البيئة الخارجية، والموردين، والعملاء، وتجار التجزئة، والمنظمات غير الحكومية، والجامعات، حيث يمكنها أن تمثل مصدرا مفيدا للأفكار الابتكارية فالعمليات الواردة والصادرة والممتدة التي تنجزها المؤسسات الموجهة بالسوق تعزز تطوير النظرة إلى المعرفة بطريقة مفتوحة، من خلال تسهيل مقارنة الابتكار المفتوح، حيث أن المؤسسات الموجهة بالسوق تعرف أهمية العمليات الابتكارية في استمراريته وتذكر أن عملية إدارة الابتكار تذهب إلى أبعد من النظرة الكلاسيكية المعتمدة على الابتكار في قسم البحث والتطوير

الداخلي من أجل أن تكون أكثر نفاذية إلى الخارج، كما أنها تدعم ربط و إدماج الموارد بين كل مؤسسة والشركاء أو المتعاونون الخارجيون، وأظهرت النتائج أن المؤسسات الموجهة بالسوق تميل إلى التغلب على الرأي التقليدي المتعلق بالابتكار المعتمد على قسم البحث والتطوير الداخلي من أجل أن تصبح أكثر قدرة على الوصول للبيئة الخارجية، كما أن المؤسسات الموجهة بالسوق تتطور بشكل مميز خارجها وداخلها وتوسع القدرات التي تشجع مواءمة وإدماج الموارد الداخلية مع الشركاء الخارجيين كما أظهرت أن الابتكار المفتوح كموجه مهم لخلق وتحسين تنافسيتهم.

9-دراسة Dimitrios Siakas and Kerstin Siakas سنة 2016:

User orientation through open innovation and customer integration

مداخلة في ملتقى دولي:

23rd European Conference, EuroSPI 2016, Graz, Austria, September 2016

ومنشورة في:

Springer International Publishing, 2016, Proceedings 23.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح عملية إدماج أو إشراك العميل أو المستخدم في عملية الابتكار، ووضع تصور لخلق القيمة للعميل، من خلال تحديد وجهات النظر المختلفة لخلق القيمة للعميل، تم التحقيق في الابتكار المفتوح كأداة لإدماج العملاء في عملية الابتكار، خاصة في مرحلة وضع الأفكار حول الابتكار، فالابتكار المفتوح مقارنة تفترض أن المؤسسات بإمكانها ويجب عليها استخدام الأفكار الخارجية إلى جانب الأفكار الداخلية من أجل خلق القيمة، الابتكارات المفتوحة تفترض أيضا أن الأفكار الداخلية يمكن نقلها إلى السوق عن طريق القنوات الخارجية، خارج الأعمال الحالية للمؤسسة، شبكات التواصل الاجتماعي عبر الأنترنت وخاصة القنوات الملائمة لخلق القيمة في ضوء الابتكار المفتوح، والتحقيق في الطرق المحتملة لاكتساب قيمة أعمال مضافة من خلال استخدام ممارسات شبكات التواصل الاجتماعي.

10-دراسة Larisa Ivascu و آخرون سنة 2016:

Business model for the university- industry collaboration in open innovation

مقال منشور بمجلة: Procedia economics and finance

هدفت هذه الدراسة لتحديد ممارسات التعاون بين الجامعات وبين قطاع الأعمال والشركاء من البيئة الاقتصادية في الابتكار المفتوح، خلصت الدراسة إلى أنه من أجل تطوير إطار نموذجي لفعالية التعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال في مجال الابتكار المفتوح، يتم التركيز على ستة نقاط رئيسية وهي: وجود هيكل محدد جيداً في الجامعة يدعم المشاريع البحثية بطريقة فعالة، وجود إدارة فعالة للمشروع والتنفيذ الجيد للاتصالات والمراقبة، إشراك الباحثين الشباب في التعرف على البيئة الاقتصادية، تطوير شراكات جديدة ودعم المشاريع القائمة لإطلاق فرص جديدة، الثقافة التنظيمية ركيزة مهمة في انفتاح الجامعات تجاه التعاون مع قطاع الأعمال، يجب تعزيز استراتيجية النشر لتبادل البحوث واستخدام عناصر التسويق من أجل جذب شركاء جدد، كما خلصت إلى وضع نموذج يوضح الممارسات الفعالة والجيدة للتعاون بين الأوساط الأكاديمية وقطاع الأعمال.

11- دراسة فاتح دبله وبوجنانة عبلة سنة 2017 بعنوان:

التحالفات الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابتكار المفتوح

مقال منشور بمجلة: مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية.

وهي دراسة نظرية هدفت إلى التعرف على كيفية تحقيق الابتكار المفتوح من خلال التحالفات الاستراتيجية، والتي توصلت إلى أن التحالفات الاستراتيجية وسيلة لتحقيق الابتكار المفتوح من خلال الاستفادة من المعرفة والأفكار الموجودة خارج المؤسسة التي تساعد على تجديد مهاراتها لمواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط.

12-دراسة Hezam Haidar وآخرون سنة 2019 بعنوان:

Influential factors of initiating open innovation collaboration between universities and SMEs, Systematique literature review.

مداخلة في ملتقى دولي:

Exploring the future of management, Institu universitaire Lisboa, Lisboa, Portugal, June 2019.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأدبيات الموجودة بطريقة منهجية عن طريق أسلوب المراجعة المنهجية للبحوث لتحديد العوامل التي تؤثر على متخذي القرار لبدء الابتكار المفتوح من خلال التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا انطلاقاً من أنّ الابتكار المفتوح في سياق الجامعة وقطاع الأعمال حظي باهتمام متزايد، فعالية الأبحاث الحالية تركز على نقل المعرفة والتكنولوجيا، واستخدمت الدراسة طريقة تحليل المحتوى لتحليل العينة النهائية حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 157 مقال يحتوي على كلمات مفتاحية لها علاقة بالابتكار المفتوح

والجامعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أربع عوامل تؤثر على صناع القرار لبدئ الابتكار المفتوح بالتعاون مع الجامعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي: الهيكل التنظيمي، الموارد الخارجية، مؤشرات الأداء، والقرب الجغرافي.

13-دراسة زكريا عطلاوي سنة 2022 بعنوان:

البحث والتطوير واستراتيجيات الابتكار المفتوح كمدخل لتحقيق تنافسية مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر
2008-2018.

أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات الابتكار المفتوح وتحسين الأداء التنافسي، ويتم ذلك بتحديد القضايا الإدارية الرئيسية النابعة من ممارسات وتطبيقات الابتكار المفتوح التي تساهم في تحسين الأداء التنافسي، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأنشطة الابتكار المفتوح على الأداء التنافسي، كما أظهرت النتائج وجود تأثيرات إيجابية لاستراتيجية حصر الزاوية ولأنماط الابتكار المفتوح على نموذج الأعمال المفتوح، والدور المعدل للقدرات الديناميكية في هذه العلاقة.

تاسعا- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها:

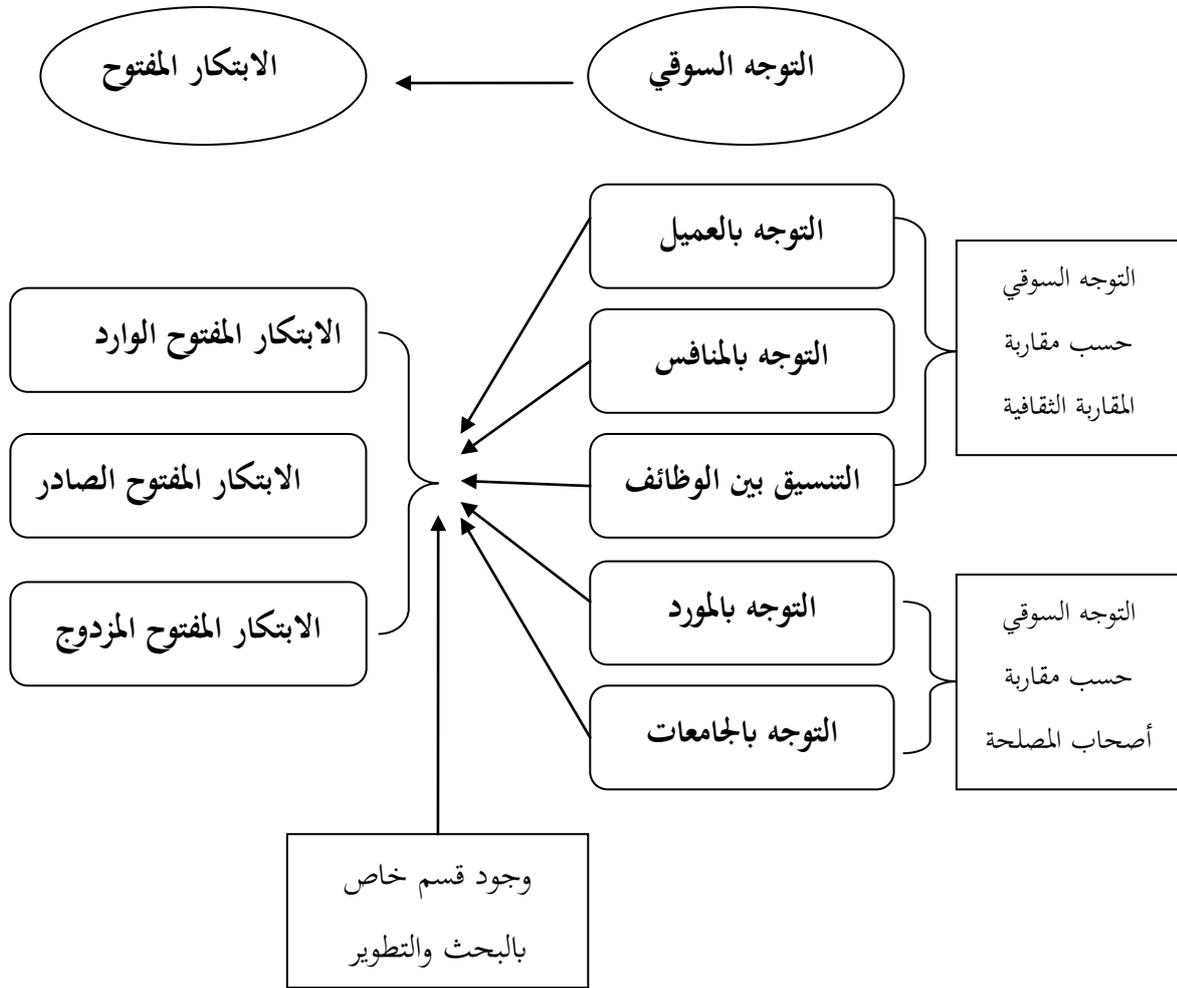
- تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسات صناعة الإلكترونيك في ولاي سطيف وبرج بوعريبيج في الجزائر، وهو قطاع شديد المنافسة محليا و دوليا، ويتأثر بالابتكارات المستمرة والمتسارعة.
- من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بكل من التوجه السوقي والابتكار المفتوح وكذا العلاقة بينهما وانطلاقا من الدراسات التي توصلت إلى أن التوجه السوقي هو مفهوم قابل للتوسع ويمتد ليشمل أي من أصحاب المصلحة ولا يقتصر على التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس والتنسيق بين الوظائف فقط، وانطلاقا كذلك من أن الابتكار المفتوح هو نموذج مفتوح قد يتأثر بأي فاعل في بيئة المؤسسة، فإن دراستنا انطلقت من إمكانية توسيع مفهوم التوجه السوقي بإضافة اثنين من أصحاب المصلحة إلى المقاربة الثقافية للتوجه السوقي وهما التوجه بالموارد والتوجه بالجامعات كون هاذين الفاعلين وحسب دراسات سابقة لها تأثير إيجابي على الابتكار المفتوح في مجالات أنشطة كثيرة، ليصبح مفهوم التوجه السوقي مفهوما يشمل مقاربتين هما المقاربة الثقافية بثلاث أبعاد (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، والتنسيق بين الوظائف) ومقاربة التوجه بأصحاب المصلحة ببعدين اثنين (التوجه بالموارد

والتوجه بالجامعات) فيصبح متغير التوجه السوقي متغيرا ذو خمس أبعاد، ثم اختبار دور هذا التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح في مؤسسات صناعة الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج.

عاشرا- نموذج الدراسة:

انطلاقا من الدراسة النظرية ، وكذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، والفرضيات الموضوعية لخصنا دراستنا في النموذج الموالي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

حادي عشر - صعوبات الدراسة

- عدم التمكن من الوصول إلى ممثلي الإدارة العليا لغالبية المؤسسات في القطاع والتواصل معهم، من أجل معلومات أكثر لاستخدامها في تفسير ودعم النتائج، وتقديم توصيات أكثر فعالية استنادا إلى معطيات أكثر وضوحا ودقة متعلقة باستراتيجيات التسيير الكبرى؛
- رفض وعدم تعاون مؤسستين في القطاع محل الدراسة، منها مؤسسة بولاية سطيف وأخرى بولاية برج بوعريج، ما أدى إلى الوصول إلى 10 مؤسسات بدلا من 12 مؤسسة ممثلة للقطاع في الولايتين؛
- نقص في البيانات الرسمية الصادرة عن جهات رسمية، حول قطاع الإلكترونيك في الجزائر؛
- نقص الدراسات العربية المتعلقة بالابتكار المفتوح نظرا للحدثة النسبية للموضوع.

ثاني عشر - هيكل الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول،
منهما فصلين نظريين والثالث تطبيقي مفصلة كمايلي :

الفصل الأول:

قمنا في هذا الفصل بعرض إطار نظري للتوجه السوقي من خلال التطرق في البداية إلى مدخل إلى التسويق والتوجه السوقي ثم تناولنا التوجه السوقي من خلال مقاربات مختلفة، وفي الأخير تناولنا أبعاد ومتطلبات تطبيق التوجه السوقي، ارتباطاته بمفاهيم إدارية أخرى وأثره على أداء المؤسسة.

الفصل الثاني :

في هذا الفصل تناولنا الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله فتطرقتنا أولا إلى الابتكار المفتوح كنموذج جديد للابتكار في المؤسسات ثم أنواع الابتكار المفتوح وممارساته والنظام البيئي المفتوح ونموذج الأعمال وأخيرا ذهبنا إلى دور أبعاد التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح.

الفصل الثالث :

وفي هذا الفصل تم تناول الجانب التطبيقي معرفتل دور التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح في مؤسسات صناعة الإلكترونيك بولايتي سطيف و برج بوعريج، فتطرقتنا أولا إلى التعريف بقطاع الإلكترونيك ثم تطرقتنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية وأخيرا إلى التحليل الوصفي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

إطار نظري للتوجه السوقي

تمهيد

إنّ تغير البيئة الإقتصادية وتعقد الأسواق، جعل المؤسسات عند وضع استراتيجياتها واتخاذ قراراتها لا تأخذ في الحسبان المستهلك فقط، ولكن هناك فاعلين آخرين، الذين بدورهم لديهم قوة وتأثير على السوق وأداء المؤسسة حيث تأكد هذا الدور تدريجياً، إذ أصبحت المؤسسة تعيش في نظام بيئي تؤثر فيه وتتأثر به، فالنظام البيئي متكون من مختلف الفاعلين والمؤسسة وحدة ديناميكية فيه، واستقلاليته نسبية، تندرج ضمن نظام بيئي إقتصادي إجتماعي واسع جداً، يتدخل فيه مختلف الفاعلون الذين ينشؤون فيما بينهم علاقات معقدة من التعاون أو المنافسة، هذا ما أدى المؤسسات الحديثة في الألفية الثالثة بالانتقال من مفهوم التوجه التسويقي الذي ينطوي على وظيفة التسويق المنوطة بقسم التسويق الذي يهتم بالعميل فقط، إلى تبني مفهوم جديد هو التوجه السوقي والذي تتبناه المؤسسة بكامل أقسامها بالتوجه إلى كافة الفاعلين في السوق.

سنتعرض في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتوجه السوقي من خلال ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق والتوجه السوقي

المبحث الثاني: التوجه السوقي من خلال مقاربات مختلفة.

المبحث الثالث: أبعاد ومتطلبات تطبيق التوجه السوقي، ارتباطاته وأثره على أداء المؤسسة

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق والتوجه السوقي

ظل مصطلح التسويق لمدة من الزمن يُفهم على أنه عملية البيع أو الإعلان، كون أنّ عملية البيع أو الإعلان هي من المظاهر الأولى للتسويق ، كما أنّه معني فقط بالسلع والمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح، غير أنّ التسويق لم يبق في مظاهره الأولى فقد أصبح علما من العلوم الحديثة نسبيا والذي شهد تطورا متسارعا بتسارع التطور التكنولوجي والاقتصادي ليشمل كل أنواع المؤسسات وحتى الأشخاص والأفكار، فقد انتقل من ممارسات بسيطة غير مخطط لها غرضها إيصال المنتج إلى المستهلك إلى إدارة تعنى بالمبيعات ثم إلى وظيفة في المؤسسة إلى أن أصبح فلسفة وثقافة مؤسسة تعنى بها جميع وظائف المؤسسة، لاهتم فقط بالمنتجات والعملاء وإنما بكل جهة تتأثر بها المؤسسة أو تؤثر فيها.

المطلب الأول- مفاهيم عامة حول التسويق وتطوره

إنّ التعبير عن مفهوم التسويق اختلف باختلاف المراحل التي مرّ بها هذا المفهوم وباختلاف الآراء والاتجاهات والمنظور الذي تمّ من خلاله النظر إلى التسويق مما أدى إلى ظهور تعاريف عديدة ارتبطت بالتطور الاقتصادي والتكنولوجي الذي شهده العالم فالملحوظ في تعريفات التسويق أنّها تطويرية ومختلفة من فترة إلى أخرى حتى من نفس الجهة التي قدمتها.

الفرع الأول- مفهوم التسويق

يشير Kotler نقلا عن Druker أنّ بداية التسويق كانت في القرن السابع عشر، عندما قامت عائلة يابانية بإنشاء أول متجر لها في طوكيو، أما الغرب والولايات المتحدة الأمريكية فلم يعرفا التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر من خلال شركة (هارفيستر) العالمية وكان Cormick أول من أشار إلى أنّ التسويق هو مركز النشاط الرئيسي للمؤسسة.¹

أولا- تطور تعريف التسويق

1- عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1935 التسويق على أنه: " أداء الأنشطة التجارية التي توجّه تدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين." ²

و يركّز هذا التعريف على :

¹ ربحي عليان مصطفى، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص20.

² Jenny Darroch et al, **The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of cooke, Rayburn, & Abercrombie(1992)**, Journal of marketing theory and practice, Vol 12, N°4, 2004, P31.

- الربط بين العرض والطلب؛

- إنتاج السلع والخدمات؛

- التسويق نشاط تجاري.

2- عرّفه Druker سنة 1954 على أنه: "التسويق نشاط يشمل جميع أعمال المؤسسة من وجهة نظر العميل كنتيجة نهائية."¹

وهذا التعريف يركز على:

- العميل كمحور للنشاط التسويقي، وهذا يعني الاهتمام بالعمل على تلبية حاجاته ورغباته.

3- وعرفه Kotler سنة 1967 على أنه: " تحليل و تنظيم وتخطيط ومراقبة تأثير عملاء المؤسسة على الموارد،

السياسات، والأنشطة بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة العملاء المستهدفين وتحقيق الربح."²

وبالنظر إلى هذا التعريف نجد أنه يركز على:

- أهم وظائف الإدارة وهي التحليل، التنظيم، التخطيط، والرقابة، وهذا يعني أنّ التسويق وظيفة إدارية،

- أنّ هدف التسويق هو تحقيق حاجات ورغبات العملاء.

4- عرفته الجمعية الأمريكية سنة 1985 بأنه " عملية تخطيط وتنفيذ المفهوم، التسعير، الترويج، والتوزيع للأفكار،

السلع، الخدمات، من أجل خلق التبادلات التي ترضي الأفراد والجماعات والأهداف التنظيمية."³

وهذا التعريف يركز على:

- التسويق وظيفة إدارية؛

- هدف التسويق هو إشباع التبادلات؛

- التسويق هو وظيفة فردية وتنظيمية.

5- وعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 2004 "التسويق هو وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات من أجل

خلق، إيصال، وتقديم قيمة للعملاء وإدارة علاقات العميل بطرق تعود بالربح على المؤسسة وأصحاب

المصلحة."⁴

¹ فاروق براهمي، مفهوم التسويق في القرن الواحد والعشرون: مراجعة لتعريفات التسويق منذ ظهوره إلى يومنا هذا. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، 2017، ص225.

² Jordan Gamble et al, **The marketing concept in the 21st century: a review of how marketing has been defined since the 1960s.** the marketing review. 2011. Vol 11. N° 03. P229.

³ Jenny Darroch, et al. **Op cit** , P31.

⁴ **Ibid** , P31.

يركز هذا التعريف على:

- التسويق وظيفة تنظيمية وليست فردية؛
- هدف التسويق هو خلق القيمة؛
- أهمية إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

6-وحسب Shultz سنة 2007 فإنّ: " التسويق هو شكل من أشكال الالتزام البناء ووظيفة مجتمعية ومجموعة نظامية من عمليات؛ الإبداع، والاتصال وتوصيل القيمة للعملاء، وإدارة العلاقات مع العملاء والمجتمع بطرق تعود بالفائدة على أصحاب المصلحة المحليين والدوليين في هذه العمليات." ¹

و يركز هذا التعريف على:

- البعد الاجتماعي للتسويق؛
 - إدارة العلاقة مع العملاء؛
 - إدارة العلاقة مع جميع أصحاب المصلحة المحليين والدوليين.
- ثانيا- مدارس الفكر التسويقي حسب الجمعية الأمريكية للتسويق

سنة 1992 قام Cooke Raybun و Abercrombie بعرض عدد من التعاريف التي عرفها التسويق من سنة 1920 إلى سنة 1989، وأقرّا أنّ كل تعريف هو عدسة يمكن من خلالها التعرّف على البيئة السائدة وقت كتابة التعريف، وحسب تحليلهما يوجد أربع مدارس فكرية أو وجهات نظر في هذا المجال كمايلي: ²

- منظور المنفعة الإقتصادية؛
- منظور العميل؛
- المنظور الاجتماعي؛
- المنظور الإداري (المناجيري).

وبناء على الخصائص الدّالة للمدارس الفكرية الأربعة وتحليل محتوى التعريفات الممثلة للتسويق خلص Cooke Raybun و Abercrombie إلى أنّ مظاهر منظور المنفعة الإقتصادية كانت سائدة خلال عشرينيات القرن الماضي وكانت مألوفة في كل عقد منذ ذلك الحين، إلى غاية ظهور منظور العميل في الخمسينيات وكانت مظاهر

¹ Jordan Gamble, et al, **Op cit** ,P235.

²Jenny Darroch et al , **Op cit** , P30.

الفصل الأول:.....إطار نظري للتوجه السوقي

هذا المنظور سائدة خلال الستينيات والسبعينيات، أما المنظور الاجتماعي فكانت له مظاهر قليلة في الثلاثينيات، لكنها لاقت قبولا أوسع في السبعينيات، أما المنظور المناجيري فكان أول ظهور له في الخمسينات ولاقى قبولا سريعا منذ الستينيات إلى يومنا هذا، وفي سنة 2004 قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفا جديدا للتسويق، وحسب Abercrombie و Cooke Raybun فإنّ هذا التعريف خلق مدرسة إضافية للفكر التسويقي وذلك من منظور أصحاب المصلحة، ويختلف هذا المنظور عن المنظور الاجتماعي من خلال الإعتراف صراحة بأهمية جميع أصحاب المصلحة عند إنشاء أو تغيير الميزة التنافسية، ويمكن تلخيص هذه المدارس كمايلي:

الجدول رقم (01-01): مدارس الفكر التسويقي حسب الجمعية الأمريكية للتسويق إلى غاية سنة 2004

الكلمات الرئيسية	مدرسة التسويق
تدفق السلع/الخدمات، المعاملات، التوزيع.	منظور المنفعة الإقتصادية
الرضا، الحاجات، الرغبات، الأسواق المستهدفة والمستهلكين، العملاء.	منظور العملاء (المشترين)
العلاقات، التأثير الاجتماعي للأنشطة التسويقية، المجتمع، المبادلات، مستوى المعيشة.	المنظور الاجتماعي
إدارة الطلب، الأهداف التنظيمية، الاستراتيجية، الأرباح.	المنظور الإداري
إدارة المعرفة، أولوية أصحاب المصلحة، الحوارات الاستراتيجية، صناعة الاستراتيجية، الصناعة المنفتحة لاستراتيجية المشاريع وتطبيقها.	منظور أصحاب المصلحة

Source:Jenny Darroch et al .The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extention of cooke, Rayburn, & Abercrombie(1992). Journal of marketing theory and practice, vol12, N°4. 2004, P31.

الفرع الثاني- أركان المفهوم التسويقي

يقوم مفهوم التسويق على أربع أركان بارزة هي: ¹

أولا-إرضاء العميل

يقوم التسويق على أساس إشباع حاجات ورغبات الأفراد وهو مؤشر على مدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ونجاح المؤسسة في هذه المهمة يعتمد على مدى قدرتها على تحديد الأسواق المستهدفة ومن ثم العمل على الاستجابة لحاجات ورغبات هذه الأسواق بما يتلاءم ومصصلحة العميل، وهو ما يساهم في زيادة درجة الرضى لديه وبالتالي الولاء للمؤسسة، ما يعني عمر أطول للعميل وهو ما يحقق هدفين في آن واحد:

- زيادة العائد المالي نظرا لزيادة مشترياته؛

¹ ربحي عليان مصطفى، مرجع سابق، ص43-45.

- تفادي تكاليف جديدة لجلب عملاء جدد.

ثانيا-الربحية

الهدف البارز لمفهوم التسويق هو إرضاء العميل لكنه ليس الهدف الوحيد، فتحقيق هذا الهدف يساهم في تحقيق هدف آخر لا يقل أهمية للمؤسسة وهو الربح، فالمؤسسة تدرك أنه لتحقيق الربح لابد من تحقيق التوازن بين إرضاء العميل والربحية، ووجود خلل في أحد الطرفين يعني فشل استمرارية العملية التسويقية.

ثالثا-الجهود الكلية للمؤسسة

مفهوم التسويق أصبح اليوم فلسفة المؤسسة بكاملها فهو لا يقتصر على قسم أو مصلحة التسويق بالمؤسسة، فنجاح المؤسسة يعتمد على التنسيق والتكامل لكل العاملين بداخلها، كما أنّ كل عامل داخل المؤسسة يعد مسوقا لصورته ومنتجاتها، فإذا كان الموظف محترما فالمؤسسة محترمة والعكس، فالمؤسسة تسوق ذاتها في كل لحظة يتفاعل فيها أحد موظفيها مع العميل.

رابعا- المسؤولية الاجتماعية

تعد اليوم المسؤولية الاجتماعية عنصرا مهما من عناصر المفهوم التسويقي، فمن شروط إشباع حاجة العميل أن تكون بطريقة لا تتعارض مع مصلحة المجتمع، فإرضاء العميل لا يكون على حساب البيئة أو راحة السكان، فتحلّي المؤسسة بهذه المسؤولية جعلها تعيد النظر في كيفية تغليف وتعبئة المنتجات بحيث تكون أقل هدرا وضررا.

الشكل رقم(01-01): أركان المفهوم التسويقي



المصدر: رجي عليان مصطفى، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص43.

المطلب الثاني-تطور تطبيقات التسويق في المؤسسة

إنّ تعقد البيئة التكنولوجية، الاقتصادية والتنافسية، أثّرت على تطور تطبيق التسويق في المؤسسة، و من المهم جدا تتبع هذا التطور من أجل فهم الدور الحالي للتسويق بشكل أفضل ويمكن التمييز بين سبع مراحل كل

منها تتميز بفلسفة إدارة معينة وهي: التسويق السليبي، التسويق التشغيلي، التسويق الاستراتيجي، التسويق الاستراتيجي الاستباقي، الإدارة الموجهة بالسوق، التسويق الاجتماعي، التسويق بالعلاقات.¹

الفرع الأول- التسويق السليبي

إنّ نظام التسويق السليبي هو طريقة تنظيم تسود في بيئة اقتصادية تتميز بوجود سوق كبير محتمل ولكن يوجد فيه ندرة العرض، فالطاقات الإنتاجية المتاحة غير كافية لاحتياجات السوق لذلك يتجاوز الطلب العرض، وجود الحاجات المعروفة والمستقرة وكذلك وتيرة الابتكار التكنولوجي منخفضة، هي عوامل شجعت تبني هذا النمط من التسيير التسويقي، وهذا الوضع الاقتصادي لوحظ بشكل خاص في بداية القرن العشرين خلال الثورة الصناعية، كما أنّ هذا الوضع موجود حاليا في العديد من الدول النامية، و في بيئة تتميز بندرة العرض، التسويق يكون له دورا محدودا، فالتحليل يتم طبيعيا، لأن الحاجات معروفة و الأعمال تقتصر على تصريف المنتجات المصنعة، و الجهود الترويجية لا لزوم لها لأن المؤسسة لا تستطيع تزويد السوق كما تريد.²

أولا- الافتراض الضمني للتوجه بالمنتج

هذا التوجه أساسه هو " يكفي أن تنتج لكي تباع "، فالمؤسسة لديها المعرفة الفنية وتقوم بتصنيع منتجاتها وبيعها في أسواقها وهذا التوجه يبقى جيدا مادام الطلب يفوق العرض،³ كما يعتمد على الافتراض الضمني بأن المؤسسة تعرف ماهو جيد للمشتري، وأنّ هذا الأخير مقتنع، ويكون مديرو هذه المؤسسات مقتنعين بأنهم يصنعون منتجات عالية، وأنه من المسلّم به أنّ المشترين سيستمرون في الرغبة في منتجاتهم، وهذا الموقف البيروقراطي يؤدي إلى إعطاء الأولوية للانفعالات التشغيلية الداخلية وليس إرضاء الزبائن. التوجه بالمنتج يتعارض تماما مع منظور العميل الذي يرى المنتج على أنه حل لمشكلة ما وليس ككيان تقني، هذه الحالة تكون في بيئة يتجاوز فيها الطلب العرض، حيث يكون العملاء مستعدون لشراء أي نوع من المنتجات يتمكنوا من إيجادها.⁴

¹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché**, 7eme édition, Dunod, Paris, 2008 , P15.

² **Ibid**, P16.

³ Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction marketing : savoir-faire, savoir-etre**, Dunod, Paris,2005, P03,04.

⁴ Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose, **Op cit**, P17.

ثانيا- حدود التوجه بالمنتج

يكن خطر التوجه بالمنتج في جعل المؤسسة قصيرة النظر، وعدم التشجيع على طريقة التفكير في الوقت المناسب، أي قبل أن تتطور التكنولوجيا وتصبح هناك استجابات جديدة لاحتياجات السوق، التسويق السليبي هو نمط من التنظيم التسويقي لم يعد مناسباً في البيئة التي تواجهها المؤسسات في البلدان الصناعية اليوم، ومع ذلك يستمر اتجاه المنتج في بعض المؤسسات الصناعية التي تسوق المنتجات السلعية مثل المواد الخام أو السلع، غياب التوجه السوقي هو مصدر العديد من إخفاقات المؤسسات التي لم تكن قادرة على التكيف في الوقت المناسب مع ظروف السوق الجديدة، هذه الحالة الذهنية كانت منتشرة جداً بين مؤسسات أوروبا الشرقية التي واجهت تحديات اقتصاد السوق بقوة، غالباً ما يظل التوجه بالمنتج سائداً في الدول السائرة في طريق النمو خاصة بين خبراء التنمية الاقتصادية مع القليل من الاهتمام بتهيئة ظروف التنمية الذاتية، بمعنى الاعتماد على الموارد المحلية من أجل تلبية الاحتياجات المحلية.¹

الفرع الثاني- التسويق التشغيلي

تعتبر فلسفة التوجه بالبيع إحدى التوجهات الشائعة في الكثير من المؤسسات في نظرنا للسوق، وتفترض هذه الفلسفة أنّ المستهلكين إذا تركوا وشأنهم، لن يُقبلوا على شراء السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، وبالتالي ينبغي أن يُدفعوا دفعا من خلال بذل مجهود ترويجي قوي لإقناع هؤلاء العملاء بالشراء،² فالتسويق التشغيلي أو العملياتي يركز على بُعد "الأفعال" action من مفهوم التوجه السوقي، هذا التوجه من التسيير تم اعتماده تدريجياً في الاقتصاديات الغربية سنوات الخمسينيات من القرن الماضي من طرف مؤسسات السلع الاستهلاكية حيث كان الطلب في توسع سريع والقدرات الإنتاجية موجودة، ومن جهة أخرى في هذه الأسواق السريعة النمو التنظيم المادي للتبادل كان ضعيفا وغير منتج، ومن العوامل التي ساهمت في هذا التطور لإدارة التسويق مايلي:

أولاً- المؤسسة لديها القدرة على الإنتاج الضخم وليس لديها القدرة على التوزيع الشامل، والتوزيع غير فعال ومكلف؛

ثانيا- المؤسسة المستثمرة في الطاقة الإنتاجية لا تتحكم في الوصول إلى الطلب النهائي، إضافة إلى مخاطر اعتماد استراتيجية غير مقبولة؛

¹ Ibid, P 17.18 .

² عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999، ص 24.

ثالثا- ظهور أشكال جديدة للتوزيع، وبشكل أساسي الخدمة الذاتية self-service، ساهم في تعديل هيكل شبكات التوزيع التقليدية غير الملائمة لمتطلبات التوزيع الضخم؛
رابعا- التوسع الجغرافي للأسواق والمسافة المادية والنفسية الناتجة بين المنتجين والمستهلكين جعلت من الضروري زيادة استخدام وسائل الاتصال مثل قوة المبيعات وخاصة الإعلان في وسائل الإعلام؛
خامسا- التطور الواسع لسياسة العلامة التجارية التي تتطلبها مبيعات الخدمة الذاتية واستخدامها من قبل المؤسسة كوسيلة للسيطرة على الطلب الخاص بها.

فالمهدف الأساسي للتسويق في هذه المرحلة هو إنشاء جهاز مبيعات فعال، يصبح دور التسويق التشغيلي أقل سلبية، فهي مسألة إيجاد وتنظيم منافذ بيع المنتجات المصنعة، في هذه المرحلة معظم المؤسسات تركز على احتياجات مركز السوق بمنتجات تلبى احتياجات غالبية العملاء، التسويق التشغيلي مهمته تنظيم بيع المنتجات وإدارة كل المهام التي تدخل في عملية البيع. على مستوى الهيكل التنظيمي تنعكس هذه التغييرات في الاهتمامات ذات الأولوية في إنشاء مديرية المبيعات أو المصلحة التجارية، مكلفة بإنشاء شبكات البيع وتنظيم التوزيع المادي والإعلان والترويج، وكذلك إدارة بحوث السوق التي بدأت تتضح أهميتها خاصة في تحليل عادات الشراء، فعالية الإعلان، تأثير العلامة التجارية، التعبئة والتغليف...الخ.¹

حيث مبدأ هذا التوجه هو " بيع أكبر عدد من المنتجات لأكثر عدد من العملاء." ² فالتسويق التشغيلي عزز تطوير التوجه بالمبيعات، والذي يتضمن بعضا من القهر التجاري "agressivité commerciale" حيث يعتمد على الافتراض الضمني أنّ السوق قادر على امتصاص كل شئ إذا تم الضغط عليه بما يكفي، ودور التسويق ببساطة هو البحث عن منافذ للمنتجات المصنعة.³ فهدف المفهوم البيعي واضح وهو القيام ببيع ما هو موجود لدى المؤسسة من منتجات وذلك باستخدام تلك الأنشطة التي تساعد في عملية البيع مثل الإعلان، والمهارات البيعية لرجال البيع العاملين لديها مع إعطاء أهمية محدودة للغاية لدرجة رضا العميل بعد قيامه بعملية الشراء، وبعد المفهوم البيعي بتركيزه على نشاط البيع نقيضا للمفهوم الإنتاجي والذي لا يعطي أي تركيز يذكر للعملية البيعية، ولكن كلا المدخلين لا يعطيان اهتماما لحاجات أو رغبات العميل.⁴

¹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Op cit**, P18.19.

² Nathalie Van Laethem, **Op cit**, 2005, P04.

³ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Op cit**, P.19.

⁴ محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص15.

الفرع الثالث - التسويق الاستراتيجي

إنّ حصر التسويق في التسويق التشغيلي أي التوجه بالمبيعات فقط ؛ هو أمر جيد خاصة في الأسواق التي تشهد نمواً سريعاً حيث يكون السوق المحتمل احتلاله كبيراً، كما كان الحال لسنوات عديدة في أوروبا الغربية والولايات المتحدة حتى عام 1996 في دول جنوب شرق آسيا، غير أن دمج بُعد التحليل ضرورة تفرض نفسها على المؤسسة عندما يتباطأ النمو، حيث ينقسم السوق إلى مجموعات من الزبائن لديهم توقعات مختلفة، اشتداد المنافسة، وتسارع وتيرة الابتكار؛ في هذا النوع من السوق لم يعد دور التسويق مجرد استغلال سوق موجودة، فالأهداف ذات الأولوية هي العثور على شرائح أو أسواق مولدة للنمو، تطوير مفاهيم منتجات جديدة تتلاءم مع الحاجات المتغيرة وتنوع محفظة المنتجات وتحديد كل وحدة عمل استراتيجية لنوع الميزة التنافسية التي يمكن الحفاظ عليها، فبُعد التحليل يحمل أهمية كبيرة ويوفر قاعدة استراتيجية للتسويق التشغيلي الذي ينتج عنه زيادة الكفاءة، فهذا التطور نحو تعزيز دور التسويق في المؤسسة ضروري بسبب ثلاث تغيرات في البيئة هي:¹

- مرحلة النضج التي وصلت لها العديد من الأسواق والتشبع التدريجي للحاجات المتعلقة بالزبائن الجوهريين للسوق؛

- تسارع وشمولية التقدم التكنولوجي؛

-زيادة الأسواق الدولية بعد الرفع التدريجي لحواجز التجارة الدولية.

هذه التغيرات الثلاثة أدّت إلى تعزيز التسويق الاستراتيجي أو مايسمى التوجه بالعميل في المؤسسة، وفي خطط المؤسسة الموجهة بالعملاء سيحدث تغيير كبير على مستوى قرارات المنتج التي ستوضع تحت مسؤولية وظيفة التسويق بالتنسيق الوثيق مع قسم البحث والتطوير ووظيفة الإنتاج، وهذا يعني في الواقع العملي أنّ التسويق الاستراتيجي يوجّه سياسة المنتج ويقرّر الجدوى الاقتصادية لمفاهيم المنتجات الجديدة، فقد تكون أصل فكرة المنتج الجديد من أيّ جهة؛ كقسم الإنتاج أو البحث والتطوير أو أي مصدر آخر ولكن هناك مرور إلزامي وأولوي من أجل اختبار التسويق الاستراتيجي قبل الاعتماد والإنتاج وبالتالي فإنّ الواجهة "البحث والتطوير-التسويق الاستراتيجي-الإنتاج" لها دور أساسي في هذا الصدد، الافتراض الضمني للتوجه بالعميل هو تلبية احتياجات العملاء فهي الهدف الأول للمؤسسة، وهي أفضل طريقة لتحقيق الربحية والنمو، ويكمن النقص الحقيقي للتوجه بالعملاء في إهمال الاحتياجات غير المعلنة للعملاء.

¹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Op cit**, P20-24.

الفرع الرابع- التسويق الاستراتيجي الاستباقي

المقاربات التسويقية السابقة تتميز بالتبني الضمني لمبدأ: "يجب التكيف مع التوقعات المعبر عنها للسوق"، غير أنه وإن تم تطبيق هذا المبدأ بشكل أكثر من اللازم، من المحتمل أن يكون به قصور لأنه لا يهدف على المدى البعيد إلى إنشاء أسواق جديدة حقا ولكن تشارك أسواق حالية، وهذا هو التوجه الاستجابي، أما ابتكارات الانقطاع، في جوهرها لا يمكن تخيلها من قبل المستهلكين العامة، بعض الباحثين فقط يستطيعون اختراع منتجات لم يتم طرحها في السوق من قبل، فمن المنطقي أنّ المستهلك لا يستطيع أن يتخيل حاجات جديدة حقا لأنه لا يحلم بتكنولوجيا الانقطاع التي تستجيب له، لذلك من الأفضل التخلي من وقت إلى آخر على مبدأ التكيف مع توقعات السوق و إعادة تميم البحث الأساسي، الذي ليس له منذ الانطلاق أهداف أو قيود تتعلق بالسوق، فهذا يعتبر بمثابة توجه استباقي، ويمكن تعزيز استراتيجية التسويق الاستباقي كمايلي:¹

- مساعدة العملاء على توقع التطورات في أسواقهم؛
- المحاولة باستمرار الكشف عن احتياجات العملاء الإضافية التي لا يكونون على وعي بها؛
- إدراج الحلول للحاجات غير المعلن عنها للعملاء من خلال منتجات جديدة؛
- طرح الأفكار حول كيفية استخدام المنتجات؛
- الابتكار، حتى مع المخاطرة؛
- البحث عن فرص في المجالات التي يجد فيها العملاء صعوبة في التعبير عن احتياجاتهم؛
- العمل مع المستخدمين القادة الذين يدركون جيدا حاجات الجماهير قبل الناس؛
- استقراء الاتجاهات الرئيسية لفهم ما سيحتاجه السوق الحالي في المستقبل.

الفرع الخامس- الإدارة الموجهة بالسوق

في بداية القرن الواحد والعشرين انتقلت المؤسسات اليقظة تدريجيا من التوجه بالعميل إلى توجه أوسع نحو السوق إذ أصبح ينظر للسوق على أنه نظام بيئي معقد، حيث يجب نشر البعد الثقافي في جميع أنحاء المؤسسة بأكملها إذ أصبح التسويق مهما جدا ولا يمكن تركه في أيدي رجال التسويق لوحدهم، ويعني التوجه السوقي أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار في تحليلها جميع الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة الذين يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على قرار الشراء الخاص بالعميل، وبالتالي فهم جزء من " السوق " بالمعنى الواسع. ففي الحالات العامة يوجد خمس (05) فاعلين أساسيين يؤخذون بعين الاعتبار هم: المستهلك المباشر أو النهائي، الموزع، المنافسة،

¹ Ibid, P24-25.

الفصل الأول:.....إطار نظري للتوجه السوقي

الواصفون، البيئة الكلية للتسويق (أو أصحاب المصلحة) ، والفرضية الموضوعية هي أنّ المؤسسات ذات التوجه السوقي تطور الأنشطة وتُخصِّص الموارد البشرية والمادية لتحليل التوقعات بشكل منهجي ومواقف وسلوكيات الفاعلين المختلفين المشاركين في السوق هؤلاء الفاعلين هم كمايلي:¹

أولا-المستهلك النهائي أو المباشر

من الواضح أن تلبية حاجات الزبون النهائي أو الزبون المباشر هو الهدف الأول للمؤسسة والذي يرتبط بالمفهوم التقليدي للتسويق، حيث أن العميل النهائي يمكن أن يكون مختلفا عن العميل المباشر للمؤسسة بناء على ما إذا كان سوقا للسلع الاستهلاكية أو سوقا للسلع الصناعية، والأهم هنا هو تحديد المنتج أو الخدمة على أنها حل لمشكلة العميل وتجنب الوقوع في مشكلة "قصر نظر المنتج".

ثانيا-العميل الموزع

لطالما كان الصراع للسيطرة على الطلب والوصول إلى السوق قضية استراتيجية رئيسية للمنتجين والموزعين، ففي الغذاء نجح المصنعون في ترسيخ قوتهم السوقية من خلال سياسات العلامة التجارية القوية وبالتالي الحفاظ على دور الموزعين في وظائف الاتصال والتوزيع المادي، فالعلاقة منتج-موزع ظلت لوقت طويل علاقة شراكة لوجود مصالح مشتركة، منذ ظهور التوزيع الواسع بقوة في قطاع السلع الواسعة الاستهلاك، أصبحت هذه العلاقة علاقة غامضة؛ هل الموزع منافس، أم شريك، أم زبون وسيط؟ والجواب على هذا السؤال صعب، خاصة أنه يختلف حسب هيكل القطاع، في قطاع التغذية في أوروبا درجة تركيز التوزيع الواسع مرتفعة جدا في العديد من الدول، بالإضافة إلى أن الموزعين طوروا سياسات لعلامات تجارية خاصة بهم، لهذا قوة السوق لاشك تمر بجانب الموزع، والمنتج بقدر ما هو قوي فإنه يحتاج إلى التوزيع الواسع حتى لو تم تطوير التسويق المباشر والتجارة الإلكترونية ستصبح بديلا حقيقيا للمؤسسة المصنعة.

ثالثا-المنافسون

المنافسون المباشرون، مثل المنافسة في المنتجات البديلة، هم فاعلون رئيسيون في الأسواق حيث أن المؤسسة ستحدد الميزة التنافسية فيما يتعلق بها على أساس استراتيجيتها للنمو، التوجه نحو السوق ينطوي على الأخذ بعين الاعتبار دائما الاهداف والاستراتيجيات، والتوجه بالمنافسة ينطوي على إنشاء نظام لمراقبة المنافسين الأكثر خطورة في كل شريحة من الشرائح المستهدفة ونشر هذه المعلومات في المؤسسة، وفي الأسواق المشبعة والراكدة، تزداد حدة الصراع التنافسي ويصبح الهدف الاستراتيجي ذو الأولوية هو مواجهة تحركات المنافسين أو حتى تحطيمها وتقوم

¹ Ibid, P26-28.

الفصل الأول:.....إطار نظري للتوجه السوقي

المؤسسة بتكريس الكثير من الطاقة والموارد ضدهم، مع عدم إغفال الهدف الرئيسي الذي يبقى دائما هو إرضاء الزبائن، فالحفاظ على توازن جيد بين التوجه نحو المنافسة والتوجه بالعمل أمر مهم، ويميل مفهوم التوجه السوقي إلى تعزيز هذا التوازن.

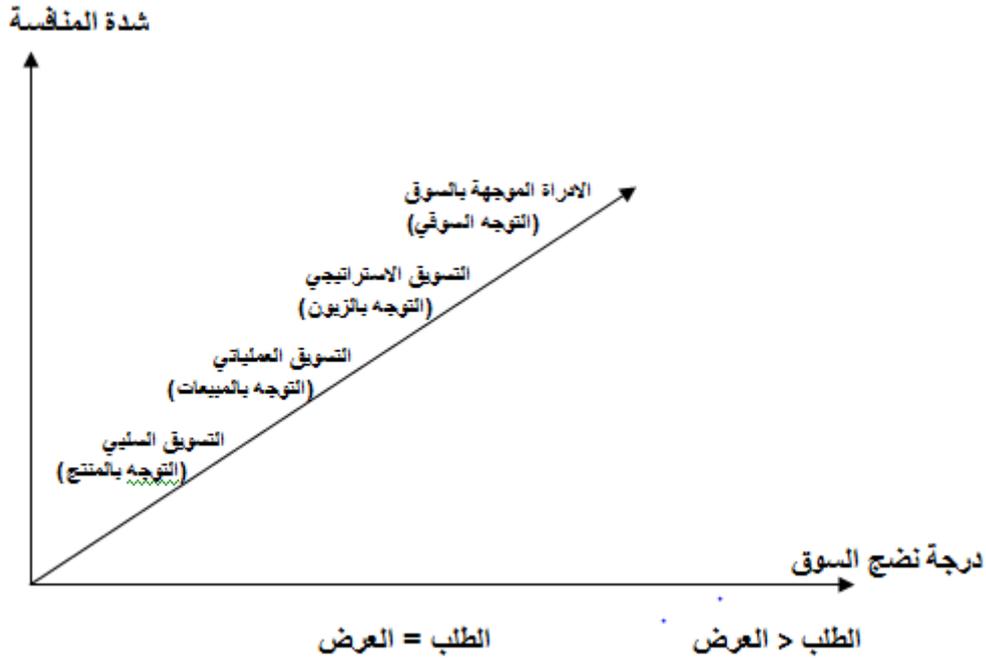
رابعا-العملاء الواصفون

في العديد من الأسواق، بالإضافة إلى الفاعلين التقليديين، العملاء والموزعين والمنافسين، قد يلعب الأفراد أو منظمات أخرى دورا مهما في تقديم الاستشارة أو التوصية أو وصف العلامات التجارية أو الشركات أو المنتجات أو الخدمات للعملاء و /أو الموزعين، والمثال الأكثر وضوحا هنا سوق الأدوية حيث الأطباء لديهم تأثير حاسم على نجاح الدواء، فهم يعتبرون من قبل شركات الأدوية أهم فاعل في السوق رغم أنهم ليسوا لا مشترين، لا مستخدمين، ولا دافعين للثمن. كذلك يلعب المهندسون المعماريون دورا مشابها في سوق البناء وهم مصدر تأثير مهم لشراء المعدات مثل الإطارات والنوافذ وأنظمة التدفئة، الزجاج، المطابخ...إلخ، نلاحظ نفس النوع من تأثير المصممين المستقلين في سوق المفروشات والأزياء الراقية، وفي السوق الصناعي (B2B)، غالبا ما تفترض المؤسسات دور الواصف من قبل شركات الهندسة أو الخبراء أو الاستشاريين الذين يوصون أو يصادقون على المعدات ونشر قوائم المنتجات المعتمدة و لكي يتم اعتبارهم كموردين من قبل العملاء المحتملين في المناقصات العامة، يجب أن يكون الشخص "معتمدا" من قبل هؤلاء الخبراء أو المستشارين، التوجه بالواصفين يتضمن أن تقوم المؤسسة بتحديد قادة الرأي، والواصفون الرئيسيون، وتقييم طبيعة وأهمية الدور الذي يلعبونه في عملية تشكيل قرار الشراء، ووضع استراتيجية اتصال لاعلامهم وتحفيزهم والحصول على دعمهم.

خامسا-البيئة الكلية للتسويق

في أي سوق، تؤثر عوامل البيئة الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئية والسياسية، على التطور المستقبلي لهذه السوق، لذلك فالمؤسسة التي تتبنى التوجه السوقي يجب عليها تطوير نظام لرصد بيئتها الكلية للتسويق من أجل استباق هذه التغيرات، وتسهيل اعتماد الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

الشكل رقم (01-02): تطور التسويق حسب التوجه بالسوق



Source: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose: **Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché**, 7eme édition, Dunod, Paris, 2008, p15.

الفرع السادس - التوجه بالمجتمع

أثار العديد من الكتاب بعض الأسئلة في السنوات الأخيرة حول ما إذا كانت فلسفة التوجه بالتسويق والتي تنص على إشباع رغبات ومطالب المستهلكين من خلال الإفراط في التنوع والتشكيل في السلع والمنتجات تعتبر فلسفة صحيحة وهدفا مناسباً للمؤسسة في عصر يتسم بعدد من الخصائص منها التدهور في البيئة ونقص الموارد والانفجار السكاني والتضخم العالمي وإهمال الخدمات الاجتماعية، ويثور التساؤل الأساسي في هذا الصدد فيما إذا كانت المؤسسة في سعيها لدراسة رغبات واحتياجات المستهلكين وتقديم السلع والخدمات التي تفي بهذه الرغبات، تعمل لمصلحة المستهلكين والمجتمع في الأجل الطويل أم لا؟ وقد أدت كل هذه الظروف والمواقف إلى البحث عن مفهوم جديد ليحل محل فلسفة التوجه بالتسويق، ومن بين هذه المفاهيم ما يعرف بالمفهوم الإنساني للتسويق، وكذلك مفهوم الاستهلاك الذكي، وحثمية المفهوم البيئي للتسويق، ويمكن تسمية هذا الاتجاه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق، والذي ينص على أن مهمة المؤسسة هي تحديد احتياجات ورغبات العملاء في سوق مستهدف، والعمل على إشباع هذه الاحتياجات والرغبات بكفاءة وفعالية أكبر من المنافسين وبالشكل الذي يحافظ على رفاهية المستهلك والمجتمع في الأجل الطويل أم لا، وقد أدت كل هذه الظروف والمواقف إلى البحث عن مفهوم جديد ليحل محل فلسفة التوجه بالتسويق، ومن بين هذه المفاهيم ما يعرف بالمفهوم الإنساني للتسويق،

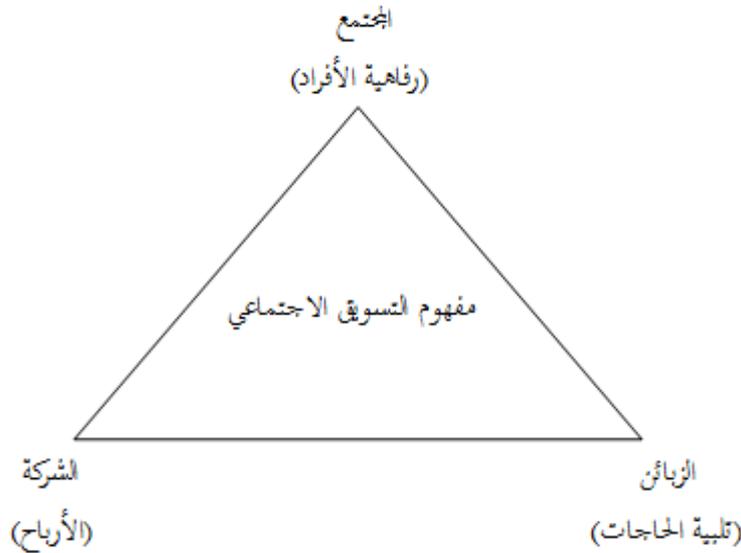
الفصل الأول:.....إطار نظري للتوجه السوقي

وكذلك مفهوم الاستهلاك الذكي، وحتمية المفهوم البيئي للتسويق، ويمكن تسمية هذا الاتجاه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق، والذي ينص على أن مهمة المؤسسة هي تحديد احتياجات ورغبات العملاء في سوق مستهدف، والعمل على إشباع هذه الاحتياجات والرغبات بكفاءة وفعالية أكبر من المنافسين وبالشكل الذي يحافظ على رفاهية المستهلك والمجتمع في الأجل الطويل.¹

حيث انتقل في هذه المرحلة المفهوم التسويقي للاهتمام بمصلحة المجتمع ورفاهيته، حيث زاد الاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات الأفراد والجماعات مع تحسين نوعية الحياة لهم، فالمفهوم الاجتماعي يهتم بالمؤسسة، العميل والمجتمع، وتميزت هذه المرحلة بمايلي:²

- إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحسين نوعية الحياة لديهم؛
- العميل يتعامل مع المؤسسة التي تراعي مصلحته والمجتمع معا؛
- الاهتمام بالمؤسسة، العميل والمجتمع، ويتحقق التوازن بين هذه الأطراف على المدى الطويل.

الشكل رقم (01-03): المكونات الثلاثة لمفهوم التسويق الاجتماعي



المصدر: فليب كوتلر، جاري أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة: د.م سرور علي ابراهيم سرور، الجزء 1، دار المريخ، 2007، ص75.

¹. عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 26، 25.

². طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص15.

الفرع السابع- التسويق بالعلاقات

كما هو الحال مع التوجه السوقي فإن النقطة المحورية في أدبيات التسويق بالعلاقات هي تلبية حاجات العملاء، Kalwani و Narayandas قدّما سنة 1995 أساسيات العلاقة بين الاثنين، مع تعريف مفهوم التسويق على أنه التأكيد على أنّ مفتاح النجاح لمؤسسات الأعمال هو تحديد احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها بفعالية أكثر من المنافسين والنظر إلى العلاقات مع العملاء من منظور طويل المدى، Berry و Parasurman سنة 1991 ركّزا على على العملاء وعرفا التسويق بالعلاقات على أنه " يهتم بجذب وتطوير والاحتفاظ بالعلاقات مع العملاء"، وهذا التوجه يكون صحيحا بشكل خاص في التسويق الصناعي (B2B)، أين يميل المشترون والبائعون إلى أن يكونوا على اتصال مستمر ومباشر مع بعضهم البعض على المستوى الشخصي وكذلك على المستويات التنظيمية.¹

وحسب Kotler فإنّ التسويق بالعلاقات يهدف إلى بناء علاقات مستدامة ومُرضية مع مختلف الفاعلين في السوق من أجل ربح ثقتهم و تفضيلاتهم على المدى الطويل، وهؤلاء العملاء يتم اختيارهم بناء على مساهمتهم القوية في نجاح المؤسسة.²

الجدول رقم (01-02):تطور تطبيق التسويق

الموجهة الإدارة بالمسوق	التسويق الاستراتيجي	التسويق العملياتي	التسويق السلبي	
بداية سنوات 2000	سنوات التسعينات	سنوات الخمسينات	(بداية العشرينيات-بعد الحرب العالمية الاولى)	الفترة الزمنية
التوجه السوقي	التوجه بالزبون.	التوجه بالمبيعات	التوجه بالمنتج، أو التوجه الإنتاجي	تسمية الفترة
التطبيق، التحليل، الثقافة.	التطبيق، التحليل، الثقافة.	التطبيق، التحليل، الثقافة.	التطبيق، التحليل، الثقافة.	التطبيق، التحليل، الثقافة

¹ Christine Steiman, et al , **Beyond market orientation, when customers and suppliers disagree**, journal of the academy of marketing science, Vol 28, N°1, 2000, p111.

² Philip Kotler ,et al , **Marketing management**, Pearson, Montreuil, 15 edition, 2015, P27.

<p>أسباب الوجود</p> <p>الطلب أكبر من العرض. (وضعية مريحة جدا). -الحاجات معروفة وثابتة. -وتيرة الابتكار التكنولوجي منخفضة.</p>	<p>-تم تطوير القدرة على الانتاج الضخم. -تطور التوزيع الشامل. -لم يعد بإمكان المؤسسة الوصول إلى الطلب النهائي. -تطور التوزيع بواسطة الخدمة الذاتية(الزبون من يحدد المنتج) - التوسع الجغرافي للأسواق يتطلب طرق جديدة للاتصال والبيع. - تطور سياسة العلامة التجارية.</p>	<p>-العديد من الأسواق وصلت إلى النضج. -تسارع التطورات التكنولوجية وشموليتها. - الأسواق أصبحت دولية.</p>	<p>أسباب الوجود</p> <p>الطلب أكبر من العرض. (وضعية مريحة جدا). -الحاجات معروفة وثابتة. -وتيرة الابتكار التكنولوجي منخفضة.</p>	<p>أسباب الوجود</p> <p>الطلب أكبر من العرض. (وضعية مريحة جدا). -الحاجات معروفة وثابتة. -وتيرة الابتكار التكنولوجي منخفضة.</p>
<p>التوجهات</p> <p>-المسؤوليات مشتتة. -الأولوية هي إنشاء طاقة إنتاج وبيع المنتجات المنتجة. -المؤسسة لديها توجه المنتج وتعطي الأولوية للضرورات الداخلية (من الداخل إلى الداخل) -تقتصر الاتصالات مع السوق</p>	<p>-ضرورة البحث عن منافذ للمنتجات المصنعة وتنظيمها. -من الضروري الاستجابة لمركز السوق(المنتجات التي تلي احتياجات غالبية العملاء).</p>	<p>-المؤسسة موجهة بالعميل وتنظر إلى أنشطتها من منظور العميل(من الخارج إلى الداخل) -تجزئة السوق توجه استراتيجية التطوير بأكملها(المؤسسة</p>	<p>التوجهات</p> <p>-المسؤوليات مشتتة. -الأولوية هي إنشاء طاقة إنتاج وبيع المنتجات المنتجة. -المؤسسة لديها توجه المنتج وتعطي الأولوية للضرورات الداخلية (من الداخل إلى الداخل) -تقتصر الاتصالات مع السوق</p>	<p>التوجهات</p> <p>-المسؤوليات مشتتة. -الأولوية هي إنشاء طاقة إنتاج وبيع المنتجات المنتجة. -المؤسسة لديها توجه المنتج وتعطي الأولوية للضرورات الداخلية (من الداخل إلى الداخل) -تقتصر الاتصالات مع السوق</p>

على المستوى الأول من سلسلة التوزيع. -أبحاث السوق متقطعة . -نادرا ما يتم اتخاذ اجراءات تحفيز الطلب.	-تطور سياسة العلامة التجارية التي تدعمها الإعلانات الإعلامية. - إنشاء أقسام خاصة بالمبيعات.	ليست مجبرة على خدمة السوق بالكامل وتقرر خدمة جزء فقط (من السوق). - تنظيم حوار بين البحث والتطوير والإنتاج و التسويق الاستراتيجي لتطوير سياسة المنتج. -مديرو المنتجات مسؤولون عن التسويق الاستراتيجي.
--	--	--

Source: Université Catholique de Lovain , On the cite [https://www.studocu.com/fr-](https://www.studocu.com/fr-be/document/universite-catholique-de-louvain/marketing/evolution-du-marketing/11517112)

[be/document/universite-catholique-de-louvain/marketing/evolution-du-marketing/11517112,](https://www.studocu.com/fr-be/document/universite-catholique-de-louvain/marketing/evolution-du-marketing/11517112)

Consulté le 03/08/2022

المطلب الثالث: التوجه السوقي امتداد للتوجه للتسويقي

بتزايد شدة المنافسة على الأسواق وتسارع وتيرة الابتكارات وتطوير المنتجات، راحت تتزايد الأفكار والفلسفات والتوجهات التسييرية للمؤسسات خاصة الاستراتيجية منها من أجل كسب عملاء جدد والمحافظة على الحاليين منهم، وقد ظهر مفهوم التوجه السوقي كتوجه ثقافي وسلوكي تتبناه الكثير من المؤسسات التي من خلاله تستطيع التفاعل و الاهتمام بكل الجهات الفاعلة في محيطها التي تؤثر فيها وتتأثر بها بما فيه العملاء، والمنافسين والموزعين وغيرهم.

الفرع الأول- نشأة وتطور مفهوم التوجه السوقي

يعتبر Peter Druker أول من لمح إلى معنى التوجه السوقي سنة 1954 حين قال " إنَّ التسويق ليس وظيفة منفصلة داخل المؤسسة و النظر إلى المؤسسة ككل من وجهة نظر العميل"، بمعنى آخر أنّ مفهوم التسويق يُعنى بثقافة تنظيمية متميزة وهي مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم التي تضع العميل في مركز تفكير المؤسسة

من حيث الاستراتيجية والعمليات.¹ وهذه النظرة تتطابق إلى حدّ بعيد مع الوجهة الثقافية للتوجه السوقي والتي تضع العميل في مركز اهتمام المؤسسة.

غير أنّ أول ظهور أكاديمي لمصطلح التوجه السوقي كان عام 1990، حسب كل الدراسات في هذا المجال، وذلك بعد نشر دراستين: هما دراسة kohli و Jaworski وكذا دراسة Narver و Slater وكلاهما نشرت عام 1990، ولازتا هاتين الدراستين مرجعا لكل الدراسات المتعلقة بالتوجه السوقي.

عرّف kohli و Jaworski سنة 1990 التوجه السوقي على أنه "التوليد الواسع من طرف المؤسسة لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، و نشر هذه المعلومات داخل المؤسسة والاستجابة لها". ثمّ قدّم هذا المفهوم من خلال ثلاث مكونات أو عمليات أساسية تتعامل مع المعلومات التسويقية هي: التوليد، النشر، والاستجابة.

وفي تعريف مختلف قليلا قدّم من قبل Slater و Narver سنة 1990 "التوجه السوقي هو الثقافة التنظيمية الأكثر فعالية وكفاءة في خلق السلوكيات الضرورية لخلق أعلى قيمة للمشتريين وبالتالي أعلى أداء للمؤسسة". هاذين الأخيرين شدّدا على ثلاث مكونات أساسية هي: التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، والتنسيق بين الوظائف.²

بعد هاتين الدراستين عرف مفهوم التوجه السوقي انتشارا واسعا، وفي سنة 1992 تناول Webster تطوّر الهياكل التنظيمية للمؤسسات منذ 1960 حيث لاحظ أنّ التعريفات الكلاسيكية لإدارة التسويق لم تعد تتلاءم مع أهداف المؤسسات الحديثة، إذ كانت إدارة التسويق بالمعنى التقليدي للمصطلح تعتمد إلى حد كبير على مبدأ الصفقة بين البائع والمشتري بهدف تعظيم الربح للمؤسسة، بينما في يومنا هذا لم تعد المؤسسات بالهياكل التنظيمية لسنوات 1960 و1970 أين كانت وظيفة التسويق مركزية جدا، و أقسام التسويق وظّفت العديد من المحللين المتصلين مباشرة بالمستهلك النهائي والانشغال أساسا بتطوير إستراتيجيات تسمح بتعظيم ربح المؤسسة، و ابتداء من بداية سنوات الثمانينات من القرن الماضي 1980 هذه الوضعية تغيرت تدريجيا. وفي تصريح ل Webster " ... يوجد تحوّل ملحوظ من الصفقات و الهياكل التنظيمية التقليدية، وأشكال البيروقراطية للمؤسسة إلى أنواع أكثر مرونة للشراكات، التحالفات والشبكات، و في خضم هذه الأنواع الجديدة للمؤسسات و يجب إعادة النظر

¹ Rohit Deshpande, Frederick E Webster Jr, **Organizational culture and marketing: Defining the research agenda**, American marketing association, **Journal of marketing**, Vol.53.N°01,1989, p03.

² Jia-Jeng Hou, **Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities**, Social behavior and personality, 2008, Vol 36, N°09, 2008, p1252.

في الطرق التقليدية لتنظيم وظيفة التسويق والتفكير في هدف النشاط التسويقي، مع التركيز على علاقات العميل طويلة الأجل، الشراكات، والتحالفات الاستراتيجية"، فحسب Webster، التسويق تحوّل من وظيفة مسندة في قسم إلى وظيفة شاملة لكل مجالات المؤسسة، وظيفته الأساسية تأسيس علاقات طويلة الأجل مع الشركاء التجاريين والعملاء، ففي هذه الظروف الدور التقليدي للتسويق يعتمد على مبدأ الصفقات ذات المنفعة المتبادلة بين البائع والعميل التي تتناقص شيئاً فشيئاً، أما التسويق الجديد فهو علائقي أكثر فأكثر يحتاج إلى قدرات من طرف المؤسسة، مثل اليقظة التكنولوجية والتنافسية الحريضة وكذا التحسين الدائم لسيرورة التسويق، هذه القدرات تسمح للمؤسسة بتطوير ميزة تنافسية تستند على معرفة معمقة بالسوق، إذ أنّ فكرة القرب من السوق ليست جديدة، فالظروف الحالية للسوق والأشكال التنظيمية الجديدة تشجع على تطوير التوجه السوقي الفعال.¹

ويبين Ruekert سنة 1992 بأنّ التوجّه السوقي هو مجموعة محددة من التصرفات أو أنماط السلوك، وبأنه الدرجة التي تعكس قيام المؤسسة بالحصول على المعلومات على العملاء لتلبية احتياجاتهم، وأشار Deshpande وآخرون سنة 1993 أنّ التوجّه السوقي شكل من أشكال الثقافة التنظيمية والمؤسسة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولويتها تعظيم والحفاظ على أعلى قيمة لعملائها، ويتفق معه Langerak سنة 2003 في أنّ التوجه السوقي ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المؤسسة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخباراتية، والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المؤسسة، فيما رأى الإمام سنة 2004، أن التوجه السوقي يمكن اعتباره بناء ثقافي وسلوكي بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المؤسسة، مما يترتب عليه اتباع فلسفة مؤدية إلى نجاح سياسات المؤسسات التي تعتنق فكره ومرونته بعد فشل سياسات التوجه بالتسويق بسبب المنافسة القوية، والتغير في أذواق المستهلكين، وعدم إعطاء العملاء داخل المنظمة (العاملين) الاهتمام الكافي بالمسؤولية الاجتماعية، لذا تكون مهمة قيادة المؤسسة معرفة حاجات العملاء الحالية والمستقبلية مع عدم إغفال الأطراف الأخرى المؤثرة في تحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.² وفي سنة 2000 قدّم كل من Matsuno و Mentzer تعريفاً أكثر شمولية وعملية والذي يتضمّن الأفراد المشاركون في السوق (مثل المنافسين، الموردين، والمشتريين)، والعوامل المؤثرة (مثل

¹ Denis Jean-Emile et al : **Orientation marché et performance: Intégration des évidences empiriques, Rapport de recherche.** Archive ouverte unique, Report, Faculté d'économie et de management, Université de Genève .2000, P04,05. On the cite: <https://archive-ouverte.unige.ch>,

² وائل إدريس و رائد المومني: تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 27 (1)، 2013، ص 113.

العوامل الاجتماعية، الثقافية، القوانين، وعوامل البيئة الكلية)، هذه الدراسة لـ Matsuno و Mentzer سنة 2000، ودراسة Matsuno وآخرون سنة 2000 كذلك تعتبر خطوة مهمة نحو توسيع نطاق التوجه السوقي.¹ وفي سنة 2014 عرّف التوجه السوقي من طرف Barrales-Molina وآخرون على أنه "قدرة الانفتاح على الخارج التي تربط المؤسسة ببيئة أعمالها، مما يؤدي إلى تنسيق داخلي واستجابة خارجية أفضل".² من خلال ما سبق نستطيع أن نعرّف التوجه السوقي على أنه " فلسفة وتوجه طويل المدى للمؤسسة ككل يتضمن اهتمام المؤسسة بكل الفاعلين في بيئتها سواء داخلين أو خارجيون انطلاقاً من العملاء وذلك من خلال ثقافة تنعكس في سلوكيات عملية، بغرض تقديم أعلى قيمة للعملاء مقارنة بالمنافسين وكل ذلك في إطار عمل منسق بين جميع الوظائف".

الفرع الثاني- الفرق بين مفهوم التسويق التقليدي ومفهوم التوجه السوقي

غالبية المسيرين والأكاديميين لا يفرّقون بوضوح بين التوجه بالعميل، التوجه التسويقي، والتوجه السوقي، رغم ذلك فإنّ العديد من المنشورات وضحت هذه المفاهيم، مثل: Lambin و Chumpitaz سنة 2000، و Lambin سنة 1996، و Jaworski وآخرون سنة 2000، و Kohli وآخرون سنة 1990، و Narver وآخرون سنة 1990، و Revera سنة 1995، فالذين لم يفرقوا بين هذه المفاهيم اعتمدوا على المفهوم التقليدي للتسويق باعتبار أنه توجه المؤسسة الذي يظل قريباً إلى عملائها، لكن تحليل السوق العالمي اليوم في اقتصاد عالمي مترابط الذي أظهر تعقّد الأسواق العالمية، وضعف المفهوم التقليدي التسويقي الذي يعطي نظرة غير مكتملة عن الأعمال، فتركيزه الكبير والوحيد يكون على العميل، وتجاهل دور الفاعلين الأساسيين الآخرين، فمعرفة احتياجات العميل فقط لا تكون كافية في بعض الحالات مثل: المنتج الجديد المخترع، منافسون أقوياء قدّموا نفس المنتج، موزعون أقوياء يستطيعون عزل المؤسسة عن عملائها، مؤثرون أقوياء لا يقبلون بالمصادقة على المنتج ولا يشيرون إليه في قائمة توصياتهم، أصحاب المصلحة يقررون مقاطعة العلامة التجارية... إلخ، وبالتالي فإنّ التوجه السوقي

¹ Isabelle Maignan et al : **Stakeholder orientation : development and testing of a framework for socially responsible marketing**, journal of strategic marketing, Vol 19, N°4, 2011, p316.

² Haris Aslam et al, **Customer integration in the supply chain: the role of market orientation and supply chain strategy in the age of digital revolution**, Annals of operations research, 2023, 1-25. P04, on the cite : https://www.researchgate.net/publication/370719169_Correction_to_Customer_integration_in_the_supply_chain_the_role_of_market_orientation_and_supply_chain_strategy_in_the_age_of_digital_revolution , consulté le12/12/2023

يفتح المؤسسة ليس اتجاه عملائها فقط، ولكن أيضا اتجاه منافسيها وموزعيها، وقطاع البحث والتطوير، والمؤثرين، وأصحاب المصلحة.¹

كما حدد Jean-Jacques Lambin و Ruben Chumpitaz أربع عناصر للتفريق بين مفهوم التسويق التقليدي و مفهوم التوجه السوقي كمايلي:²

- مفهوم التسويق التقليدي موجه أساسا بالعميل، بينما التوجه السوقي موجه بالفاعلين الرئيسيين للسوق، والذين في الحالات العامة هم خمسة 5: الزبائن، المنافسون، الموزعون، الواصفون، وأصحاب المصلحة الآخرون؛

- مفهوم التسويق التقليدي يعتمد أساسا على نموذج الابتكار "market-pull"، "سحب السوق"، والتسويق الاستراتيجي يستجيب، بينما التوجه السوقي يعتمد ليس فقط على هذا النموذج، ولكن على نموذج الابتكار "thechnology-push"، "دفع التكنولوجيا"، والتسويق الاستراتيجي يكون استباقي، وهذا ما يسميه البعض التوجه التكنولوجي؛

- مفهوم التسويق التقليدي أساسا موجه نحو الأنشطة أو التطبيق (action) أين يعتمد قسم التسويق على نموذج المزيج التسويقي (4Ps)، بينما يعتمد مفهوم التوجه السوقي على نموذج "الثقافة-التحليل- التطبيق" (culture-action)؛

- مفهوم التسويق التقليدي عادة ينحصر في وظيفة أو قسم التسويق، بينما مفهوم التوجه السوقي فينظر إليه كثقافة شاملة تشمل جميع وظائف المؤسسة في كل المستويات في الهيكل التنظيمي.

كما يمكن أن نستلخص الفرق بين التسويق التقليدي والتوجه السوقي من خلال التطور التاريخي للتسويق ودوره في المؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Op Cit**, p28,29

² Jean-Jacques Lambin , Ruben Chumpitaz Caceres, **L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise**, recherche et applications en marketing, Vol 21, N° 2, 2006 , P03.

الجدول رقم (01-03): تطور دور التسويق

الدور الرئيسي	التسويق في الأدبيات النظرية			التسويق في الواقع العملي
	الثقافة	التحليل	التطبيق	
المؤسسة لها توجه بالمنتج وتتركز على المشاكل الداخلية (ما بالداخل)	-	-	-	التسويق السلبي
المؤسسة لها توجه بالمبيعات تركز في كيف تعمل وكيف (خارج المؤسسة).	-	-	نعم	التسويق التشغيلي
المؤسسة موجهة بالعمل وتنظر إلى أنشطتها من زاوية العملاء(من الخارج إلى الداخل)	-	نعم	نعم	التسويق الاستراتيجي
المؤسسة موجهة بالسوق وحوار مع كل الفاعلين الناشطين في السوق.	نعم	نعم	نعم	الإدارة الموجهة بالسوق

Source: Jean-Jacques Lambin , Chantal de Moerloose: **Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché**, 7eme édition, Dunod, Paris, 2008, p29.

من خلال الجدول السابق نخلص إلى أنّ التوجه السوقي هو امتداد للتسويق التقليدي حيث أنّ التسويق في مراحل الأولى كان يختص بالتطبيق أو الأنشطة فقط (actions) حيث تركز على كيفية البيع، من خلال ما يسمى التسويق التشغيلي، وفي مرحلة تالية اهتم التسويق بالتطبيق والتحليل (analyse+actions) حيث تهتم المؤسسة بالعمل والعمل على تلبية احتياجاته من خلال ما يسمى التسويق الاستراتيجي، وفي مرحلة متقدمة يظهر مفهوم التوجه السوقي أو الإدارة الموجهة بالسوق وهنا تهتم المؤسسة كلها وليس قسم التسويق فقط بجميع الفاعلين الداخليين والخارجيين في بيئة المؤسسة حيث التوجه السوقي يكون ثقافة مؤسسة إضافة إلى التطبيق والتحليل (actions+analyse+culture).

المبحث الثاني: التوجه السوقي من خلال عدة مقاربات

لا يختلف الأكاديميون حول أهمية دراسة كل من kohli و Jaworski و دراسة Slater و Narver سنة 1990 واعتبارهما دراستين أساسيتين ومرجعيتين ومن الدراسات الأولى التي أعطت مفهوما للتوجه السوقي من خلال مقاربتين هما المقاربة السلوكية ل kohli و Jaworski و المقاربة الثقافية ل Slater و Narver ، حيث اشتق مفهوم التوجه السوقي من هاتين المقاربتين إذ لا يمكن تقديم مفهوم للتوجه السوقي دون التطرق لكل منهما

على حدا، ثم بعد هاتين المقاربتين الأساسيتين جاءت محاولات لدمجهما نظرا للنقاط المشتركة المهمة بينهما، كما توسع مفهوم التوجه السوقي وظهرت مقاربات أخرى أهمها مقارنة التوجه بأصحاب المصلحة.

المطلب الأول: التوجه السوقي حسب المقاربة الثقافية

وهي من المقاربات الأولى المتعلقة بالتوجه السوقي حيث تنظر هذه المقاربة إلى أن التوجه السوقي هو ثقافة مؤسسة وفلسفة طويلة المدى.

الفرع الأول- مفهوم التوجه السوقي حسب المقاربة الثقافية

قدم كل من Slater و Narver سنة 1990 التوجه السوقي على أنه شكل من ثقافة المؤسسة الذي يظهر نفسه من خلال نشاطات وسلوكيات قابلة للقياس، وقد ذكرا أنّ التوجه السوقي هو الثقافة التي تخلق السلوكيات الضرورية لتوليد القيمة واستنتاج أنّ التوجه السوقي هو بناء ثلاثي الأبعاد يتألف من: التنسيق داخل الوظيفة، التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس، وقد ركزا على العميل كعنصر جوهري لتعريف التوجه السوقي، حيث يشتمل على توجه خارجي، و يقرّان بأهمية الاستجابة للعملاء و يدركان بأنّ التوجه السوقي أكثر من التركيز على العميل فقط.¹ وحسبهما هذه الثقافة تخلق بيئة تزيد من فرص التعرف على الأسواق وتشارك المعلومات عبر الوظائف في المؤسسة بحيث يتم التوصل إلى تفسيرات مشتركة واتخاذ إجراءات منسقة. وحسب Baker و Sinkula سنة 1999 التوجه السوقي هو ثقافة الأعمال التي تلزم المؤسسة بالخلق المستمر لأعلى قيمة للعملاء، وملاءم يستلزم خلق أعلى قيمة للعملاء يستلزم الالتزام الكبير بالجمع المستمر للمعلومات وتنسيق احتياجات العملاء.²

الفرع الثاني- عناصر التوجه السوقي حسب المقاربة الثقافية

توصل Slater و Narver إلى أنّ التوجه السوقي يتكون من ثلاث عناصر أساسية هي: التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، و التنسيق بين الوظائف، و بناءا على هذه المكونات الثلاث قاما بنشر العديد من الدراسات منذ 1990.

أولا- التوجه بالعميل

حسب Slater و Narver فإن عنصر التوجه بالعميل يتطلب الفهم الكافي للعميل من أجل خلق منتجات ذات قيمة عالية له، هذا الخلق للقيمة يتم تحقيقه من خلال زيادة الفوائد للعملاء وتخفيض تكاليفهم في

¹ بسيم قائد العريفي، أبعاد التوجه التسويقي في المنظمات السعودية بالتطبيق على القطاع الخاص السعودي في منطقة عسير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 29، عدد 3، 2021، ص257.

² Fred Langerak, **The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and it's business performance**, Journal of market research, Vol43, N° 01, 2001, P 02.

نفس الوقت، ولتطوير هذا المستوى من الفهم فإن الأمر يتطلب الحصول على المعلومات حول العملاء وفهم طبيعة العوائق الاقتصادية، والسياسية التي تواجههم، فهذا يساعد على ضمان إدراك حاجات عملائها الحاليين والمستقبليين وباستطاعتها العمل على تلبية هذه الحاجات.¹

وحسب Deshpande و آخرون سنة 1993 فإن التوجه بالعميل مجموعة من المعتقدات التي تضع مصلحة العميل في المقام الأول، مع عدم استبعاد مصالح أصحاب المصلحة الآخرين مثل المالكين والمديرين، والموظفين، من أجل مؤسسة ناجحة على المدى الطويل.²

كما عرّف Neneh وآخرون التوجه بالعميل سنة 2018 على أنه "فهم المؤسسة لطلبات العملاء وامتلاكها القدرة على الخلق المستمر والتميز للمنتجات والخدمات التي من شأنها أن تضيف قيمة للعملاء."³ و التوجه بالعميل نفسه يحتوي على مكونين فرعيين:⁴

- الأول يتعلق بتحليل العميل حيث يعتمد على التركيز على فهم حاجات ورغبات العميل، كما يتضمن تحليل احتياجات العملاء والقوى الأوسع التي تشكل الاحتياجات؛

- المكون الثاني فيعتمد على الاستجابة للعميل، الاستجابة للمعلومات الواردة حول حاجات الزبائن وتفضيلاتهم. كما يتضمن الإجراءات المتخذة استجابة للمعلومات حول العميل أو ديناميكية السوق.

فالتوجه بالعميل من شأنه أن يساعد المؤسسة على بناء عروض تجذب المشتريين، كما أن التركيز على الاستجابة للمعلومات المتعلقة باحتياجات العميل ورغباته تساعد على ضمان اتخاذ الإجراءات فعلياً.

أما Kotler فقد أشار في ما يتعلق بخدمة وإرضاء العملاء إلى معرفة أشياء كثيرة عن العملاء المستهدفين من خلال مجموعة من الأسئلة لخصها فيما أسماها بالإطار السباعي ويبدأ كل سؤال بحرف "O":⁵

¹ Barbara A , Lafferty, G Tomas M Hult , **A synthesis of cotemporary market orientation perspectives**, European journal of marketing, Vol 35, N° ½, 2001,P98.

² Bernardj Jaworski, Ajay K Kohli, **Market Orientation Review, Refinement, and roadmap**, journal of market focused management, Vol 01, , 1996,P 120.

³ **Moad Hamod M Saleh, et al, The effects of market orientation, product innovation and marketing ethics on firm performance: a theorretical framework**, International journal of innovation and industrial revolution, Vol 03, N°07, 2021,P34.

⁴ John Dawes, **Market orientation and company profitability,furhter evidence incorporating longitudinal data**, Australian journal of management, Vol 25, N° 2. 2000, P174,175. 177,178.

⁵ فيليب كوتلر. كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، بيروت ، دون ذكر سنة النشر، ص 98-99.

- 1- من هم العملاء؟ ← Occupants الساكنون
- 2- ماذا يحتاجون ويريدون؟ ← Objects الأشياء
- 3- ماهي الأهداف التي يحاولون تحقيقها؟ ← Objectives الأهداف
- 4- من يشارك في قرار الشراء؟ ← Organization المنشآت
- 5- كيف يتخذ المشتركون قراراتهم الشرائية ← Operations العمليات
- 6- متى يكون العملاء مستعدون للشراء ← Occasions المناسبات
- 7- أين يفضل العملاء أن يشتروا؟ ← Outlets منافذ التوزيع

كما يرى Kotler أنّ كل إدارات المؤسسة يجب أن تكون موجهة نحو العميل وتفكر فيه حيث في الأسواق ذات التنافس العالي يجب على كل الإدارات أن تركز على كسب اختيار العميل، ويقول " جاك ويلش " الرئيس التنفيذي المرموق لشركة جنرال إلكتريك لموظفيه: " إنّ الشركات لا تستطيع أن تمنح الأمان الوظيفي، العملاء فقط يستطيعون ذلك"، حيث يجعل موظفيه على وعي تام بأثرهم على رضا العملاء والمحافظة عليهم بصرف النظر عن إدارتهم.¹

الجدول رقم (01-04): انشغال الإدارات المؤسسة الموجهة بالعميل

الإدارة	الانشغال
إدارة البحث والتطوير	- يقضون بعض الوقت في مقابلة العملاء والاستماع إلى مشكلاتهم؛ - يرحبون بإدارة التسويق والإنتاج والإدارات الأخرى في أي مشروع جديد؛ - يدرسون منتجات المنافسين ويسعون إلى حلول الشركات الأفضل؛ - يستقظون ردود فعل العملاء ومقترحاتهم أثناء تقدم المشروع؛ - يطورون المنتج ويحسنونه باستمرار اعتمادا على التقنية الراجعة من السوق؛
إدارة المشتريات	- يبحثون بطريقة إيجابية عن أحسن الموردين بدلا من الاختيار من بين الذين يروجون لأعمالهم؛ - يقيمون علاقات طويلة المدى مع قلة من الموردين أصحاب الجودة العالية ويمكن الاعتماد عليهم؛ - لا يسامون الجودة بالتوفير في السعر.
إدارة الإنتاج	- يدعون العملاء لزيارة مباني المؤسسة ويقومون بجولة فيها؛ - يقومون بزيارات إلى مباني أو مصانع العملاء ليروا كيف يستعملون منتجات المؤسسة؛

¹ المرجع نفسه، ص 26، 27.

الفصل الأول:.....إطار نظري للتوجه السوقي

<p>- يقومون بالعمل الإضافي تطوعاً عندما يكون تنفيذ جدول التسليم الموعدود ضرورياً؛ - يبحثون باستمرار عن إنتاج السلع بطرق أسرع أو بأقل تكلفة؛ - يقومون بتطوير جودة المنتج باستمرار، بهدف خلوه من أي أعطال؛ - يلبون طلبات العميل في تصميم المنتج وفق متطلبات العميل .</p>	
<p>- يقومون بدراسة احتياجات ورغبات العميل في أجزاء من السوق محددة جداً؛ - يبذلون جهداً تسويقياً بالنسبة للربح المحتمل على المدى البعيد لأجزاء السوق المستهدفة. - يفكرون في عروض مربحة لكل جزء مستهدف؛ - يقومون بقياس صورة المؤسسة ورضا العميل باستمرار؛ - يجمعون وقيمون باستمرار الأفكار عن المنتجات الجديدة وتحسينها وعن الخدمات لتلبية احتياجات العملاء. - يؤثرون على كل إدارات المؤسسة وموظفيها لتركز تفكيرها وممارستها على العميل.</p>	إدارة التسويق
<p>- لديهم معلومات متخصصة عن الصناعة التي تخدم العميل؛ - يحاولون إعطاء العميل "أحسن حل لمشكلاته"؛ - يعدون بما يمكن تقديمه فقط؛ - ينقلون احتياجات العملاء وأفكارهم إلى الجهات المعنية بتطوير المنتج؛ - يخدمون نفس العملاء لوقت طويل.</p>	إدارة المبيعات
<p>- يضعون مستويات عالية لوقت توصيل الخدمة ويحققون هذا المستوى بثبات؛ - يديرون بمعرفة واهتمام إدارة خدمات العملاء التي يمكنها الإجابة على أسئلة العملاء، والتعامل مع شكواهم وحل المشكلات بطريقة مرضية ووقت ملائم.</p>	الإدارة اللوجستية
<p>- يعدون تقارير "الربحية" بطريقة دورية حسب المنتج وأجزاء السوق والمساحة الجغرافية (أقاليم ومناطق البيع) وحجم الطلبات والقنوات والعملاء والأفراد؛ - يعدون الفواتير وفق احتياجات العميل ويجيبون على استفساراته بلباقة وسرعة.</p>	إدارة المحاسبة
<p>- يفهمون ويدعمون مصاريف التسويق (مثل الإعلان عن الصورة الذهنية للمؤسسة) التي تعكس الاستثمارات التسويقية التي تحقق على المدى البعيد تفضيل العميل وولائه للمؤسسة؛ - يفضلون الصفقات المادية لتوافق متطلبات العملاء المالية؛ - يتخذون قرارات سريعة بخصوص أحقية العميل للائتمان والقروض.</p>	الإدارة المالية
<p>- ينشرون الأخبار الطيبة عن المؤسسة ويحجبون الأخبار السيئة؛ - يدافعون عن العميل الداخلي والجمهور من أجل سياسات أفضل للمؤسسة.</p>	إدارة العلاقات العامة

موظفون آخرون يتعاملون مع العملاء	- يكونون مقتدرين ولبقيين وبشوشين ولهم مصداقية ويمكن الاعتماد عليهم ويستجيبون للعملاء.
-------------------------------------	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، بيروت، دون ذكر سنة النشر، ص 98-99.

ثانياً- التوجه بالمنافس

حسب Slater و Narver التوجه بالمنافس يعني أنّ المؤسسة تعرف نقاط القوة والضعف لمنافسيها الحاليين والمحتملين في المستقبل، وكذلك قدراتهم واستراتيجياتهم طويلة الأجل، ويتوازي التوجه بالمنافس مع التوجه بالعميل في المعلومات التي يتم جمعها ويحتوي تحليلاً شاملاً للقدرات التكنولوجية للمنافسين من أجل تقييم قدرتها على إرضاء نفس العملاء.¹

كما عرّف التوجه بالمنافس على أنّه "قدرة واستعداد المؤسسة على التّحديد والتّحليل والاستجابة لتحركات المنافسين."²

والمنافس من وجهة نظر المؤسسة هو أي شخص أو مؤسسة تنتج نفس منتجاتها أو تقدم نفس خدماتها، فالمنافس يسعى للحصول على حصة من أموال العملاء التي ينفقوها على نفس المنتجات، وعليه فالمؤسسة تواجه نوعين من المنافسين والمتمثلين في:³

- المنافس المباشر: هو الذي يقدم منتجات مطابقة بشكل كبير وشبه كامل للمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- المنافس غير المباشر: هو الذي يقدم منتجات تؤثر على إقبال العملاء على منتجات المؤسسة أو تكون سبب في التحول عنها إلى منافسين آخرين كمنافسة العصائر للمشروبات الغازية.
- والتوجه بالمنافس قد يساعد أداء المؤسسة فيمايلي:⁴
- يجب ألاّ تنظر المؤسسة فقط في مدى ملاءمة منتجاتها لاحتياجات العملاء، ولكن مدى جودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين؛
- قد يكون المنافسون أحياناً مصدراً للأفكار الجيدة للمنتجات الجديدة؛

¹ Barbara A , Lafferty, G Tomas M Hult , **Op cit** ,P98.

² David Gotteland et al, **l'orientation marché, synthèse et nouvelles directions théoriques**, recherche et application en marketing, Vol22, N° 1, 2007, P47.

³ سعاد خضارة، أثر التوجه السوقي والابتكار على أداء المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر، دراسة لعينة من 41 مؤسسة جزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص65.

⁴ John Dawes: **Op cit**, P178

- فهم نقاط قوة المنافسين أو استراتيجياتهم قد يساعد المؤسسة في معرفة المنتجات في الأسواق أو أجزاء من هذه الأسواق للدخول إليها أو تجنبها؛

- وأخيرا؛ قد تؤثر تحركات المنافسين سلبا على المؤسسة لكن بالتركيز على محاولة فهم نقاط القوة والضعف والاستراتيجيات الخاصة بهم قد يسمح للمؤسسة بالاستعداد لنشاط المنافسين وبالتالي التقليل من الآثار السلبية لهم.

كما أن التعرّف على وضعية المنافسين من الممكن أن يساعد المؤسسة على تحديد البدائل والدرجة التي يمكن بها تلبية هذه البدائل والتقنيات المستخدمة، والوقت الملائم لتغيير تكنولوجياتها، هذه المعلومات مفيدة لتخطيط البحث والتطوير حيث يمكن استخدامها لتحديد متى يتم دخول السوق وكيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد في تحسين الأداء، وبدون معرفة المنافس قد يعمل المديرون عبثا لأنهم من الممكن أن يكونوا غير قادرين على تحديد مسارات العمل البديلة التي من الأفضل استخدامها لحماية وتعزيز وضعهم الحالي، والمؤسسات ذات درجة أعلى بالتوجه بالمنافس من الممكن أن تعزز فهمها للعناصر المهمة في تحركات المنافسين، وسلسلة القيمة للمشتريين، وكيف تتغير هذه التحركات بمرور الوقت، وهذا الفهم كذلك يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة لبناء وتقديم قيمة عالية للعميل مع تأثير إيجابي لاحق على أداء المؤسسة.¹

ويرى Kotler أنّ المؤسسات تحتاج إلى معلومات دقيقة عن منافسيها، فالمنافس الأكثر تهديدا للمؤسسة هو المنافس المشابه لها، سيبيع المنافس إلى نفس السوق المستهدف ويستعمل نفس المزيج التسويقي، ويكون المنافس مسيطرا إذا كسب عددا من العروض المتفاوتة أكثر من المؤسسة، فعندما تقدم مؤسستان مناقصتهما لنفس الغرض، ولكن إذا خسر المنافس معظم العروض في المناقصة فسيكون في هذه الحالة منافسا خاضعا وليس مسيطرا، إذ على المؤسسة أن تقلق من المنافس الذي يحصل على معظم العروض، كما يجب على المؤسسة أن تنظر إلى المنافسين الذين يبدوون بعيدين عن المنافسة ولكنهم من المحتمل أن يكونوا أكثر خطورة، ومن المحتمل أن تدفن المؤسسة بواسطة تقنية جديدة أكثر من منافسيها الموجودين، حيث تحتاج المؤسسة أن تعرف عن أهداف منافسيها، واستراتيجياتهم، ونقاط القوة، ونقاط الضعف لديهم واتجاهات وردود أفعالهم، ويمكن للمؤسسة أن تجمع المعلومات التنافسية الاستخباراتية بطرق عدة مثل:²

¹ Moad hamod m saleh, op cit, PP35, 36.

² فيليب كوتلر، مرجع سابق، ص 102، 103.

- يمكنها أن تتصفح الصحف والمجلات والمواد المطبوعة الأخرى بحثا عن معلومات عن منافسيها، كما تقوم بدراسة إعلانات المنافسين وطرق التغليف وأحاديثهم، إنها تستأجر في العادة خدمات جمع القصاصات الإخبارية لهذا الغرض؛

- يمكنها دراسة صفحات الويب الخاصة بالمنافسين التي تظهر على الإنترنت والتي يمكن أن تحتوي على معلومات تفصيلية عن المنتج و السعر و معلومات عن المنتجات الجديدة و السياسات و القيم وكشف مطول بالمهام و الهيكل التنظيمي و معلومات عن مواقع العمل و المكاتب و الموزعين و مراكز الخدمة؛

- يمكنهم أن يستأجروا أشخاصا بعيدين عن المنافسين ليساعدوا الشركة في معرفة طريقة تفكير المنافسين ومبادراتهم وردود فعلهم المحتملة؛

- يمكنها أن تقوم بمسح بين رجال المبيعات والوسطاء عن انطباعاتهم وتجاربهم مع منافسين بعينهم. يمكنها أن تضع مؤشرا قياسيا Benchmark لأداء المنافسين عن طريق التحدث إلى العملاء والبائعين مرة ثانية والموردين والمستشارين.

ويلعب المنافسون دورا في استراتيجية المؤسسات وفي آدائها، التركيز على المنافسين يمكّن المؤسسات من الاستجابة للسوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين وهذا قد يكون هو أساس خلق القيمة، وولاء العملاء، وزيادة الربحية، خلق قيمة أعلى للمورد يتطلب من المؤسسات تحديد قدرات المنافسين ونقاط الضعف، وصياغة استراتيجيات طويلة المدى لتطوير قيمة أفضل للموردين مقارنة بالمنافسين، وكما تتغير احتياجات العملاء وإدراكاتهم والمنافسون باستمرار، فإنه من المهم على المؤسسات أن تقيّم باستمرار وضعها التنافسي، ونشر هذه المعلومات داخل المؤسسة، فالتوجه بالمنافس أمر بالغ الأهمية لخلق القيمة، والمسيريون الموجهون بالسوق يبحثون عن المعلومات حول العملاء، المنافسة والبيئة التنظيمية لضمان أداء أعلى.¹

ثالثا-التنسيق بين الوظائف

وهو العنصر الثالث من عناصر التوجه السوقي، وحسب Slater و Narver فإن التنسيق بين الوظائف هو الاستخدام المنسق لموارد المؤسسة من أجل خلق أعلى قيمة للعملاء، وأي فرد في المؤسسة يمكن أن يخلق قيمة للعميل، هذا التنسيق المتكامل للموارد يرتبط ارتباطا وثيقا بالتوجه بالعميل والتوجه بالمنافس، هذا العنصر يعتمد على المعلومات التي يتم إنشاؤها من الاستخدام المنسق لموارد المؤسسة، وإذا كان التنسيق بين الوظائف غير موجود

¹ Margaret Jekanyika Matanda, **Market orientation, supplier perceived value and business performance of SMEs in a Sub-Saharan African nation**, journal of enterprise information management, Vol 22, N°04, 2009, PP388, 389.

فيقترح Slater و Narver على أنه يجب زراعته نظرا لمزاياه الكامنة للمجالات المختلفة في التعاون الوثيق مع بعضها البعض، وليكون هذا فعالا على كل قسم أن يراعي حاجات الأقسام الأخرى في المؤسسة.¹

وحسب Slater و Narver فإن التنسيق بين الوظائف يشمل التطبيق المنسق للموارد التنظيمية من أجل جمع ونشر معلومات السوق، فحاجات العملاء قد تتغير بعدة طرق بحيث يقع على عاتق جميع الأقسام الالتزام والمسؤولية للمشاركة في العلاقة مع العملاء، عندما يتم دمج الوظائف عبر الأقسام في المؤسسة فمن المحتمل أن تتعزز القدرات على حل المشكلات وزيادة الاستجابة للعملاء من قبل الموظفين الذين يعملون لتحقيق هدف مشترك، وعندما يدرك الموظفون أنّ جميع الإدارات في مؤسستهم يعملون لتحقيق هدف مشترك فإن غموض الدور لديهم ينخفض، خاصة من حيث مقدار الجهود التي يجب عليهم بذلها لتلبية احتياجات العملاء، لذلك كلما زاد التكامل بين الأقسام كلما تكيفت المؤسسة بشكل خاص مع احتياجات العملاء الحالية، بالإضافة إلى ذلك فإن المستوى الإيجابي من الترابط بين الإدارات يسمح بالتبادل المبكر والتسريع لمعلومات السوق، ويمكن لهذه التفاعلات أن تسهّل التحديد المبكر لمتطلبات السوق وتعزز مرونة المؤسسة في توفير هذه المتطلبات.²

ويتمثل الهدف الرئيسي للتنسيق بين الوظائف في تشجيع التنسيق لجميع العمليات والأنشطة في المؤسسة والسماح بالتدفق الفعال للمعلومات داخل وخارج المؤسسة، فالتوجه السوقي يستهدف العناصر والأنشطة الداخلية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، فالعوامل الخارجية تتعلق بشكل خاص بالعملاء والموردين والموزعين والمنافسين أما التنسيق بين الوظائف فهو من العوامل الداخلية، يعتبر Lawrence و Lorch أول من قدّم تعريفًا سنة 1967 للتنسيق بين الوظائف وذلك من منظور تسويقي حيث عرّفا التنسيق بين الوظائف على أنه تكامل جودة المبيعات والتعاون بين مختلف الأقسام، وكان هدف التنسيق بين الوظائف هو خلق الطلب الناجح، أما Porter سنة 1985، فبيّن أن التنسيق بين الوظائف يخلق قيمة لعملاء المؤسسة ويسمح بالتفاعل السريع مع حاجات ورغبات العملاء، و سنة 1987 قدم Shapiro نوعا جديدا لتعريف التنسيق بين الوظائف على أنه التنسيق المتعدد للوظائف، الذي يساعد في التنسيق بين كل العمليات والوظائف في المؤسسة. ومع تطور مفهوم التوجه السوقي في بداية التسعينيات نشأت وجهات نظر جديدة لاستخدام التنسيق بين الوظائف، وحسب Jangl سنة 2016 فإن التوجه السوقي يتضمن الحصول على المعلومات، النشر، التكامل في المؤسسة وكذا

¹ Barbara A , Lafferty, G Tomas M Hult, **Op Cit**, PP98,99.

² Yi-Ching Hseih et al, **Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases**, industrial marketing management, Vol 37, N° 04 ,2008, P383.

الاستجابة، والتنسيق بين الوظائف يشكل عنصرا مهما من العناصر الداخلية للتوجه السوقي، فالتوجه السوقي لا يمكن تطبيقه بدون التنسيق بين الوظائف، فتطبيقه يعتمد على العلاقة بين فلسفة وأهداف المؤسسة والتكامل بين جميع الأنشطة بهدف الحصول على عملاء راضين والاحتفاظ بهم، و التنسيق بين الوظائف يساعد في تعاون العملاء، والاهتمام بالمعلومات التي تم جمعها من السوق، والبحث في الموارد الحالية والمحتملة ويساعد في صياغة استراتيجية العمل، فعلى مدار 30 سنة مضت تم نشر مئات الدراسات العلمية التي تتناول التوجه السوقي، والسبب الرئيسي هو وجود علاقة إيجابية بين أداء الأعمال والتوجه السوقي، وقد تم التحقق من هذه النتائج في العديد من الدراسات التي أجريت في مؤسسات بأحجام و فروع أعمال مختلفة ودول مختلفة. العديد من الباحثين يرو أن التوجه بالعميل، والتنسيق بين الوظائف هما أهم مكونين للتوجه السوقي ولم يتطرقوا لمكونات أخرى للتوجه السوقي. Mohr و آخرون أشاروا سنة 2014 إلى أنّ التنسيق بين الوظائف جزء مهم من التوجه السوقي، وحسبهما فإن التوجه السوقي ينطوي على الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق ونشرها، وتكامل المعرفة، والتنسيق والاستجابة لهذه المعلومات.¹

والتنسيق أو إدماج مختلف أقسام المؤسسة أصبح مهما جدا ، ويشير إلى الدرجة التي يتم فيها تشارك المعلومات حول أصحاب المصلحة والبيئة الكلية في المؤسسة بأكملها، كما يشير إلى الشعور بالقيم والمعتقدات المشتركة وعلاقتها بتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يعني أنّ خلق القيمة لأصحاب المصلحة ليست مهمة وظيفة واحدة بل المؤسسة ككل، التنسيق بين الوظائف يعني وجود فهم واضح وتداول سلس للمعلومات حول تطلعات العملاء والمعتقدات التنظيمية، والاتصال لجميع أعضاء المؤسسة من خلال وسائل رسمية وغير رسمية (مثل الاجتماعات، العصف الذهني...الخ)، ويهدف التنسيق بين الوظائف بشكل أساسي إلى تحسين الطريقة التي تستجيب بها المؤسسة للسوق.²

والتوجه السوقي يتطلب استخدام أشكال مختلفة من المعلومات من مختلف الأقسام الوظيفية للكشف عن احتياجات العملاء الحالية والكامنة، لذلك تركز المؤسسات الموجهة بالسوق على فهم عملائها والسماح بالمعلومات اللازمة حول العميل بالتغلغل في كل وظيفة في المؤسسة من أجل خلق أعلى قيمة للعملاء، وهذا يتيح

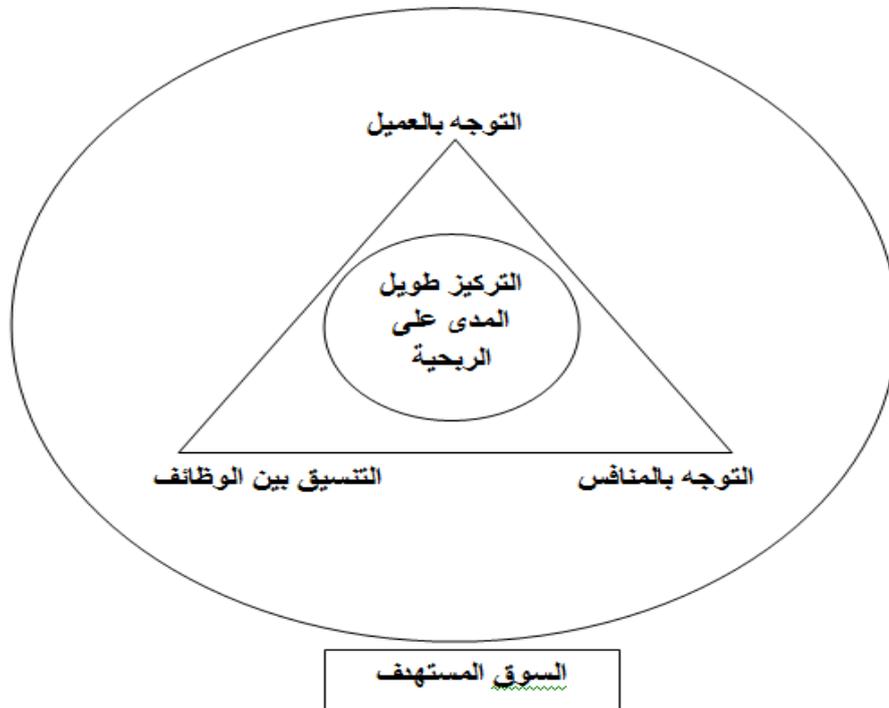
¹ Tomaskova Eva, **interfunctional coordination and its influence on customer success**, Open economic, Vol 01.N°01.2018, P 106.

² Bugandawa Mungu Akonkwa Deogratias: **Beyond market orientation: an operationalisation of stakeholder orientation in higher education**, African journal of marketing management, Vol 05, N° 03, 2013, P75.

الفصل الأول:.....إطار نظري للتوجه السوقي

للمؤسسة الحصول على المعلومات حول حاجات العملاء وتفضيلاتهم، واتخاذ الإجراءات بناء على تلك المعلومات، ومن خلال التنسيق بين الوظائف تضمن المؤسسات الاتصال بين الأقسام الوظيفية والذي يساعد على خلق ظروف السوق المناسبة لخلق أعلى قيمة للعملاء وبشكل فعال وخدمة كل من العميل الداخلي والخارجي على حدّ سواء، إيجاد الترابط التنظيمي للمساهمة في القيمة الموجهة بالسوق، ولذلك فإنّ تأسيس العلاقات بين الفرق في المؤسسة أو التنسيق بين الوظائف ضروري في توفير أعلى قيمة للعملاء، كما يعزّز تقديم المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء، كما يعزّز التنسيق بين الوظائف الاتصال وتشارك المعلومات مما يؤدي إلى كفاءة عملية تطوير المنتجات الجديدة، والترابط بين الأقسام يسهّل تحديد احتياجات العملاء ويعزّز جودة المنتجات، وعليه فإن العلاقات بين الإدارات ضرورية لخلق القيمة الأمثل مما يعزّز رضا العملاء، وبالتالي أداء المؤسسة.¹

الشكل رقم(01-04): التوجه السوقي وفقا للمقاربة الثقافية



Source: John C Narver, Stanley F Slater, The effect of market orientation on business profitability, Journal of Marketing, vol 54, N°04, 1990, P23.

¹ Margaret Jekanyika Matanda , Op cit , P388.

الفرع الثالث- أساسيات ثقافة التوجه السوقي

اعتبرت أدبيات التسويق أنّ التوجه السوقي عنصرا مهما من عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة¹، و يمكن تعريف ثقافة التوجه السوقي على أنّها "مجموعة من المعتقدات التي تضع مصلحة العميل أولا، مع عدم استبعاد أصحاب المصلحة الآخرين مثل الملاك، المسيرين، والموظفون، من أجل الوصول إلى مؤسسة رابحة على المدى الطويل، قادرة على الاستجابة لاحتياجات السوق أسرع وأحسن من المنافسين"، هذه الفلسفة تتطلب من المؤسسة بأكملها الاعتقاد والعمل، بالتركيز على الداخل والخارج على حد سواء، تسترشد وتلتزم بالعوامل التي تحدد سلوك السوق وسلوك العملاء، وحسب Day سنة 1999 فإنه من أجل أن تكون المؤسسة موجهة بالسوق، يجب عليها أن تطوّر ثقافة تعطي أولوية لمجموعة من العوامل تحتوي على طلبات العميل في صناعة القرار، تحليل المنافسة، التعلم المستمر من خلال الاستماع، البحث، وتحليل الأخطاء، وسلوك كبار المسيرين كنماذج يحتذى بها، وحسب Narver و Slater سنة 1990، هذا هو نوع الثقافة التنظيمية الذي يخلق بكفاءة وفعالية السلوك المطلوب لخلق قيمة أعلى للعملاء وبالتالي تحقيق أداء متفوق ومستمر، وحسب Gebhardt وآخرون سنة 2006 فإن أهم قيم الثقافة الموجهة بالسوق هي الثقة، الانفتاح، الوفاء بالوعد، الاحترام، التعاون، ورؤية السوق على أنه سبب الوجود، هذه الخمس قيم المذكورة تشجع الأفراد على العمل كوحدة متماسكة عند التوجه بالسوق حيث أنّ النظر إلى السوق على أنه سبب الوجود يعطي الأفراد سببا منطقيا للتعاون لتحقيق هدف مشترك، وهذا يدعم ويقوي القيم الأخرى.²

المطلب الثاني- التوجه السوقي حسب المقاربة السلوكية

هذه المقاربة أيضا من المقاربات الأولى المتعلقة بالتوجه السوقي حيث ترى أنّ التوجه السوقي هو مجموعة سلوكيات محور تركيزها هو المعلومات المتعلقة بالسوق.

الفرع الأول- مفهوم التوجه السوقي حسب المقاربة السلوكية

حسب التعريف الذي قدمه kohli و Jaworski سنة 1990 فإن التوجه السوقي هو "التوليد الواسع من طرف المؤسسة لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، ونشر المعلومات بين الأقسام، ثم الاستجابة لهذه المعلومات."³، حيث صوّرا التوجه السوقي على أنه تطبيق لمفهوم التسويق، والذي يركّز على

¹.Moad Hamod M Saleh, **Op cit**,P33.

² M. Katuska Cabrera-Suarez et al, **Familiness and market orientation: a stakeholder approach**, Journal of Family Business Strategy, Vol 02, N°01,2011, P36, 37.

³ Barbara A , Lafferty, G Tomas M Hult, **Op cit**,P97.

أنشطة المؤسسة والسلوكيات المتعلقة بحاجات العميل، المعلومات حول المنافسين، استخبارات السوق، وتشارك هذه المعرفة عبر الأقسام الوظيفية، وقاما بتطوير مقياس لقياس التوجه السوق، واستخدام التوجه السوقي يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات، فالمؤسسات الموجهة بالسوق تجمع المعلومات وتستخدمها بشكل أكثر حيوية وانفتاحا بما يخدم جميع الأعضاء في العلاقات مقارنة بمؤسسات أخرى الأقل توجهها بالسوق.¹

الفرع الثاني- مكونات التوجه السوقي حسب المقاربة السلوكية

حسب المقاربة السلوكية فإن التوجه السوقي له ثلاث مكونات كمايلي:

أولا- توليد معلومات السوق

وهناك من يسميها الاستخبارات التسويقية حيث أنّ نقطة البداية للتوجه السوقي هي الاستخبارات التسويقية وهي تتضمن تحليلا لاحتياجات وتفضيلات العملاء وتحليل العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة والعوامل السياسية، ولا تقوم الاستخبارات التسويقية بالاهتمام بالاحتياجات الحالية فحسب ولكن الاحتياجات المستقبلية أيضا فهي تقوم على مبدأ "ابحث عن الحاجة واشبعها"، وتقوم المؤسسة بتوقع احتياجات العملاء وتحديد الخطوات اللازمة لمواجهة تلك الاحتياجات وتتم عملية جمع البيانات من خلال مقابلة العملاء وتحليل المبيعات وتحليل قوائم بيانات العملاء وتحليل السوق.²

سهل Jaworski وkohli تفعيل مفهوم التسويق، حيث نشرأ أبحاثهما على نطاق واسع منذ 1990، ونقطة البداية للتوجه السوقي حسبهما هي توليد معلومات السوق، ويصوران مفهوم توليد معلومات السوق باعتباره مفهوماً أوسع ويتجاوز الاحتياجات المصرح بها للعملاء وتفضيلاتهم، فتوليد معلومات السوق ينص على أنّ معلومات السوق تتضمن مراقبة تصرفات المنافسين وتأثيرها على تفضيلات العملاء، وكذلك تحليل تأثير العوامل الخارجية الأخرى مثل الحكومة، القوانين، التكنولوجيا والقوى البيئية، وأشارا أيضا إلى أنّ معلومات السوق الفعالة لا تتضمن فقط الاحتياجات الحالية ولكن المستقبلية منها، وهذا يشير إلى أنّ المؤسسات تستبق معرفة الحاجات، حيث أنّ تطوير منتجات لتلبية هذه الاحتياجات قد يستغرق سنوات، وحسب Jaworski وkohli فإن العنصر المفتاحي الأول في التوجه السوقي هو توليد معلومات السوق، وهذا يرتبط بالآليات الرسمية وغير الرسمية مثل استطلاعات الزبائن، اللقاء والمناقشة معهم، ومع الشركاء التجاريين، تحليل تقارير المبيعات، بحوث

¹ Judy A Siguaw, et al, **Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship, the distributor perspective**, Journal of marketing, Vol 62, N°03, 1998, P100.

² نعم حسين نعمة؛ التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرهما في أداء المشاريع الصغيرة -دراسة تطبيقية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2017، ص 254.

السوق الرسمية وغيرها، وجزء مهم في هذا العنصر هو أنّ توليد المعلومات ليست المسؤولية الحصرية لقسم التسويق فقط، حيث أن المعلومات المتعلقة بالمستهلكين والمنافسين يتم تحصيلها من طرف كل الأقسام الوظيفية في المؤسسة مثل البحث والتطوير، الإنتاج، المالية، لذلك يجب وضع الآليات لضمان إيصال المعلومات بشكل فعال لكل الأقسام.¹

ثانيا- نشر معلومات السوق

نشر معلومات السوق أو تقاسم معلومات السوق حسب Jaworski وkohli هو نشر المعلومات المتعلقة بالسوق بين الإدارات أو الوظائف،² وحسبهما هي العنصر المفتاحي الثاني للتوجه السوقي و يوصف إيصال معلومات السوق بأن جزءا من قدرة المؤسسة على التكيف مع حاجات السوق هو مدى فاعلية توصيل ونشر معلومات السوق عبر مختلف المجالات الوظيفية، وهذا النشر لمعلومات السوق مهم لأنه يوفر قاعدة مشتركة للأعمال المتضافرة،³ وحسبهما فإن المؤسسات التي تكون لديها مشاركة أكثر لمعلومات السوق بين وظائفها من المتوقع أن تتمتع بمستوى أعلى لآدائها، وذلك لأن مشاركة المعلومات المتعلقة بالعملاء أو المنافسين أو اتجاهات السوق الأخرى ستساعد كل وظيفة على تعديل عملياتها لتناسب الظروف الخارجية⁴، فلا بد من وجود ارتباط بين جمع المعلومات ونشرها حيث أنّ الاستجابة بفاعلية لاحتياجات السوق يتطلب مشاركة جميع الأقسام والإدارات في المؤسسة في تصميم وتطوير منتج جديد، وعملية نشر المعلومات يجب ألا تكون دائما في اتجاه واحد دائما من خلال تدفقها من قسم التسويق لباقي الأقسام ولكن يمكن أن تتدفق في اتجاهات مختلفة ويعتمد ذلك على من أين تكون المعلومة، وأفضل شكل لنقل المعلومات هو الاتصالات الأفقية لأن تدفق المعلومات عبر الأقسام يسهل إدراكها من جانب المؤسسة وبالتالي تحقيق نجاحها، على سبيل المثال يقوم قسم التصنيع بتجهيز المنتج الجديد بينما يقوم قسم الشراء بشراء المواد الخام والآلات الجديدة ويقوم قسم التمويل بتمويل هذه الأنشطة فلا بد من تعاون ومشاركة جميع الأقسام في هذه العملية.⁵

¹ Barbara A , Lafferty, G Tomas M Hult, **Op cit** .P97.

² John Dawes, **Op cit**, p178.

³ Barbara A , Lafferty, G Tomas M Hult, **Op cit** .P97

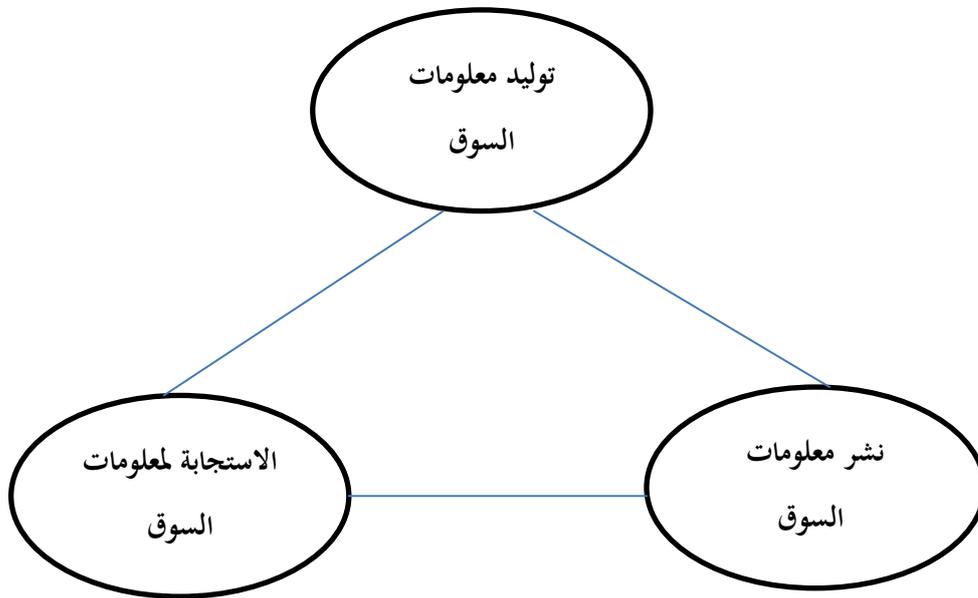
⁴ John Dawes, **Op cit**, p178.

⁵ نعم حسين نعمة؛ مرجع سابق، ص 254.

ثالثاً- الاستجابة

العنصر المفتاحي الثالث للتوجه السوقي هو الاستجابة لمعلومات السوق، حيث لا قيمة للعنصرين الأولين إذا كانت المؤسسة غير قادرة على الاستجابة لمعلومات وحاجات السوق، فحسب Jaworski وkohli كل الأقسام يجب أن تكون مستجيبة وهذا قد يستغرق اختيار الأسواق المستهدفة المناسبة، التصميم، ترويج وتوزيع المنتجات، والتي تلي الحاجات الحالية والمتوقعة،¹ وحسبهما فإن الاستجابة للعميل تتكون من الإجراءات المتخذة استجابة للمعلومات حول حاجات العميل أو ديناميكية السوق.²

الشكل رقم (01-05): عناصر التوجه السوقي من منظور سلوكي



المصدر: ميثاق طاهر كاظم، أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 18.

إنّ توليد معلومات السوق يشير إلى أنّ الدوائر تهتمّ بنشاطات موجهة لفهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والعوامل التي تؤثر فيها، وأنّ نشر المعلومات يشير إلى توزيع ومشاركة جميع الإدارات لهذه المعلومات، وأخيراً، فإنّ الاستجابة لمعلومات السوق تبين أنّ على جميع الإدارات الاستجابة لهذه المعلومات لتحقيق حاجات العملاء، ويوضح الشكل السابق العناصر المكونة للتوجه السوقي من منظور سلوكي حسب ما قام به Kohli و

¹ Barbara A , Lafferty, G Tomas M Hult, **Op cit**, P98.

² John Dawes, **Op cit**, P177.

Jowarski من اختبار نموذج عرف بنموذج Marcor والذي يقيس أثر التوجه السوقي على الأداء، وحسبهما فإن هذه العناصر تعد من مكونات التوجه السوقي حسب اقتراحهما ولها أثر إيجابي على الأداء.¹

الفرع الثالث- أساسيات المقاربة السلوكية للتوجه السوقي

حسب مقارنة Kohli و Jowarski سنة 1990 وسنة 1993 و Jowarski و Kumar سنة 1993، فإن سلوكيات التوجه السوقي ثلاثة؛ هي: أولاً توليد المعلومات التي تتعلق بجمع وتقييم المعلومات حول حاجات وتفضيلات المستهلك، وكذا معلومات البيئة الكلية التي تؤثر على تطوير وتحسين هاته الحاجات، وثانياً نشر هذه المعلومات بين الأقسام التي تتعلق بالعملية أفقياً وعمودياً و على النطاق الرسمي وغير الرسمي لتبادل المعلومات، و وثالثاً الاستجابة للمعلومات والتي تتعلق بتنفيذ الأفعال استجابة للمعلومات التي تم جمعها ونشرها، وهذا يتم تمثيله من خلال اختيار جماعة مستهدفة، تصميم وعرض السلع والخدمات التي تلي الحاجات الحالية والمستقبلية، و تصنيع المنتجات، التوزيع والترويج، بهذه الطريقة تكون الاستجابة للمستهلك النهائي ملائمة، وحسب Carr و Lopez سنة 2007 اعتبرا أنّ هذه الأبعاد الثلاثة تتم على مرحلتين:

أولاً- مرحلة البدء: تتطلب توليد ونشر المعرفة؛

ثانياً- مرحلة التنفيذ: تتطلب اتخاذ الإجراءات بناء على المعرفة المكتسبة.

اعتبر Greenly وآخرون سنة 2004 أنّ المؤسسات التي تتبنى التوجه القوي للسوق هي الأكثر فرصاً لتطوير قدرات التكيف مع التغيرات في البيئة، وتطبيق الأفكار الجديدة، والمبادرة بالتغيير في التخطيط الاستراتيجي، كذلك Dickson سنة 1996 اعتبر أنّ التعلم يمكّن المؤسسات من استدامة المزايا التنافسية من خلال التحسين المستمر لأنشطة معالجة معلومات السوق أسرع من المنافسين، فالتعلم التنظيمي يكون له قيمة بالنسبة لعملاء المؤسسة لأنه يركز على إشباع حاجياتهم الحالية والمستقبلية بشكل فعال من خلال المنتجات الجديدة، وطرق أداء الأعمال. وهذا يعني أنّ القدرات التسويقية مبنية على التميز،... ومن المهم للمؤسسة النظر في كل أصحاب المصلحة المعنيين وليس فقط أولئك الخارجين عن المؤسسة، التركيز بصفة خاصة على الموظفين، إذ ثبت أنّ السلوك الموجه بالسوق لكل الموظفين يجب أن يؤخذ في الحسبان، حيث يلعبون دوراً مهماً في التعرف على معلومات السوق وإيصالها للمعنيين بصنع القرار في المؤسسة، وعندما لا يفهم جميع الموظفين أهمية تحويل المعرفة إلى أعلى مستوى تنشأ مشاكل شخصية أين يعتقد الموظفون أنه لم يتم التعامل معهم بطريقة عادلة من طرف المؤسسة، مشاكل تشارك المعلومات القيمة للسوق من الممكن أن تتزايد، وبالتالي المؤسسات التي لديها

¹ ميثاق طاهر كاظم، مرجع سابق، ص 19.

استراتيجية التوجه السوقي تؤثر على سلوك ومواقف أصحاب المصلحة الداخليين مثل الموظفين، وأصحاب المصلحة الداخليين يستطيعون أيضا التأثير على التوجه السوقي للمؤسسة، وبالتالي تستعمل العلاقات القوية التي طورتها مع أصحاب المصلحة لتقوية العلاقة مع العميل.¹

الفرع الرابع- جودة السلوكيات الموجهة بالسوق

حسب Kohli و Jowarski فإنه إذا تم النظر إلى التوجه السوقي على أنه مكوّن من ثلاث عمليات أساسية هي التوليد، والنشر، والاستجابة لمعلومات السوق، فإنه من المهم أن نسأل عمّا إذا كان تنفيذ هذه العمليات جيّدًا أو سيّما في المؤسسة، فالعمل على التوجه السوقي يركّز أولا على مدى إلتزام المؤسسة في هذه العمليات، لكن على الرغم من ذلك من الجيد استكمال هذا المنظور بمنظور الجودة على الرغم من أن بعض مقاييس التوجه السوقي تمس عناصر الجودة مثل سرعة استجابة المؤسسة لتطورات السوق، مثلا كيف تصوّر جودة توليد معلومات السوق، نشرها والاستجابة لها، ماهو عدد الأبعاد التي ينبغي التي يجب أخذها بعين الاعتبار في كل عملية؟ حيث يكون هذا الأمر صعبا لأنه لا يوجد رغبة في تقييم جودة هذه العمليات من حيث النتائج التي تم التوصل إليها مثل الحصة السوقية، الربحية... الخ، هذه النتائج تتأثر بالعديد من العوامل المتحكم وغير المتحكم فيها، واستعمالها كمؤشرات لجودة عمليات التوجه السوقي لا تكون دقيقة أو تشخيصية، علاوة على ذلك عند النظر إلى جودة هذه العمليات يجب الانتباه إلى التركيز على فعالية العملية وكذلك كفاءتها من حيث التكلفة، وقد يكون المنهج المفيد تطوير مفاهيم وسيطة لجودة العملية (على سبيل المثال الوقت المدرك لتوليد معلومات السوق، سرعة حل الشكاوي)، كذلك قد يكون من المفيد التركيز على الممارسات التي من المحتمل أن تؤثر على جودة هذه العمليات (مثلا إذا ما كان يتم تشجيع وجهات النظر البديلة بشكل مفتوح في المؤسسة)².

المطلب الثالث- المواءمة بين المقاربة الثقافية والسلوكية للتوجه السوق

بعد الدراسات التي تناولت مفهوم التوجه السوقي من خلال المقاربة الثقافية والدراسات التي تناولت التوجه السوقي من خلال المقاربة السلوكية جاءت دراسات كثيرة في هذا الموضوع منها من أيدت المقاربة الثقافية وبجثت في متغيرات أخرى مرتبطة بها مثل الأداء، ومنها من أيدت المقاربة السلوكية وبجثت كذلك في متغيرات متعلقة بها، كما جاءت دراسات أخرى لتقارن بين المقاربتين من خلال التطرق لأوجه الشبه والاختلاف بينهما، فيما جاءت دراسات أخرى محاولة الدمج بين المقاربتين في منظور واحد متكامل ووضع نماذج توائم بينهما.

¹ M. Katiuska Cabrera-Suarez. **Op cit.** PP 37,38.

² Bernardj Jaworski, Ajay K Kohli, **Op cit.** PP 127,128.

الفرع الأول- أوجه الشبه والاختلاف بين المقاربة الثقافية والسلوكية للتوجه السوقي

وحسب kohli و Jaworski فإنّ أوجه الشبه والاختلاف بين المقاربة الثقافية للتوجه السوقي والمقاربة السلوكية تكمن في: ¹

أولا- أوجه الشبه بين المقاربتين

أنّ كلاهما تركز على العميل كعنصر أساسي، كما تستلزم التوجه الخارجي أي خارج الحدود التنظيمية للمؤسسة، و الإقرار صراحة أو ضمنا بأهمية الاستجابة للعملاء، حيث لا يكفي الاعتقاد بأنّ العملاء مهمين بل يجب على المؤسسة العمل على توفير قيمة لهم، كما يشير كل الباحثين إلى أن التوجه السوقي يتضمن أكثر من مجرد التركيز على العاملين، حيث يركز Slater و Narver بشكل واضح على كل من العملاء والمنافسين وكذلك تطرق Day إلى قدرات استشعار السوق حيث تشير بوضوح إلى أهمية تتبع تحركات المنافسين، وبالمقابل kohli و Jaworski يرى أنّ التوجه السوقي يستلزم كذلك التركيز على القوى التي تقوم بتشكيل احتياجات العملاء وتوقعاتهم مثل التكنولوجيا والقوانين... الخ.

ثانيا- أوجه الاختلاف

رغم أنّ أوجه الشبه بين المقاربتين معتبرة، يوجد كذلك اختلافات مهمة:

1- خيار السلوك والأنشطة و منظور العمليات مقابل الثقافة، kohli و Jaworski ركزا على السلوك المستمر والأنشطة في المؤسسة، وهي توليد ونشر معلومات السوق، والاستجابة لها، و في المقابل Deshpande و Farley و Webster سنة 1993 تبنا المقاربة الثقافية وركزوا على تشارك القيم والمعتقدات في المؤسسة، لكن مقياسهم يستخدم مزيجا من القيم والمعتقدات والأنشطة والسلوكيات، كذلك Slater و Narver سنة 1990 اعترفا بأهمية الثقافة لكن تركيزهم الأول كان على السلوك خاصة في القياس حيث يقولان: "فهم حاجات العميل، الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين"، فكل من المقاربتين السلوكية والثقافية لديها ميزة، حيث تعتبر القيم والمعتقدات من أهم العوامل المؤثرة الأكثر تأثيرا في سلوكيات المؤسسة، مع ذلك قياسهم قد يكون أكثر عرضة لتحيزات الرغبة الاجتماعية أكثر من قياس السلوكيات أو الأنشطة الفعلية، إضافة إلى أن المؤسسة قد تؤمن بأهمية أمر ما لكنها تفشل في التصرف وفقا لمعتقداتها لعدة أسباب مثل الموارد، بعض القيود... الخ. وبالتالي، من وجهة نظر المدير قد يكون من الأهم التركيز أكثر على ماتفعله المؤسسة في الواقع أكثر مما تعتقد وتحس أنه مهم،

¹ Bernardj Jaworski, Ajay K Kohli, **Op cit**, P 121.

الاختيار بين التركيز على القيم والمعتقدات أو الأنشطة والسلوكيات أمر مهم جدا إذ له آثار مباشرة على تصميم البحث(المفاهيم، المقاييس) وكذلك التنفيذ، التغيير التنظيمي... الخ،

2- فيما يتعلق باستخدام المصطلحات فمصطلح Market oriented موجهة بالسوق، ومصطلح Market drive مدفوعة بالسوق، وكذلك مصطلح Customer oriented التوجه بالعميل، حيث شدد kohli و Jaworski سنة 1996 على أنّ هذه المصطلحات ليست مترادفات، إذ أنّ التوجه السوقي يركز الاهتمام على مجموعة أوسع من ظروف السوق وأصحاب المصلحة وليس العملاء فقط، أما التوجه بالعميل فهو تركيز المؤسسة على العملاء؛ حاجاتهم، توقعاتهم، وشكاويهم، وعلى الرغم من أهمية هذا التركيز الضيق فإنه لا يختبر أهمية الجزء السفلي لخصائص السوق(على سبيل المثال، التكنولوجيا، والتغيرات الاجتماعية) التي تشكل احتياجات العملاء والصناعات بأكملها.

كما يمكن إضافة النقاط التالية حول أوجه التشابه والاختلاف بين المقاربتين:¹

- يركز النموذجان على العميل والمعلومات حول السوق، وتستخدم جميعها عنصر الاستجابة للمعلومات، بالرغم من أن التركيز يظهر بصورة أوضح في المنظور السلوكي؛

- يستخدم المنظور السلوكي والمنظور الثقافي عنصر التكامل الوظيفي، ويظهر أكثر تركيزا في المنظور الثقافي؛

- ويظهر الفرق الرئيسي في النموذجين في استخدام عنصر المنافسة، بحيث نجد أن المنظور الثقافي يتعامل معه كعنصر أساسي، خلافا للمنظور السلوكي الذي يتعامل معه على قدر أقل في إطار محدد داخل بيئة العمل.

ويمكن التأكيد على بعض النقاط الهامة في مكونات عناصر التوجه السوقي:

- إنّ ماخلص إليه الباحثون سواء في المنظور السلوكي أو المنظور الثقافي يتفقان معا أنّ هذه المكونات تنتج مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالحصول على المعلومات المرتبطة بالسوق ونشر وتبادل هذه المعلومات عبر الإدارات المختلفة؛

- المحور الأساسي الذي تركز عليه المؤسسة الموجهة بالسوق في بداية نشأتها هي جمع المعلومات الخاصة بالعملاء والمنافسين والمتغيرات البيئية الأخرى المؤثرة فيها؛

- الاهتمام ليس فقط بالاحتياجات والرغبات الحالية للزبائن بل يتعداه إلى المستقبلية منها؛

¹ ميثاق طاهر كاظم، مرجع سابق، ص 23.

- إنّ التّشّير والتبادل الفعال للمعلومات يؤكّد على أهمية الاتصالات الأفقية والرأسيّة داخل المؤسسة وتعتبر حجر الأساس الذي يمكّن المؤسسات من اتخاذ القرارات الفعّالة وذات الكفّاية؛
- بالرغم من أن التوجه بالأرباح هو أحد مكونات المفهوم السوقي إلا أن الدراسات الميدانية أظهرت أن المديرين ينظرون إلى الربحية كنتيجة للتوجه السوقي وليس جزءاً منه.

الفرع الثاني- تكامل المقاربة الثقافية والمقاربة السلوكية للتوجه السوقي

مثلاً رأينا من خلال التطرق لتعريف التوجه السوقي فإنه يتمحور حول مقاربتين؛ الأولى هي المقاربة الثقافية ، والثانية هي المقاربة السلوكية، وفي النقاش حول أسبقية كل واحدة منهما، رأى Narver و Slater أنه "إذا كان التوجه السوقي ليس أكثر من مجموعة من الأنشطة المنفصلة تماماً عن نظام المعتقد الأساسي للمؤسسة، إذن مهما تكن ثقافة المؤسسة سيكون من السهل تنفيذ التوجه السوقي في كل الأوقات، غير أننا لا نرى ذلك"، وبناءً على هذا الازدواج فإنّ Homburg و Pflesser سنة 2000 كانا مهتمين بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وعلى أساس التعريف الذي قدمه Webster و Deshpandé سنة 1989 وحسبهما فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي " تركيبة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد في فهم عمل المؤسسة وبالتالي تزويدهم بالمعايير السلوكية" ، واقترحا إطاراً تكاملياً لتوجه السوق تكون من خلاله ثقافة التوجه السوقي هي سابقة للسلوكيات الموجهة نحو السوق والتي هي عبارة عن تجليات"، وفي دراسة استقصائية لـ173 من المدراء تبين أنه من الممكن دعم الروابط بين الثقافة والسلوكيات الموجهة نحو السوق، وهكذا فإن التكامل النظري المؤكّد عليه تجريبياً للمقاربة الثقافية والسلوكية وضع حداً لنقاش فاق 10 سنوات، وشكّل خطوة نظرية حاسمة.¹

وتختلف مقاربتى التوجه السوقي من حيث طبيعتهما لأنهما لا تهتمان "بنفس الشيء"، في المؤسسة، فالمقاربة السلوكية للتوجه السوقي لـ Jaworski و Kohli تركز على " الأفعال" أو " الأنشطة" المنجزة في المؤسسة لذلك يتم استعمال أفعال الحركة action مثل إنتاج، نشر، الاستجابة للمعلومات؛ لتناول مفهوم هذه المقاربة، أما المقاربة الثقافية لـ Narver و Slater فلا تهتم إلا "برؤية" المؤسسة لسوقها أو بتعبير آخر بتمثيل المؤسسة للفاعلين الأساسيين في بيئتها، ونحو ما يجب توجيه الاهتمام به، فالتركيز إذن يكون على زاويتين مختلفتين ولكن بنفس القدر من الأهمية بالنسبة لبعضهما البعض، على حسب " الفاعلين" و " الأنشطة"، رغم اختلاف المقاربتين، غير أن كلا المفهومين يستجيبان لنفس الهدف المحدد، وهو تحديد كيفية تطبيق مفهوم التسويق على

¹ David Gotteland, Op cit, P51.

المستوى التنظيمي، فكليهما لهما الشرعية في ذلك بعد أن طورا مقاييس معتمدة ومعترف بها. فهذين المفهومين ليسا متعارضين، بعض الباحثين بحثوا في محاولة التوفيق بين المنهجين، من بين هاته المحاولات الاقتراحين التاليين:¹

أولا- الاقتراح بدمج المقاربتين

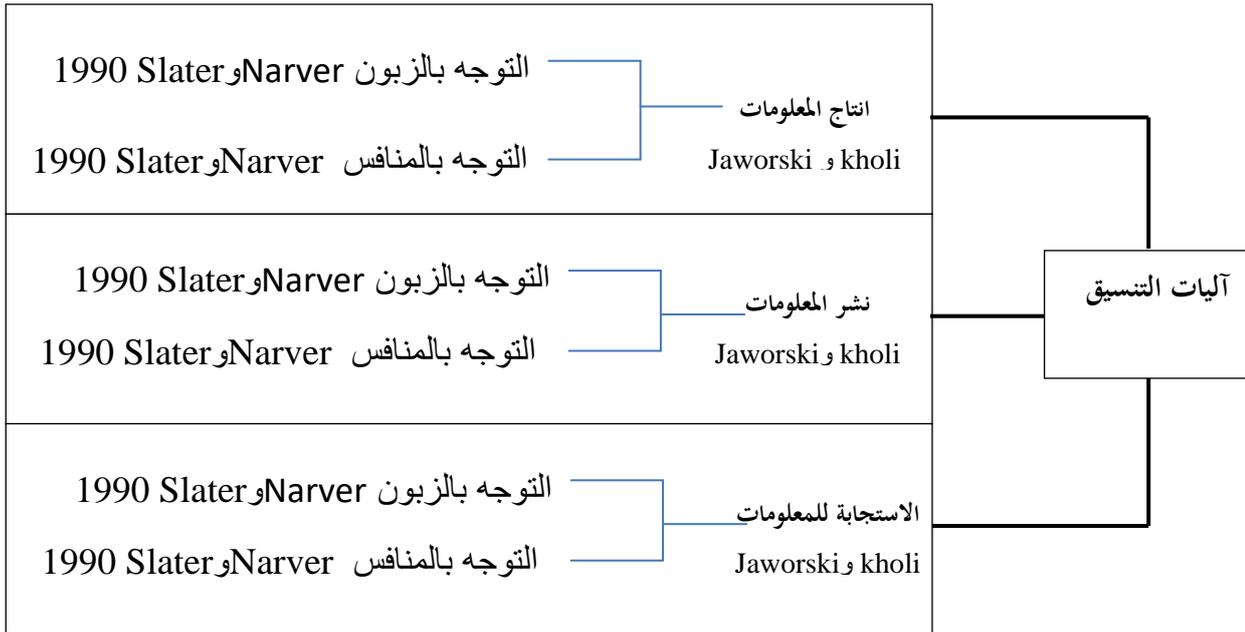
اقترح Cadagan و Diamantopoulos سنة 1995 إعادة صياغة مفهوم التوجه السوقي بدمج المقاربة الثقافية والسلوكية، فحسبهما مفهوم الالتزام الذي استخدمه Narver و Slater، " مستوى الالتزام... من أجل تلبية حاجات الزبائن" يمكن الإشارة إلى الالتزام، وأيضا المواقف، والاستعداد، لذلك يعتبرون أن المقاربة الثقافية ل Narver و Slater والمقاربة السلوكية ل Kohli و Jaworski حددوا أنشطة عامة للتوجه السوقي وهي إنتاج المعلومة، نشر هذه المعلومة، والاستجابة لها وهذه الأنشطة موجهة بالعملاء والمنافسين، وفعالية هذه الأنشطة لا تكون إلا من خلال آلية التنسيق داخل المؤسسة، وهو ما وصفه Narver و Slater بـ "التنسيق بين الوظائف" و Kohli و Jaworski بـ "المسؤولية في كل المؤسسة".

ناقشت كذلك العديد من الدراسات دمج كل من المفهوم الثقافي و المفهوم السلوكي للتوجه السوقي، في هذا الصدد اقترح Humburg و Pflesser سنة 2000 وكذا Carr و Lopez سنة 2007 نموذجا للتوجه السوقي أين تقوم ثقافة التوجه السوقي بتزويد أسس سلوكيات التوجه السوقي، كذلك Day سنة 1994 اعتبر أن العديد من المؤسسات تطمح لأن تكون موجهة بالسوق لكنها تفشل في إرساء واستدامة هذا التوجه لأنه يتطلب تحوّل ثقافي واسع النطاق في المؤسسة، كذلك Narver و Slater سنة 1998 اعتبروا أنه إذا كان التوجه السوقي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنفصلة تماما عن المعتقدات الأساسية لمؤسسة ما وثقافتها، فإنه من السهل تطبيق التوجه السوقي من قبل المؤسسة لكنه أمر غير صحيح عموما.²

¹ Katherine Ravix, **le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance : une application aux offices de tourisme de montagne**, Thèse pour de doctorat, science de gestion, université de Grenoble Alpes. ComUE,2015, P53-56.

² M. Katiuska Cabrera-Suarez et al, **Op cit** ,P35.

الشكل (01-06): إعادة صياغة مفهوم التوجه السوقي

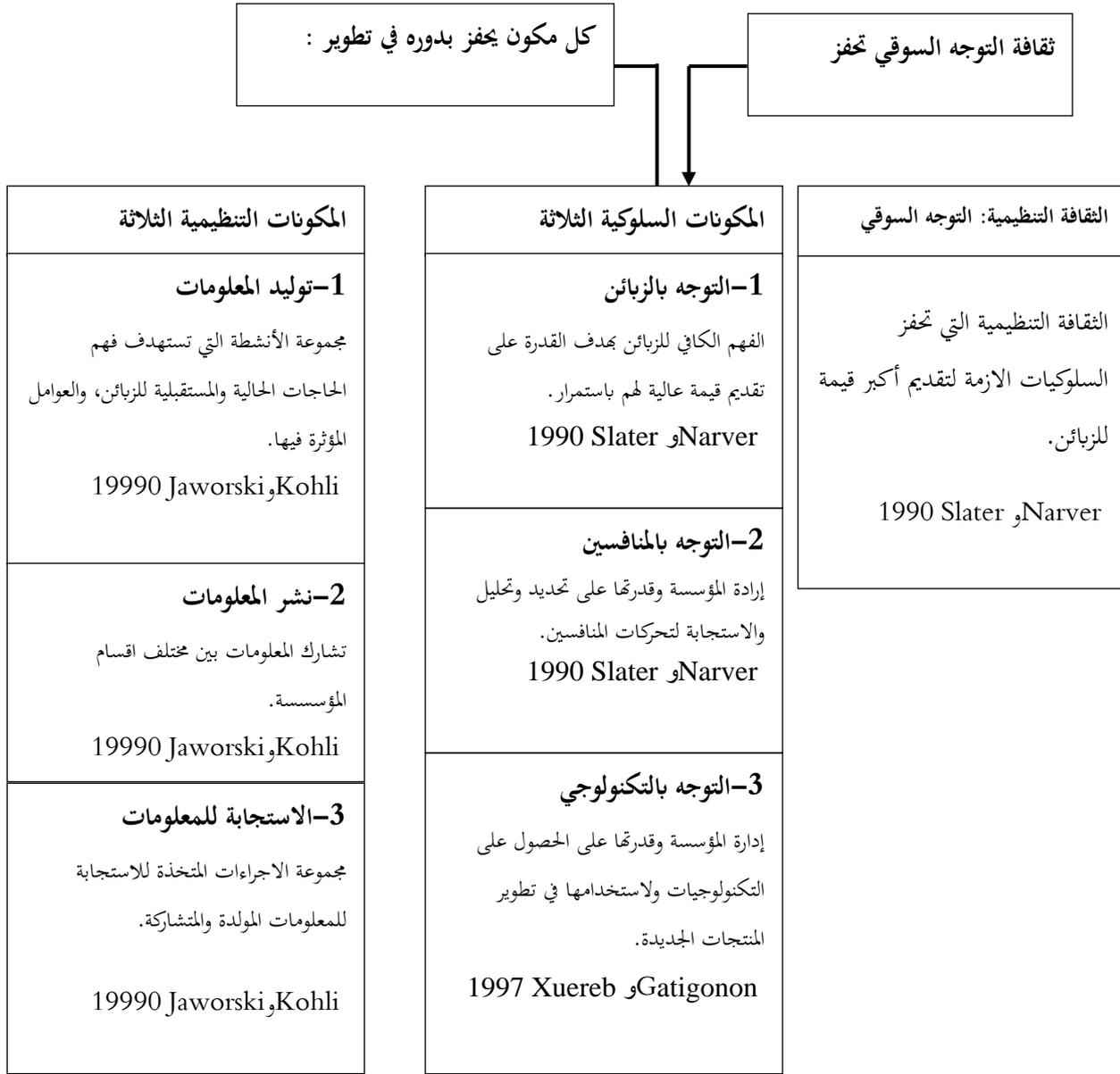


Source: Katherine Ravix, **le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance : une application aux offices de tourisme de montagne**, Thèse pour de doctorat, science de gestion, université de Grenoble Alpes. ComUE, 2015, P55.

ثانيا- الاقتراح بتوضيح المقاربتين

وضّح سنة 2002 Gotteland المقاربتين بطريقة متسلسلة فحسبه أنّ الثقافة التنظيمية للتوجه السوقي كما عرفها Slater و Narver لها تأثير على تطوير المكونات السلوكية، وهي التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس حسب Slater و Narver سنة 1990، والتوجه بالتكنولوجيا، حسب Gatignon و Xuerb سنة 1997 فكلّ مكون من هذه المكونات يحفّز السلوكيات التنظيمية الثلاثة المعرّفة من قبل Jaworski و Kohli سنة 1990، وهي إنتاج المعلومات، نشر المعلومات، والاستجابة لهذه المعلومات، وهذا يؤدي إلى القول، قبل طرح مسألة إدارة واستغلال معلومات التسويق (المقاربة السلوكية)، يجب أولاً الإلتزام بالمبدأ (الثقافة التنظيمية) أين يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار العملاء، المنافسون، التكنولوجيا عند اتخاذ القرار (المقاربة الثقافية)، فالثقافة التسويقية، إدارة واستغلال معلومات التسويق هي مظهر ملموس من مظاهر هذه الثقافة.

الشكل(01-07): الروابط النظرية بين المقاربة السلوكية والمقاربة الثقافية للتوجه السوقي



Source:Katherine Ravix, **le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance : une application aux offices de tourisme de montagne**, Thèse pour de doctorat, science de gestion, université de Grenoble Alpes. ComUE,2015, P 58.

من خلال ماسبق و بشكل عام فإن المقاربة الثقافية تركز على القيم والمعتقدات داخل المؤسسة، أي يغلب عليها الجانب الفلسفي، أما المقاربة السلوكية فتتركز على الإجراءات وأنشطة المؤسسة، أي يغلب عليها الجانب العملي أو التطبيقي، وبالنظر إلى التوجهات التي حاولت الدمج بين المقاربتين فإنها ترى أنّ المقاربة الثقافية هي قاعدة للمقاربة السلوكية حيث أنّ السلوكيات الموجهة بالسوق تنطلق من الثقافة الموجهة بالسوق إذ لا يمكن تصور سلوكيات من دون ثقافة أو معتقدات توجه هذه السلوكيات، كذلك المقاربة الثقافية سيكون تطبيقها من

خلال سلوكيات تتجسد في التوليد النشر والاستجابة للمعلومات وتتعلق هذه المعلومة بالعملاء والمنافسين وذلك بالتنسيق مع مختلف الوظائف في المؤسسة.

المطلب الرابع- التوجه السوقي حسب مقارنة التوجه بأصحاب المصلحة

بعد أول ظهور لمفهوم التوجه السوقي الذي كان سنة 1990 بظهور دراستين مهمتين ومتزامنتين إحداهما لها منظور ثقافي والأخرى سلوكي، جاءت دراسات أخرى أثبتت أن التوجه السوقي مفهوم قابل للتوسع في أبعاده ليشمل جميع الفاعلين في بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية، مثل الموظفين، المساهمين، الموردين، الجامعات، معاهد البحث... الخ أي كل جهة يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة أو تتأثر به، وأنه على المؤسسة أن تكون موجهة بمؤلاء الفاعلين الذين يشكلون ما يسمى أصحاب المصلحة، فجاءت مقارنة جديدة متعلقة بالتوجه السوقي هي مقارنة التوجه بأصحاب المصلحة.

الفرع الأول-التوجه بأصحاب المصلحة امتداد للتوجه السوقي

التوجه بأصحاب أصحاب المصلحة جاء به الكثير من الدارسين كتوسيع لمفهوم التوجه السوقي حسب المقاربة الثقافية، ليشمل الفاعلين في بيئة المؤسسة.

أولاً- مفهوم أصحاب المصلحة

يعتبر Edward Freeman أول من وضع الأفكار في نظرية سميت بنظرية أصحاب المصالح، وقد عرّف أصحاب المصالح في اجتماع ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963 أين كان أول ظهور للمصطلح على أنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل"، أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح المؤسسة، كما عرفهم Freeman ووافق في ذلك العديد من المنظرين على أنهم "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات المؤسسة".¹ ، ولنظرية أصحاب المصلحة علاقة وثيقة بنظرية النظم، فحسب هذه الأخيرة يكون كل نظام متصلاً ببيئته، يتأثر بها ويؤثر فيها ويحاول أن يتأقلم معها نظراً لتقلباتها المستمرة، ولا تكاد نظرية أصحاب المصالح تخرج عن هذا لأنها عبارة عن نظرية تقوم على إرساء علاقة المؤسسة ليس بعملائها وموردتها فحسب ولكن بكل من لهم صلة بها، كما أنّ هذه النظرية مبنية على مبدأ أخذ العديد من الأهداف في الحسبان كما تنص عليه نظرية النظم التي تنطلق من الفكرة أنّ الأهداف الجزئية تصبّ كلها في الهدف الأكبر وهو

¹ حمزة رملي، نسرين عروس، إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية-تجارب دولية ودروس مستفادة- مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية العدد 03، 2018، ص03.

هدف النظام، وهذا مهم في مجال أصحاب المصالح لأن أهداف أصحاب المصالح مختلفة وقد تكون في بعض الحالات حتى متناقضة.¹

ثانيا- توسيع مفهوم التوجه السوقي

انطلاقا من مقارنة أصحاب المصلحة، فإنّ التحوّل في تطور مفهوم التسويق إلى التوجه السوقي شرطا أساسيا لمواصلة المؤسسة لوجودها الناجح، فينظر إلى التوجه السوقي على أنه قدرة فائقة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، هذا التوجه لا ينطوي فقط على العملاء بل جماعات أخرى من أصحاب المصلحة التي تؤثر على أداء المؤسسة، فاليوم العملاء يطلبون من المؤسسة أكثر من مجرد مجموعة من المنتجات بأسعار منخفضة، فهم يتوقعون من المؤسسة أن تظهر التوافق مع قيم المجتمع مثل المساهمة في المجتمع، توسع تركيز التوجه السوقي يسمح بتنسيق أنشطة العديد من الأطراف مما يؤدي إلى فوائد متبادلة للحصول على ميزة تنافسية، من خلال التوجه السوقي يمكن إنشاء قيم إجتماعية، إقتصادية وبيئية لجميع أصحاب المصلحة، على أساس الاقتناع أن هذه الطريقة الوحيدة لتحقيق النجاح، من خلال الجمع بين مقارنة أصحاب المصلحة ورؤية المؤسسة القائمة على الموارد، يمكن القول أنّ إدارة أصحاب المصلحة ذات قيمة كبيرة للمؤسسة لأنها تسمح للمؤسسة بتلبية حاجات العملاء، ويعد التوجه السوقي مثال لعملية مطوّرة جدا لاستجابة المؤسسة لأصحاب المصلحة الأساسيين وهي أصول " غير مرئية" تخلق قيمة عندما يتم دمجها في أنظمة تشغيل المؤسسة.²

كذلك؛ Webster و Farley و Deshpande رغم أنّهم رأوا أنّ التوجه بالعمل هو وضع مصلحة العملاء أولا، إلا أنّهم أشاروا بوضوح إلى أنّ مصلحة أصحاب المصلحة الآخرين مهمة أيضا، إضافة إلى أنّ مقياسهم للتوجه بالعملاء يتضمن التركيز على المنافسين ("نحن نعرف المنافسين بشكل جيد")؛ حيث يشير هذا إلى أنّ التركيز أوسع من مجرد عملاء.³

ويرى Fereel and Hartline أنّ التوجه السوقي يشير إلى تطوير ثقافة تنظيمية تعزز بفاعلية وكفاءة السلوكيات اللازمة لخلق قيمة أعلى للمشتريين، وبالتالي الأداء و التفوق المستمر للمؤسسة، إذ يضع التوجه السوقي مصلحة العميل أولا، لكنه لا يستبعد مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، فكون المؤسسة موجهة نحو السوق يعني تعزيز الشعور بالتعاون وتبادل المعلومات المفتوح الذي يمنح المؤسسة رؤية أوضح لاحتياجات العميل ورغباته.⁴

¹ عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص159.

² M. Katiuska Cabrera-Suarez, et al, **Op cit** , p36.

³ Bernardj Jaworski, Ajay K Kohli, **Op cit** . P 121.

⁴ بسيم قائد العريقي، مرجع سابق، ص257.

وفي دراسة قام بها كل Nathaniel D.Line و Youcheng Wang سنة 2016 هدفت إلى توسيع المفهوم التقليدي للتوجه السوقي في مفهوم جديد هو التوجه السوقي بأصحاب المصلحة المتعددين و قاما بتعريفه كما يلي: " التوجه السوقي بأصحاب المصلحة المتعددين هو مجموعة السلوكيات التنظيمية التي تعكس الالتزام الواسع للمؤسسة بخلق القيمة الإجمالية من خلال:¹

- الفهم والتفاعل مع احتياجات أسواق أصحاب المصلحة البارزين؛
- توليد وإيصال المعلومات بهذه الأسواق.

ومن المهم هنا الإشارة إلى أنّ هذا التعريف مختلف ليس في مراعاة الأنشطة الموضوعية سابقا، ولكن بمراعاة مجال هذه الأنشطة التي جاءت بها المقاربة السلوكية للتوجه السوقي لـ Jaworski و kohli، فالتوجه السوقي بأصحاب المصلحة المتعددين يتضمن جوانب توليد المعلومات، الاستجابة لها ونشرها، والفرق أنه في التوجه بأصحاب المصلحة المتعددين هذه الأنشطة تتم عبر مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة، فيما يتعلق بتوليد المعلومات؛ التوجه بأصحاب المصلحة المتعددين يتطلب من المؤسسات النظر إلى أبعد من العملاء والمنافسين والنظر في البيئة التسويقية الأوسع لتوليد المعلومات المتعلقة بأي فاعل في هذه البيئة الذي لديه مصلحة في عملية خلق القيمة، ثم يجب إيصال أو نشر هذه المعلومات ليس فقط داخليا ولكن خارجيا أيضا إلى كل الكيانات في الشبكة التي من المحتمل أن تكون لديها قدرة لاستخدام هذه المعلومات.

وحسب Freeman سنة 1984 فإنّ نموذج أصحاب المصلحة للمؤسسة يقترح أنّ الأداء التنظيمي هو وظيفة التفاعل الثنائي بين المؤسسة والجهات الفاعلة التي تمارس التأثير في بيئتها التشغيلية، وحسب Gundlach وآخرون سنة 2010 كمؤيدين لنظرية أصحاب المصلحة رأيا أنّه بالإضافة إلى العملاء فإن أي جهة تنظيمية تعتبر ذات أهمية استراتيجية من قبل المؤسسة يجب اعتبارها هدفا قيّما لإدارة التسويق، والتي تعتبر كجزء من المجال المفاهيمي للتوجه السوقي، Ferrell et al سنة 2010 اقترحوا أنّه يمكن تحديد هؤلاء "الفاعلين" كأصحاب مصلحة بارزين في مؤسسة ما عندما يتم استيفاء واحد على الأقل من الشروط التالية:²

- من الممكن أن تتأثر الجهة الفاعلة (إيجابا أو سلبا) بأنشطة المؤسسة و/أو يكون للفاعل مصلحة في قدرة المؤسسة على التأثير على نفسها أو على الآخرين بشكل جيد؛
- عندما يكون للجهة الفاعلة قوة لمنح أو سحب موارد ضرورية لمواصلة أنشطة المؤسسة؛

¹ Nathaniel D. Line , Youcheng Wang, Amulti-stakeholder market oriented approach to destination marketing, Journal of destination marketing & Management, Vol 06.N°01. 2017, P84.

² Ibid, P85.

- الثقافة السائدة داخل المؤسسة تعطي قيمة لأنشطة الجهة الفاعلة.

فوفقا لرواد ومؤيدي نظرية أصحاب المصلحة يجب على المديرين أن يهتموا بأي من هذه الكيانات التي لديها مصلحة مشروعة في عمليات المؤسسة و/أو مساهمتهم في خلق القيمة، Lusch و Webster سنة 2011 أشارا إلى أنه بدلا من التركيز فقط على العميل والسوق، يجب أن يكون هدف التسويق هو خلق القيمة لكل أصحاب المصلحة البارزين، كما أشارا إلى أنه بدلا من أن يكون "موجها نحو العملاء واقترح القيمة" كما كان من قبل، فإنّ المقاربة الجديدة للتسويق هي توحيد أصحاب المصلحة والخلق المشترك للقيمة.

وتقتضي نظرية أصحاب المصلحة أنّ المؤسسات يجب أن تكون مراعية لمجموعات واسعة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والاستمرارية، والدارسين مجال التوجه السوقي يدعون باستمرار لإدراج مجموعة أكبر من أصحاب المصلحة مقارنة بمجموعة العملاء والمنافسين التي تمت دراستها على نطاق واسع من قبل، وذلك من أجل فهم تأثير أصحاب المصلحة المتعددين على أداء المؤسسة بشكل أفضل.¹

والعديد من الدارسين في مجال التوجه السوقي دعوا إلى توسيع البحث إلى مجموعات إضافية من أصحاب المصلحة، إضافة إلى تزايد الإدراك بأن خلق مؤسسة مستدامة يتطلب أكثر من خلق الثروة للمساهمين فقط، أدى هذا الإدراك إلى قيام الباحثين والمؤسسات إلى الانتقال إلى توجه أوسع بأصحاب المصلحة، سنة 2011 تطرق Hult إلى هذه القضية عندما نوّه بأنّ " المؤسسة تحقق الاستدامة القائمة على السوق إلى الحدّ الذي يجعلها تتماشى بشكل استراتيجي مع احتياجات المنتجات الموجهة نحو السوق ورغبات العملاء، ومصالح العديد من أصحاب المصلحة المعنيين بقضايا المسؤولية الاجتماعية التي تنطوي على أبعاد إقتصادية وبيئية واجتماعية"، ونفس الشيء بالنسبة ل Ferrell وآخرون سنة 2010 أشاروا إلى أنّ التوجه بأصحاب المصلحة والتوجه السوقي ليس متعارضان، وأنّ مفهوم أصحاب المصلحة يعرف المؤسسات على أنها مجموعة فريدة من أصحاب المصلحة المهمّين في سياق منظور العميل، وبالنسبة لمن هم أصحاب المصلحة؟ فحسب Freeman فإنّ نظرية أصحاب المصلحة تفترض أنّ المؤسسات في ارتباط مع أصحاب المصلحة الذين يمكنهم التأثير على بعضهم البعض، وحسب Freeman وآخرون سنة 2010 فإنّ أصحاب المصلحة الرئيسيين هم أولئك الذين لديهم تأثير فوري ومستمر ومتبادل على المؤسسة، هؤلاء الرئيسيون قد يكونوا عملاء، منافسون، موظفون، مساهمون، موردون، الأجهزة التنظيمية، أما Greenley وآخرون فاقترحوا سنة 2005 أربعة من أصحاب المصلحة "المهمّين" أو الرئيسيين هم:

¹ Vijay K. Patel et al, **is stakeholder orientation relevant for European firm**, European management journal, Vol 34.N°6,2016, P01.

الفصل الأول:.....إطار نظري للتوجه السوقي

المستهلكون، المنافسون، الموظفون، والمساهمون، وهم محوريون لأنهم من الناحية التشغيلية يشكلون مصدر قلق مباشر للمسيرين بالنسبة للعلاقات الأخرى، كما اقترح Maignan وآخرون سنة 2011 مفهوما للتوجه بأصحاب المصلحة يتضمن ستة مجموعات من أصحاب المصلحة هم: العملاء، الموظفون، المساهمون، الموردون، الأجهزة التنظيمية، والمجتمعات.¹ أما Kotler فحدد أصحاب المصلحة في العملاء، الموظفين، الموردين، الموزعين، الباحثون في الجامعات، وآخرون.²

الجدول رقم (01-05) : أهم الدراسات المتعلقة بالتوجه السوقي وأصحاب المصلحة.

التعريف العملي	المجال	الباحث
ثلاث مكونات سلوكية هي: التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق بين الوظائف مع التركيز على المدى الطويل والربحية...، ينظر إلى التوجه بالعملاء والمنافسين على أنها أنشطة تنطوي على الحصول على المعلومات حول أصحاب المصلحة الاثنین ونشرها، والمكوّن الثالث يبحث في تقييم الأنشطة التي تربط إستجابة المؤسسة.	التوجه السوقي هو ثقافة المؤسسة، الأكثر فعالية وكفاءة لخلق السلوكيات الضرورية من أجل خلق أعلى قيمة للمشتريين وبالتالي الأداء المتفوق والمستمر للأعمال، وهو مفهوم يتكون من ثلاث مكونات عملية.	Narver and slater 1990
دراسة مفاهيمية توضح أهمية تأثير التوجه السوقي على الاستراتيجية، الموظفين والعملاء، تساعد في توضيح المجال والعوامل المعنية، والأهم من ذلك أنّ معلومات السوق تتضمن استباق حاجات العميل... لأن ذلك يستغرق سنوات من المؤسسة لتطوير عرض منتجات جديدة".	"التوجه السوقي هو التوليد الواسع من طرف المؤسسة لمعلومات السوق المتعلقة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلك ونشرها على جميع الأقسام، ثم الاستجابة الواسعة لها"، معلومات السوق ترتبط بمسح حاجات العملاء والتغيرات في الصناعة، بالإضافة إلى الانتباه إلى مجموعة أوسع من القوى مثل اللوائح الحكومية، المنافسين، القوى البيئية، وهذا قريب بشكل ملحوظ إلى المفاهيم المتعلقة بأصحاب المصلحة.	Kohli and Jaworski 1990

¹ Ibid, P02.

² Philip Kotler : Marketing management millenium edition, Prentice-Hall, Inc, 2001 , P07.

<p>تطوير مقاييس لقياس توليد معلومات السوق، النشر وتصميم الاستجابة أو التخطيط والتطبيق، إعادة تعريف فكرة الاستجابة إلى مكونين مختلفين؛ وهما تصميم الاستجابة، وتطبيق الاستجابة، مثل تطوير الخطط وتنفيذها بناء على معلومات السوق، نتج عنه تطوير مقياس مكون من 32 عنصر.</p>	<p>وسَّع Jaworski et al، دراسة عام 1990 إلى دراسة السوابق والنتائج، زيادة تركيز الإدارة العليا وأهم المخاطر، والارتباط المشترك بين موظفي الأقسام بسوابق التوجه السوقي.</p>	<p>Kohli and Jaworski 1993</p>
<p>اقتراحات مفيدة موازية للتوجه بأصحاب المصلحة موجهة لأصحاب المصلحة الرئيسيين بالتركيز المعتمد من طرف Greenley et al 2005 et Yau et al 2007.</p>	<p>اقترح إدراج جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين والمنافسين في مقياس موسَّع للتوجه السوقي مرتبط بمقياس Kohli et al لسنة 1993 المرتكز على الأنشطة.</p>	<p>Matsuno et al 2005</p>
<p>يشجع التوجه بأصحاب المصلحة المقترح الانتباه إلى المجموعات المختلفة بدلا من التركيز الفردي مثلا على المساهمين فقط، وتضمن مفهوم الاستباقية في التعريف المقترح.</p>	<p>تقديم تعريف عملي للتوجه بأصحاب المصلحة: " الثقافة التنظيمية والسلوكات التي تحفز أعضاء المؤسسة على أن يكونوا على دراية مستمرة والتعامل بشكل استباقي مع القضايا المتنوعة لأصحاب المصلحة"</p>	<p>Ferrell et al 2010</p>
<p>التركيز على الثقافة والسلوكات التي تنعكس في القيم، والمعايير والعمليات الملموسة، السياسات كمكونات لأصحاب المصلحة، بتوجه أكثر إلى القضايا الأخلاقية وسمعة المؤسسة.</p>	<p>التوجه السوقي والتوجه بأصحاب المصلحة متكاملان واقتروا الثقافة التنظيمية والسلوكات التي تؤثر على المخرجات.</p>	<p>Maignan et al 2011</p>

Source: Vijay K Patel, **Extended stakeholder orientation : Influence on innovation orientation and firm performance**, a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration in the coles college of business, Kennesaw State University, 2012, P55.

الفرع الثاني- التوجه بالموارد والجامعات كأصحاب مصلحة بارزين

من منطلق أنّ أصحاب المصلحة هم الفاعلون في بيئة المؤسسة الذين يؤثرون في نشاطها ويتأثرون به، وأن التوجه السوقي مفهوم يتوسع ليشمل أي من هؤلاء الفاعلين، فإن الموردون والجامعات يعتبرون من أبرز أصحاب المصلحة الذي تتوجه بهم المؤسسة.

أولا-التوجه بالمورد

1- مفهوم التوجه بالمورد

حسب Kotler فإنّ المسوقين يركّزون على جانب الطلب في أعمالهم وليس على جانب العرض، ولكن جانب العرض غالبا ما يُحيط المسوقين، فكيف يمكن بيع سيارات ليست مصنوعة بطريقة جيدة، وكيف يمكن بيع أثاث مكتب عندما يجب القول للعميل أنّه لن يكون جاهزا قبل ستة أشهر، فسيكون لجودة وتعاون الموردين للمؤسسة أثر كبير على نجاحها، فالموردون الذين يشحنون سلعا رديئة الجودة ويوصلونها متأخرة عن المواعيد ومن الصعب الوصول إليهم أو يكونون عرضة للاضطرابات؛ هم الهلاك لوجود المؤسسة، وبالرغم من ذلك تتعامل عدّة مؤسسات مع مثل هؤلاء الموردين لأنّها تقبل أقل المناقصين وتفشل في تطوير علاقات دائمة ومُرضية مع الموردين، مثل هؤلاء الموردين هم في الغالب أكثر تكلفة، فالموردون الجيّدون غير متوفرون بكثرة وغالبا ما يكونون مرتبطين مع المنافسين أو غير قادرين على خدمة عميل جديد، كما تميل معظم المؤسسات إلى العمل مع موردين قليلين لكنهم جيدين، فقد خفّضت شركات مثل Ford، و Motorola و Allied Signal عدد مورديها بنسبة ما بين 20 % و 80% حيث تريد هذه المؤسسات من كلّ مورّد تختاره أن يمدّها بنظام ضخّم متعدد الأجزاء، كما تريد من الموردين المختارين تحقيق جودة مستمرة وتحسينات في الأداء بينما تخفض تكلفة المورد بنسبة معينة كلّ عام، وتعمل المؤسسات عن قرب مع مورديها من خلال تطوير المنتج مثل شركة Chrysler تعتبر المثل الأعلى في إقامة علاقات قوية مع الموردين ومعاملتهم كشركاء يسعون معا لتحسينات الإنتاج ومايلازمه، وتوضّح شركة Whirlpool إجراءات راقية للتعامل مع الموردين، فقبل تصميم ماكينة غسيل الملابس يقوم مهندسو المؤسسة والمسوقون ورجال المشتريات بتحديد مستويات الجودة والميزانية لأجزاء الحديد والصلب والمحركات والأجزاء الأخرى.¹

والتوجه بالمورد هو جهد المؤسسة للتعاون مع مورديها من خلال استهداف التوافق الاستراتيجي عند اختيار الموارد الخارجية في سلسلة التوريد الأولية، لهذا فإنّ التوجه بالموردين يشير إلى النشاط التنظيمي لإدارة علاقات الموردين لتحقيق أهداف المؤسسة ويعتبر كتوجه استراتيجي للمؤسسة، وحسب Pulles وآخرون سنة 2014، فإنّ احترافية الموردين وتخصّصهم وموقفهم التعاوني، بالإضافة إلى خصائص العلاقات بين المؤسسة والمورّد، تزيد من الابتكار في قاعدة التوريد، وقد أظهرت البحوث أمثلة على ابتكارات تم تحقيقها من خلال التعاون والشراكات، بالإضافة إلى كيف أنّ التعاون المكثّف بين المورّد والمؤسسة يعزز التعلم بين المؤسسات ويعزز الأفكار المبتكرة،

¹ فيليب كوتلر ، مرجع سابق، ص ص 100، 101.

حيث أنّ التكامل بين الهيئات أمر بالغ الأهمية ينبغي ربطه بالابتكارات، ومع ذلك فإن تجاوز حدود المؤسسة وما تملّيه قواعد الاستدامة على الموردين في المراحل الأولى لسلسلة التوريد يكون صعباً، لذلك ينبغي على المؤسسات القوية أن تكون قدوة، واستخدام نقاط قوتهم لتعزيز قدرات الأطراف الأضعف في سلسلة التوريد من خلال التعليم وخلق القيمة عن طريق التعاون، حيث كلما تمّ دمج الموردين بشكل أعمق في تصميم المنتج كلما أصبحت عملية الابتكار أقل وضوحاً من وجهة نظر المؤسسات.¹

2-التفاعلات بين المؤسسة والمورد

يوجد أربع خصائص مهمة لإدارة التوريد وللبيئة التشغيلية معا التي يتفاعل من خلالها الموردون والمؤسسات كمايلي:²

-إقامة علاقات أو شراكات طويلة المدى: إنّ التخطيط الممتد الأفق خاصية مهمة جدا في التوجه بإدارة التوريد، حيث يتوقع كل طرف أن تستمر العلاقة لفترة طويلة من الزمن، والعلاقة الوثيقة تعني أن الأطراف يتقاسمون المخاطر ويملكون الرغبة في الحفاظ على العلاقة على المدى الطويل وفي دراسات مفاهيمية لعدد من الباحثين وضعوا بعض الأفكار المهمة لمقارنة التكاليف المحتملة المرتبطة باستراتيجيات التوريد المختلفة، وحسب Hahn وآخرون فإنّ المؤسسات ستحصل على فوائد من خلال وضع حجم أكبر من الأعمال مع عدد أقل من الموردين باستخدام عقود طويلة الأجل إضافة إلى أنه من خلال علاقة متطورة على المدى البعيد، يصبح المورد جزءا لسلسلة التوريد المسيرة بشكل جيد وسيكون لها تأثير دائم على تنافسية سلسلة التوريد بأكملها، وحسب De Toni و Nassimbeni فإنّ المنظور الطويل المدى بين المشتري والمورد يزيد من كثافة التنسيق بين المؤسسة والمورد، وبحث Carr و Pearson في أثر "الشراء الاستراتيجي" على علاقات المؤسسة والمورد والتأثير اللاحق لعلاقات المؤسسة و المورد على الأداء المالي للمؤسسة، ووجدوا أيضا أنّ العلاقات طويلة الأمد التي يتم إدارتها بشكل استراتيجي مع الموردين الرئيسيين لها أثر إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة، والعلاقات الصناعية التكاملية بين المنتجين والموردين تم الإشارة إليها باعتبارها عاملا أساسيا في نجاح المؤسسات الصناعية اليابانية، فالشراء في الوقت المحدد (JIT)، هو الحالة القصوى التي تكشف عن الرابط الياباني التقليدي بين المؤسسة والمورد الذي يجسد قاعدة صغيرة من الموردين وعلاقة طويلة الأجل، فالفوائد المحتملة للشراء في الوقت المحدد عديدة منها

¹ Katrina Lintukangas et al: **The role of supply management innovativeness and supplier orientation in firms' sustainability performance**, Journal of purchasing and supply management, Vol 25, N° 04, 2019, P04.

² Hojung Shin et al : **Supply management orientation and supplier/buyer performance**, Journal of operations management, Vol 18, N° 03, 2000, P319-321.

تقليل المخزون، وتقليص مهلة التسليم وتكلفة الموردين وتحسين مرونة في البرمجة، والجودة، وأحد متطلبات الشراء في الوقت المحدد من أجل تحقيق الفوائد السالفة الذكر هو تطوير موردين يمكن الاعتماد عليهم، وأشار Manoochehri أن العلاقة الموثوقة مع أقل عدد من الموردين، وتشارك المعلومات معهم، وقربهم الجغرافي كلها مهمة جدًا لنجاح الشراء، ومن الناحية العملية قد حدث تحول كبير من العلاقة العدائية التقليدية بين المؤسسة و المورد إلى استخدام عدد محدود من الموردين المؤهلين، أصبحت العقود طويلة الأجل بشكل متزايد، وعلى الموردين زيادة تزويد المؤسسات بالمعلومات الخاصة بعملياتهم أكثر فأكثر.

- **إشراك المورد في تطوير المنتج:** يعد إشراك الموردين جانبًا بالغ الأهمية في التوجه بإدارة سلسلة التوريد، فعلى سبيل المثال قبل البدء بالنماذج الأولية تقوم Toyota بدعوة الموردين لحضور الاجتماعات الخاصة بتصميم المنتجات، الموردون لا يقومون فقط بتصميم المكونات ولكنهم يساعدون أيضًا في تطوير المفهوم الخاص بالسيارة الجديدة، يتم التعامل مع الموردين من المستوى الأول كشركاء على المدى الطويل، يستثمر هؤلاء الشركاء في تطوير مجموعة متنوعة من الأجزاء وتقديم كل البدائل ل Toyota قبل أن تقرر هذه الأخيرة بشأن المفاهيم الخاصة بالسيارة، إنّ الإشراك المبكر للموردين أمر مهم في عملية تطوير المنتج لتقليص وقت طرح المنتج الجديد في السوق، والتواصل المباشر مع الموردين أمر لا مفر منه لحل مشكلات عمليات تطوير المنتجات في المؤسسات المشتريّة.

- **تقليص عدد الموردين:** تقليص قاعدة الموردين هو خاصية فريدة في الوقت الراهن للعلاقة بين المؤسسة والمورد، وحسب Kekre وآخرون سنة 1995 " في وظيفة الشراء، العديد من المؤسسات تجاهلت الممارسة التقليدية المتمثلة في استخدام مصادر متعددة للتوريد من أجل تخفيض جذري في مصادر العرض"، فالعديد من العوامل المهمة ساهمت في التحول إلى مصدر واحد أو قاعدة موردين منخفضة منها:

- تعدد المصادر يمنع الموردين من تحقيق وفورات الحجم على أساس الحجم وتأثير منحنى التعلم، وبين Russell وKrajewski سنة 1992 فوائد " التجديد المنسق للموارد" في ظل ممارسات إدارة التوريد الحالية التي ينخفض فيها عدد الموردين ويزداد عدد الموارد من كل مورد، والتجديد المنسق للموارد يعرف على أنه ممارسة طلب عدد من الموارد من مورد مشترك لتحقيق كفاءة الحمولة الكاملة للشاحنة، وتوصلا إلى أنّ التجديد المنسق للموارد من مورد مشترك يعد واحدا من أفضل استراتيجيات التكلفة الإجمالية للمشتريات في سلسلة التوريد؛

- قد يكون نظام الموردين المتعددين أكثر تكلفة من نظام المورد الواحد، فعلى سبيل المثال تؤدي إدارة عدد كبير من الموردين من أجل عنصر معين إلى زيادة التكاليف بشكل مباشر، بما في ذلك العمالة والنظام وتكاليف نظام

المعالجة لإدارة مخزونات متعددة المصدر، وحسب Treleven فإن المصادر المتعددة تقلل من مستوى الجودة الإجمالي بسبب زيادة التباين في الجودة بين الموردين؛

- يساعد خفض قاعدة الموردين في القضاء على عدم الثقة بين المؤسسات والموردين بسبب قلة التواصل، على سبيل المثال Sun Microsystems تستخدم على نطاق واسع الموردون المقيمون الذين يعملون كجزء من موقع فرق المواد للمؤسسة، يساعد هؤلاء الموردون المقيمون في تعزيز الاتصال بين المؤسسة ومورديها وبالتالي تحقيق الاستقرار في مخطط إنتاج الموردين؛

- تجبر المنافسة العالمية المؤسسات على العثور على أفضل الموردين في العالم.

- **جودة الأداء:** هي المعيار الأول في اختيار الموردين، فلطالما كانت الجودة دائما واحدة من أهم معايير الأداء حتى مع استراتيجية الشراء التقليدية، وحدد العديد من الباحثين ثلاث عوامل بمثابة المحددات الأكثر أهمية في اختيار الموردين :

- القدرة على تلبية معايير الجودة؛

- القدرة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد؛

- تاريخ المورد وسيرة في الأداء؛

وتؤكد الكثير من الدراسات على "التركيز على الجودة" لإدارة العرض وذلك نظرا ل:

- تعد جودة المورد عاملا حاسما في تحديد جودة المنتج وتكاليفه بشكل عام؛

- المعلومات عن نظام مراقبة جودة الموردين وجودة الأداء تساعد المؤسسة على اختيار مستوى السعر المناسب للمكونات؛

- تعتبر العلاقة الوثيقة بين المورد والمؤسسة شرطا أساسيا لتبادل المعلومات.

ثانيا- التوجه بالجامعات

إنّ التغيرات في المشهد العالمي للمنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة أجبرت المؤسسات للبحث بشكل متزايد عن شركاء في بحثها عن الأفكار، الابتكارات، الميزة التنافسية، وعن مختلف فرص الشراكة، مع العملاء، الموردين، المنافسين، وأصحاب المصلحة الآخرين، وقد فرضت الجامعات نفسها كشريك مهم للمؤسسات التي تبحث عن الخبرات البحثية المتخصصة، فبينما كانت الجامعات تقليديا تخدم المصلحة العامة من خلال التعليم والبحث، أصبح اليوم من المتوقع أن يقوموا باستغلال القيمة المتعلقة بقاعدة معارفهم من خلال إنشاء قنوات تجارية لنقل المعرفة وتحقيق الاكتفاء الذاتي، ما أدى لزيادة الروابط بين الجامعة وقطاع الأعمال، ومع زيادة تشجيع

المبادرات الحكومية زاد الاهتمام من طرف الأكاديميين، الذين يدعون إلى التعاون الاستراتيجي بدلا من النقل المنفصل للمعرفة أو التكنولوجيا في اتجاه واحد، وتأخذ مختلف الروابط بين الجامعات وقطاع الأعمال عدة أشكال مثل ترخيص الملكية الفكرية الجامعية لأغراض تجارية لأنشطة البحث والتطوير، وتناول التصنيفات الحديثة شدة المشاركة العلائقية، تخلق العلاقات بين الجامعة وقطاع الأعمال هيكلًا تنظيميًا شبكيًا لأن الشريكين المنفصلين ينخرطان في مهام بحثية محددة وكلاهما له أهداف مستقلة ولكن بمستوى عالٍ من الاعتماد على الطرف الآخر، وهذا ما يشير إلى الحاجة إلى نهج لإدارة العلاقات بين الجامعة وقطاع الأعمال، وتعرف العلاقات الثنائية الاتجاه بين الجامعة وكيانات قطاع الأعمال على أنها إنشاء علاقات للتمكن من نشر الأفكار والمهارات والأشخاص بهدف خلق متبادلة القيمة على طول الوقت.¹

1-أوجه التعاون بين الجامعات وقطاع الأعمال:

حسب Michael D.Santoro سنة 2000، وبناءً على أدبيات سابقة فإنه لخص أوجه العلاقات بين الجامعات وقطاع الأعمال فيما سماه العلاقات التكنولوجية بين قطاع الأعمال والجامعات وتشمل أربعة (04) مكونات مرتبطة بشكل كبير ب:²

-**دعم البحوث:** وهو مساهمات من المال والمعدات المصنوعة للجامعات في أوساط الشركات، غالبًا ما تكون التبرعات النقدية والمعدات على شكل هدايا أو هبات غير مقيدة في صناديق الائتمان، وهي ذات قيمة كبيرة للجامعات لأن الجامعات لها مرونة كبيرة في الطريقة التي يمكن بها تطوير المختبرات، أو تقديم المنح الدراسية لطلاب الدراسات العليا، أو توفير الأموال الأولية للمشاريع الجديدة الواعدة، فيما ما مضى كانت الطبيعة غير الرسمية إلى حد كبير للعلاقات بين الجامعات والمؤسسات في قطاع الأعمال تعني أنّ المؤسسات مستعدة بالمساهمة بحصص كبيرة من الأموال والمعدات غير المقيدة، أمّا في الآونة الأخيرة فإنّ دعم قطاع الأعمال للبحوث الجامعية يعتبر أكثر استهدافًا ويرتبط بمشاريع أبحاث محددة حيث من المتوقع أن تحقق عائد مناسب على الاستثمار، فتكون هذه الأموال موجهة على وجه التحديد لتطوير تكنولوجيات جديدة تكون محور اهتمام هذا الدعم.

¹ Carolin Plewa et al : **The evolution of university-industry linkages-a framework**, Journal of engineering and management, Vol 30, N°01, 2013,P21,22,23.

² Michael D.Santoro : **Success breeds success: the linkage between relationship intensity and tangible outcomes in industry-university collaborative ventures**, the journal of high technology management research, Vol 11, N° 02, 2000, P258-260.

- **البحوث التعاونية:** ويعكس البحث التعاوني التفاعلات الوثيقة من خلال الاتفاقيات المؤسسية، والترتيبات الجماعية واستخدام المرافق المؤسسية، والتفاعلات غير الرسمية، تُعدّ الاتفاقيات المؤسسية مثل عقود البحث الخاصة بالباحثين الفرديين، والمنح المقدمة للأساتذة الأفراد، ودعم الدراسات العليا، هي من الطرق التي تعطي الطابع الرسمي للمساعي البحثية التي تبذلها الجامعات وقطاع الأعمال، وعقود البحث الخاصة بالباحثين الفرديين هو الأسلوب الأكثر استخداما، ويتضمن عادة أحد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يعمل مع شركة واحدة في مشروع بحثي محدد لمعالجة مشكلة فورية في الشركة، ومع ذلك غالبا ما يكون البحث التعاقدية مع الباحثين الفرديين هو الدافع لمزيد من الالتزام على المدى الطويل، وتشمل ترتيبات هذا النوع البرامج التابعة والأبحاث ذات الأغراض الخاصة واتحادات البحوث، تؤكد البرامج التابعة ذات الأغراض الخاصة واتحادات البحوث على الاتصال بين أعضاء المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة والطلبة، غالبا ما ترتبط المؤسسات في قطاع الأعمال بمركز أبحاث جامعي من أجل الوصول بسهولة إلى الهيئة الطلابية الحالية والخريجين والمعدات والمرافق الجامعية، كما يمكن أن يتم البحث التعاوني غير الرسمي بعدة طرق مختلفة، بما في ذلك أنشطة مثل التأليف المشترك للأوراق البحثية وعن طريق المحادثات غير الرسمية.

- **نقل المعرفة:** ويشمل نقل المعرفة مجموعة متنوعة من العمليات التي تؤكد على التفاعلات الشخصية المستمرة والتعليم التعاوني وتبادل الأفراد، وغالبا ما تكون أنشطة نقل المعرفة أساسا ضروريا لتحفيز البرامج البحثية التعاونية الواسعة النطاق مثل الاتحادات البحثية أو المشاريع المشتركة، وهناك أنواع من الترتيبات الرسمية وغير الرسمية لنقل المعرفة، على الرغم من أن الأكثر شيوعا هو توظيف قطاع الأعمال للخريجين الجدد من الجامعات، يعد التعاون بين الجامعات والمؤسسات في قطاع الأعمال أمرا بالغ الأهمية لضمان تطوير الجامعات وتقديمها مناسبا لتدريب الطلبة على أحدث التقنيات، وبهذه الطريقة تزود الجامعات قطاع الأعمال بالخريجين الذين يلبون متطلبات قطاع الأعمال الفورية والاحتياجات طويلة الأجل، والاستشارات الفردية المقدمة من طرف أعضاء هيئة التدريس تعدّ أيضا نشاطا واسع النطاق لنقل المعرفة، يمكن أن يتم نقل المعرفة أيضا من خلال البرامج المؤسسية والتعليم التعاوني فهي برامج رسمية مصممة لتشجيع تبادل المعلومات بين الجامعات ومؤسسات قطاع الأعمال، هذه البرامج أيضا تعمل على توفير خبرات تدريبية مفيدة أثناء العمل للطلبة في المرحلة الجامعية والدراسات العليا.

- **نقل التكنولوجيا:** تستفيد برامج نقل التكنولوجيا من البحوث المشتركة بين قطاع الأعمال والجامعات وتهدف إلى دمج البحوث التي تقودها الجامعة في المبادرات التطبيقية لتطوير وتسويق التكنولوجيا الجديدة، وبشكل أكثر تحديدا يتضمن نقل التكنولوجيا عادة العديد من الأنشطة الرئيسية مثل:

معالجة مشكلات بحثية محددة؛ توفير الخبرة الفنية للمؤسسات التي تسعى إلى تطوير منتجات أو عمليات جديدة؛ مساعدة رواد الأعمال في المؤسسات الناشئة؛ تقديم خدمات براءات الاختراع أو التراخيص التكنولوجية. كما يمكن للمؤسسات في قطاع الأعمال والجامعات أن تتعاون من خلال مجموعة متنوعة من العلاقات ذات درجات متفاوتة من الرسمية والتبادل النقدي والاعتماد على الموارد والالتزام، وفيما يتعلق بكثافة العلاقات، فإن العلاقات العالية الكثافة بين الجامعة وقطاع الأعمال تتميز بمستوى عال من التفاعلات الشخصية والموارد المخصصة من قبل المؤسسة، ويترتب على ذلك ضرورة تحقيق مستويات أعلى من النتائج الملموسة، حيث أن أعلى مستوى من العلاقات يجب أن تترجم المدخلات إلى أعلى مستوى من مخرجات العلاقة.

وفي العلاقة التقليدية بين الجامعة وقطاع الأعمال فإنها تركز على نقل الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع، التراخيص، والتسويق، غير أنّ الملاحظ في الآونة الأخيرة هو تعدد أوجه العلاقات بين الجامعة وقطاع الأعمال، وقدم الكثير من الباحثين ميكانيزمات تعمل كمسارات إعلامية أو اجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعرفة والموارد الأخرى أو الإنتاج بشكل مشترك بين الجامعة وقطاع الأعمال، وبناء على دراسة قام بها Cohen وآخرون سنة 2002، ميزت بين القنوات المرتبطة بالابتكار في قطاع الأعمال وتمثلت هذه القنوات في: براءات الاختراع، تبادل المعلومات بشكل غير رسمي، المنشورات والتقارير، الاجتماعات والمؤتمرات، التراخيص، المشاريع البحثية التعاونية أو المشتركة، البحوث التعاقدية، التبادل المؤقت للأفراد، وحسب Scharinger وآخرون سنة 2002، حددوا 16 نوع من " تفاعلات المعرفة " مقسمة إلى أربعة 04 مجموعات:¹

-البحوث المشتركة (بما في ذلك النشر المشترك)؛

-البحوث التعاقدية (بما في ذلك الاستشارات، تمويل البحوث الجامعية، المساعدين التابعين للشركات)؛

-التنقل (حركة الموظفين بين الجامعات والشركات والإشراف المشترك على الطلبة)؛

-التدريب (يشمل التعاون في التعليم وتدريب موظفي الشركات في الجامعات، إلقاء المحاضرات من قبل موظفي قطاع الأعمال).

2- أهمية التعاون بين قطاع الأعمال والجامعات:

يوجد دواعي عديدة للتعاون بين قطاع الأعمال والجامعات؛ فالمؤسسات تستفيد من الموارد البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا مثل الباحثين أو الطلاب ويتمكنون من الوصول إلى التكنولوجيا والمعرفة ويمكنهم استخدام البنية

¹ Markus perkmann, Kathryn Walsh, **University-industry relationships and open innovation: towards a research agenda**, international journal of management reviews, Vol 09, N° 04, 2007, P262.

التحتية للأبحاث الباهضة الثمن، وحسب بعض التقديرات فإن ما يقارب 10% من المنتجات الجديدة أو العمليات الجديدة تعتمد على مساهمة البحوث الأكاديمية،¹ ومما يدفع كذلك المؤسسات للدخول في علاقات مع الجامعات مايلي:²

- الوصول إلى الحدود العلمية من خلال: الوصول المبكر إلى الإنجازات العلمية، الحصول على أحدث المعلومات، الحفاظ على اتجاهات بحثية متعددة، توظيف الموارد البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا في الأنشطة البحثية الحديثة، إعطاء موظفي البحوث في المؤسسة الفرصة للتبادل العلمي رفيع المستوى وتحفيز إبداع موارد البحث والتطوير الداخلية من خلال التعرض للبحث الأكاديمي، الحفاظ على نافذة مفتوحة على الفضول العلمي للبحوث غير المستهدفة، الاستفادة بالصدفة من نتائج نشاط البحث، بناء مراكز التميز، جعل الوصول إلى المعرفة القيمة أكثر صعوبة بالنسبة للمنافسين.

-زيادة القوة التنبؤية بالعلوم من خلال: تحفيز تطوير النمذجة الرياضية لأنشطة ومشاكل التصميم، مشاركة أنشطة التطوير المختارة من أجل تبادل البيانات الفنية؛ الحصول على التدريب والدعم للمهارات الداخلية.

-تفويض الأنشطة المختارة من أجل التطوير: من خلال: تقاسم المخاطر، توفير التكاليف، حل مشاكل معينة متعلقة بالمشروع الصناعية ، تجنب الاستثمارات الكبيرة داخليا في ظل ظروف معدلات الاستخدام المتغيرة، إمكانية الوصول إلى تجارب واختبارات واسعة النطاق.

-نظرا لقلّة الموارد يتم: الوصول إلى مرافق الجامعة ، المختبرات، الأجهزة والمكتبات، الوصول إلى الإدارة الفعالة للبحوث، الوصول السريع إلى المعرفة الجديدة، تحسين صورة المؤسسة.

وفي المقابل فإن الجامعات تستفيد من تمويل إضافي مُحصّل عليه من الوصول إلى المعدات الصناعية أو من دخل التراخيص أو تسجيل براءات الاختراع، فالتعاون مع قطاع الأعمال أصبح جزءا لا مفر من تمويل الجامعات والأموال من المؤسسات الدولية³

¹ Robert Rybnicek, Roland Konigsgruber, **What makes industry–university collaboration succeed? A systematic review of the literature**, Journal of business economics, Vol 89, 2019, P222.

² Andrea Bonaccorci, Andrea Piccaluga : **A theoretical framework for the evaluation of university industry relationships**, Journal of R&D management, Vol 24, N° 03, 1994, P233.

³ Robert Rybnicek, Roland Konigsgruber, **Op cit**, P222.

3- عوامل نجاح العلاقات بين الجامعة وقطاع الأعمال:

في دراسة قام بها Robert Rybnisek و Roland Konigsgruber سنة 2019 للتعرف على عوامل نجاح التعاون بين قطاع الأعمال والجامعة وذلك انطلاقاً من مراجعة أدبيات سابقة تناولت الموضوع من قبل تمتل في 103 مقال علمي تم نشرها من خلال 64 مجلة علمية وتوصلت الدراسة إلى صياغة نموذج يلخص هذه العوامل 4 مجموعات متمثلة في العوامل المؤسسية، العوامل العلائقية، والعوامل المتعلقة بالمرحلات ثم العوامل البيئية كمايلي: ¹

-العوامل المؤسسية: وتتعلق بالمؤسسات المشاركة وتتمثل في:

-الموارد: وتلعب دوراً مهماً في التنفيذ الناجح للتعاون بين قطاع الأعمال والجامعات، وبصفة عامة تعتمد جودة التعاون وفائدته بشكل كبير بالموارد التي يستطيع أن يقدمها الشركاء، ويعتبر التمويل، الوقت، الموظفين والمعدات من الموارد البالغة الأهمية.

-الهياكل التنظيمية: وفي هذا الصدد فإن اختلاف الخلفية بين الجامعات والمؤسسات يعتبر تحدياً خاصاً، على سبيل المثال البيروقراطية، وتعقد الهياكل وعد المرونة في الجامعات يمكن أن يعيق نجاح التعاون، فإطار العمل الجامد للجامعات يتعارض مع التسلسل الهرمي المسطح لإدارة الشركة، فالتنظيمات البيروقراطية وعدم وضوح المسؤوليات هي من أهم عوائق نجاح الشراكة، كذلك ضعف الدعم الإداري أو الاختلافات في اتخاذ القرارات، فإدارة المشروع يمكن أن تساعد على تعزيز التنسيق والاتصال بين الشركاء، وكذلك التأثيرات الإيجابية لاعتماد القواعد الرسمية، أو عند توضيح المسؤوليات والأدوار منذ بداية الشراكة، وكذلك تطوير الآليات والعمليات بما في ذلك الأدوار في الفريق و المصطلحات المتبادلة، من الممكن أن تحسن التعاون.

-الرغبة في التغيير: وهو عامل نجاح آخر بارز، ويعني على سبيل المثال التأقلم مع ظروف وثقافات مختلفة، الانفتاح على الاستماع، وإدارة التغييرات في المؤسسات، وتعد قدرة الشركاء على التعرف وفهم بعضهم البعض أمراً ضرورياً لنجاح التعاون، ومع ذلك يحتاج الشركاء الوقت لعملية التعلم من أجل إيجاد أفضل طريقة للتعاون، فكل من المؤسسات والجامعات ستستفيد إذا عملت مع بعض بشكل وثيق واستخدمت خبرة بعضها البعض والتغذية العكسية لمزيد من التحسينات.

-العوامل العلائقية: وتتعلق الروابط والعلاقات بين هؤلاء الشركاء وهي:

¹ Ibid, P222.

-الاتصالات: فيما يتعلق بالاتصالات فإن تكرار الاتصالات أمر حيوي لخلق الفهم المشترك، والعلاقات الشخصية الجيدة هي أساس تمكين الروابط الحيوية بين المؤسسات والجامعات، في هذا الصدد لا ينبغي أن تشمل الاتصالات والإجراءات فقط مستوى الإدارة ولكن يجب أن تكون أيضا على المستوى التشغيلي، وهذا يشمل التفاعل المنتظم، التغذية العكسية المستمرة، تبادل المعلومات، وإطلاع الشركاء على الأحداث أو الأنشطة الجديدة، إضافة إلى الاتصالات من خلال قنوات متنوعة، مثل الإيميلات، اللقاءات المنتظمة والتواصل وجها لوجه تكون مفيدة، لذلك يحتاج الشركاء إلى اختيار هذه القنوات بعناية نظرا لأنّ عدم وجود اتصالات فعالة، يعتبر عائقا رئيسيا أمام الشراكات، كما أنّ الاتصال المتبادل (المنتظم، في الوقت المناسب، بصورة كافية ودقيقة) مفيد لتحديد التوقعات الإيجابية حول السلوك المستقبلي للشركاء، خاصة عندما تكون الشراكة جديدة، وهناك أيضا شرطا آخر لنجاح التعاون وهو إيجاد لغة ملائمة لكل الشركاء، لأنّ التعاون بين قطاع الأعمال والجامعات غالبا يتأثر باستخدام مفردات وأساليب مختلفة بين الأوساط الأكاديمية وقطاع الأعمال.

-الالتزام: يشير الالتزام إلى القضايا المتعلقة بمدى تعرف الشخص على التعاون وأهدافه، ومدى ولاء هذا الشخص لهذا التعاون وما إذا كان على استعداد لبذل جهد فيه، ووجود الإلتزام المتبادل هو ما يدعم الشراكة بين قطاع الأعمال والجامعة، وفي هذا الصدد يعتبر إلتزام الإدارة العليا على وجه الخصوص عاملا حاسما، لأنّ الشركاء وقادتهم لن يتقاسموا الموارد إذا لم يكونوا ملتزمين بالتعاون، وعلى سبيل المثال يكون الباحثون أكثر إلتزاما في التعاون مع شركاء قطاع الأعمال في الحالات التي يكون فيها لديهم موقفا إيجابيا حول التعاون.

-الثقة: يعتبر الكثير من الباحثين الثقة كعامل مهم في العلاقة في تسريع التعاون بين قطاع الأعمال والجامعات، ويؤثر عدم الثقة بدوره في تدفق المعلومات وقد يؤدي إلى الإنحراف عن التركيز الأصلي لمشروع التعاون، لهذا يحتاج الشركاء لقضاء وقت كاف في بناء الثقة المتبادلة، فالتجارب السابقة في العمل مع التجارب التاريخية في التعاون أو القيام بمشاريع أصغر بغرض الحفاظ على الاتصالات الشخصية في بداية الشراكة الجديدة يسهل تبادل الثقة، كما يمكن الحفاظ على الثقة وتعزيزها من خلال اعتماد أنظمة تشغيل وأساليب اتخاذ القرار مماثلة، في بعض التجارب تم تناول العلاقة بين نوع الاتصال والثقة، في حين ذكرت أخرى أنّ التواصل وجها لوجه لايزال ضروريا لبناء الثقة، فيما أشارت أخرى إلى أنه ليس من الضروري التقاء الأشخاص لبناء الثقة، إضافة إلى أن القيادة في التعاون بين قطاع الأعمال والجامعات يمكن أن تكون قدوة وتبعث إشارات إيجابية لبناء الثقة، إضافة إلى العلاقات القوية بين الشركاء، الصمعة الجيدة والضمانات التعاقدية للحد من عدم اليقين لها آثار إيجابية على الثقة، ومع ذلك فإنّ الاستخدام المكثف للضمانات التعاقدية يمكن أن يُضعف الثقة في الحالات التي توجد بها فعلا علاقات قوية بين

الشركاء، وقد يختلف دور الثقة بالنظر إلى جودة التعاون بين قطاع الأعمال والجامعات، ففي التعاونات الممتازة أو الواعدة تكون تجربة الثقة في الشركاء بمثابة "غراء" أو عامل داعم، بينما في حالات التعاون المتواضعة يشار إلى التأثير السلبي لضعف الثقة بين الشركاء على مشروع التعاون.

-الثقافة: تلعب الثقافة دورا حاسما في التعاون بين قطاع الأعمال والجامعات، وترتبط الثقافة بالفهم المتبادل في المؤسسة حول كيف يجب على الأعضاء أن يدركوا، و يعتقدوا، و يحسوا اتجاه المشاكل والتحديات، يجب على الشركاء معالجة الفجوة الثقافية بين قطاع الأعمال والجامعات بعناية وتحقيق التوازن بين متطلبات وأولويات كل شريك، وفي هذا السياق من المهم الاعتراف بأن لكل مؤسسة أو قسم مصطلحاته الخاصة وطريقة عمله الخاصة وعلى الشركاء تحديد هذه الاختلافات و إنشاء لغة مشتركة في وقت مبكر من المشروع، وحتى القضايا البسيطة مثل اللقاءات يمكن أن تشكل تحديا عندما يكون لدى الأشخاص المناسبين أفكارا مختلفة حول إجراءات ونتائج هذه اللقاءات.

-العوامل المتعلقة بالمخرجات: وتتعلق بالنتائج المرغوبة من التعاون:

-الأهداف: وترتبط الأهداف بالاستراتيجية، الرؤى، الغايات، الخطط، أو النتائج المتوقعة من التعاون، ومن أهم النقاط هو توافق الأهداف؛ فعدم التوافق يمكن أن يعرض الأهداف المرجوة إلى خطر، فعلى سبيل المثال ترغب الجامعات في نشر النتائج بينما تسعى المؤسسات إلى حجبها عن المنافسين، تبحث الجامعات والمؤسسات عن نتائج مختلفة وبالتالي من المهم فهم مصالح الطرف الآخر وخلق وضعية رابح-رابح أين يتم موازنة الفوائد بشكل صحيح، فمن الضروري أن يتوصل الشركاء إلى فهم مشترك للأهداف، الاتفاق على أهداف المشروع القابلة للتحقيق وتطوير خطة استراتيجية مضبوطة طيلة وقت التعاون، و عملية اختيار الشريك المناسب من الأحسن أن تكون قبل التعاون من أجل إيجاد الشريك الصحيح، وفي هذا الصدد من المستحسن تحديد رغبات الفرد ومتطلباته، وعندها فقط يمكن البدء في البحث عن شريك مناسب له اهتمامات وأهداف متوافقة، واستراتيجيات البحث المناسبة يمكن أن تساعد في إيجاد الشركاء المناسبين والمتطابقين مع التوقعات، ويتم تقييم الشريك بمعايير محددة، إضافة إلى أنه غالبا لا يكون لدى الشركاء توقعات غير واقعية حول نتائج التعاون أو استعجالها، هذا النقص في فهم ممارسات الشركاء لبعضهم يمكن أن يؤدي إلى شكوك حول أولويات كلا الشريكين.

-نقل المعرفة والتكنولوجيا: النقل المكثف للمعرفة والتكنولوجيا مهم لنجاح التعاون، فالنقل المكثف يمكن أن يسرع أداء الابتكار، يحسن تحديث التكنولوجيا، أو تعزيز تطوير المنتج، وينطبق هذا بشكل خاص على خدمات الأعمال الكثيفة المعرفة، ولكن هناك عوائق كبيرة لنقل المعرفة مثل الاختلاف في قاعدة المعرفة، العوامل الثقافية، أو

الخبرة المحدودة في نقل المعرفة، كما أن هناك الكثير من الجوانب التي يمكن أن تسهل أو تعيق أنشطة النقل وهي طبيعة المعرفة و التكنولوجيا، ووضوح المعرفة، وبما أنّ نقل المعرفة والتكنولوجيا أيضا قضية دافع واستراتيجية، السياسات والحوافز المناسبة من الممكن أن تسرع أنشطة النقل في مثل هذه التعاونات، وقد يكون للجامعات والمؤسسات أدوار مختلفة في نقل المعرفة، ففحين أن علماء الجامعات يبادرون بنقل المعرفة فإنّ المؤسسات تتولى المزيد من الأدوار الإدارية بعد ذلك.

-العوامل البيئية: وتعلق بالجوانب البيئية:

-البيئة: يمكن أن يكون للبيئة أثر على التعاون بين قطاع الأعمال والجامعات، فهي تتعلق على سبيل المثال بالدعم الحكومي، القيود القانونية، أو بيئة السوق، فالحكومة قوة مؤثرة تستطيع أن تعزز أو تثبط التعاون، فمن جهة الحوافز الضريبية، التمويل العمومي، أو الشبكة الحكومية يمكن أن تسهل التعاون بين قطاع الأعمال والجامعات، من جهة أخرى القيود والقواعد القانونية يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على التعاون، وبصفة عامة غالبا ما يكون الدعم الحكومي ضروري لإقامة تعاون بين الجامعات وقطاع الأعمال، إضافة إلى أنّ عوامل النجاح البيئي ترتبط على سبيل المثال إمكانيات السوق في نتائج البحث، أو عدم التأكد في السوق،

- العقود وحقوق الملكية الفكرية: وهما عاملان يتعلقان بالجوانب القانونية للتعاون بين قطاع الأعمال والجامعة، فالعقود تفصلّ الترتيبات والأدوار والمسؤوليات التي من شأنها أن تقلل النزاعات اللاحقة، كما يمكنها أن تساعد في بناء الثقة، وهي ضرورية للتحقق من تحقيق الشركاء للأهداف، ويُصحح بالاتفاقيات الرسمية في مشاريع التعاون المعقدة، أو لضمان الوصول المتبادل للبنية التحتية الباهضة الثمن، وتلعب الاتفاقيات المتعلقة بالسرية وعدم الإفصاح دورا مهما في مشاريع التعاون ويعد إعداد الاتفاقيات المناسبة مهمة في غاية الأهمية للشركاء المشاركين، وفيما يتعلق ببراءات الاختراع وغيرها من حقوق الملكية الفكرية فإن المشاكل والصراعات يمكن أن تنشأ حول ملكية المشروع ودفع الإتاوات.

- المسافة الجغرافية: هي عامل من عوامل نجاح التعاون، فالمسافة الجغرافية تعزز الوصول إلى المرافق المؤهلة تأهيلا عاليا، والموارد البشرية، وتجعل وقوع التعاون بين قطاع الأعمال والجامعة أكثر احتمالا، وحتى إلى يومنا هذا يُفضل التفاعل وجها لوجه مقارنة بأشكال أخرى للتواصل حيث يمكن أن يكون دافعا للمشاركة في التعاون

المبحث الثالث: أبعاد ومتطلبات تطبيق التوجه السوقي، ارتباطاته وأثره على أداء المؤسسة

لايهتم التوجه السوقي بالاستجابة فقط لمجريات السوق وإنما يستبق ما يحدث في السوق من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة، كما يتطلب هذا التوجه من أجل تطبيقه جهودا متظافرة سواء من الإدارة العليا أو الموظفين،

والتوجه السوقي هو مفهوم له ارتباطات بعدة مفاهيم إدارية، كما أن له أثر بالغ الأهمية على أداء المؤسسة تناولته العديد من الدراسات منذ بداية ظهوره.

المطلب الأول- أبعاد التوجه السوقي ومتطلبات تطبيقه

للتوجه السوقي بعدين رئيسين هما التوجه الاستجابي والتوجه الاستباقي، ولتعزيز تطبيق التوجه السوقي في المؤسسة هناك آليتان، الأولى تتعلق بجهود الإدارة وتكون من أعلى إلى أسفل أما الثانية فتتعلق بجهود الموظفين وتكون من أسفل إلى أعلى.

الفرع الأول- أبعاد التوجه السوقي

إذا أرادت المؤسسات أن تستمر في المنافسة، يتعين عليها إرضاء ليس فقط الحاجات المعبر عنها للعملاء، ولكن أيضا حاجات العملاء الكامنة وغير المعلنة، كل من Kohli و Jaworski سنة 1993 وكذا Narver و Slater سنة 1990 أنشؤوا مقاييس للتوجه السوقي دون الأخذ في الحسبان الحاجات الكامنة وغير المعلنة للعملاء، والكثير من الدراسات حول التوجه السوقي بحثت في سوابق ونتائج التوجه السوقي، والتي ركزت على الحاجات المعبر عنها فقط، لذلك قام Narver et al سنة 2004 بتقديم بُعد التوجه السوقي الاستباقي وتطوير مقاييس تمكن الباحثين من التحليل التجريبي لتوجه المؤسسة نحو استباق وتلبية الحاجات الكامنة للعملاء، والذين بينوا نظريا وتجريبيا أنّ التوجه السوقي لا يتألف فقط من التوجه السوقي الاستجابي ولكن يجب أن يمتد إلى التوجه السوقي الاستباقي ليتطابق مع الإطار الكلي للتوجه السوقي.¹

أولا- التوجه السوقي الاستجابي

التوجه السوقي الاستجابي يركز على اكتشاف وفهم حاجات العملاء المعبر عنها، والمؤسسات التي تتبع التوجه السوقي الاستجابي يقودها عملاؤها، وتقوم بتطوير المنتجات والخدمات لتلبية الاحتياجات المعلنة لعملائها، هذه المؤسسات متفاعلة، وتوليد المعلومات مرتبط ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة الموجودة لديها، وتعزيز فهمهم لعملائهم يكون من خلال الاستطلاعات و/أو اختبار المفاهيم.²

¹ Nikolai A Jaeger et al , **Nonlinear and dynamic effects of responsive and proactive market orientation: A longitudinal investigation**, Internatinal journal of research in marketing, Vol 33, N°04, 2016, P05.

² Ibid, P05.

وعرّف Narver et al سنة 2004 التوجه السوقي الاستجابي على أنه "محاولة المؤسسة لاكتشاف وفهم وتلبية الحاجات المعلنة للعملاء"¹، والمؤسسات ذات التوجه الاستجابي تجمع المعلومات بغرض الحصول على المعرفة حول الحاجات المعبر عنها لعملائها، هذه المؤسسات توسّع معرفة عملائها وبناء المهارات والخبرات من خلال دمج أصوات عملائهم في استراتيجياتهم وثقافتهم وسلوكياتهم، مما يساعدهم على الاستجابة بفعالية لمتطلبات السوق، فالمؤسسات يجب أن تمتلك الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطوير وتطبيق التوجه السوقي الاستجابي، ويمكن لها توليد معلومات السوق من خلال طرق مختلفة مثل استطلاعات العملاء والمناقشات غير الرسمية مع الشركاء التجاريين ومن خلال جمع البيانات الأولية والثانوية، تتضمن العملية أيضا تحليلا دقيقا للمعلومات التي يتم الحصول عليها، ما يسمح باكتساب رؤى حول حاجات العملاء وتفضيلاتهم، لذلك كلما زاد التوجه السوقي الاستجابي للمؤسسة، كلما ارتفعت تكاليف أنشطة التسويق، وزيادة التوجه السوقي التي تنتج من تطوير المنتجات والخدمات التي تلبي طلب السوق بشكل أكثر فعالية وكفاءة مما يفعله المنافسون يمكن المؤسسة من خلق قيمة أعلى تفوق التكاليف المرتبطة بالتوجه السوقي الاستجابي، قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للحاجات المعلنة لعملائها أفضل من منافسيها تحسّن من رضا العملاء والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى مستويات شراء أعلى وإمكانية بيع منتجات إضافية، كما تؤدي المستويات الأعلى من رضا العملاء والاحتفاظ بهم إلى زيادة قيمة العميل مدى الحياة، ومع ذلك فإنّ المؤسسات التي تركز كثيرا على الحاجات المعلنة للعملاء تميل إلى الحصول على المعلومات المرتبطة ارتباطا وثيقا بالمعرفة الحالية، لذلك يقعون في فخّ التّعود حيث الاتجاهات البديلة تصبح غير جذابة وتصبح المؤسسات أقل ميلا لاستكشاف أفكار جديدة، كذلك هذا التركيز المفرط يحدّ من الابتكارات المستمرة ويمنعها من التكيف بسرعة مع التحوّلات في ظروف السوق وحاجات العميل.²

ثانيا- التوجه السوقي الاستباقي

خوفا من أنّ التوجه السوقي قد يؤدي إلى سلوك ردّ فعل بحت، وبالتالي الحد من الابتكار، قام Narver وآخرون سنة 2004 بتقديم مفهوم التوجه الاستباقي للسوق، وتعتبر شركة Apple مثلا ممتازا عن هذا المفهوم، فالمستهلكون لديهم رغبات كامنة يدركونها لكنهم لا يستطيعون التعبير عنها، فنجاح شركة Apple كان بمنتجاتها المبتكرة وذلك من خلال القدرة على استيعاب احتياجات المستهلك غير المعلنة وبالتالي أخذ مركز الريادة في السوق، عندما يتم اكتشاف هذه الاحتياجات الكامنة للمستهلكين من خلال عمليات استباقية مثل المستخدمين

¹ John C Narver ,et al, **Responsive and proactive market orientation and new-products success**, Journal of product innovation management, Vol 21, N° 05, 2004, P335.

² Nikolai A Jaeger et al, et al, **Op cit**, PP06, 07.

الرئيسيين واستقراء الاتجاه، واختبارات المفهوم كلها تُظهر رؤى أعمق لمتطلبات العملاء وتزداد قدرة المؤسسة على خلق وتقديم قيمة مبتكرة، ومن هنا فإنّ مفهوم التوجه السوقي الاستباقي يمكن أن يؤدي إلى أعلى رضا وقيمة ضمنية للعملاء.¹

وعليه فإن Narver وآخرون سنة 2004 عرّفوا التوجه السوقي الاستباقي "بأنه محاولة فهم وتلبية الحاجات الكامنة للعملاء"، ولاكتشاف وتلبية الحاجات الكامنة للعملاء نكون أمام المصطلح "قيادة العملاء"، فقيادة العملاء في إرضائهم تعني الاستباقية، فهنا التوجه نحو السوق يقود العملاء بدلا من أن يستجيب لهم فقط.² وحسب Day التوجه السوقي هو " قدرة فائقة لفهم وتلبية حاجات العملاء، وحسبه فإنّ المؤسسات الموجهة بالسوق يجب عليها تطوير مهارات خاصة في قدرتهم على تحسّس السوق، واستباق تطوراته والاستجابة لتغيراته، يجب عليها أن تصبح استباقية بدلا من استجابية في مواجهة السوق، يتم تخصيص موارد المؤسسة وفقا للسوق، القدرات التي توضع في مركز استراتيجيتهم وتكلفة الفرصة البديلة لاتخاذ أو عدم اتخاذ إجراءات معينة، هذه المؤسسات غالبا سيكون لها مراكز صنع القرار قريبة من العملاء وأنظمة المكافآت المتوافقة مع أداء الأسواق الخارجية"³.

وحسب Wang وآخرون سنة 2013 فإن التوجه الاستباقي يزيد من قدرة المؤسسة على تحديد وتلبية الاحتياجات الكامنة من خلال التركيز على النشاطات أدناه:⁴

- المهارات الممنهجة للمؤسسة؛

- تحليل نمط الطلب للعملاء؛

- التخطيط الاستراتيجي المتطور؛

- التركيز على الابتكار ولجميع المستويات التنظيمية.

والمؤسسات ذات التوجه السوقي الاستباقي تسعى إلى تحديد وتوقع بشكل استباقي ما قد يريده العملاء أو يحتاجون إليه في المستقبل، فالعملاء ليسوا على دراية باحتياجاتهم الكامنة ويتعين على المؤسسات الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال استكشاف أفكار مبتكرة وطرق جديدة لممارسة الأعمال، لذلك يجب موازنة

¹ Vijay K Patel, **Op cit**, p27.

² John C Narver, et al, **Op cit**. P336.

³ Denis, Jean-Emile et al, **Op cit**, p05.

⁴ علي حميد هندي: التوجه نحو السوق لتحقيق الاستثمار الأمثل للمخرجات التنظيمية، نموذج مقترح في جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 54، 2019، ص 321.

أعمالهم التجارية للتعرف والتوقع بشكل استباقي على الاحتياجات الكامنة للعملاء، كما تسعى هذه المؤسسات جاهدة للاستفادة من التوجه السوقي الاستباقي من خلال أنواع مختلفة من جهود التطبيق، ومع ذلك استكشاف الأفكار المبتكرة والطرق الجديدة التي تتحدى الخبرة هي عملية معقدة قد تؤدي إلى فائض في المعلومات وعدم الكفاءة وزيادة التكاليف، وهنا الجهد الكبير مطلوب لاستكشاف ومعالجة المعلومات الجديدة، بالإضافة إلى ذلك ونظرا لأن المؤسسات التي لديها توجه سوقي استباقي تميل إلى تطوير منتجات للأسواق الحالية لأنها تجمع المعرفة الجديدة ومعلومات السوق التي تختلف عن احتياجات العملاء الحالية، هذه المؤسسات قد تشهد إنخفاضا في مستوى رضا عملائها الحاليين، تشير هذه التحديات إلى أنّ التوجه السوقي الاستباقي قد يكون مضرًا بآداء المؤسسة حتى مستوى معين، فقبل أن تتحمل المؤسسات تكاليف التوجه السوقي الاستباقي لا يمكنها الاستفادة منه ، لكن فبعد مستوى معين يمكن للمؤسسات الاستفادة بشكل كامل من مزايا التوجه السوقي الاستباقي من خلال تحديد، معالجة، واستغلال المعلومات المرتبطة بتوليد الابتكارات، ويرى الباحثون أنّ استكشاف المعرفة التي تُحيد عن الوضع القائم يسهل ويجزّز التقدم الهائل للمنتج والابتكار الجذري، والجاذبية المتولدة عن هذه الابتكارات الجذرية يمكن أن تجذب عملاء جدد، وتمكّن المؤسسات من دخول لشرائح سوقية جديدة، وباختصار عندما تكتف المؤسسات من مستوى توجهها السوقي، ويتجاوز نقطة معينة، فإنّ زيادة اكتساب عملاء والاحتفاظ بهم يتجاوز بشكل متزايد التكاليف المرتبطة بهذا التوجه.¹

الفرع الثاني- متطلبات تطبيق التوجه السوقي

حسب Kohli و Jaworski هناك طريقتين أساسيتين لتعزيز التوجه السوقي لمؤسسة ما، وهي المبادرات من الأعلى إلى الأسفل والمبادرات من الأسفل إلى الأعلى، وتعني المبادرات من الأعلى إلى الأسفل جهود التغيير التنظيمي التي أطلقتها الإدارة العليا، أما المبادرات من الأسفل إلى الأعلى أو التصاعدية فهي تلك التي تنسرب من المستويات الدنيا أو المتوسطة، والتي غالبا ما يقوم بها المدير البطل، وتنتشر في النهاية في جميع أنحاء المؤسسة :²

أولا- جهود التغيير التنافسية من أعلى إلى أسفل

اقترح Kohli و Jaworski سنة 1990 أنّ هناك ثلاثة دعائم يمكن للإدارة استخدامها لتعزيز التوجه السوقي للمؤسسة وهي اجراءات الإدارة العليا، العلاقات بين الوظائف، والأنظمة على مستوى المؤسسة، فداخل إطار الإدارة العليا القضايا الأساسية تكون واضحة للغاية والالتزام ثابت لبناء مؤسسة موجهة بالسوق ما يجعل

¹ Nikolai A Jaeger. et al , **Op cit**, P08-09.

² Bernardj Jaworski, Ajay K Kohli, **Op cit**, P130.

المخصصات موثوقة الموارد، وتشجيع المخاطرة المحسوبة مسبقا، تشجيع جهود التغيير أيضا على جعل المجموعات الوظيفية تعمل مع بعضها البعض بطريقة أكثر سلاسة، وهنا يجب الانتباه إلى الصراع ما بين الوظائف والعمل على زيادة ترابطها، وحتى التنظيم نفسه في المؤسسة يمكن تعديله، هذه المبادرات مثل تغيير الهيكل التنظيمي وإدخال نظام المكافآت ينطويان على الدور الكبير للإدارة العليا في جهود التغيير.

ثانيا- جهود التغيير التصاعديّة من أسفل إلى أعلى

حسب Beer ، Eisenstat و Spector سنة 1990 فإنّ جهود التغيير المنهجية لا تؤدي باستمرار إلى تغيير كبير وانطلاقا من هذا توصل Narver و Slater سنة 1990 إلى أن المقاربات أو المناهج ذات البرامج لتعزيز التوجه السوقي من المرجح أن تكون أقلّ فعالية مما يسمى بمقاربات "العودة إلى السوق"، حيث تعني هذه المقاربات " ...الصعود من الأسفل إلى الأعلى في الأسلوب وتوضيح الاستراتيجيات الناشئة... " وحسب هذه المقاربة يجب على المؤسسة أولا تطوير استراتيجية لخلق قيمة للزبون، والتعلم من جهوده في خلق القيمة، وقيامها باستمرار بتكييف الهيكل، الموظفين، الأنظمة، وبعض الخصائص التنظيمية، وحسب Day سنة 1994 فإنه لا يُعرف إلا القليل عن خصائص البرامج الناجحة لبناء التوجه السوقي، وأن البحوث حول السوق قدمت الوصفة لكنها لم تستكمل الأدوات اللازمة لمساعدة المديرين، ويوصي بتشخيص المستويات الحالية لتحسس السوق وإمكانيات الربط بالزبائن، توقع القدرات اللازمة في المستقبل والالتزام بالجهود المتعلقة بالمقاربة التصاعديّة من أسفل إلى أعلى من أجل إعادة تصميم عمليات تحسس السوق والربط بالزبائن، المتعلقة بالاتجاه التصاعدي، سنة 1995 وضع Grover نقاطا مهمة من أجل توجه أكثر نحو السوق حيث تختلف حسب المنتج والمؤسسة وظروف الصناعة، وبالتالي يصعب تحديدها كلها، ومع ذلك يمكن تطوير المزيد من الأفكار في قضية تعزيز التوجه السوقي، على سبيل المثال؛ مانوع المبادرات، البرامج الأكثر ملاءمة، الأنواع المختلفة للمؤسسات، ظروف الصناعة المختلفة، ثانيا؛ عملية تعزيز التوجه السوقي تحتاج الكثير من العمل للخروج بمقترحات على سبيل المثال مؤسسة معروفة لها توجهها السوقي تم تقييمه على ثلاث مستويات في المؤسسة حيث كان إدراك كبار المديرين أكثر ملاءمة من المديرين المتوسطين أو الصغار، كان هذا غير مرغوب من الإدارة العليا لذلك حشدت جهودها لتعزيز التوجه السوقي، سنة 1996 قدّم Grunert و Harmsen، Bisp عرضا عمليًا حيث يروا أنه من المهم تقييم عمليات التوجه السوقي في المؤسسة واتجاهات الموظفين نحو هذه العمليات، هذا لأن الفجوة مؤشر على إمكانية التغيير.

المطلب الثاني- ارتباط التوجه السوقي بمفاهيم إدارية أخرى

بعد الإطلاع على الأدبيات التي تناولت التوجه السوقي وجدنا أنّ هذا المفهوم له ارتباطات وثيقة بمفاهيم إدارية أخرى أهمها: التوجه السوقي الداخلي، وإدارة المعرفة.

أولا-ارتباط التوجه السوقي بالتوجه السوقي الداخلي

1- مفهوم التوجه السوقي الداخلي

ظهور مفهوم التوجه السوقي الداخلي وتطوره يرتبط بشكل وثيق بفكرة أنّ المؤسسات لا تستطيع أن تمارس التسويق الداخلي بفعالية، ما لم يتم التطوير السابق للتوجه نحو السوق الداخلي، و التوجه السوقي الداخلي يرتبط بتوجه المؤسسة فيما يتعلق بالسوق الداخلية من الموظفين والتأكيد على إلتزام المديرين بهذه السوق فالتوجه السوقي الداخلي يعزز الحاجة إلى التخطيط وبناء علاقة فعالة بين إدارة المؤسسة وموظفيها، وبالتالي فإن استجابة إستراتيجية المؤسسة لمتطلبات السوق تصبح أكثر فعالية مقارنة بالمؤسسات التي تركز فقط على العملاء، والأخذ في الحسبان احتياجات الموظفين لا يعني إنكار البديهية الأساسية للتسويق والتي وفقا لها يأتي العميل أولا، حيث أن التوجه السوقي الداخلي يعني تحديد وتلبية حاجات ورغبات الموظفين شرط أساسي لتلبية حاجات ورغبات العملاء، فالتوجه السوقي الداخلي يهدف إلى تطوير أسلوب إدارة موجه بالمستهلك لا ينظر إلى التسويق فيها على أنه وظيفة، وحسب Gounaris سنة 2006 فإن مفهوم التوجه السوقي الداخلي الأكثر ملاءمة لتفعيل التسويق الداخلي، وعرف التوجه السوقي الداخلي على أنه " موجز من المعتقدات المحددة والسلوكيات التسويقية المحددة التي تعزز الحاجة إلى تخطيط وبناء علاقات فعالة بين موظفي المؤسسة والإدارة"، وأساس هذه العلاقات هو إلتزام المؤسسة بخلق القيمة لسوقها الداخلي من خلال فهم الحاجات المعبر عنها والكامنة لهذه السوق مثل الإلتزام الضروري لخلق القيمة لعملاء المؤسسة.¹ فتزايد الاعتراف بأنّ المؤسسات تواجه نوعين من الأسواق والعملاء؛ وذلك داخليا وخارجيا، وهذا التوجه نحو السوقين تمّ تبنّيه بنجاح من قبل العديد من المؤسسات من أجل إدارة وتنفيذ استراتيجياتهم، إذ أنّ لهذا التوجه آثار مهمة على رضا العملاء، سواء في تحليل العوائق التي يتم مواجهتها أو

¹ Remus Ionut Naghi, Iulia Para, **Consequences of internal market orientation of the organisation**, international journal of business and management studies, Vol 3, N°1, 2014, P188.

تصميم استراتيجيات تنفيذ فعّالة، وفي إطار التسويق الداخلي يمكن استخدام نفس النماذج والأساليب داخل المؤسسة، مثلما يتم استخدامها خارج المؤسسة من أجل دراسة مشاكل التنفيذ والتغيير.¹

وحسب Rafik و Ahmed فإنّ التسويق الداخلي هو: "جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق وموجه إلى تحفيز الموظفين من أجل تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء."² فالاهتمام بالعميل الداخلي الذي يتمثل في الموظف الغرض منه إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي، وهو ما يؤكده William حيث يرى أن فكرة التسويق الداخلي تتضمن نوعان من العملاء عند إنتاج السلع وتقديم الخدمات وهما:³

- **العميل الداخلي:** فكل فرد موظف داخل المؤسسة يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يوجد بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فإن كل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة.

- **العميل الخارجي:** ولكي نصل إلى العميل الخارجي فإنه يجب الاهتمام بالعميل الداخلي الذي يعتبر وسيلة الوصول إلى العميل الخارجي.

وبناء على ما سبق يمكن النظر إلى التسويق الداخلي من أربع زوايا كمايلي:

- التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية؛
- التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويق في السوق الداخلي؛
- التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا العميل الخارجي؛
- التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

2-علاقة التوجه السوقي بالتوجه السوقي الداخلي

وفي العلاقة بين التوجه السوقي والتسويق الداخلي، فإن استخدام مدخل التسويق يعد أساس التسويق الداخلي، حيث أنه يشجع الموظفين على أن يصبحوا ذوي توجه نحو العميل، من خلال التحفيز وتكامل الأقسام

¹Yafang Tsai, et al, **The practice of internal marketing is influence the market orientation and innovation**, University of Taiwan, 2017, <https://silo.tips/download/the-practice-of-internal-marketing-is-influence-the-market-orientation-and-innov> , Consulté le: 20/04/2023.

² Pervais Ahmed, Mohammed Rafik, **Internal marketing ;tools and concepts for customer-focused management**, Routledge, Oxford, 1st published, 2002. P09.

³ إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان عبد الله الصغير، **فضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 413.

الوظيفية، كما أنّ التسويق الداخلي جزء من الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، إضافة لكونه فلسفة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية، من جهة أخرى يمكن أن ينظر إلى التسويق الداخلي كعملية، كفلسفة تنظيمية، أو كوظيفة؛ كفلسفة فإن التسويق الداخلي مرتبط ارتباطا وثيقا بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، والفكرة الأساسية لهذه الفلسفة هي أنه إذا أرادت الإدارة أن يقدم موظفوها عملا عظيما للتعامل فعليها أن تقدم هي عملا عظيما لموظفيها، وكعملية فإن التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط يستخدم المدخل التسويقي في تحفيز الموظفين وتعليمهم والتنسيق بينهم (العملاء الداخليين) نحو خلق رضا العميل الخارجي، وكنتيجة لذلك رفع الأداء التنظيمي، وكوظيفة فإن التسويق الداخلي يعنى بالاختيار، والتدريب، والتحفيز الجيد لجميع العاملين في المؤسسة، وخاصة أولئك الذين يرغبون بتقديم خدمات متميزة لعملائهم،¹ كما أنّ المؤسسات الموجهة بالسوق تستخدم فلسفتها الإدارية في التزويد بالسلوك، المواقف، وعملية توجيه أعضائها، وذلك لزيادة الكفاءة التشغيلية الداخلية بهدف الوصول إلى أفضل النتائج، فتطبيق مفهوم التسويق الداخلي هدفه إلهام الموظفين لتطوير مهاراتهم وتطبيق تلك المهارات داخل المؤسسة، الوصول إلى رضا العميل الخارجي من خلال تحسين كفاءة الخدمة، ومن أجل الوفاء بمفهوم التوجه بالعميل، فإن المؤسسات التي تعطي قيمة لهذا المفهوم سوف تنقل هذه الفكرة إلى العميل الداخلي (الموظف)، وتنقل رؤيتها ورسالتها إلى موظفيها، و إلتزام المؤسسة بجودة الخدمة يتم تمريره من خلال تقديم خدمة ذات قيمة مضافة إلى العملاء الخارجيين من قبل موظفيها، لذلك فإن ممارسة التسويق الداخلي سوف تؤثر على تشكيل ثقافة التوجه السوقي.²

ثانيا - ارتباط التوجه السوقي بإدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة

في بيئة سريعة التغير وعدم التأكد، وفي سوق يتغيّر فيها الطلب باستمرار، فإنّ الطريقة الوحيدة لأيّ مؤسسة للحصول على ميزة تنافسية تكون عن طريق المعرفة، حيث ظهرت أهمية إدارة هذه المعرفة على نطاق واسع، وحسب Cavaleri سنة 2004 فإنّ إدارة المعرفة هي عملية تركز على الأنشطة المتعلقة بالمعرفة لتسهيل خلق المعرفة، إلتقاطها، نقلها، واستعمالها بهدف نهائي هو الاستفادة من رأس المال الفكري للمؤسسة و تحقيق الأهداف. وحسب Turban وآخرون سنة 2003 فإنّ تعريف إدارة المعرفة هي عملية تراكم وخلق المعرفة وتسهيل

¹ أفطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص80.

² Nigel F Piercy, **Customer satisfaction and the internal market, marketing our customers to our employees**, journal of marketing practice, Vol 1, N°01, 1995, P25.

تشاركها، حيث يكون من الممكن تطبيق المعرفة كأصول في جميع أنحاء المؤسسة. أما Alavi و Leidner سنة 2001 فأشارا إلى أنّ القدرة على خلق، تخزين، استرجاع، نقل، وتطبيق المعرفة تعتبر هي جوهر تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسات، كما تم تعريف إدارة المعرفة على أنها تخصص الإدارة الذي يُعنى بالاكتساب المنتظم والنشر والاستجابة للمعرفة في المؤسسات بهدف تحسين الأداء.¹

وإدارة المعرفة تبيّن قدرة المؤسسات على صياغة إستراتيجيات لإدارة المعرفة من خلال اكتساب المعرفة المتحصل عليها من العملاء، الموردين، الشبكات المهنية، ونقلها وتطبيقها. واكتساب المعرفة وتشاركها وجهود استخدامها تسمح بفهم ديناميكيات السوق و المساعدة على النقاط التغيرات في التفضيلات التي تتجلى من خلال الأفكار والمنتجات الجديدة، ويتم استخدام قاعدة معرفة العملاء لتطوير منتجات جديدة، بحيث ترفع حصة الأداء، الطلب في السوق، أداء الأرباح.²

2- علاقة التوجه السوقي إدارة المعرفة

أشارت الأدبيات إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والتوجه السوقي، بعض الباحثين رأوا أنّ التوجه السوقي هو مجموعة فرعية للتوجه بإدارة المعرفة، وعليه فإنّ التوجه بإدارة المعرفة مفهوم أوسع من التوجه السوقي ويشمل إلى جانب ذلك المعلومات السوقية، المعرفة حول العوامل غير السوقية مثل المعرفة حول القضايا المالية والتكنولوجيا، وأشارت الدراسات التجريبية إلى وجود أثر مباشر لإدارة المعرفة على نمو المؤسسة، والعكس صحيح، والثقافة التنظيمية التي تكون موجهة نحو السوق هي محكّ مهم لإدارة المعرفة خاصة الاكتساب والتّشتر، ورغم عدم وجود اتفاق حول اتجاه العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه السوقي، تؤكّد الدراسات أنّه على الأقل في المؤسسات الكبيرة توجد علاقة مهمة وإيجابية بين المفهومين، وهذه العلاقة لها تفسير عقلائي، وفي حالة عدم وجود آليات مناسبة لإدارة المعرفة في المؤسسات فإنّ هذا يعرقل أو حتى يمنع الخلق و النشر الفعالين للمعرفة السوقية وبالتالي رد الفعل المناسب لهذه المعرفة، وعلى العكس التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في المؤسسة يخلق الظروف لمعالجة، وتفسير، واستخدام المعرفة حول اتجاهات السوق وأحداثه، وبالتالي تكامل إدارة المعرفة والتوجه السوقي قد يكون كفاءة

¹ Yangcheng Hu , **The impact of market orientation on knowledge management: an empirical investigation in china**, Third international conference on knowledge and data mining, China, 2010, P433.

²Anak Agung Gede Andy Pratama Putra et al, **Examining the linkage among market orientation, learning orientation and innovation performance: the mediation role of knowledge management**, International research journal of management, IT&Social sciences, Vol 07, N°6, 2020, PP133,135

رئيسية ويؤدي إلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة، وهنا يوجد مقاربتين يتم الدمج بينهما لتشكيل الاستراتيجية هما: من الداخل إلى الخارج، ومن الخارج إلى الداخل.¹

من الداخل إلى الخارج: تقوم المؤسسة بتقدير مواردها المعرفية، (وجهة نظر قائمة على الموارد).

من الخارج إلى الداخل: خلق المعرفة المتعلقة باحتياجات السوق ومتطلباته.

وحسب العديد من الباحثين مثل Arthur 1999، و Drucker سنة 1993، و Hooley وآخرون 2001، فإنّ المعرفة يمكن أن تزيد من قدرة المؤسسات على استشعار السوق وتغييراته وتفصيله الدقيقة، وهذا يقود المؤسسات إلى استباق هذه التغيرات وخدمة عملائها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة، إضافة توفير فرص أعمال جديدة، وحسب Quinn سنة 1992 فإن تطوير عوامل قائمة على المعرفة أمر بالغ الأهمية لخلق قيمة للمنتجات والخدمات، ومعظم هذه العوامل ترتبط بتوجه المؤسسة نحو السوق وأهدافه، إضافة إلى أنّ كل من إدارة المعرفة والتوجه السوقي يركّزان على الابتكار كنتيجة تؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل، وهو مايسمح بالبقاء في صدارة المنافسة واستباق حاجات ورغبات العملاء وهذا يؤدي إلى منتجات وخدمات جديدة وهو مايعني الابتكار.²

كما أنّ سلوك التوجه السوقي يشار إليه من خلال نشاط البحث عن المعلومات المتعلقة بالسوق، ونشرها، والاستجابة لها، والتوجه السوقي يؤثر على مستوى المعرفة للمؤسسة، وإدارة المعرفة كإطار عمل يعكس قابلية المؤسسة للجمع بين المعلومات والمعارف الجديدة وإدارتها وتقييمها التي تم استيعابها ويتم تحديد مزيج الخبرة من خلال ثقافة التوجه السوقي، فالنظرة القائمة على الخبرة أصبحت قاعدة نظرية تحلّل كيف للتوجه السوقي باعتباره قدرة غير ملموسة وموارد فريدة التي يجب أن تملكها وتبنيها المؤسسات أن يصبح أساس لإدارة المعرفة، وبينت الدراسات الأكاديمية التسويقية أنّ التوجه السوقي هو عملية توليد المعلومات من العملاء والمنافسين، ونشرها والاستجابة لمعلومات السوق يزيد من قدرة الدمج وتقييم المعلومات الجديدة التي تم توليدها، والرؤى والخبرات، والمعلومات السياقية، والخبرات المدججة هي عناصر أساسية تشجع المؤسسات لتحقيق النجاح، أمّا الدراسات التجريبية فقد أثبتت أن للتوجه السوقي أثر على إدارة المعرفة.³

¹ Roman Kmiecik , Anna Michna, **Relationship between knowledge management and market orientation in SMEs**, international conference on management and learning, international school for social and business studies in Celje, Slovenia, 2012, P180.

² Alex Antonio Ferraresi et al, **Knowledge management, market orientation, innovativeness and organizational outcomes: a study on companies operating in Brazil**, Journal of information systems and technology management, Vol 09, N° 01,2012, P90.

³ Anak Agung Gede Andy Pratama Putra et al, **Op cit**, PP 133,134.

المطلب الثالث- أثر التوجه السوقي على أداء المؤسسة

العلاقة بين التوجه السوقي وأداء المؤسسة تم تناولها من طرف الكثير من الباحثين، توصل أغلبهم إلى أنّ للتوجه السوقي تأثير إيجابي على الأداء مثل نجاح المنتجات الجديدة، زيادة المبيعات، الربحية، مستويات الربحية أو العائد على الاستثمار. فالدراسات التي بحثت في العلاقة بين التوجه السوقي وأداء المؤسسة استخدمت فرضية أن التوجه السوقي يزود المؤسسة بالفهم الأفضل لبيئتها وعملائها، وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا لدى العملاء، وبعض الباحثين أكدوا على أهمية إدراج التوجه السوقي في نموذج أعمال متكامل للعوامل المحددة والأداء.¹

وحسب Jaworski و Kohli سنة 1996 و انطلاقا من الأعمال النظرية والتطبيقية المنجزة تبين وجود فوائد عديدة للتوجه السوقي، واعتمادا على فكرة بطاقة الأداء المتوازن ل Kaplan و Norton سنة 1992 قاما بتصنيف هذه الفوائد إلى: نتائج مالية، النتائج على العملاء، النتائج على الموظفين، النتائج على الابتكار، وستتطرق لها بالتفصيل كمايلي:²

الفرع الأول- النتائج المالية

حظيت الآثار المالية المترتبة على التوجه السوقي بأكبر قدر من الاهتمام في الدراسات التجريبية على الرغم من أنّ هذا الأمر قد يكون صعبا للتحقيق، إذ توصلت إلى الآن أنّ التوجه السوقي يعزز أداء الأعمال، حيث بحث Narver و Slater في تأثير التوجه السوقي من خلال رأي المديرين على العائد على الأصول في مؤسساتهم مقارنة بالمنافسين، Jaworski و Kohli سنة 1993 كذلك ركّزا على الآراء حول أداء الأعمال، Deshpande و Farley و Webster، سنة 1993 ركّزوا على الآراء حول الأداء بتفسيره من خلال مزيج الحصة السوقية، حجم المؤسسة، و الربحية مقارنة بأكبر المنافسين، سنة 1995 Pelham و Wilson درسا الآثار على الربحية كمقياس من خلال خمس مؤشرات مالية من طرف المسيرين وهي: الأرباح التشغيلية، أرباح المبيعات، التدفقات النقدية، العائد على الاستثمارات، والعائد على الأصول، وبالنظر إلى هذه الدراسات فإن التوجه السوقي يعزز الربحية أو الأداء المالي بصفة عامة³، وحسب Eva Tomaskova هناك بعض الدراسات التي تشير إلى أنّ المزيد من التوجه نحو السوق يمكن أن يؤثر سلبا على الربحية، فقد يؤدي التركيز الشديد على العميل إلى ذلك لأن من الصعب جدا (للعديد من المؤسسات) إرضاء جميع العملاء، فالعديد من العملاء الذين

¹ Ekatrina Protcko , Utz Dornberger, **The impact of market orientation on business performance—the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia)**, problems and perspectives in management, Vol12, N°4, 2014, P226.

² Bernardj Jaworski, Ajay K Kohli, **Op cit**. P 128.

³ **Ibid**, P 128.

لديهم احتياجاتهم وأفكارهم الخاصة يمكن أن يمثلوا تهديدا للمؤسسة بدلا من أن يشكلوا فرصة، لذلك من الضروري تجزئة السوق والتركيز على شرائح معينة، على الرغم من هذه الحجج يمكننا القول أن العميل الراضي سيكون إيجابي التأثير على الأداء المالي للمؤسسة فالتأثير بين التوجه السوقي والأداء تم تأكيده في العديد من الدراسات.¹

الفرع الثاني- الأثر على العملاء

ويتجلى أثر التوجه السوقي للمؤسسة على العملاء في مايلي:

أولا- رضا العملاء

رضا العملاء هو أحد أشكال نتائج التوجه السوقي، حيث أنّ التوجه السوقي يتضمن فلسفة إرضاء فهي تساهم في إرضاء العميل.² فالاهتمام بتلبية حاجات العميل مهم جدًا وهو أولوية بالنسبة للمؤسسات، ومع التقدم التكنولوجي وتزايد التنافس على إرضاء العميل فإن هذا الإرضاء، مؤشر على الفوائد المستقبلية للمؤسسات، و تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وليس هذا فقط بل إنّ الهدف يجب أن يتجاوز مرحلة إرضاء العملاء إلى مرحلة جعلهم سعداء وهو أعمق وأعلى من مجرد إرضائهم وتلبية توقعاتهم، فإذا كان العميل مسرورا بالمنتج أو الخدمة سيكون المسوّق الأفضل للمؤسسة ومنتجاتها، بينما المستهلك غير الراضي سيكون له تأثير سلبي على سمعة المؤسسة.³

ثانيا- ولاء العملاء

في البيئة التنافسية الحالية للأسواق التي تتميز بالعمولة والدخول السريع للمنتجات الجديدة، وشروط النضج في العديد من المنتجات والخدمات، أصبح الوصول إلى مستوى عال من ولاء العميل انشغالا بالغ الأهمية بالنسبة للمسوّقين، فمن الواضح أنّ ولاء العملاء يشكل هدفا مهما للتخطيط التسويقي الاستراتيجي ويمثّل قاعدة مهمة لتطوير ميزة تنافسية مستدامة، هذه الميزة يمكن أن تتحقق من خلال التوجه السوقي، فالدرجة العالية من التوجه السوقي تؤدي إلى ولاء العملاء، مما يساهم في تحسين الأداء على المدى الطويل، في قطاع الخدمات ونظرا للطبيعة غير الملموسة للخدمات ما يؤدي إلى تباين في المعلومات بين المشترين والبائعين وهذا يؤدي إلى زيادة المخاطر المدركة وصعوبة أكبر في تقييم العميل للجودة، ونتيجة لهذا أصبح التوجه السوقي وسيلة مهمة في إقامة علاقات

¹ Tomaskova Eva, **Op cit**, P85.

² Tomaskova Eva, **The current models of market orientation**, European research studies Journal, Vol 11 , issue(3-4), 2007 ,P85.

³ Moad Hamod M Saleh et al, **Op cit** ,P35.

طويلة الأجل مع العملاء، افترض Kohli و Jaworski سنة 1990 وجود علاقة إيجابية بين مستوى التوجه السوقي للمؤسسة و رضا العميل، webb وآخرون سنة 2000، وكذلك Lai سنة 2003 قدّموا المزيد من الدّعم لهذه العلاقة من خلال دراسات تجريبية، Jones وآخرون سنة 2002 في أبحاثهم التجريبية حول العلاقة بين البائع والمشتري وذلك بين المؤسسات B2B أكدوا أنّ التوجه القوي لمندوبي المبيعات نحو العملاء قد يؤدي إلى تقليل ميل العملاء للانتقال بين الموردين، Harrison-Walker سنة 2001 وصل إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه السوقي والاحتفاظ بالعملاء، الاستعداد لدفع سعر أعلى، الميل إلى نشر الكلمة المنطوقة الإيجابية، والميل لعدم الانتقال بين العلامات التجارية ومقدّم الخدمات، حيث أنّ كل هذه المتغيرات هي مقاييس تستخدم على نطاق واسع لقياس مفهوم ولاء العملاء.¹

الفرع الثالث- الأثر على الموظفين

قدّم Kohli و Jaworski سنة 1993 بعض الدلائل على وجود علاقة بين التوجه السوقي وروح الفريق لدى الموظفين، وكذا الالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة Sigauw وآخرون سنة 1994 أشاروا إلى أنّ للتوجه السوقي تأثير على توجه الموظفين بالعملاء، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.²

أولا- رضا الموظفين

يساهم التوجه السوقي في إرضاء الموظفين، إذ تعتمد الاستراتيجية على أنّ التوجه السوقي هو وسيلة تحفيز مهمة للموظفين لتحقيق أعلى أداء، حيث يتم التركيز على الانفتاح والثقة وامكانية التطور الوظيفي... الخ، ويمكننا القول أنّ رضا العملاء هو العامل المهم في رضا الموظفين أيضا، حيث لا يتعلق الأمر فقط بوجهة النظر المالية، كذلك وجهة النظر النفسية، فعندما ينمو مقدار الربح مع معدل الرضا، فمن الجيد شعور الموظف بتقديم المنفعة أو الفائدة، وأكد Gray سنة 1998 أنّ الموظف الراضي سيساهم في رفع الأداء المالي للمؤسسة بسبب جودة العمل و نشر صورة جيدة عن المؤسسة.³

¹ Albert Maydeu-Olivers, Nora Lado, **Market orientation and business economic performance amediated model**, International journal of service industry management, Vol 14, N°3, 2003, PP287, 289.

² Bernardj Jaworski, Ajay K Kohli, **Op cit**, P 129.

³ Tomaskova Eva, **The current models of market orientation**, Op cit, P86.

ثانيا-الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو مدى ولاء الموظفين لمؤسستهم، ورؤية مستقبلهم مرتبط بمستقبل المؤسسة واستعدادهم لتقديم تضحيات شخصية من أجل مؤسستهم، وحسب Shoham وآخرون فإنّ الإلتزام التنظيمي يتجلى فيمايلي: ¹

- من المحتمل جدا أن يكون الموظفون أقل تغيبا عن العمل أو ترك مؤسستهم؛
 - من المحتمل جدا أن يقدم الموظفون أكثر من المطلوب منهم من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - هم مستعدون لاستثمار جهد إضافي لصالح المؤسسة.
- ونظرا لهذه المميزات فإنّ الإلتزام التنظيمي يرتبط إيجابا بالتوجه السوقي.

ثالثا-روح الفريق

معنى روح الفريق هو المدى الذي يسود فيه الشعور بالانتماء للفريق في المؤسسة (مثل اهتمام الموظفين باحتياجات ومشاكل بعضهم البعض)، ولقد توصلت عدة دراسات أنّ الإلتزام التنظيمي وروح الفريق يرتبطان بالتوجه السوقي، وأنّ تبنيّ التوجه السوقي في المؤسسة يوحد موظفي المؤسسة حول هدف مشترك مكرّس لتحقيق تطلعات العملاء وتلبية احتياجات السوق، وبالتالي فإنه يضيف للمؤسسة سببا للقيام بذلك، فهذا يعزز روح الفريق لدى الموظفين وهم يسعون وراء الهدف المشترك مع انخفاض التوتر ومع هدف محدد في المؤسسة تصبح أدوار الموظف أكثر إيجابية وأكثر تأكيدا، وحسب دراسة لـ Kohli و Jaworski سنة 1990 فإنّ التوجه السوقي يوفر العديد من المزايا البسيكولوجية والاجتماعية للموظفين، حيث يؤدي التوجه السوقي إلى شعور الموظف بالفخر كونه جزء من مؤسسة تعمل جميع الأقسام والأفراد فيها لتحقيق الهدف المشترك المتمثل في إرضاء العملاء، وتحقيق هذا الهدف يؤدي إلى تشارك الموظفين في الإحساس بالجدارة في المساهمة، والشعور بالانتماء وبالتالي الإلتزام تجاه المؤسسة.

الفرع الرابع- الأثر على الابتكار

تتضمن مخرجات الابتكار إبداع المؤسسات والقدرة على إنشاء وتطبيق المفاهيم والمنتجات والإجراءات، والتوجه السوقي من شأنه أن يحسن الابتكار في المؤسسة ووظائف المنتجات الجديدة حيث يدفع الابتكار بمنهج

¹ Ahmed Hachemi, **Developing an assessment model for the implementation of market orientation in Saudi construction organisations**, submitted in partial fulfilment of the requirement of the degree of doctor of philosophy, school of the built environment, college of science and technology , the university of Salford, Manchester, United Kingdom, 2015, P41.

الفصل الأول:.....إطار نظري للتوجه السوقي

ثابت وعملي فيما يتعلق بتلبية متطلبات العملاء والتأكيد على زيادة استخدام المعلومات، فالمفاهيم التي تكون عند العملاء والاحتياجات والطلبات المختلفة تعني الحاجة إلى استثمارات إضافية في البحث والتطوير وإنتاج المزيد من المنتجات المبتكرة.¹

كما يتضمن مفهوم التوجه السوقي معرفة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية ووضعية المنافسين، ومراقبة العوامل البيئية، إذ يولد معلومات السوق وهذه المعلومات قد تكون مصدرا مهما لأفكار منتجات وخدمات جديدة، وأفاد Cooper سنة 1994 أنّ العلاقة الجيدة مع العملاء تزود بمعلومات قيّمة لتطوير منتجات جديدة في قطاع الخدمات. وفي كثير من الأحيان يتم تطوير منتجات جديدة من خلال التنسيق بين التسويق ووحدات الأعمال الأخرى مثل البحث والتطوير، كذلك مراقبة المنافسين والعلاقة الوثيقة مع الموزعين هي عناصر أساسية في إنشاء مفاهيم جديدة للمنتجات الجديدة، وتتجلى في جوانب التوجه السوقي لتحليل العميل النهائي والتحليل البيئي، وحسب Calantone و Montoya-Weiss سنة 1994 فإنهما عرّفا الأنشطة المتعلقة بالسوق كأحد العوامل الأربعة الأكثر أهمية التي تميز بين نجاح منتج جديد أو فشله، فالمؤسسات الناجحة تطوّر منتجات متميزة تتوافق مع رغبات العملاء واحتياجاتهم ولديها دائما معرفة ومهارات تسويقية قوية لتطوير وإطلاق منتج جديد.²

وفيما يلي ملخص لبعض الدراسات التي تناولت أثر التوجه السوقي على الابتكار:

الجدول رقم(01-06): ملخص لبعض الدراسات المعنية بالتوجه السوقي، الابتكار و أداء المؤسسات.

الباحثين	مكان الدراسة	نوع المؤسسات المدروسة	النتائج
Deshpande Farley Webster 1993	اليابان	50 مؤسسة إنتاجية	- للتوجه بالعميل أثر على الأداء. - للابتكار أثر على الأداء.
Han Kim Srivastava 1998	الولايات المتحدة الأمريكية	134 بنك	- يلعب الابتكار دورا وسيطا بين التوجه لاسوقي والأداء - التوجه بالعميل بالتحديد له أثر على الابتكار. - الابتكار لديه أثر على الأداء.

¹ Ibid, P44.

² Albert Maydeu-Oliver, Nora Lado, **Op cit**, PP287, 288.

<p>يوجد أثر إيجابي ومهم للتوجه السوقي على الأداء.</p> <p>يلعب الابتكار دورا وسيطا بين التوجه السوقي والأداء المالي.</p>	<p>مؤسسة</p> <p>231</p> <p>خدمية</p>	<p>نيوزيلاندا</p>	<p>Matear</p> <p>Osborne</p> <p>Garrett</p> <p>Gray</p> <p>2002</p>
<p>التوجه السوقي يحسن الأداء.</p> <p>يلعب ابتكار المنتجات دورا وسيطا بين التوجه السوقي والأداء.</p>	<p>مؤسسة صغيرة</p> <p>61</p> <p>ومتوسطة</p>	<p>اليونان</p>	<p>Salavou</p> <p>2002</p>
<p>للتوجه السوقي أثر على الأداء التشغيلي.</p> <p>الابتكار متغيرا وسيطا بين التوجه السوقي والأداء التشغيلي.</p>	<p>مؤسسة</p> <p>122</p> <p>تأمين</p>	<p>الاتحاد الأوروبي</p>	<p>Maydeu-</p> <p>Olivers</p> <p>Lado</p> <p>2003</p>
<p>استراتيجيات التوجه السوقي مرتبطة مباشرة بالابتكار في المؤسسة.</p> <p>للابتكار آثار إيجابية على الأداء.</p>	<p>مؤسسة</p> <p>55</p> <p>إنتاجية</p>	<p>تركيا</p>	<p>Erdil</p> <p>Erdil</p> <p>Keskin</p> <p>2005</p>
<p>للابتكار أثر على الأداء العام للمؤسسة.</p> <p>الابتكار متغير وسيط بين التوجه السوقي والأداء العام للمؤسسة.</p>	<p>مؤسسة</p> <p>116</p> <p>تجارية</p>	<p>الشيلي</p>	<p>Olavarrietta</p> <p>Friedmann</p> <p>2008</p>

Source:Engin Deniz Eris, Omur Neczan Timurcanday Ozmen : **The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: a research from Turkish logistics sector,** international journal of economic sciences and applied research, Vol 05, N° 1, 2012 , P85.

كما بين العديد من الباحثين وجود علاقة بين التوجه السوقي والابتكار المفتوح كمقاربة حديثة للابتكار، لأنّ كلاهما يستجيب لحاجات العملاء، ويتضمن إشراك العميل، وفي النهاية الهدف هو إرضاء العميل، فابتكار المنتجات يزود المؤسسات بمجموعة من الوسائل لمساعدتهم ليكونوا أكثر توجها بالسوق، وأكدّ Day, G, S سنة 1994 أنّ المؤسسة الموجهة بالسوق تعزز عملية استشعار السوق والعملاء، وبالتالي فإن ربط القدرات هو مكوّن بالغ الأهمية من مكونات بناء المؤسسة، وبالتالي فإن ابتكار المنتجات يساعد في تعزيز القدرات، وفي جوهره هو

الفصل الأول:.....إطار نظري للتوجه السوقي

مفهوم المؤسسة باعتبارها مجموعة مترابطة من العمليات بدلا من مجموعة متفاعلة من الوحدات الوظيفية، وعليه فإن التسويق وابتكار المنتجات يتبادلان المنفعة.¹

¹ Moad Hamod M Saleh et al, **Op**,P34.

خلاصة

عندما كان الطلب أعلى من العرض وحاجات العميل موحدة نسبياً، كانت المؤسسات تركز بشكل أساسي على إنتاج أحجام كبيرة من السلع، وكان الاعتماد على قوة البيع لبيع تلك المنتجات للعملاء، لكن بمرور الوقت و تغير الأسواق خاصة فيما يتعلق باحتياجات العملاء والمنافسين والتكنولوجيا وعملة الأسواق، لم يعد التسويق في المؤسسة يتمثل في وظيفة التسويق المسندة لإدارة التسويق المحسد نشاطها في المزيج التسويقي وإرضاء العميل وكسب ولائه بل امتد مع بداية التسعينات إلى كل الوظائف في المؤسسة وهذا داخليا أما خارجيا فامتد إلى كل الفاعلين في البيئة الخارجية للمؤسسة من موردين وموزعين... الخ، فأصبحت المؤسسة بكل أقسامها موجهة بكل الفاعلين في المؤسسة من خلال ما يعرف بالتوجه السوقي الذي عرف عدة مقاربات مع الوقت بدءا بالمقارنة الثقافية والسلوكية وصولا إلى مقارنة أصحاب المصلحة، والذي أثبت تأثيره على أداء المؤسسات.

الفصل الثاني

الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

تمهيد

يتميز العصر الحالي بالتقدم العلمي الهائل والمتسارع في شتى المجالات ما نتج عنه تراكم كبير في المعرفة ومصادرها وتطبيقاتها، فهي موجودة في مصادر متنوعة لا تعد ولا تحصى، فأصبحت أصلا من الأصول غير الملموسة والهامة في المؤسسات؛ فإدارتها واستغلالها بكفاءة يعطي الكثير من المزايا إذ تؤثر على كل نشاط سواء أساسي أو ثانوي في المؤسسة، فهي أساس أي ابتكار من منطلق أنّ الابتكار هو عملية تحويل المعرفة القابلة للنجاح التجاري إلى سلع أو خدمات تقدم قيمة للمستهلك ومزايا للمؤسسة، ونظرا لكثرة المعارف المتواجدة داخل أو خارج حدود المؤسسة فإن غالبيتها قد يترك أو يضيع إذا لم يتم العناية بها بقدر من الكفاءة والانفتاح، والمؤسسة الحديثة والمنفتحة على بيئتها تدرك جيدا أهمية التوجه السوقي في تمكينها من استغلال المعرفة سواء الواردة إليها أو الصادرة منها، وهو ما يمكنها من تبني نموذج جديد للابتكار ألا وهو نموذج الابتكار المفتوح، الذي يساهم في تفعيله ونجاحه أطراف متعددة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

المبحث الأول: الابتكار المفتوح النموذج الجديد للابتكار

المبحث الثاني: أنواع الابتكار المفتوح، ممارساته، النظام البيئي ونموذج الأعمال

المبحث الثالث: الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

المبحث الأول: الابتكار المفتوح النموذج الجديد للابتكار

كانت معظم الابتكارات تنشأ من البحوث العلمية الأساسية ويتم التقدم فيها عبر خطوات من البحث التطبيقي والتطوير في مخابر البحث والتطوير الخاصة بالمؤسسة حتى يتم إيصالها إلى السوق، مع مطلع القرن الواحد والعشرون تغير هذا النموذج من الابتكار وحلّ محله نموذج آخر يسمح للعديد من الأطراف بالمشاركة في عملية الابتكار وكذا تسويقها، وهو نموذج الابتكار المفتوح حيث أصبحت المؤسسات الواعية تدرك جيدا أهميته في تسريع عملية الابتكار وتوجهت مسرعة بالانتقال بنموذج أعمالها من الإبتكار المغلق إلى الابتكار المفتوح.

المطلب الأول - مدخل إلى الابتكار

سنة 1954 صرّح Druker أنّ الهدف من وجود المؤسسة هو خلق العميل، ومن أجل هذا هناك وظيفتين أساسيتين ضروريتين هما التسويق والابتكار، وعليه فالمؤسسة يجب أن تكون موجّهة بالسوق، وهذا يعني أن تحتاج لفهم الحاجات والفرص التي تقدمها السوق، التهديدات المحتملة، تحركات المنافسين، الاتجاهات، وتطوير الاستخبارات الداخلية من أجل توفير متطلبات السوق والبقاء على رأس المنافسة، وتوجه المؤسسة نحو السوق مرتبط باستمرار الابتكار والتنافسية.¹

الفرع الأول - مفهوم الابتكار

مصطلح الابتكار أو innovation له مفاهيم متنوعة تختلف في الأدبيات حسب عدة تفسيرات وهو في اللغة اللاتينية من الفعل innovate ويعني "إنشاء شيء جديد"، وهو مصطلح واسع الاستخدام يطلق على أي نوع من الجِدّة، أما في قطاع الأعمال فهو شائع جدًا ويشير إلى فعل إدخال منتج أو خدمة جديدة في السوق أو تحسين الأشياء الموجودة، ولا يقتصر استخدام مصطلح الابتكار على المنتجات والخدمات فقط ولكن أيضا على المفاهيم (conceptions)، الاستراتيجيات والنماذج، ويأتي الابتكار على أشكال مختلفة².

أولا-تعريف الابتكار

في مجال الأعمال يعتبر Joseph Shumpeter من الأوائل الذين قاموا باجتهادات حول موضوع الابتكار ويرجع ذلك إلى سنة 1912 حيث عرّف الإبتكار بأنه " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب

¹ Alex Antonio Ferraresi et al, **Op cit**, P90

² Daniel Fasnacht, **open innovation in the financial servicesp; growing through opness, flexibility, and customer integration**, Springer, Verlag Berlin, Heidelberg, 2009, P37.

جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.¹

كما عرّف الابتكار تعريفا شائعا وبسيطا على أنه "التوصل إلى ماهو جديد"، وأكد على ذلك Daft من خلال تعريفه للابتكار بأنه: " الاستخدام الأول لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهمية المتشابهة"²

وحسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD سنة 1991 فإن "الابتكار التكنولوجي هو عملية مستمرة تبدأ من إدراك الأسواق الجديدة و/أو الخدمات الجديدة، القائم على الاختراع التكنولوجي، الذي يؤدي إلى التطوير، الإنتاج، و بذل الجهود التسويقية من أجل النجاح التجاري لهذا الاختراع"³ وهذا التعريف ينقسم إلى قسمين مهمين:

- "الابتكار" عملية تتضمن التطوير التكنولوجي للاختراع، إلى جانب تقديم هذا الاختراع إلى المستخدم النهائي من خلال التبنّي والايصال.

- "الابتكار" عملية مستمرة في طبيعتها، و بالتالي تتضمن آليا التقديم الأول للابتكار الجديد وإعادة التقديم للابتكار المحسّن، هذه العملية المستمرة تنطوي على درجات مختلفة من الابتكارية وبالتالي تحتاج إلى تصنيف لوصف مختلف أنواع الابتكارات.

وعرفه Drucker سنة 2002 بأنه "الوسيلة التي تولد من خلالها المؤسسات الريادية؛ موارد جديدة لخلق القيمة، أو تحسين الموارد الحالية لخلق القيمة."⁴

وعرفه Camison'n و Villar-Lo'pez سنة 2011 بأنه "تقديم منتج جديد، أو عملية أو طريقة تسويقية جديدة أو إدخال تحسينات كبيرة على المنتج (سلع أو خدمات)، أو طريقة تنظيمية جديدة أو في ممارسات الأعمال، وقد تكون جديدة أو أجريت عليها تحسينات كبيرة"⁵

¹ شريف غياط و محمد أقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة_حالة الجزائر_،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص55.

² محمد الطيب بن مير و الشيخ داوي، الابتكار الترويجي كاستراتيجية لتطوير مبيعات المؤسسات الالكترومنزلية-دراسة تحليلية لآراء عينة من مسيري المؤسسات الالكترومنزلية في الجزائر- مجلة دراسات-العدد الاقتصادي- المجلد 7، العدد3، 2016، ص11.

³ Rosana Garcia, Roger Calontone, **Acritical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review**, journal of product innovation management, Vol 19, N°02, 2002, P112.

⁴ أحمد ناصر أبو زيد، أثر عمليات المعرفة في الابتكار: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الإلكترونيات العاملة في مدينة عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 36، العدد04، 2021، ص71.

⁵ المرجع نفسه، ص71.

ثانيا-الفرق بين الابتكار والاختراع

يشير التعريف السابق ل OECD إلى الابتكارات القائمة على التكنولوجيا، فالابتكارات التكنولوجية هي تلك الابتكارات التي تجسد الاختراعات من خلال الفنون التصنيعية، الهندسة، العلوم التطبيقية و/أو العلوم البحتة مثل إلكترونيات الفضاء، الصناعة الصيدلانية، أنظمة المعلومات، وحسب Garcia و Calontone فإنه من المهم توضيح أنّ الاختراع لا يصبح ابتكارا حتى يتم معالجته عن طريق الإنتاج والجهود التسويقية، ويتم إيصاله إلى السوق، فالحل لمشكلة ما والذي تقدمه العلوم الأساسية أو الاختراع "للمنتج" الجديد ليس إلا أعمال مخبرية لاتقدم مساهمة إقتصادية مباشرة، فالابتكار لا يتضمن فقط البحوث الأساسية والتطبيقية لكن أيضا تطوير المنتج، التصنيع، التسويق، التوزيع، تقديم الخدمات، ثم بعدها تكييف المنتج و تحسينه، فما يتم نقله من المختبر إلى الإنتاج ويضيف قيمة إقتصادية للمؤسسة (حتى لو كان توفيراً للتكاليف فقط) يعتبر ابتكارا، فالابتكار يختلف عن الاختراع كونه يضيف قيمة اقتصادية و إيصالها لأطراف أخرى.¹

Salomo و Hauschildt أيضا رأيا أنّ الاختراع في حدّ ذاته ليس ابتكارا بعد، وإنما يجب استغلال الاختراع تجاريا من أجل الوصول إلى مصطلح ابتكار، وبالتالي يجب على الأقل طرح الاختراع في السوق كمنتج جديد أو استخدامه كعملية جديدة في عملية الإنتاج، فهذا الطرح يؤكد على الاستخدام التجاري لأي مسعى للبحث والتطوير، وهو الطرح الذي تبعة Roberts بتعريف أوسع قليلا، حيث يرى أن الابتكارات لا ترتبط فقط بالمنتجات أو العمليات الجديدة التي يتم تطبيقها بشكل مباشر في عملية الإنتاج، مشيرا إلى تحويل الاختراع إلى عمل تجاري أو تطبيق مفيد آخر، أي الاستغلال التجاري، ويدرج في تعريفه أيضا التراخيص والوسائل الأخرى لاستغلال الاختراعات، وهذه الطرق الإضافية لتسويق الاختراعات تلعب دورا مهما في تعريف الابتكار المفتوح.²

الابتكار = الاختراع + الاستغلال التجاري

الفرع الثاني- أنواع الابتكار ومراحل عملية الابتكار

يوجد عدة أنواع للابتكار، كما يمر الابتكار كعملية بعدة مراحل متتالية كمايلي:

أولا-أنواع الابتكار

قدم Shumpeter خمس أشكال للابتكار كمايلي:³

¹ Rosana Garcia, Roger Calontone, **Op cit**, p112.

² Philip Herzog , **open and closed innovation different cultures for different stratigies**, 2nd revised edition, Gbler Verlag, Springer, Germany, 2011, PP 09,10.

³ - شريف غياط و مجّد أقوم، مرجع سابق، ص 55.

-إنتاج منتج جديد؛

-تحقيق تنظيم جديد؛

-إدماج طريقة جديدة؛

-إستخدام مصادر جديدة للمواد الأولية؛

-فتح سوق جديدة.

وحسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية سنة 2005 يوجد أربع أنواع للإبتكار: ¹

- ابتكار المنتج: ويرتبط بتغيير معتبر في خصائص السلع والخدمات، ويعني المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية.

- ابتكار العملية: و يرتبط بتغييرات معتبرة في طرق الإنتاج والتوزيع.

- الابتكار التنظيمي: ويرتبط بتطبيق طرق جديدة في التنظيم.

- الابتكار التسويقي: وهو تطبيق طرق تسويق جديدة، تغييرات معتبرة في تصميم المنتج أو التعبئة والتغليف، توزيع المنتج، ترويج المنتج، أو التسعير، يهدف الابتكار التسويقي للتوجه(الاستجابة) الأحسن لحاجات الزبون، فتح أسواق جديدة، أو التموقع من جديد لمنتج المؤسسة في السوق، بهدف زيادة مبيعات المؤسسة.

-وبالنظر إلى التصنيف الذي وضعه كل من Shumpeter، وكذلك منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD فإن هذين التصنيفين يعكسان نوع الابتكار بالنظر إلى طبيعة أو موضوع الابتكار غير أنه توجد تصنيفات أخرى بالنظر إلى معايير أخرى أهمها، درجة الإبتكار، أو درجة التأثير في السوق، وحسب هذا المعيار فإن الإبتكار يصنف حسب مستوى أو درجة التغير على التي تطرأ على موضوع الإبتكار أو درجة التأثير الذي يتركه في السوق ويوجد نوعين هما كالتالي: ²

- إبتكار جذري: ويعني التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقيق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله. ³

¹ Alexander Zuniga-Collazos, Marysol Castillo-palacio, **Impact of image and satisfaction on marketing innovation**, Journal of technology management & innovation, 2016, Vol 11, N°02, P70.

² - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص368.

³ زكية مقرى، سامية لحول، مساهمة التسويق الإبتكاري في استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية، - دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر-، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 19، 2008، ص34.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

- إبتكار تراكمي: ويعرف ببساطة على أنه تزويد المنتج بخصائص جديدة، منافع، أو تحسينات على التكنولوجيا الموجودة في السوق الموجود، تحسين منتج جديد يتطلب تبني تحسينات، وتعزيزات للمنتجات و/أو الإنتاج والأنظمة.¹

ثانيا- مراحل عملية الابتكار

بما أنّ الابتكار عُرّف على أنه الاستغلال التجاري للأفكار الجديدة أو للاختراع، فإنّ "عملية الابتكار ترتبط بالتسلسل الزمني للأحداث التي تجري أثناء تفاعل الأفراد مع الآخرين من أجل تطوير وتنفيذ أفكارهم الابتكارية في سياق مؤسسي"، وفيما يتعلق بمراحل عملية الابتكار فإنّ أدبيات الابتكار وضعت العديد من النماذج لتنظيم الابتكار والتي تتفق عموما على أن عملية الابتكار تتكون من ثلاث مراحل أساسية، تبدأ من توليد الأفكار إلى الاستغلال التجاري كما يوضحه الشكل:²

الشكل رقم (02-01): المراحل الأساسية لعملية الابتكار



Source: Philip Hezog; **open and closed innovation different cultures for different strategies**, 2nd revised edition, Gabler Verlag, Springer, Germany, 2011, P11.

-**المرحلة الأولى:** تسمى الواجهة الأمامية للابتكار، وتشمل جميع الجهود الرامية إلى توليد وانتقاء أفكار جديدة، فضلا عن تقييم التكنولوجيا والجدوى المتعلقة بالسوق؛

-**المرحلة الثانية:** فيها يتم تجسيد الأفكار المنتقاة، كما تتضمن هذه المرحلة تقييم البدائل المختلفة لوظائف المنتج والتصميمات؛

-**المرحلة الثالثة:** وتشمل التخطيط والتنفيذ والاستخدام الواسع النطاق والتوزيع في السوق للمخرجات المطوّرة.

¹ Sameer Kumar, Promma Phrommathed, **New product development; an empirical study of the effects of innovation strategy, organization learning and market conditions**, Springer, USA, 2005, P8.

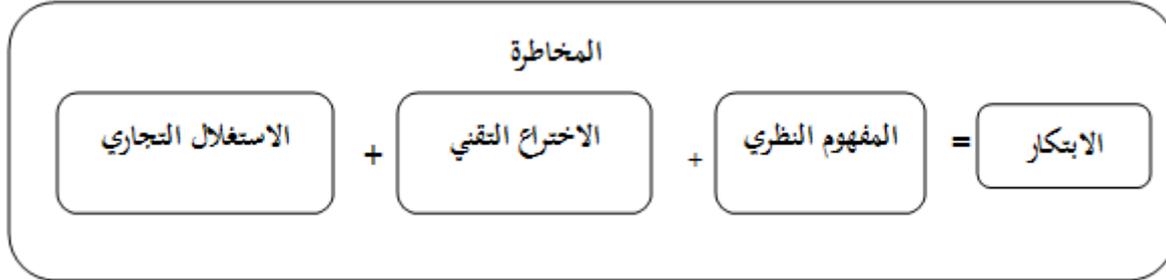
² Philip Herzog, **Op cit**, PP 10,11.

الفرع الثالث- تطور نماذج إدارة الابتكار

حازت عملية الابتكار كمصدر للنمو الإقتصادي، على الكثير من اهتمامات الباحثين، وحسب الكثير من

الباحثين فإن النموذج العام لعملية الابتكار يتكون من العناصر التالية:

الشكل رقم (02-02): النموذج العام للإبتكار



Source: Guillermo Cortes Robles , **Management de l'innovation technologique et des connaissances synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas.** Thèse de doctorat L'institut national polytechnique de Toulouse, France , 2006 , P 15.

هذا النموذج يشير إلى أنّ المرحلة الأولى من عملية الابتكار هي توليد الفكرة الجديدة، لكن الفكرة ليست إلا تفكير في شكل معين وفي سياق معين، وتطبيق المعرفة التقنية في جمع هذا التفكير يمكن أن يصبح اختراعاً، فالإختراع هو اللبنة الأساسية لتطوير منتجات مختلفة والتي يمكن استغلالها تجارياً، وهذا كله يشمل مخاطر تقديم منتج جديد، أو عملية، أو خدمة... إلخ، ونماذج الابتكار الأكثر تمثيلاً لعملية الابتكار سيتم عرضها فيما يلي: ¹

أولاً- نموذج دفع العلوم

حسب هذا النموذج فإنّ الابتكار يبرز من خلال تدفق أحادي الإتجاه، الذي يستمد مصدره من العلوم وأنشطة البحث والتطوير وينتهي إلى الإستغلال التجاري، إذن فالإبتكار عملية خطية تبدأ باكتشاف علمي، ويُتبع بمراحل مختلفة مثل الإختراع، التكنولوجيا، والتصنيع، والانتهاه بإيصال منتج أو خدمة، أو عملية، إلى السوق. هذا النموذج سمي كذلك " دفع التكنولوجيا"، ظهر في السنوات 1950 إلى 1960 أين كان تطوير المنتجات يعتمد على التقدم التكنولوجي.

¹ Guillermo Cortes Robles , **Management de l'innovation technologique et des connaissances synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas.** Thèse de doctorat L'institut national polytechnique de Toulouse, France , 2006 , P 15.

الشكل رقم(02-03): نموذج دفع العلوم للابتكار



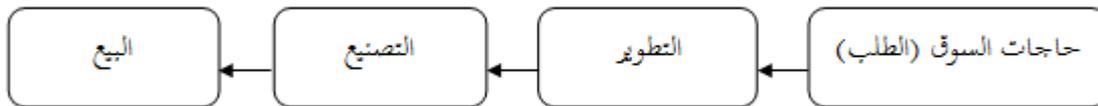
Source:Guillermo Cortes Robles : Management de l'innovation technologique et des connaissances synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Thèse de doctorat L'institut national polytechnique de Toulouse, France , 2006 , p16

ثانيا-نموذج سحب الطلب

عندما تم التوصل إلى تنوع الطلب في السوق كعامل أساسي في عملية الابتكار، أصبح النموذج السابق (القائم على أنشطة البحث والتطوير) غير كافٍ، هذا قاد البحوث إلى نموذج مختلف؛ وهو نموذج الابتكار المستخرج من الطلب، وفيه تعتبر السوق هي مصدر الأفكار لتوجيه البحث والتطوير الذي يلعب دورا في العملية كرد فعل وليس محفزا.¹

هذا النموذج تم تصميمه في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات؛ أين كان التركيز حول الفرص المتاحة في السوق وحاجات المستهلك.

الشكل رقم (02-04): نموذج سحب الطلب للابتكار



Source:Guillermo Cortes Robles : Management de l'innovation technologique et des connaissances synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Thèse de doctorat L'institut national polytechnique de Toulouse, France , 2006 , p16.

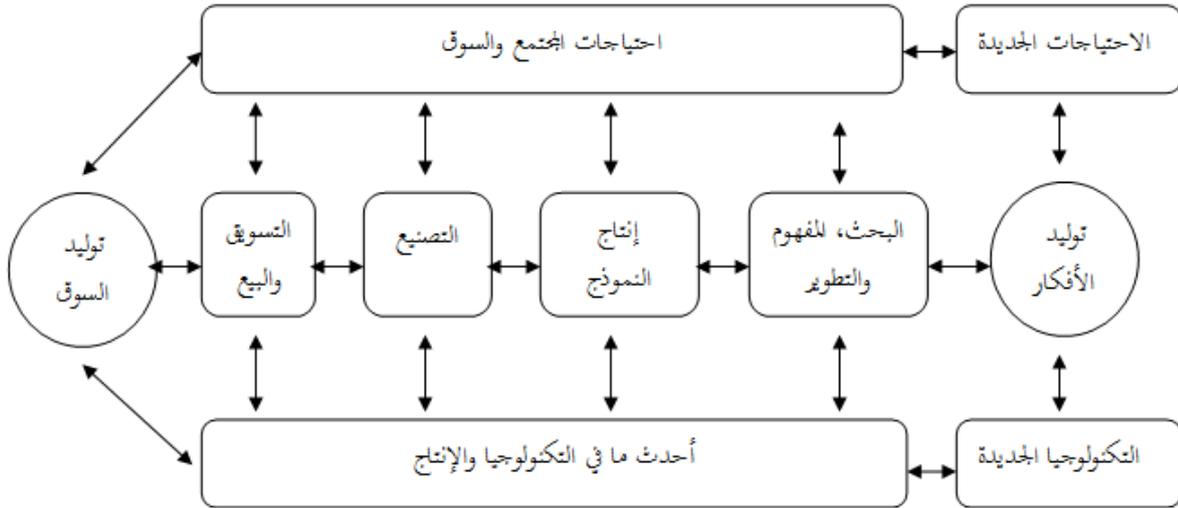
في هذا النموذج الابتكار مستمد من الطلب في السوق والذي يؤدي إلى تغيير إتجاه وتطور التكنولوجيا، و يحدث من قبل القسم الذي له علاقة مباشرة مع المستهلك و بناء على خبرته يستطيع أن يحدد المشاكل الموجودة أثناء تصميم المنتج أو يقترح إتجاهات جديدة للبحث والتطوير، وباختصار فإن السوق هي مصدر الأفكار لتوجيه البحث والتطوير.

¹ Pervais Ahmed, Mohammed Rafik , Op cit, P131.

ثالثا-النموذج المزدوج للابتكار

النموذج الثالث عبارة عن دمج بين نموذج " دفع العلوم" ونموذج " سحب الطلب"، فهو تفاعل بين السوق والتكنولوجيا والمؤسسة، كما أنه عملية تفاعل تعاقبية، خطية، منطقية ومتقطعة، في هذا النموذج ظهر إتجاه جديد هو ربط ردود الفعل بين أنشطة البحث والتطوير والسوق.

الشكل رقم(02-05): النموذج المزدوج للابتكار

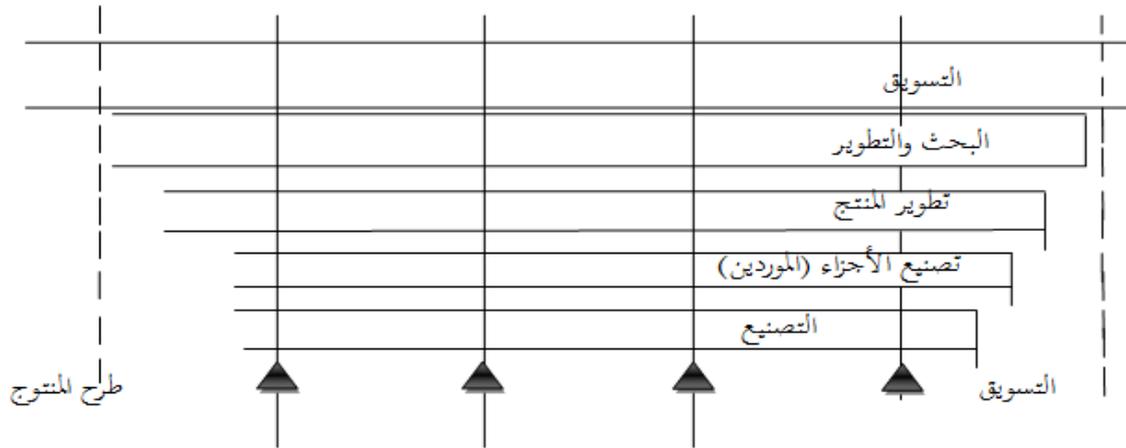


Source: Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas.** Thèse de doctorat L'institut national polytechnique de Toulouse, France , 2006 , p17.

رابعا-نموذج الجيل الرابع للابتكار

نموذج الجيل الرابع يسمى أيضا " النموذج المتكامل"، ظهر هذا النموذج في النصف الثاني من الثمانينيات، هذا النموذج شدد على أهمية دمج مختلف الأقسام في المؤسسة أثناء تطوير منتج جديد (أي التطوير بشكل متوازي)، ففي إطار هذا النموذج يكون من الضروري إدماج البحث والتطوير والإنتاج في عملية التصميم، هذا النموذج يقترح بالتحديد تعاونا أفقيا جدد قوي بين المؤسسة، ومورديها وعملاء. المعدل العالي للدمج بين مختلف عناصر المؤسسة في الابتكار قُدم في نموذج "السلسلة المترابطة" من طرف Rosenberg و Kline، وهو النموذج الأكثر تمثيلا لهذا الجيل، حيث أن هذا النموذج يبين ردود الفعل والعلاقة التبادلية بين التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، والتوزيع في عملية الابتكار، مع الأخذ في الاعتبار أهمية كل عنصر.

الشكل رقم(02-06): مثال عن نموذج الجيل الرابع للابتكار



Source: Pervais Ahmed, Mohammed Rafik, **Internal marketing ;tools and concepts for customer-focused management**, Butterworth Heinemann, Oxford, 1st published, 2002, P134.

خامسا- نموذج الجيل الخامس للابتكار

الجيل الخامس للابتكار يسمى " نموذج أنظمة التكامل ونموذج الشبكات"، يتميز بإستراتيجية تطويرية للتكامل بين مختلف الأنظمة داخل وخارج المؤسسة، وبالتحديد من خلال تأثير مختلف العناصر التكنولوجية-الإلكترونية، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في عملية الابتكار، هذا النموذج هو نموذج دمج وتطوير بالتوازي؛ حيث يبحث عن أفضل تكيف مع استراتيجيات الأعمال، هذا الأخير يسمى النظم الخبيرة والمحاكاة، الفاعلين في عملية الابتكار يركزون على العميل ويوجد تفاعل قوي مع الموردين والمنافسين، والمنتجات تعتمد على علاقة المؤسسة بالموردين، العميل، ومع وسائل أخرى. يتميز هذا النموذج كذلك بتنظيم أفقي، يبحث في تقريب أو ربط قسم البحث والتطوير، التسويق، الإنتاج...إلخ، ويركز على أهمية المرونة داخل المؤسسة في تسريع التطور وعلى الجودة وعلى عوامل أخرى غير كمية، تم تصميم هذا النموذج من طرف Rothwell، والأولوية الأكثر أهمية لهذا النموذج هي إعطاء إطار عملي تجريبي من أجل قياس مختلف عناصر عملية الابتكار.

وتتمثل خصائص الجيل الخامس في العناصر الاستراتيجية التالية:¹

- استراتيجية قائمة على عنصر الوقت (تطوير منتج أكثر كفاءة بشكل أسرع)؛
- تركيز التطوير على الجودة و عوامل أخرى غير متعلقة بالسعر؛
- التركيز على العميل في مقدمة الاستراتيجية؛
- تكامل استراتيجي مع الموردين الرئيسيين؛

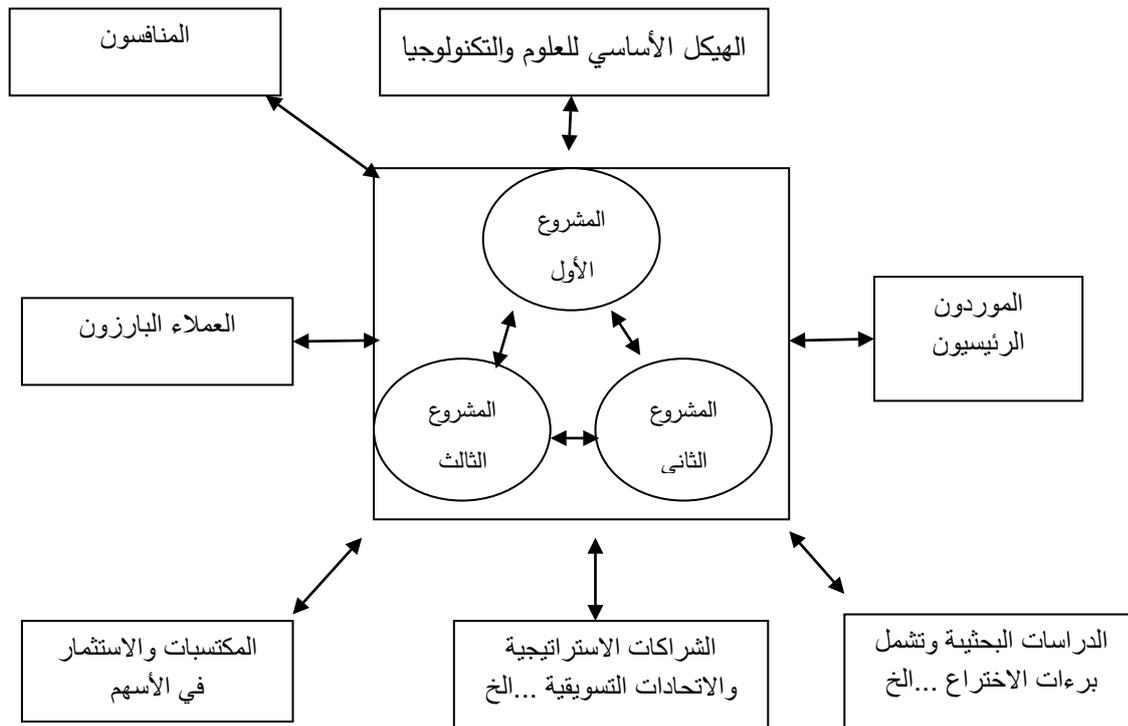
¹ Pervais Ahmed, Mohammed Rafik, **Ibid**, PP134, 135.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

- استراتيجيات التعاون التكنولوجي بين الموظفين؛
- استراتيجية معالجة البيانات الإلكترونية؛
- سياسة رقابة الجودة الشاملة.

والصفة الأساسية للجيل الخامس كذلك هي أنه يمثل عملية أكثر شمولاً لإدماج التكنولوجيا الإلكترونية في عملية الابتكار برمتها، وعملية استخدام التكنولوجيا لها تأثيرات جانبية إيجابية فهي تزيد من إمكانية تحصيل واختزان الخبرة والتعلم، وتتيح أدوات تطوير المنتج الإلكترونية الفرصة لمعالجة فعالة للمعلومات وفي الوقت الفعلي من خلال نظام الابتكار برتمته، وباختصار فإن الجيل الخامس هو عملية معالجة المعلومات بشكل متواز والذي يقوم بالجمع بين التفاعل التقليدي البشري وجها لوجه وتفاعل ومعالجة المعلومات الإلكترونية، وبشكل عام تساعد النظم الإلكترونية في الاستفادة من المعارف.

الشكل (02-07): الابتكار كعملية لتحصيل الخبرة الفنية



Source: Pervais Ahmed, Mohammed Rafik , **Internal marketing ;tools and concepts for customer-focused management**, Butterworth Heinemann, Oxford, 1st published, 2002, P136

سادسا-المعرفة كمصدر للإبتكار المستمر: إقترح Nonaka و Takeuchi نموذجا أساسه هو الفكرة، حيث أنّ التطور النظامي للمعارف الجديدة يؤدي إلى ابتكارات في المنتجات، في العمليات و في التنظيم، هذا النموذج يحوي خمس مراحل:

- تشارك المعرفة الضمنية؛

- إنشاء التصاميم؛

- تبرير التصاميم؛

- إنشاء النموذج الأصلي؛

- نشر المعارف الجديدة داخل المؤسسة.

وحسبهما فإن عملية التحوّل هذه من الخارج إلى الداخل ومرة أخرى إلى الخارج في شكل منتجات وخدمات وأنظمة جديدة عاملا أساسيا في أداء المؤسسة وهذا هو بالضبط النشاط المزدوج الداخلي والخارجي الذي يغذي الابتكار المستمر الذي يؤدي بدوره إلى ميزة تنافسية، ووفقا لهذا الرأي يتم إنشاء الابتكار عندما يتم إنشاء معرفة جديدة ونشرها داخل المؤسسة وبالتالي فإن القوة الاقتصادية والإنتاجية للمؤسسة الحديثة تعتمد على قدراتها الفكرية والخدمية أكثر من اعتمادها على أصولها المادية.

المطلب الثاني- مدخل إلى الابتكار المفتوح

أصبحت التكنولوجيا اليوم أكثر تنوعا وتعقيدا ما أدى إلى ارتفاع تكلفة التطور التكنولوجي، وقصر دورة حياة المنتجات وهو ما ساهم في ارتفاع تكلفة الابتكار وانخفاض ربحيته، كما أنّ مصادر المعرفة اللازمة للابتكار أخذت في التحول أيضا بما يتجاوز المعرفة الداخلية للمؤسسات إلى مختلف المصادر الخارجية المتنوعة ما ساعد في خلق الابتكار المستمر، هذا ما جعل المؤسسات تنتقل من نموذج الابتكار المغلق إلى نموذج الابتكار المفتوح.

الفرع الأول- من الابتكار المغلق إلى الابتكار المفتوح

في القرن العشرين استثمرت المؤسسات بكثافة في البحث والتطوير الداخلي ووظفت أفضل الأفراد للتمكن من تطوير الأفكار الأكثر ابتكارا وحمايتها من خلال استراتيجيات الملكية الفكرية، وتم استخدام الأرباح المحققة لإعادة الاستثمار في البحث والتطوير في حلقة إيجابية للابتكار، في نهاية القرن العشرين تغيرت العديد من العوامل مما تسبب في بداية اندثار الابتكار المغلق وظهور الابتكار المفتوح.¹

¹ Maria Elmiquist et al , **Exploring the field of open innovation**, European journal of innovation management, Vol 12, N° 03, 2009, P328.

أولاً- مفهوم الابتكار المغلق ومبادئه

1- مفهوم الابتكار المغلق

في نظام الابتكار المغلق كان المخبر المركزي للبحث والتطوير الداخلي للمنتج هو العنصر الحاسم في تطور المؤسسة، وكان البحث والتطوير المنظم داخليا محوريا في استراتيجيات المؤسسات كما تعتبر استثمارات مهمة للمؤسسة، كانت وظائف البحث والتطوير المميزة البارزة للمعرفة في الإقتصاد وكانت معزولة نسبيا عن الجامعات والمؤسسات الصغيرة وغير متصلة نسبيا بالحكومة، ومكتفية ذاتيا إلى حد كبير.¹

وحسب نموذج الابتكار المغلق فإن المؤسسات يجب عليها إنشاء أفكارها الخاصة، ثم تطويرها، وبناءها، وتسويقها وتوزيعها، والقيام بجميع الخدمات المتعلقة بها، وتمويلها، ودعمها بنفسها، في هذا النموذج على المؤسسات الاعتماد على نفسها بقوة، لأنه لا يمكن التأكد من جودة أفكار الآخرين وتوفرها وكفاءتها.²

2- مبادئ الابتكار المغلق

الافتراض الأساسي لنموذج الابتكار المغلق هو "الابتكار الناجح يتطلب السيطرة"، و من المنطق أن التركيز الداخلي الشديد لا يضمن أنّ تكنولوجيات أو أفكار الآخرين متاحة وذات جودة كافية، هذا الاعتماد على الذات متجدرّ في القواعد الضمنية التالية:³

- يجب على المؤسسة توظيف أفضل وأذكي الأشخاص؛
- الاستفادة من جهود الابتكار؛ يتطلب من المؤسسة اكتشاف وتطوير وتسويق كل شيء بنفسها؛
- أن تكون المؤسسة هي الأولى في السوق؛ يتطلب منها إنشاء البحوث الاكتشافية داخلها؛
- أن تكون المؤسسة أول من يسوق يتطلب منها أن تضمن الفوز بالمنافسة؛
- ريادة القطاع في مجال استثمارات البحث والتطوير ينتج عنه ابتكار أفضل وأكثر الأفكار والفوز بالمنافسة في النهاية؛
- يجب على إدارة الملكية الفكرية أن تمنع المؤسسات الأخرى من الاستفادة من الأفكار والتكنولوجيات الخاصة بها.

¹ Henry Chesbrough , **open innovation the new imperative for creating and profiting from thecnology**, Harvard business school press, Boston, USA, 2003, P 24.

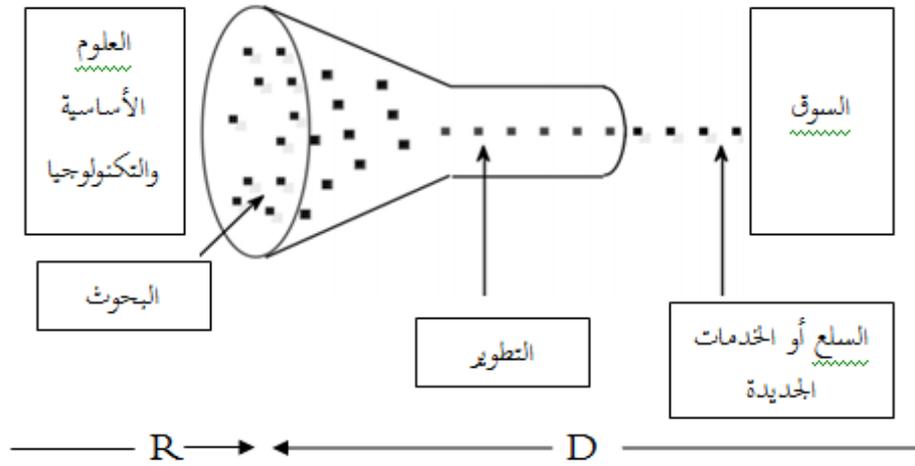
² Henry Chesbrough , **The logic of open innovation : managing intellectual property**, California management review, Vol 45, N° 03, 2003, P33.

³ Philip Herzog , **Op cit**, P 19- 22.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

- هذا يعني أنّ المؤسسة تفعل كل شيء بنفسها، بدءاً من توليد الأفكار، وتطويرها وإنتاجها إلى التسويق و التوزيع والخدمات والتمويل، وهذا ينطوي على أنّ مشاريع الابتكار:
- لا يمكن دخول عملية الابتكار إلا في البداية فقط؛
 - يتمّ تطويرها باستخدام مواردها وكفاءاتها الداخلية فقط؛
 - يمكن إخراج العملية عن طريق التسويق عبر قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة فقط.
- و بمجرد رفض الأفكار أو التكنولوجيات أو إلغاء المشاريع يتم تخزينها و جمعها في قواعد البيانات الداخلية، ومالم تقم فرق الابتكار بالتقاط هذه الأفكار والتكنولوجيات مرة أخرى في وقت لاحق تظل غير مستخدمة. ونتيجة لهذا النموذج الموجه نحو الداخل فإنّ العديد من الأفكار التجارية الواعدة والتكنولوجيات لن يتم استغلالها أبداً ووفقاً لـ Wolpert هذا يرجع لسببين هما:
- تخشى المؤسسات خسارة الملكية الفكرية لصالح مؤسسات أخرى؛
 - ليس هناك مؤسسة تعرف ما الذي يجب فعله مع كل بحث جديد أو لديها الموارد اللازمة لتنفيذ كل تلك الفرص.

الشكل رقم (02-08): نموذج الابتكار المغلق



Source: Henry W Chesbrough, **open innovation, where we've been and where we're going,**

Research-technology management, , Vol 55, n°04, 2012, P22.

في نموذج الابتكار المغلق العلاقة بين البحث والتطوير مرتبطة ومركزة داخليا، وكمثال على هذا المنهج مسار تطوير المنتج الموجود في معظم الأدبيات حول إدارة البحث والتطوير، فتدخل المشاريع في البداية على اليسار

والمضي قدما داخل المؤسسة حتى يتم شحنها إلى العملاء على يمين الشكل، حيث تم تصميم هذه العملية للتخلص من الإيجابيات الخاطئة، والمشاريع التي كانت تبدو جذابة في البداية ولكن تبين فيما بعد أنها غير مجدية، والمشاريع الباقية التي نجت من سلسلة الشاشات الداخلية، يُؤمل منها أن تكون لديها أكبر فرصة للنجاح في السوق.¹

ثانيا- الابتكار المفتوح

في سنة 2003 صرّح Chesbrough أنّ المؤسسات من مختلف الصناعات، على وجه الخصوص صناعات التكنولوجيا العالية غيرت جذريا طريقتها في الابتكار، هذه المؤسسات نقلت جهود الابتكار من نموذج الابتكار المغلق، منذ ذلك الحين، وهو ما سمي بالتحول في النموذج من نموذج الابتكار المغلق إلى المفتوح الذي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والممارسين.²

1- مفهوم الابتكار المفتوح

كانت البداية الأولى لظهور أفكار الابتكار المفتوح في تجارب تطوير المصادر المفتوحة للبرمجيات open software development source، حيث كانت هناك مبادئ جديدة لمشاريع التطوير.³ أما أكاديميا فقد ظهر مفهوم الابتكار المفتوح لأول مرة على يد Henry Chesbrough وذلك سنة 2003 من خلاله كتابه:

Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology

"الابتكار المفتوح، الضرورة الجديدة للإبداع وتحقيق الربح من التكنولوجيا".⁴

وحسب Chesbrough فإنّ الابتكار المفتوح هو نموذج جديد حلّ محلّ النموذج القديم المتمثل في نموذج الابتكار المغلق، وهذه المقاربة الجديدة مبنية على منظور مختلف للمعرفة ومنطق مختلف عن مصادر واستخدامات الأفكار، فالابتكار المفتوح يعني أن الأفكار القيّمة يمكن أن تأتي من داخل أو خارج المؤسسة، ويمكن أن تذهب إلى السوق من داخل أو خارج المؤسسة كذلك. تضع هذه المقاربة الأفكار الخارجية والمسارات الخارجية إلى

¹ Henry Chesbrough, **The logic of open innovation; managing intellectual property**, Op cit, P35.

² Philip Herzog , **Op cit**, P19- 22

³ Maria Elmquist et al , **Op cit**, P327

⁴ Henry W Chesbrough, **open innovation, the new imperative for creating and profiting from technology**, Op cit, P43.

السوق في نفس المستوى من الأهمية مثل التي كانت بالنسبة للأفكار الداخلية والمسارات إلى السوق خلال مرحلة الابتكار المغلق.¹

ويرى Chesbrough كذلك بأنه يمكن فهم نموذج الابتكار المفتوح كنيض لنموذج التكامل الرأسي التقليدي حيث تؤدي أنشطة الابتكار الداخلية إلى منتجات وخدمات مطورة داخليا يتم توزيعها بعد ذلك بواسطة المؤسسة، و النموذج المتكامل رأسيا هو مايسمى الابتكار المغلق، أما الابتكار المفتوح فهو "استخدام التدفقات الداخلة والخارجة للمعرفة الهادفة لتسريع الابتكار الداخلي وتوسيع نطاق الأسواق من أجل الاستخدام الخارجي للابتكار"².

وعرفه Chesbrough و Bogers سنة 2014 على أنه "عملية ابتكار موزعة تستند إلى تدفقات المعرفة المدارة بشكل هادف عبر الحدود التنظيمية، باستخدام الآليات المالية وغير المالية بما يتماشى مع نموذج عمل المؤسسة."³

ويرتكز الابتكار المفتوح على الاعتراف بأن المؤسسات يمكنها تسخير المعرفة من مصادر متعددة لتعزيز الابتكار وبالتالي تقديم قيمة إضافية للعملاء، بعبارة أخرى؛ عند الاعتماد على نموذج الابتكار المفتوح لا تسعى المؤسسة جاهدة لتوليد أفضل الأفكار كليا بنفسها، فبدلا من ذلك تسعى إلى الاستفادة من الأفكار الداخلية والخارجية بالطريقة المثلى، لتكون أكثر فعالية في إدارة التكلفة والمخاطر وتسريع تطوير التكنولوجيا، وتشمل مصادر المعرفة عادة الموردين و مراكز البحث والجامعات والعملاء والمنافسين... الخ، إضافة إلى الاستعانة بالجمهور (من خلال مثلا تحديات الابتكار)، فقد تتعامل المؤسسة مع مجموعة واسعة من المبتكرين أينما كانوا.⁴

وفيمايلي بعض التعاريف المهمة للابتكار المفتوح التي تناولتها الكثير من الدراسات:

¹ Ibid, P43.

² Henry W Chesbrough, **open innovation, were we've been and where we're going**, Research-technology management, Vol 55, n°04, 2012, P20.

³ Henry W Chesbrough et al : **Value creation and value capture in open innovation**, Journal of product innovation management, Vol 35, N°06, 2018, P932.

⁴Jennifer Brant, Sebastian Lohse : **The open innovation model, innovation** International chamber of commerce, Innovation and intellectual property research paper 02, 2014,P05. On the cite:

<https://www.iccwbo.be/wp-content/uploads/2012/03/20140325-The-Open-Innovation-Model.pdf>

الجدول رقم(02-01): بعض تعريفات الابتكار المفتوح

التعريف	الباحثون/السنة
الابتكار المفتوح هو استخدام التدفقات الداخلة والخارجة للمعرفة لتسريع الابتكار الداخلي والتوسع في الأسواق من أجل الاستخدام الخارجي للابتكار، كما يفترض هذا النموذج أنّ المؤسسات يمكن لها ويجب عليها استخدام الأفكار الخارجية وكذلك الداخلية، والمسارات الداخلية والخارجية للتسويق، بما أنّها تتطلع للتقدم بتكنولوجيتها.	Chesbrough, Vanhaverbeke, and West, 2006
الابتكار المفتوح يعني أنّ المؤسسة بحاجة إلى فتح حدودها الصلبة للسماح بتدفق المعرفة من الخارج من أجل خلق فرص لعمليات الابتكار التعاوني مع الشركاء، و/أو العملاء، و/أو الموردين، كما يشمل استغلال الأفكار والملكية الفكرية فيها من أجل جلبها إلى السوق بشكل أسرع من المنافسين.	Gassmann and Enkel, 2004
تشير مقارنة الابتكار المفتوح إلى الاعتماد بشكل منهجي على القدرات الديناميكية للمؤسسة داخليا وخارجيا تنفيذا للمهام الرئيسية لإدارة التكنولوجيا، أي اكتساب واستغلال التكنولوجيا، على طول عملية الابتكار.	Lichtenthaler, 2008
ويشار إلى نظام الابتكار المفتوح على أنه مفتوح لأن حدود قُمع تطوير المنتج قابلة للاختراق، بعض أفكار مشاريع الابتكار تبدأ من أطراف أخرى قبل الدخول إلى القُمع الداخلي، ومشاريع أخرى تغادر القُمع ويتم تطويرها من قبل أطراف أخرى.	Dittrich and Duysters, 2007
الابتكار المفتوح يعني أنه يمكن اعتبار الابتكار نتيجة للشبكات المشتركة بين المؤسسات، وليس لمؤسسات منفردة.	Perkmann and Walsh, 2007
الابتكار المفتوح هو التشجيع بطريقة منهجية، واستكشاف مجموعة واسعة من المصادر الداخلية والخارجية لفرص الابتكار، ودمج هذا الاستكشاف بوعي مع قدرات وموارد المؤسسة، والاستغلال الواسع لهذه الفرص عبر قنوات عديدة.	West and Gallagher, 2006
يشار إلى منهج الابتكار المفتوح على أنه يوجد عدد متزايد بسرعة من عمليات الابتكار التي تعتمد على العالم الخارجي لخلق الفرص ثم يتم الاختيار من بين هذه البدائل لزيادة التطوير.	Terwiesch and Xu, 2008

Source: Peter T Gianiodis S C Ellis, E Secchi, **Advancing a typology of open innovation**, international journal of innovation management, Vol 14, N°04, 2010, P552.

من التعاريف السابقة يتضح جليا أنّ الابتكار المفتوح يمثل انتقالا جذريا من النموذج التقليدي المغلق والذي يحرص عملية الابتكار داخل المؤسسة إلى نموذج جديد يؤكد على فكرة انفتاح عملية الابتكار وأنّ المؤسسة محاطة بأطراف كثيرة يتمتعون بقدر كبير من المعرفة والإمكانيات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها أو إخراج

أفكارها أو عملياتها المتعلقة بالابتكار التي لا تستغلها لأطراف أخرى خارج المؤسسة لتستفيد منها، لذا يجب عليها أن تكون موجهة ومنفتحة على هذه الأطراف لتسهّل وتسرع عملية التدفق الوارد إليها أو الصادر منها إلى الخارج وبالتالي تسريع عملية الابتكار.

2- مبادئ الابتكار المفتوح

أدرت المؤسسات أنّ أهمية السيطرة الشاملة تتضاءل، فالأفكار القيّمة ليس من الضروري أن تنشأ داخل المؤسسة ولا يجب إطلاق هذه الأفكار في السوق من خلال الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، أي أنّ المؤسسة لا تستخدم الأفكار والتقنيات الداخلية فقط وكذلك المسارات الداخلية للسوق، بل يمكنها و يجب عليها أيضا استخدام الأفكار والتكنولوجيات الخارجية وكذلك المسارات الخارجية للسوق من أجل النهوض بمشاريع الابتكار، ففي الواقع يجب أن تتاح إمكانية الوصول إلى المبادرات والاستفادة من الأفكار الثاقبة، القدرات، ودعم المؤسسات الأخرى دون المساس بالأسرار المشروعة للمؤسسة، وبشكل عام فإن هذه المقاربة للابتكار تجعل الحدود بين المؤسسة وبيئتها أكثر قابلية للاختراق، مما يحوّل الحدود الصلبة السابقة إلى غشاء شبه نفوذ، و نموذج الابتكار المفتوح على نقيض نموذج الإبتكار المغلق يكون فيه إطلاق مشروع الابتكار من خلال أفكار ومصادر تكنولوجية داخلية أو خارجية، وتبحث المؤسسات خارجيا عن حلول المشاكل، على سبيل المثال البحث عن المخترعين أو المؤسسات الناشئة التي تكون مصدرا للابتكار الداخلي، وفي مرحلة تنفيذ الفكرة وتطويرها، يجوز للمؤسسات ترخيص ملكية فكرية خارجية أو الحصول على ابتكارات خارجية، التي من المحتمل أنّه قد تمّ تسويقها من قبل لكن تعطي فرصا جديدة الآن، إضافة إلى هذا يجوز للمؤسسات أيضا أن ترخص تقنياتها للآخرين لتوليد مبيعات إضافية، أثناء مرحلة التسويق، قد تقوم المؤسسات بإخراج تكنولوجياتها التي سبق وأن قامت بتسويقها عبر قنوات التوزيع الخاصة بها. وتنعكس مبادئ الابتكار المفتوح فيمايلي:¹

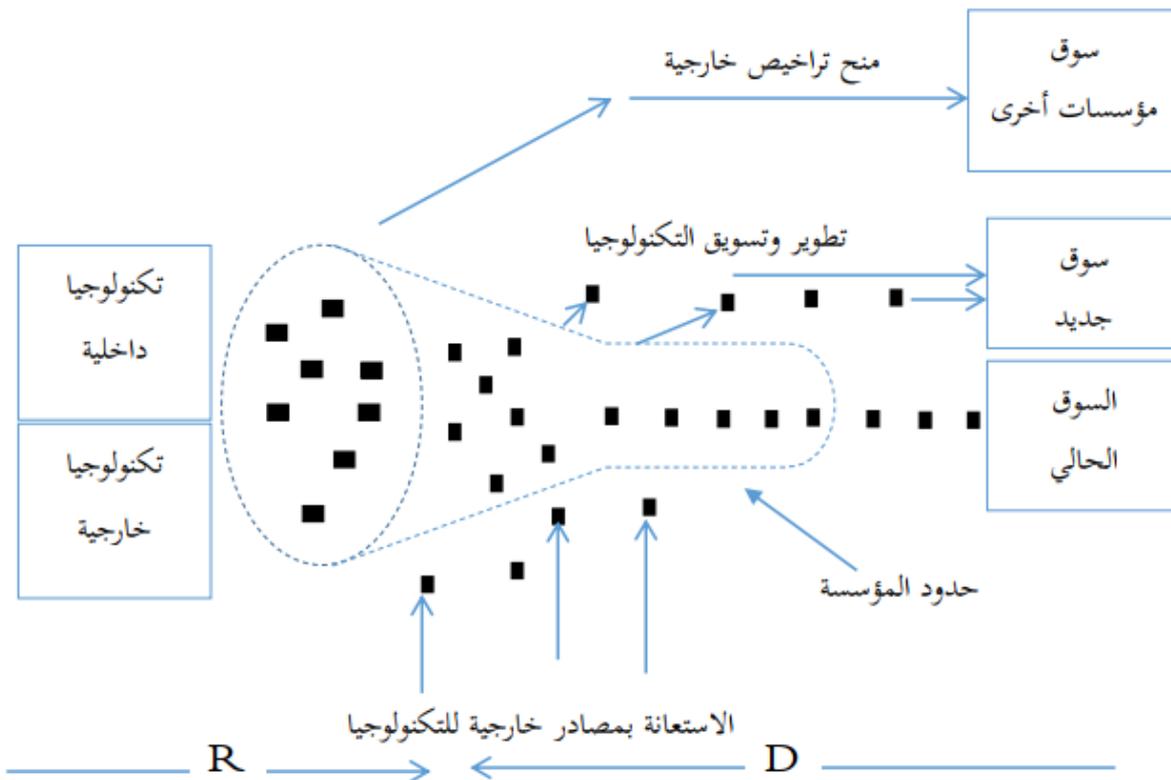
- لا تحتاج المؤسسة إلى توظيف كل الأشخاص الأذكياء، وإنما العمل معهم داخل المؤسسة وخارجها.
- أنشطة الابتكار الداخلية تحتاج للمطالبة ببعض القيمة المهمة التي يمكن إنشاؤها من خلال جهود الابتكار الخارجية.
- من أجل الفوز بالمنافسة من المهم امتلاك نموذج أعمال أفضل من الوصول إلى السوق أولا.
- الفوز بالمنافسة لا يتطلب ابتكار أفضل الأفكار وأكثرها ولكن تحقيق أفضل استخدام للأفكار الداخلية والخارجية.

¹Philip Herzog , Op cit, PP 21, 22.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

- تسمح إدارة الملكية الفكرية الاستباقية لباقي المؤسسات باستخدام الملكية الفكرية للمؤسسة، كما أنها تنظر في شراء الملكية الفكرية لمؤسسات أخرى كلما تقدم نموذج عملها.
- الابتكار المفتوح أكثر من مجرد استخدام الأفكار الخارجية والتكنولوجيات، فهو تغيير في طريقة الاستخدام والإدارة والتوظيف وإنشاء الملكية الفكرية أيضا.
- الابتكار المفتوح هو نهج شامل لإدارة الابتكار مثل التشجيع والاستكشاف بطريقة منهجية مجموعة واسعة من المصادر الداخلية والخارجية لفرص الابتكار، ودمج هذا الاستكشاف بوعي مع قدرات وموارد المؤسسة، واستغلال تلك الفرص على نطاق واسع من خلال قنوات متعددة.

الشكل رقم (02-08): نموذج الابتكار المفتوح



Source: Henry W Chesbrough, **open innovation, where we've been and where we're going,**

Research-technology management, vol 55, n°04, 2012, P23.

ففي نموذج الابتكار المفتوح، من الممكن أن تنشأ الأفكار داخل المؤسسة، غير أن بعضها قد يتسرب إلى الخارج، سواء في المراحل المبكرة أو المتأخرة من عملية الابتكار (من الداخل إلى الخارج)، يمكن أيضا أن تبدأ الأفكار من خارج المؤسسة وتنتقل إلى الداخل (من الخارج إلى الداخل)، كما هو موضح في الشكل السابق هناك

عدد كبير جدا من الأفكار المحتملة خارج المؤسسة¹، كما أنّ الابتكار المفتوح هو أكثر من مجرد استخدام للأفكار والتقنيات الخارجية فهو تغيير في طريقة الاستخدام والإدارة والتوظيف والتوليد للملكية الفكرية أيضا، فالابتكار المفتوح هو نهج شامل لإدارة الابتكار، تشجيع واستكشاف مجموعة واسعة من المصادر الداخلية والخارجية واستكشاف و دمج فرص الابتكار بوعي مع قدرات المؤسسة ومواردها والاستغلال الواسع لهذه الفرص عبر قنوات مختلفة².

الفرع الثاني-العوامل التي أدت إلى الانتقال إلى الابتكار المفتوح

تغيّرت بيئة الابتكار بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة مما أثر على المؤسسات في كل قطاع تقريبا، فعّدّة عوامل قد تدفع على وجه الخصوص المبتكرين إلى تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح ومنها:³

- **العولمة:** فهي تقلّل من الحواجز أمام التعاون الدولي و تسهّل دخول المنافسين الدوليين، تمنح ميزة نسبية للمؤسسات التي تبتكر أسرع وتتكيف أفضل مع الفرص الجديدة، في الوقت نفسه تستلزم العولمة زيادة تنقل العمالة الماهرة التي تعزز توزيع المعرفة، وتستفيد المؤسسات من الوصول إلى المعرفة والخبرة على مستوى العالم، والعمل مع أفضل المواهب بغض النظر عن الموقع.

- **تعقّد المنتجات:** ارتفع التعقّد لدرجة حتى أكبر المؤسسات لم تعد قادرة على القيام بكل شيء داخل المؤسسة لفترة أطول، مثال ذلك قطاع السيارات حيث يعتمد اليوم ما يقدر بـ 80% من الابتكارات على الإلكترونيات والبرمجيات، وفي نفس الوقت تواجه المؤسسات الضغط المتزايد للتركيز على كفاءتها الأساسية، ونتيجة لذلك تميل المؤسسات إلى الحصول على الموارد والمعرفة التي تحتاجها للتنافس بفعالية دون التعقيد وتحمل تكلفة محاولة القيام بكل شيء داخليا.

- **تقارب الصناعات:** وهو عدم وضوح الحدود الفنية والتنظيمية بين القطاعات الإقتصادية، ويؤدي إلى ظهور قطاعات جديدة بين القطاعات، ولنجاح المنافسة في قطاعات جديدة، يجب على المؤسسات الجمع بين المعرفة من جهات مختلفة عبر القطاعات، وكمثال على هذا؛ التقارب بين صناعة الأغذية وصناعة ، والأدلة التجريبية تشير إلى أنّ نماذج الابتكار المفتوح هي الأكثر شيوعا في القطاعات التي تتميز بانصهار التكنولوجيا والعولمة وكثافة التكنولوجيا مثل التكنولوجيا الحيوية.

¹ Andrea Stucki, **Internal and external factors influencing the implementation and diffusion of the open innovation models—the case of the postal sector**, 3rd global postal research and education network conferece, Lausanne, 2009, P03.

² Phlip Herzog , **Op cit**, P 22.

³ Jennifer Brant, Sebastian Lohse , **Op cit**, p09-11.

وتعتبر الابتكارات التي يتم إنشاؤها بشكل ممنهج في سياق عدّة قطاعات ظاهرة جديدة نظريا وتطبيقيا، وتتطرق أدبيات الابتكار الحديثة للسيوروات المتبعة في إدارتها مثل سيوروة الابتكار العابرة للقطاع، التي يتم فيها تقليد الحلول الموجودة بالفعل من القطاعات الأخرى، ويكون ذلك بشكل خلاق وإعادة تحويلها لتلبية احتياجات السوق أو المنتجات الحالية للمؤسسة، يمكن أن تكون هذه الحلول تقنيات، براءات اختراع، معرفة محددة، قدرات، سيوروات أعمال، مبادئ عامة، نماذج أعمال كاملة.¹

-التطّور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: قلّص المسافات بين الجهات الفاعلة، مما يتيح دمج جهات فاعلة تطوير المنتجات، والحلول التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تجعل من السهل تحديد الشركاء المناسبين، ومتابعة الشراكات عبر الحدود، وبشكل أكثر تحديدا فهي تسمح للمؤسسات بإنشاء أنظمة فعالة لإشراك أو تثبيت المتعاونين الخارجيين في عملياتهم الداخلية، بالإضافة إلى ذلك؛ أدت التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور مناهج جديدة بالكامل مثل الاستعانة بالجمهور (Crowdsourcing)، مسابقات وتحديات وجوائز الابتكار.

-زيادة قابلية تداول حقوق الملكية الفكرية: وهو ما بسّط استغلال وتشارك المعرفة والاستثمار في الابتكار، ما يمكن المؤسسات من نقل المعرفة وحقوق استخدام اختراعاتهم بسهولة أكبر، في الماضي تم استخدام براءات الاختراع لحماية الابتكارات وتأمين حرية العمل، وبشكل متزايد حاليا فأصبح ينظر إليها أيضا على أنها أكثر من مجرد وسائل حماية، فهي أصول استراتيجية تدعم الترخيص الخارجي والتسويق المنهجي للخبرة الداخلية خارج المؤسسة، بينما في ظل نموذج الابتكار القديم، المخرجات غير المستخدمة من عملية البحث والتطوير يتم شطبها كتكلفة لممارسة الأعمال، بينما حاليا يمكن بيعها أو تحقيق الدخل منها من خلال الترخيص ، يمكن أيضا استخدام استراتيجيات الملكية الفكرية والترخيص لمنع الاستيلاء الحصري على نتائج معينة للجهود التعاونية.

-نمو رأس مال المخاطر: الذي يسهل إنشاء المؤسسات الناشئة، مما يزيد من ميل الأفراد إلى إنشاء مؤسسات لتسويق الاختراعات الناشئة في المؤسسات أو مراكز البحوث، حيث من المتوقع أن تغلب المؤسسات الصغيرة على المسؤولية المتعلقة بالحجم من خلال فتح عملية الابتكار والشراكة، لا سيما خلال مرحلة التسويق.

كما ساهمت العوامل التالية في الانتقال إلى نموذج الابتكار المفتوح:²

¹ زكرياء عطلاوي، البحث والتطوير واستراتيجيات الابتكار المفتوح كمدخل لتحقيق تنافسية مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر 2008-2018، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة الجزائر 03-إبراهيم شيبوط-، الجزائر. ص33.

² Philip Herzog, Op cit, PP 24, 25.

- **تزايد كثافة التكنولوجيا:** ازدادت كثافة التكنولوجيا في العديد من الصناعات، لذلك لم تكن حتى المؤسسات الأكثر قدرة على البحث والتطوير قادرة أو مستعدة لتحمل تكاليف تطوير التكنولوجيا بمفردها، يقول Howells و James و Malik أنّ عملية الابتكار اليوم أصبحت معقدة أكثر فأكثر، فالكثير من المشكلات العلمية الصعبة والمستعصية تتطلب بحوث متعددة التخصصات، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع تكاليف ومخاطر عملية الابتكار لذلك يصبح من غير المحتمل أنّ مؤسسة واحدة يمكن أن تعتمد فقط على البحث والتطوير الداخلي لخلق ابتكارات جذرية.

- **ارتفاع انتقال العمالة الماهرة:** فارتفاع تنقل العمالة الماهرة يؤدي إلى انتشار المعرفة وآثارها غير المباشرة، وقد أثبت Almedia و Kogut أنّ المعرفة تتدفق من خلال الانتقالات المهنية، لأن العمال المؤهلين تأهيلا عاليا قادرين على الهجرة باستمرار من مؤسسة إلى أخرى والعمل مع المؤسسة التي تقدم أفضل عرض، و يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه المعرفة والخبرة بمجرد توظيف المواهب من المؤسسات الأخرى أو حتى المنافسين، وبالتالي فإن معرفة الفرد ومهاراته وخبراته بالإضافة إلى علاقاته الشبكية غير الرسمية التي يتم جلبها إلى المؤسسة عند التوظيف، و توجد هذه الظاهرة بكثافة في وادي السيليكون.¹

- **انتشار ظاهرة وسطاء الابتكار:** حيث توجد طريقة للوصول إلى المعرفة المنتشرة والمتنوعة في جميع أنحاء العالم وهي استخدام وسطاء الابتكار، فمؤدج أعمال وسطاء الأفكار مثل Nine sigma، Yet2.com، و InnoCentive، يعتمد على الجمع بين الباحثين عن التكنولوجيا ومقدمي الحلول، وإحدى الميزات الرئيسية لهذه الطريقة هو انخفاض المخاطر المالية نسبيا إذا كان الحل المطلوب لمشكلة لا يمكن العثور عليه، واستخدام الوسطاء يأتي بالميزة التنافسية وهي السرية، وهذا يسهل تبادل معلومات الابتكار الحساسة بين المؤسسات (حتى المتنافسة منها) بدون الكشف عن هوياتهم ومصالحهم ودوافعهم.

هؤلاء الوسطاء يسهلون التعاون عبر أسواق التكنولوجيا من خلال توفير منصات الابتكار التي تربط المؤسسات التي لديها حلول المحتملة للمشاكل وتسهيل نشر المعرفة أو التكنولوجيا.²

¹ Ibid , PP 24, 25.

² Henry Chesbrough , **Open innovation and public policy in Europe**, research report, ESADE business school, 2011, P19. On the cite: <https://sciencebusiness.net/sites/default/files/archive/Assets/27d02>

الفرع الثالث- مزايا الابتكار المفتوح

قد يكون الابتكار المفتوح مناسباً خاصة بالنسبة لبيئة الابتكار المترابطة جراء العولمة، حدّد الباحثون الكثير من المزايا التي تعود على المؤسسات التي تشارك في الابتكار المفتوح أهمها:¹

1- وقت أقصر للوصول إلى السوق مع تكاليف ومخاطر أقل: فإكتساب المهارات والتكنولوجيا من مصادر خارجية تغني عن الحاجة إلى ابتكار جميع المدخلات وبالتالي تقليل التكاليف والمخاطر المرتبطة بتطوير المنتج، خاصة إذا كانت تعمل مع المؤسسات الناشئة، فيجب أن تبتكر -وبسرعة- من أجل البقاء، ويمكن للمؤسسات الكبيرة تطوير عروض جديدة بمعدل أسرع من المعتاد من خلال التعاون.

2- المزيد من الابتكارات على المدى الطويل: الإدماج المبكر للموردين في عملية الابتكار لتحسين أداء الابتكار يمكن من الوصول إلى المعرفة المتخصصة التي لا تمتلكها المؤسسة بالفعل و إلى تحفيز تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل، وفي دراسة لدول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية توصلت إلى أنّ الموردين والعملاء هم أكثر شركاء الابتكار المفتوح رواجاً.

3- زيادة جودة المنتجات: إدماج التغذية العكسية (الصادرة أو الواردة) من الشركاء في العملية الابتكارية تمكن المؤسسة من استهداف جهود البحث والتطوير بشكل أفضل، وعلى وجه الخصوص إدماج المستهلكين في عملية الابتكار، خاصة في المراحل المبكرة يسمح للمؤسسة بالحصول على الحاجات الكامنة للعملاء المحتملين، الابتكار المفتوح يمكن أن يساعد المؤسسات في التغلب على التحيز الثقافي.

فقد يقوم الموردون الخارجيون للمعرفة بتحسين جودة أو ابتكار منتج جديد للمؤسسة.²

4- استغلال الفرص السوقية الجديدة: من خلال ربط المجالات المتميزة والسابقة للبحث والتطوير، داخل وعبر المؤسسات، والتعرف على فرص جديدة، كما يمكن التعاون بين المؤسسات من الوصول إلى الأسواق في الأماكن التي ينشط فيها الشركاء، وعندما تكون مشاركة المؤسسات الصغيرة محدودة يمكنها زيادة تعرضها والوصول إلى قنوات توزيع جديدة من خلال العمل مع المؤسسات التي لها أكثر خبرة في تسويق الحلول، وهذه الديناميكية نفسها تمكن المؤسسات من جميع الأحجام في البلدان الناشئة للوصول إلى الأسواق الناضجة.

¹Jennifer Brant, Sebastian Lohse, *Op cit*, P11-13.

² Marco Greco, et al, **Benefits and costs of open innovation: the BeCo framework**, Technology Analysis & Strategic Management, Vol 31, N°01, 2019, P03.

5- مرونة أكثر: على خلفية ظروف السوق المتغيرة بسرعة، يسمح الابتكار المفتوح للمؤسسات بأن تكون أكثر مرونة، ولا سيما لتكييف قاعدة معارفها وفقا لاحتياجات السوق المتغيرة، يمكن للمؤسسات جذب أفضل المواهب في المشروع الأساسي، وإنشاء فرق وحلها حسب الضرورة.

6- تحسين القدرة الاستيعابية وعمليات الابتكار: بالإضافة إلى نقل المعرفة التكنولوجية في حد ذاتها، الابتكار المفتوح يولد مزايا طويلة الأجل للمؤسسات، حيث تكتسب هياكل تعاونية وتستفيد من التعلم التنظيمي، فالفوائد الديناميكية يمكن رؤيتها بمرور الوقت مع نمو قاعدة المعرفة داخل المؤسسة ومع تحسين عمليات الابتكار وضبطها، ويسمح الابتكار المفتوح للمؤسسات أيضا بالاستفادة من أصول شركائها بما في ذلك السمعة، والعلاقات مع المستثمرين، كما تنمو الثقة بين الشركاء، وقد تتعمق المشاركة والتعاون مما يفتح فرصا جديدة.

وقد تمتلك المؤسسات الخارجية كفاءات أو تقنيات غير تلك التي تكون داخل حدودها التنظيمية وبالتالي تلجأ المؤسسة إلى هذه المؤسسات لإكمال قاعدة المعرفة الخاصة بها والاستفادة منها في تطوير وتسويق منتجات جديدة، إذ يمكن إثراء قاعد المعرفة للمؤسسة بشكل دائم من خلال مصادرها الخارجية، كما يمكن استيعاب بعض المعرفة الخارجية واستخدامها مرة أخرى في المشاريع المستقبلية من قبل الموارد البشرية للمؤسسة، فالقدرة على الجمع والحفظ للمعرفة الخاصة بالمؤسسات الأخرى تعرف بالقدرة الاستيعابية.¹

7- الآثار غير المباشرة على الدخل: المعرفة التي لم يتم اختيارها من أنشطة البحث والتطوير لزيادة الاستغلال الداخلي يمكن استخدامها لخلق فرص تجارية جديدة، فالمشاريع التي بقيت على الرفوف يمكن متابعتها من خلال ومع الشركاء، يمكن للابتكار المفتوح أن يمكّن المؤسسة من توسيع نموذج أعمالها أو الاستفادة من التكنولوجيا، من خلال الابتكار المفتوح، يمكن للجامعات ومراكز البحث تحقيق الدخل من استثماراتهم في البحث والتطوير، مع زيادة فرص وصول أفكارهم إلى السوق، وهذا يكون من خلال الترخيص أو إنشاء المؤسسات المنبثقة.

بالإضافة إلى التأثيرات على مستوى المبتكرين الأفراد، يمكن للابتكار المفتوح أن ينتج فوائد تحفز التقدم التكنولوجي والابتكار، أولا وقبل كل شيء من خلال الجمع بين الموارد والمعرفة التكميلية يمكن للمؤسسات دفع الحدود التكنولوجية إلى الخارج بسرعة أكبر، التطوير السريع لحلول تكنولوجية أفضل وأكثر فعالية من حيث التكلفة بالنسبة للمستهلك، إضافة إلى تدفق المعرفة بين المشاركين في التعاون أو شبكة الابتكار، كما يمكن تحسين القدرة الاستيعابية على مستوى الاقتصاد الكلي، ويعزز الابتكار المفتوح تقسيم العمل وبالتالي التخصص في البحث والتطوير، هذا يزود الفاعلين المتخصصين، وتلك الجهات التي تفتقر إلى خبرة الأعمال غير الأساسية

¹ Ibid, p 03.

المطلوبة لتسويق حلول جديدة، كما أنّ نماذج الابتكار التعاوني ذات أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي قد تقوم بتطوير تقنية متخصصة ذات قيمة ولكنها تفتقر إلى الخبرة لطرحها في السوق، والابتكار التعاوني المدعوم بقدر من الاتصال والعمولة، بالامكان أيضا أن يخلق فرص للمؤسسات الواقعة في أماكن أقل حظًا للمشاركة في الشبكات العالمية للابتكار، ويعطي منافذًا جديدة لمشاركة الفاعلين الذين لا يهدفون لتحقيق الربح في شبكات الابتكار مثل الجامعات.

المطلب الثالث- متطلبات وتحديات الابتكار المفتوح

لتطبيق الابتكار المفتوح مجموعة من المتطلبات ويواجه من أجل تطبيقه كذلك مجموعة من التحديات.

الفرع الأول- متطلبات الابتكار المفتوح

يتطلب الابتكار المفتوح كنموذج جديد للابتكار المفتوح مجموعة من الروافع الإدارية، وكذا مجموعة من المتطلبات في عملية تطبيقه كمايلي:

أولاً-الروافع الإدارية للابتكار المفتوح

حسب Chiaroni وآخرون فإن الانتقال من الابتكار المغلق إلى المفتوح يتطلب أربع روافع تتمثل في: الشبكات، الهياكل التنظيمية، عمليات التقييم، وأنظمة إدارة المعرفة.¹

1-الشبكات: أثبتت الدراسات أنّ المؤسسات التي تطبق الابتكار المفتوح يتطلب منها إنشاء شبكات واسعة النطاق من العلاقات ما بين المؤسسات ومع عدد من الجهات الخارجية الفاعلة خاصة الجامعات ومعاهد البحث، الموردين، و المستخدمين، وحسب Laursen و Slater سنة 2006 حدّد متغيرين اثنين من المتغيرات التي تصف خصائص الشبكة الخاصة بالابتكار، وهي اتساع نطاق البحث وهو عدد المصادر الخارجية أو قنوات البحث التي تعتمد عليها المؤسسات والبحث فيها، إضافة إلى عمق البحث والذي عرّف على أنه مدى استفادة المؤسسات من المصادر الخارجية المختلفة أو قنوات البحث.

وانطلاقاً من النظرة القائمة على الموارد وامتداداتها إلى النظرة القائمة على المعرفة فإنّ المؤسسات تبني شبكات تعاون مع الشركاء الخارجيين من أجل الوصول والاستفادة من تكنولوجياتهم الجديدة و مهاراتهم وخبراتهم.

2

¹ Davide Chiaroni, et al, Davide Chiaroni, et al, **Unravelling the process from closed to open innovation: evidence from mature, asset-intensive industries**, journal of R&D management, Vol 40, N°03, P225-226.

² Simona popa et al, **Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: an empirical study in SMEs**, Technological forecasting & social change, Vol 118, 2017, P02.

وتعتمد هذه الشبكات على الجهود التعاونية التي تبذلها مؤسسات متخصصة تقدم سلعاً وخدمات وسيطة تكميلية، ومع تحول تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى تكنولوجيا قوية، فهي تسمح لتلك المؤسسات بالارتباط من خلال أنظمة معلومات متطورة، لكن الشبكات يمكن أن تعني أيضاً التعاون مع شركاء آخرين، يمكن أن تكون مجموعة الشركاء مختلفة تماماً اعتماداً على الهدف الذي تريد المؤسسة الابتكارية تحقيقه، فالمؤسسات تقوم بتطوير العلاقات مع الجامعات ومخابر البحوث لاستكشاف الإمكانيات التقنية والتجارية للتكنولوجيات الجديدة، كما تقوم بإقامة تحالفات أو تستحوذ على مؤسسات ناشئة قائمة على التكنولوجيا، أو إقامة شبكات مع موردين وعملاء مختارين لإطلاق منتجات أو خدمات جديدة جذرياً على أساس التكنولوجيات الجديدة أو نموذج عمل جديد، وأنواع العلاقات بين المؤسسات عديدة، وحسب West و Simard فإنهما طوّرا تصنيفاً للعلاقات القائمة بين الشبكات التي تمكّن من الابتكار المفتوح، حيث قاما بوضع تمييز بين العلاقات العميقة مقابل العلاقات الواسعة وكذا العلاقات الرسمية مقابل العلاقات غير الرسمية، ويرى كلاهما أنه على المؤسسة بناء علاقات واسعة وعميقة فالعلاقات العميقة تمكّن المؤسسة من الاستفادة من تكنولوجيتها ومواردها الموجودة، وهو نتيجة لموقع المؤسسة القوي في الشبكة الذي يسمح بالاستفادة من الموارد الأساسية للابتكار ويتم تعزيز العلاقات العميقة من خلال القرب الجغرافي للشركاء وكذا بناء الثقة في الشبكات، وهي ملائمة لتعزيز قوة المؤسسات في أعمالهم القائمة، أما العلاقات الواسعة فهي على العكس من ذلك، فتمكّن المؤسسة من العثور على مالم يتم استغلاله بعد من التكنولوجيات والأسواق، على عكس العلاقات العميقة التي ترتبط باستغلال التكنولوجيات الموجودة، توفر العلاقات الواسعة فرصاً للمؤسسة لاستكشاف التكنولوجيات الجديدة، يتم تعزيز البحث الاستكشافي من خلال العلاقات التي تمتد عبر الثغرات الهيكلية وربط المؤسسة الابتكارية ببيئات تكنولوجية متنوعة عن طريق أنواع مختلفة من الروابط، وبسبب هذا التنوع فإن القرب الجغرافي له أهمية كبيرة، العلاقات الواسعة والعميقة أو العلاقات الاستكشافية والاستغلالية يجب أن تكون متوازنة، حيث يجب على المؤسسات أن تجمع بين العلاقات العميقة والواسعة لتحقيق للاستفادة المثلى من علاقاتهم الخارجية، West و Simard وضعاً تمييزاً آخر بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، فالعلاقات الرسمية عبارة عن اتفاقيات مبنية على عقد رسمي، تمّ فيه تخطيط قنوات لتبادل المعرفة بين المؤسسات، ومع ذلك الاتفاقيات الرسمية تجمع أشخاصاً من مؤسسات مختلفة معاً، والذين بدورهم يؤسسون الشبكات غير الرسمية، وكذلك العلاقات غير الرسمية القائمة تؤدي إلى مزيد من الترتيبات الرسمية للتعاون، كما قاما بالجمع بين العلاقات العميقة مقابل الواسعة والعلاقات الرسمية مقابل العلاقات غير الرسمية للحصول على فهم أفضل لدور العلاقات بين المؤسسات في مجال الابتكار المفتوح، الجمع بين كل من البعدين (العميقة-

الواسعة والرسمية-غير الرسمية)، يؤدي إلى أنواع مختلفة من الشبكات؛ على سبيل المثال، العلاقات العميقة تتميز بتداخل المعلومات الزائدة مع القاعدة المعرفية الموجودة للمؤسسات المعنية، ويشير هذا إلى أنّ الشبكات العميقة من الممكن أن تؤدي إلى ابتكارات تدريجية، وتتيح الشبكات الواسعة للمؤسسة إمكانية الوصول إلى معلومات غير زائدة عن الحاجة، وبالتالي لديها إمكانات أكبر للابتكار، ومن الصعب إدارة العلاقات غير الرسمية و صعوبة أكثر في السيطرة على تدفق المعرفة الواردة إلى المؤسسة والصادرة منها، Simard و West طورًا إطارًا لفهم دور الشبكات المختلفة في إدارة الابتكار، وهو مبدأ توجيهي لتحديد الفرص لإجراء مزيد من البحث حول العلاقة بين تدفقات المعرفة والشبكات بين المؤسسات وممارسة الابتكار المفتوح، وقد تمّ دراسة العلاقات الرسمية على نطاق واسع، ولكن دور العلاقات غير الرسمية بين المؤسسات لا يزال أقل فهمًا فكيف يمكن الوصول إلى المعرفة ذات الجدوى التجارية من خلال الشبكات غير الرسمية؟ العديد من دراسات الحالة أعطت أدلة متفرقة على أنّ العلاقات غير رسمية للموظفين مع موظفي في مؤسسات أخرى أو منظمات تعتبر مهمة لفهم كيفية توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى نجاح تجاري، ومع ذلك قد تكون الشبكات غير الرسمية كذلك "مغلقة" للغاية بحيث لا يمكنها توليد المعلومات المطلوبة من المؤسسات الأخرى، وبالتالي فإن العلاقات الرسمية وغير الرسمية لها مزاياها ويجب على المؤسسة الابتكارية أن توازن هذا المزيج لتحسين العائد على الابتكار المفتوح.¹

2-البنى التنظيمية: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة المكتسبة من الخارج تطوير شبكات داخلية تكميلية، فالأنظمة التنظيمية تركز على الوصول ودمج المعرفة المكتسبة في عمليات الابتكار للمؤسسة، وهذا ما يجعل إعادة التنظيم الداخلي تتعلق بـ:

- الهياكل التنظيمية: مثل إنشاء وحدات أعمال مستقلة للابتكار المفتوح، فرق عمل و فرق عمل متخصصة مكونة من وظائف متعددة؛

- الأدوار التنظيمية: مثل الأبطال الذين يقودون عملية الانتقال من الابتكار المغلق إلى المفتوح، أو المتحكمون الذين يديرون الواجهة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية؛

- الحوافز والمكافآت: أنظمة الحوافز والمكافآت، والتي يجب أن تتضمن أهدافًا ومقاييسًا أكثر انفتاحًا.

3-عمليات التقييم: بعد التغيير الناجم عن الابتكار المفتوح يصبح واضحًا عملية اعتماد تقييم الابتكار والفرص، فانفتاح نظام الابتكار يعقّد هذا التقييم لأنه يتعلق بمستويات أعلى من عدم التأكد التقني و السوقي، في

¹ Henry Chesbrough et al, **Open innovation researching a new paradigm**, Oxford university press, New York, USA, 2006, PPPP 205 , 208, 209, 210.

ظل هذه الظروف، تحتاج المؤسسات لاستخدام شروط جديدة للتقييم للتركيز أكثر على المصادر الخارجية للابتكار، وكلما تعلق الأمر بالابتكار الوارد ينبغي أن تكون عملية التقييم مصممة لإدارة عدم اليقين العالي التي تستلزم القيام بتحليل التكنولوجيات والفرص المطورة خارج حدود المؤسسة، و في هذا الصدد تقوم الأنظمة بالمسح المنهجي والمستمر و مراقبة التكنولوجيات المتوفرة في البيئة الخارجية، وكذلك بالنسبة للأشكال الجديدة لمشاركة المصادر الخارجية للابتكار من خلال الاستخدام الاستراتيجي لمشاريع المؤسسات حيث لها أهمية كبيرة،

4-أنظمة إدارة المعرفة: المعرفة وإدارة الابتكار مجالين متداخلين، فالواقع في أدبيات الإدارة هو تنامي النظر إلى المعرفة على أنها المورد الأكثر ارتباطا بالمؤسسة، وبالتحديد هي ذات أهمية خاصة لاستدامة عمليات الابتكار في المؤسسات وبالتالي تحقيق أو المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة، ومن ثمّ ضمان بقائها على قيد الحياة، ونظرا للدور البارز للمعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات يتضح أنّه ينبغي على المؤسسات وضع ممارسات إدارة المعرفة المناسبة لكي تكون فعالة وكفؤة في التشفير، والتخزين، والتشارك والنقل والاستفادة من الأصول المعرفية الخاصة بها،¹ والمعرفة من أهم العوامل المهمة في تبني الابتكار المفتوح وإدارتها، فالمنافسة تتطلب من المؤسسات أن تمتلك كفاءات ممتازة وبالتالي تحديد المعرفة ذات الصلة بالابتكار، وتبعا لعملية الابتكار، يمكن إيجادها داخل أو خارج المؤسسة، فإذا كان الابتكار مرتبط بالمعرفة الموجودة خارج المؤسسة فيحتاج المديرون إلى التعرف، ثمّ التحديد، ثمّ التقاط وإدارة هذه المعرفة وبالتالي اختيار آلية التكامل المناسبة، والمؤسسات التي لا تستخدم المعرفة الخارجية لا تستطيع المنافسة في السوق بطريقة فعالة، لذلك في كثير من الأحيان تقوم المؤسسات بإقامة علاقات تعاون مع أطراف فاعلة أخرى من سلسلة التوريد من بينها الموردون الذين يعتبرون مصدرا مهما للمعرفة، ويرجع ذلك إلى أنّ الموردين عادة يخدمون مؤسسات متعددة، والتعاون معهم هو كذلك فرصة لاكتساب المعرفة حول المنافسين، بالرغم من المخاطر الجوهرية لهذا التعاون، وكذلك معرفة المنتج بشكل أفضل من المنتج، والعملاء كذلك هم مصدر قيم للمعرفة، وكذلك التعاون مع المنافسين ينظر إليه من منظور المنفعة المتبادلة، بالإضافة إلى هؤلاء يمكن للمؤسسة إقامة تعاون مع شركاء آخرين مثل مورّدي التكنولوجيا، ومراكز الخدمات اللوجستية والتوزيع ومصنعي المعدات المكتبية، وكذلك مع الأوساط الأكاديمية، ومن أجل نجاح تطبيق الابتكار المفتوح فإن استراتيجيات إدارة المعرفة مهم جدًا خاصة تطوير إطار منهجي للمعرفة، على الرغم من وجود منهج ضمني، فهو أمر ضروري من أجل إدارة العلاقات بين مختلف الفاعلين والاستفادة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، وتعتبر

¹ Angelo Natalicchio et al, **Managing knowledge assets for open innovation: A systematic literature review**, Journal of Knowledge Management, Vol 21, N°06,2017, P03.

نماذج إدارة المعرفة مهمة لأن عدد الفاعلين الذين تتعاون معهم المؤسسة ينمو، بسبب التعقيد المتزايد للمعرفة التي يتعين إدارتها.¹

وبما أنّ الابتكار المفتوح ينطوي على مشاركة المعرفة مع الشركاء، فهذا قد يشكل الكثير من عدم التأكد والخطر للمؤسسات، فالتعاون قد يؤدي إلى تسرب اختراعات المؤسسة وخبرتها إلى منافسيها، فعلى المؤسسات أن تكون استراتيجية فيما يتعلق بحماية تكنولوجيتها وملكيته المعرفية ضمن العلاقات التعاونية خوفاً من ضياع ميزتها التنافسية، ومن أجل هذا فهي غالباً تلتزم بالتشارك الانتقائي مع الشركاء، فترخص بعض من ملكيتها الفكرية المسجلة وغير المسجلة، مع الاحتفاظ بالمعلومات الأخرى داخلياً بشكل صارم، وعليه فإن الأنظمة الفعالة لإدارة المعرفة مكوّن أساسي في نجاح الابتكار المفتوح.²

وحسب Elmquist وآخرون فإنّ في الابتكار المفتوح ينظم المسيرين المعاملات الخاصة بالمعرفة من خلال ثلاث قرارات رئيسية وهي:³

- اكتساب المعرفة (صنعها أو شرائها)؛

-دمج المعرفة (دمجها أو ربطها)؛

-استغلال المعرفة (الاحتفاظ بها أو بيعها).

فقد تكون هناك مواقف إيجابية أو سلبية تجاه كل هذه القرارات، حيث حدّد Lichtenthaler سنة 2007 ثلاث مبادئ رئيسية تساعد المؤسسات على تحقيق التوافق الاستراتيجي في قرار الاحتفاظ أو البيع وهي:

- تحتاج المؤسسات إلى اعتبار أنّ استغلال المعرفة الخارجية نشاطاً استراتيجياً؛

- هذه الاستراتيجية يجب أن تتماشى مع الاستراتيجيات الأخرى (التنسيق) ويلزم وجود اتجاه واضح (المركزية)؛

- التعاون بين الوظائف يساعد في تقليل المشاكل التي تظهر في الواجهة.

ثانياً- عملية تطبيق الابتكار المفتوح

تطبيق الابتكار المفتوح له تأثير عميق على المؤسسة وأنظمة التسيير في المؤسسة المبتكرة، وحسب Chrestensen سنة 2006 "يمكن اعتبار الابتكار المفتوح ابتكاراً تنظيمياً"، كما هو الحال بالنسبة للحواجز التي كان على منتجات IBM، P&G، و Air التغلب عليها في رحلتها من الابتكار المغلق إلى المفتوح، حيث تشبه

¹ Barbara Bigliardi, Francesco Galati , **Models of adoption of open innovation within the food industry**, Trends in Food science& Technology , Vol 30, N°01,2013, PP17, 18.

²Jennifer Brant, Sebastian Lohse, **Op cit**, PP16, 17.

³ Elmquist Maria, **Op cit**, P331.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقى في تفعيله

إلى حد كبير الديناميكيات الكامنة وراء التغيير التنظيمي مثلما أشار Deck سنة 2008، بعبارة أخرى يوجد تشابه كبير يمكن استخلاصه بين خصائص عملية التغيير التنظيمي والتحديات التي تواجه المؤسسات في رحلتهم نحو الابتكار المفتوح وهي:¹

- الابتكار المفتوح لا يتطلب مجرد تكثيف المؤسسة لعلاقتها مع مؤسسات خارجية خلال عمليات الابتكار، بل ينبغي عليها استخدام نموذج أعمال كجهاز معرفي من خلال معرفة ماهي القرارات المتعلقة بالابتكار التي يتم تقييمها وأخذها، وكذلك التغيير التنظيمي يتضمن التباين في كل من أساليب العمل القائمة والإدراك من أجل تمكين المؤسسة من الاستفادة من الفرص الداخلية والخارجية؛

- يعد التغلب على متلازمة "not invented here and not sold here" أي "ما لم يتم اختراعه هنا لا يباع هنا" عاملاً أساسياً لإدخال الابتكار بنجاح، وكذلك أظهرت الأبحاث أن القصور الذاتي هو العقبة الأكثر تحدياً تجاه التغيير التنظيمي؛

- كل من تبني الابتكار المفتوح ونجاح التغيير التنظيمي يتطلب تطوير روتينات تنظيمية جديدة مثال ذلك إجراءات التقييم و مقاييس الأداء؛

- المؤسسات التي تطبق الابتكار المفتوح يجب أن تخضع إلى عملية مستمرة من التجريب والتكيف والتعلم من أجل التعرف استباقياً على بيئة أعمالها، كما يحدث في مبادرات التغيير التنظيمي.

لذلك من المعقول تصور الرحلة من الابتكار المغلق إلى المفتوح كعملية للتغيير التنظيمي وبالتالي استخدام المقاربات والأدوات المطورة عن طريق بحوث التغيير التنظيمي للكشف عن خصائصه، والطريقة التي تغير بها المؤسسات تنظيمياً هو موضوع رئيسي في الدراسات المتعلقة بالتنظيم، Poole و Van de Ven سنة 2005 حاولوا تنظيم مختلف الأساليب التي يستخدمها الدارسون باتباعهم في مختلف وجهات النظر المتعلقة بالتنظيم (أي ما إذا كان ينظر إليها على أنها تتكون من أشياء أو عمليات)، ومختلف المعارف حول طرق دراسة التغيير (من خلال نظرية التباين، أين يتم تمثيل التغيير كمتغير تابع و شرحها إحصائياً عن طريق مجموعة من المتغيرات المستقلة، أو من خلال نظرية العمليات أين يتم تفسير التغيير على أنه ترتيب زمني وتسلسل للأحداث)، يشير تحليلهم بوضوح إلى أنّ المقاربات تصوّر المؤسسة على أنها مصنوعة من الأشياء (التي تهيمن على أبحاث العلوم التنظيمية والاجتماعية على أسس تجريبية)، وشرح التغيير على أنه ترتيب زمني وتسلسل للأحداث (التي هي الأفضل لفهم "كيفية" حدوث عملية التغيير) أكثر ملاءمة للغرض من تحليل دراسات الحالة المتعددة، ويتصور اتجاه بحثي راسخ حول

¹ Davide Chiaroni, et al ,PP 224, 225.

أساليب عملية التغيير كسلسلة من المراحل أو المراحل المترابطة التي تسمح بإيجاز أساسيات العمليات في حساب أبسط لتطور المراحل أو الأنشطة النموذجية، وقد تم تطوير عدد النماذج مع مرور الوقت، وعلى سبيل المثال Kotter سنة 1995 و Galpin سنة 1996، و Armenakis و Bedeian سنة 1999، في مراجعتهم النظرية والبحث حول التغيير التنظيمي، تبين أنّ كل هذه النماذج قد نشأت من الأعمال المبكرة ل Lewin سنة 1947 الذي وضع تصوّر لعملية التغيير التنظيمي على أنها تتقدم عبر ثلاث مراحل رئيسية هي: التفكيك، والتحرك، والترسيخ المؤسسي وهي مفصلة كمايلي:

- **المرحلة الأولى:** وتعلق بتأسيس شعور بالحاجة المستعجلة للتغيير وإنشاء "مجموعة توجيهية"، للتأييد، وإنشاء الرؤية الجديدة وإيصالها إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛

- **المرحلة الثانية:** وتعلق بالتنفيذ الفعلي للتغيير، من خلال إنشاء إجراءات وأنماط سلوكية جديدة تتفق مع الرؤية الجديدة، والتي تعمل في نهاية المطاف على تنفيذها قيود الميزانية، والأهداف، والجداول الزمنية وأنظمة المكافآت، هذه المرحلة تتميز عادة بالمقاربة التجريبية التي من خلالها يتم تحديد موضع الحلول المناسبة للجهود المؤسسة؛

- **المرحلة الثالثة:** تتضمن إضفاء الطابع المؤسسي على النظام الجديد، من خلال تعزيز التحسينات التي تم تحقيقها لمنع الإنزلاق إلى الوضع السابق.

Armenakis و Bedeian سنة 1999، اقترحا وجوب استخدام نموذج Lewin كإطار متكامل ومبسط لمزيد من الدعم في البحوث حول التغيير التنظيمي.

الفرع الثاني- تحديات الابتكار المفتوح

قد يعود البحث عن الحواجز التي تعترض الابتكار المفتوح إلى عام 2009، عندما وصف Pontiskoski و Asakawa في ورقة مفاهيمية كيف تعاملت ثلاث مؤسسات عالية التقنية وهي: Nokia و Nintendo و Apple مع حواجز الابتكار المفتوح في أنشطة البحث والتطوير الخاصة بهم وتطوير أعمال ومنتجات جديدة، البحث لم يركز على إيجاد الحواجز، لكن من خلال مقارنة عوامل نجاح الابتكار المفتوح والعقبات في المؤسسات الثلاث، تم تحديد ثلاث مستويات للحواجز المتعلقة بالابتكار المفتوح وهي: الحواجز المعرفية، الحواجز السلوكية والحواجز المؤسسية، منذ ذلك الحين عالج الباحثون العديد من الحواجز المختلفة مثل: الموقف السلبي، إدارة الملكية الفكرية، صعوبة سير العمل، متلازمة "لم يتم اختراعها هنا"، ضعف الإلتزام الداخلي، التسيير من القاعدة إلى القمة، الموارد غير الكافية، تخصيص المهمة الخاطئة للقائد، عدم كفاية دعم الإدارة العليا، التوقعات غير الواقعية،

الحواجز القانونية، الحواجز التنظيمية والإدارية وحواجز الاتصال... الخ، تم إجراء بحوث لتحديد الفئات من جوانب وأساليب مختلفة، فكانت الكلمات الرئيسية الست الأكثر استخداماً من قبل الباحثين في تحديد العوائق هي: البيئية، الإدارية، التنظيمية، الفردية، الثقافية، الابتكارية والعملياتية، وفي سنة 2015 قام Mc Cormack وآخرون بتصنيف العوائق المتعلقة بالابتكار المفتوح إلى: عوائق تتعلق: بالمعرفة، التسويق، ثقافة المؤسسة، حقوق الملكية الفكرية، نوعية الشركاء، كفاءة الموظفين، الالتزام وإدارة الأفكار، وفي دراسة لـ Coras و آخرين سنة 2014 أظهرت أنّ عوائق الابتكار المفتوح هي قيود تتعلق بالتكنولوجيا والسوق والتعاون فيما بين الشركاء، توفر الموارد المالية، حاجات العملاء، القوى العاملة، المعرفة وحقوق الملكية الفكرية.¹

وينطوي مفهوم الابتكار المفتوح على أنّ المؤسسات تستطيع أن ترفع آداءها الابتكاري من خلال اكتساب المعرفة من خارج الشركة، وكذلك من خلال النشر في قنوات خارجية ما هو خارج نطاق الأعمال الحالية للمؤسسة وتسويق التقنيات غير الأساسية، حيث تظهر الابتكارات بشكل متزايد بالتعاون بين المؤسسات، كما يمكن أن يكون لخلفية هذا التعاون أيضاً تأثيراً على مشاركة المؤسسات في عمليات الابتكار المفتوح، يوجد ثلاث قضايا تهمّ بها المؤسسات في تطبيقها لممارسات الابتكار المفتوح يجب النظر فيها بتمعن هي:²

- فهم أهمية الابتكار المفتوح؛

- التحقيق في ممارسات تنفيذ الابتكار المفتوح؛

- التحقيق في ممارسات نموذج الأعمال المفتوح الذي ينتج عنه خلق قيمة.

فالأدبيات حول الابتكار المفتوح في الآونة الأخيرة تركز على المعلومات والابتكارات في تكنولوجيات الاتصال، أين تستخدم الشركات مثل Intel، IBM، Lucent بوضوح ممارساتها "المفتوحة" من أجل خلق القيمة والتقاطها، فمنذ أن لاقى مفهوم الابتكار الكثير من الاهتمام كممارسة في ميدان الأعمال، انتشر إلى قطاعات أخرى إضافة إلى تكنولوجيات المعلومات والاتصال، فالأدبيات الحالية حول الابتكار المفتوح تركز بشدة أكثر على الفوائد أكثر من التكاليف. السلبيات، والحدود والمخاطر التي يجب التأكيد عليها حتى تتمكن المؤسسات من الاستعداد وفقاً لها هي بمثابة تحديات وهي كمايلي:

¹Weiyu Du, Azamat Sulaymonov, **Barriers and influencing factors for open innovation management based on literature review and survey**, 9th scientific conference with international participation, All about people: digital transformation in science, education and arts, Maribor, march 2021, P134.

² Dimitrios Siakas, Kerstin Siakas, **User Orientation through Open Innovation and Customer Integration**, 23rd European conference, Euro SPI 2016, Graz, Austria, Springer international publishing, Switzerland, 2016, P 328.

- 1- **عدم السيطرة:** ينطوي الانفتاح على الافتقار الطبيعي إلى التحكم في كل من العمليات والنتائج المحتملة.
- 2- **صعوبات إدارة الابتكارات الواردة:** فدمج الأفكار، الآراء، المفاهيم، والحلول؛ من مبادرات ابتكار مفتوح إلى تطوير منتج جديد مجسد يمثل تحدياً كبيراً. كما يمكن أن يؤدي خفض تكاليف قسم البحث والتطوير في المؤسسات إلى زيادة صعوبة إدارة الابتكارات الواردة من العملاء، والعملاء المحتملين وبالتالي تناقص فعالية الابتكار المفتوح.
- 3- **سرقة الأفكار:** قد يقوم المنافسون وغيرهم باختلاس أفكار الأعمال المفتوحة و المعروضة.
- 4- **حماية حقوق الملكية الفكرية:** تفترض العديد من آليات الابتكار المفتوح الكشف عن المعلومات، مثلاً في الكشف بحرية عن النتائج التجريبية للجمهور، فصعوبة حماية الملكية الفكرية والخوف من الانتهاكات أو التعدي على حقوق الملكية الفكرية يشكل حاجزاً أمام المؤسسات للدخول في الابتكارات المفتوحة. وحينما تقوم المؤسسة بتشارك معارفها أو تكنولوجياتها مع الآخرين، فإنها تواجه خطر السلوك الانتهازي للآخرين، وبالتالي فإن حماية الملكية الفكرية هي أولوية أساسية لمعظم المؤسسات المشاركة في تدفقات المعرفة من الداخل إلى الخارج، على الرغم من أنّ التكاليف المرتبطة بها قد تكون عالية.¹
- 5- **الحد من الانفتاح:** في بعض الحالات قد تتضاءل عوائد الانفتاح بسبب المحافظة على وضعية الانفتاح.
- 6- **تحديات الموارد البشرية:** كيف يتم تحسين مشاركة والتزام الموظفين.
- 7- **ثقافة التشارك:** تشارك المعلومات مع وجود عدم الثقة في أصحاب المصلحة.
- 8- **التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** فليس كل المستخدمين لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات واثقين. والاضطراب في عملية الابتكار المفتوح تتطلب التفاعل والإفصاح، بناء علاقة وتحفيز التزام المؤسسة للتولوج للمعلومات من خلال أصحاب المصلحة الخاصين بها، هذه المعلومات تخلق نقل المعرفة التي يمكن استخدامها لإنشاء تكتيكات تؤثر بنجاح على العمليات الربحية وخلق القيمة، مع الأخذ في الاعتبار الفوائد التنظيمية والاجتماعية والأخلاقية للمشاركة مع أصحاب المعنيين وتعزيز مفهوم الابتكار المفتوح تتجاوز القضايا العلمية البحتة.

¹ Marco Greco, et al, **Op cit**, P 06.

المبحث الثاني: أنواع الابتكار المفتوح وممارساته، النظام البيئي المفتوح ونموذج الأعمال

يرتكز الابتكار المفتوح على ركيزتين أساسيتين، فيركز من جهة على أهمية استخدام التكنولوجيات الخارجية لتعزيز مشاريع الابتكار الداخلي، ومن جهة أخرى إذا قررت المؤسسة ألاّ تبيع مخرجات مشاريع الابتكار عن طريق قنواتها الخاصة يجب عليها أن تخرجها إلى السوق عبر مسارات خارجية، وفي كلتا الحالتين، فإنّ الأفكار، التكنولوجيات، أو المعرفة تتدفق عبر الغشاء الشبه نفوذ للمؤسسة، ومن أجل تمييز أنواع التدفقات المختلفة Enkel وGassmann ، استخدمنا مصطلح "outside-in" من الخارج إلى الداخل" ومصطلح "inside-out" من الداخل إلى الخارج"، Chesbrough و Crowther استخدمنا عبارات متشابهة، وفرقا بين الابتكار المفتوح الوارد والصادر، حيث يعني الابتكار المفتوح الوارد؛ الممارسة التي تتمثل في استعمال المصادر الخارجية للابتكار مثل الموردين، العملاء، الجامعات، أما الابتكار المفتوح الصادر فيرتبط بالاستفادة من تقديم أفكار أو تكنولوجيات إلى السوق عبر مسارات تقع خارج حدود المؤسسة، هذه المسارات قد تكون خارج الأعمال الحالية للمؤسسة، Enkel و Gassmann أضافا نوعا ثالثا إلى أنواع الابتكار أو العمليات وهي العملية المزدوجة، فالعملية المزدوجة تجمع بين العملية "من الخارج إلى الداخل" والعملية "من الداخل إلى الخارج"¹. وتتجسد هذه الأنواع الثلاثة للابتكار المفتوح من خلال ممارسات أو أشكال متعددة.

المطلب الأول- أنواع الابتكار المفتوح وممارساته

حددت الدراسات المتعلقة بالابتكار المفتوح كنموذج جديد للابتكار ثلاثة أنواع للابتكار المفتوح هي الابتكار المفتوح الوارد، الابتكار المفتوح الصادر، الابتكار المفتوح المزدوج، وتتجسد هذه الأنواع من خلال ممارسات مختلفة.

الفرع الأول-أنواع الابتكار المفتوح

قسم الباحثون في هذا المجال الابتكار المفتوح إلى ثلاث أنواع رئيسية هي: الابتكار المفتوح الوارد، والابتكار المفتوح الصادر وكذا الابتكار المفتوح المزدوج، وذلك حسب المعرفة المتدفقة من وإلى المؤسسة ، وكذا الأطراف المشاركة فيه.

¹ Phlip Herzog ,Op cit, PP27, 28.

أولاً- الابتكار المفتوح الوارد

1- مفهوم الابتكار المفتوح الوارد

الابتكار المفتوح الوارد هو إقامة علاقات مع مؤسسات أو أفراد خارجيين بهدف الوصول إلى كفاءاتهم التكنولوجية والعلمية من أجل تحسين أداء الابتكار الداخلي¹، و يتميز الابتكار المفتوح الوارد بتدفق المعرفة الواردة من مصادر خارجية من أجل تحديث واستكمال معرفة المؤسسات وتعزيز الابتكار فيها²، وينطوي على أنّ المؤسسات تستعين بمصادر خارجية أو الحصول على المعرفة الخارجية لإكمال قاعدتها الداخلية من أجل الابتكار، وبما أنّ المؤسسات لا تمتلك جميع أنواع المعرفة لإنشاء الابتكارات التي تريدها فلا بد من البحث عبر مصادر متنوعة التي يمكن أن توفر الأفكار والموارد التي تساعد على اكتساب واستغلال فرص مبتكرة، ومصادر المعرفة الخارجية قد تتضمن الموردين، العملاء، المنافسين، المستشارين، معاهد البحث والجامعات، أو الحكومات وبالتالي يمكن للمؤسسات الحصول على المعرفة من العملاء والموردين لزيادة فهمهم للسوق والحصول على رؤى حول المواد، المعدات والتقنيات، إضافة إلى اللجوء إلى الجامعات ومعاهد البحث الأخرى من أجل استكشاف اتجاهات جديدة، كما يمكن للمؤسسات الحصول على الاختراعات والمدخلات من خلال الابتكار عن طريق الترخيص الوارد، على الرغم من أنه ينطوي على جهد لتحديد التكنولوجيا الأكثر ملاءمة والتفاوض على الشروط والأحكام مع الأطراف الأخرى فإنه من الممكن أن يكون استراتيجية ممتازة للاختراع كما يشكل وسيلة لتسريع تطوير المنتجات الجديدة وتسويقها إذا تم بالفعل تطوير التكنولوجيا خارجياً إلى مرحلة معينة، وكلما كانت قاعدة المعرفة أوسع كلما توقّر للمؤسسات خيارات أكثر لترقية قدراتها على حل مشكلاتها، فالمعرفة الخارجية الجديدة تسمح بمزيد من الفعالية في تحسين خصائص المنتج، وتطوير عروض جديدة ووقت أقصر لتسويق العروض الجديدة من المنتجات وكلها تترجم إلى عوائد إقتصادية عالية للمؤسسات³. ويتراوح الابتكار المفتوح الوارد بين الحصول على التصريح لاستخدام الملكية الفكرية واستخدام التعهيد الجماعي في تحالفات البحث والتطوير، أي الاستفادة من اكتشافات الآخرين كما يستلزم الانفتاح على مؤسسات أخرى وإقامة علاقات معها بهدف الوصول إلى كفاءاتها الفنية والعلمية لتحسين أداء وتطوير الابتكار في المؤسسة، كما يعتبر إثراء للقاعدة المعرفية للمؤسسة من خلال

¹ Davide et al , **Unravelling the process from closed to open innovation: evidence from mature, asset-intensive industries**, R&D Management 40, 3, 2010, p222.

² Angelo Natalicchio et al , **Managing knowledge assets for open innovation: A systematic literature review**, Journal of Knowledge Management, vol 21, N°06,2017, P08.

³ Maria J Oltra, et al: **Open innovation and firm performance: the role of organizational mechanisms**, Business Process Management Journal, Management Journal, Vol 24,N°03 , 2018, P04

دمج كل من الموردين، العملاء ومصادر خارجية للمعرفة، ويعكس الابتكار المفتوح الوارد فكرة أنّ موضع الابتكار قد لا يكون بالضرورة هو مكان إنشاء المعرفة¹، إذ وضحت دراسة لكل من Enkel و Gassman سنة 2008 أجريت على 144 مؤسسة أنّ مصدر المعرفة كان بدرجة أولى العملاء بنسبة 78%، الموردون 61%، والمنافسون 49%، أما الهيئات العامة والتجارية 21%، في حين أنّ الاستشاريين كان استخدامهم بدرجة أقل وقد ظهر بشكل مفاجئ اعتماد على مصادر أخرى بنسبة 65% من غير العملاء والموردين بل كشركاء من صناعات أخرى وهو ما يؤكد على أهمية شبكات الابتكار².

والمؤسسات في القطاعات ذات التكنولوجيا المنخفضة على وجه الخصوص هي التي تركز على الابتكار الوارد³. وأهم الأشكال التنظيمية للابتكار المفتوح الوارد: الترخيص الوارد، الاستحواذ، المشاريع المشتركة، عقود البحث والتطوير وتمويل البحوث، شراء الخدمات التقنية و العلمية، والتحالفات غير القائمة على الأسهم⁴ وتجدد الإشارة إلى أنّ كل ما هو وارد إلى المؤسسة من مؤسسة أخرى هو نفسه صادر من مؤسسة أخرى⁵.

2- خصائص الابتكار المفتوح الوارد:

وأهم خصائص الابتكار المفتوح الوارد مايلي⁶:

- الابتكار من الخارج إلى الداخل أو الوارد هو تدفق الأفكار الجديدة من البيئة الخارجية إلى المؤسسة؛
- زيادة القاعدة المعرفية للمؤسسة من خلال استغلال ودمج الموردين، العملاء، ومصادر المعرفة الخارجية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الابتكار في المؤسسة؛
- يكون توجه المؤسسة هو الاستثمار في التعاون مع الموردين والعملاء ودمج المعرفة التي تم اكتسابها من مصادر خارجية؛ وهذا يتحقق من خلال التحالف مع العملاء و الموردين، وملاحظة المشاركات في مجموعات الابتكار، وتطبيق الابتكار بين الصناعات، الشراء والاستحواذ على الملكية الفكرية والاستثمار في خلق المعرفة؛

¹ زكرياء عطلاوي، مرجع سابق، ص57.

²Ellen Enkel et al, **Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon**, R&D management, Vol 39, N°04, 2009, P312.

³ Andrea Stucki, **Op cit**, P04.

⁴ Mattia Bianchi, et al, **organisational modes for open innovation in the bio-pharmaceutical industry: an exploratory analysis**, Technovation, Vol 31, N°01, 2011, P24.

⁵ Marisela-Yazmin Garcia-Vides: **The influence of open innovation practicies on business performance in Mexican family SMEs**, Journal of management and economics for iberoamerica, Vol 35, N°153, 2019, P372

⁶ Amir Atarodian: **The role of inbound innovation sources on inovativeness and advantage of new products in small and medium size enterprises**, PhD Thesis, departement of economics, management and institutions, University of Naples, Federic 02, 2018, PPPP 26 ,27, 28,29.

- حسب Vanhaverbeke سنة 2017، أنّ المؤسسة التي تحاول ممارسة الابتكار المفتوح، عليها استغلال الأفكار والتكنولوجيات الخارجية ومصادر المعرفة كممارسة شائعة في مجال عملها أو القطاع، وهو ما يعرف بالابتكار الوارد؛

- ينطوي الجانب الوارد على فكرة أن المؤسسات تستكشف وتكتسب المعرفة والتكنولوجيات من المصادر الخارجية مثل العملاء، الموردون، المنافسون، الحكومات، المستشارون، الجامعات أو المؤسسات البحثية، وحسب Chou و Hung سنة 2013، Zahra وآخرون سنة 2006 الابتكار المفتوح الوارد ينطوي على الاستكشافية والتعلم الدّان يمكنان المؤسسات من النظر إلى أبعد من حدودها، وإثراء وتعزيز مخزون معرفتها، وفي هذا السياق قد تتمكن المؤسسات التي تطبق أنشطة الابتكار المفتوح الوارد من الاستفادة من الأفكار الجديدة وتكوين المعرفة، والفرص السوقية الجديدة، وتحديد قدرات واستراتيجيات حل المشاكل؛

- مصادر واستغلال المعرفة الخارجية في أنشطة الابتكار هي عملية مهمة وحاسمة، لذلك تتدفق المعرفة الخارجية إلى المؤسسات؛

- العلاقة بين الابتكار المفتوح الوارد والآداء المالي والآداء المالي لمشاريع البحث والتطوير تمت دراستها، حيث وجد أنّ مشاريع البحث والتطوير بالشراكة في الابتكار المفتوح يمكن أن تحقق أداء مالي أفضل؛

- يمكن الاستعانة بمصادر خارجية لربط مصادر المعرفة أو الأفكار المبتكرة بالبيئة الخارجية، ووظيفة الاستعانة بمصادر خارجية تتم من خلال تحقيق المعرفة على القائمة على السوق وهيكله؛

- ترخيص التكنولوجيات والمعرفة المبتكرة مصدرها يكون شريك ثاني.

ثانيا-الابتكار المفتوح الصادر

1- مفهوم الابتكار المفتوح الصادر

حسب Chesbrough و Brunswicker فإنّ الابتكار الصادر يسمح للأفكار والأصول غير المستخدمة وغير المستغلة بالانتقال إلى ما هو أبعد من الحدود التنظيمية للمؤسسة، واستخدامها في الأعمال التجارية ونماذج الأعمال لأصحاب المصلحة الآخرين والانتقال إلى سلاسل قيمة جديدة تماما، هذا الانتقال يتحقق عن طريق الترخيص الخارجي، التبرع بالملكية الفكرية والتكنولوجيا، المشاريع المنبثقة، رأس المال المخاطر للمؤسسات، وآليات حاضنات الأعمال.¹

¹Dimitrios Salampasis, Anne-Laure Mention, **From a value to a value multiplication: leveraging outbound open innovation practices for unrelated diversification in the sensor industry**, Technology analysis & Strategic management, Vol 31, N°11,2019, P02.

كما يرتبط الابتكار المفتوح الصادر بكسب أرباح من خلال طرح الأفكار في السوق وبيع الملكية الفكرية، ومضاعفة التكنولوجيا بنقل الأفكار إلى البيئة الخارجية، والمؤسسات التي تقوم بعملية الابتكار من الداخل إلى الخارج كأساس، تركز على إخراج معرفتها وابتكاراتها بغرض طرح الأفكار في السوق بشكل أسرع مما يمكن من خلال التطوير الداخلي، فالقرار بتحويل مكان الاستغلال إلى خارج حدود المؤسسة يعني تحقيق أرباح عن طريق ترخيص الملكية الفكرية و/أو مضاعفة التكنولوجيا، و بالتالي نقل الأفكار إلى مؤسسات أخرى، فلم تعد المؤسسات تنقيد بالأسواق التي تخدمها مباشرة بل تشارك في قطاعات أخرى باستخدام رسوم الترخيص Licensing، المشاريع المشتركة Joint ventures ، الشركات أو المشاريع المنبثقة Spinoffs، وغيرها، هذه التدفقات المختلفة للدخل تخلق المزيد من الإيرادات الإجمالية المتأتية من الابتكار¹. فهو الممارسة المتمثلة في إقامة علاقات مع مؤسسات خارجية بغرض الاستغلال التجاري للمعرفة التكنولوجية²، وأهم الأشكال التنظيمية للابتكار المفتوح الصادر هي: الترخيص الصادر، المشاريع الجديدة، بيع مشاريع الابتكار، المشاريع المشتركة لتسويق التكنولوجيا، توريد التقنية والخدمات العلمية، الاستثمارات المخاطرة للمؤسسات، التحالف غير القائم على الأسهم³. وعندما تقوم المؤسسات بممارسات الابتكار الصادر، فإنها لم تعد تقيد نفسها بالأسواق التي تخدمها مباشرة وتقوم بإخراج المعرفة التي تمتلكها، وذلك من خلال ترخيص الملكية الفكرية أو الاستغلال المشترك للمعرفة مع مؤسسات أخرى خارج قطاعها أو سوقها من أجل الحصول على فوائد مالية وغير مالية. إضافة إلى أنّ المؤسسة التي تبيع أفكارها غير المستغلة وتضع تركيزها على تطوير قدراتها الجوهرية، يمكن أن يساهم في التفوق على منافسيها الذين يختارون القيام بخلاف ذلك، كما تستطيع المؤسسات كشف المصادر الداخلية بدون الحصول على عوائد مالية وذلك بحثا عن فوائد غير مباشرة للمؤسسة، ومن خلال هذا الكشف تتبنى المؤسسات الاستراتيجيات للكشف بشكل إنتقائي عن بعض تقنياتهم للجمهور من أجل الحصول على التعاون، فالانفتاح والتركيز بشكل أقل على زيادة الملكية يزيد من فرص كسب اهتمام الأطراف الأخرى مما يعزز التطوير الجماعي والتقدم الكبير⁴. وحسب Gassmann و Enkel فإنّ المؤسسات التي تركز على الابتكار الصادر هي في الغالب

¹Ellen Enkel, et al, **Op cit**, PP312, 313.

²Davide Chiaroni et al, **Op cit**, P 222.

³ Mattia Bianchi, et al, **Op cit**, P24.

⁴ Maria J Oltra, et al, **Op cit**, PP04, 05.

مؤسسات ذات تكنولوجيا عالية، وتهدف بهذا إلى تقليل التكاليف الثابتة للبحث والتطوير بالإضافة إلى تقاسم مخاطر الابتكارات مع مؤسسات أخرى¹.

2- خصائص الابتكار الصادر

تتمثل أهم خصائص الابتكار الصادر فيما يلي:²

- الابتكار من الداخل إلى الخارج أو الصادر هو إمكانية الوصول واكتساب التكنولوجيات والأفكار المعرفية المطورة داخليا من طرف مؤسسات خارجية من خلال نماذج أعمال منظمة بشكل جيد ومهيكله من أجل تسويق تكنولوجيا أو أفكار معينة؛

- من الداخل إلى الخارج يتيح للمؤسسات تحقيق الأرباح من خلال عرض الأفكار للتسويق، وبيع الملكية الفكرية، وتكرار التكنولوجيا من خلال نقل الأفكار إلى البيئة الخارجية؛

- تركز المؤسسات على إخراج معرفة المؤسسة والابتكارات من أجل تقديمها إلى السوق بشكل أسرع مما يمكن من خلال التطوير الداخلي، لاتخاذ قرار بتغيير موقف المؤسسة للاستغلال خارج حدود المؤسسة ينتج أرباحا وفوائد من خلال ترخيص الملكية الفكرية، تكرار التكنولوجيا وعن طريق نقل الأفكار والمعرفة إلى مؤسسات أخرى؛

- تسويق الأفكار في مختلف الصناعات يمكن تعريفه الابتكار العابر للصناعات الذي يركز على عملية الابتكار المفتوح من الداخل إلى الخارج القادر على تعزيز وتحسين دخل المؤسسة بقوة، بيع أو تسويق الملكية الفكرية أو التكنولوجيا و أو أي نوع للمعرفة إلى البيئة الخارجية والمؤسسات تستطيع أن تكون في غاية الفائدة وموجهة بالسوق في نشاط الابتكار المفتوح؛

- توجد مقاربات عديدة فيما يتعلق بالعمليات من الخارج إلى الداخل مثل استفادة وتعزيز المؤسسات القائمة على المعرفة عن طريق فتح حدود المؤسسة و تحقيق أرباح ومزايا من خلال السماح بتدفق ونقل الأفكار إلى البيئة الخارجية؛

- يسمح الابتكار المفتوح الصادر بنقل الأفكار الداخلية غير المستغلة والتكنولوجيات إلى خارج المؤسسة ليستخدمها الآخرون في أعمالهم؛

- من خلال عملية الابتكار المفتوح الصادر تستطيع المؤسسات تسويق الملكية الفكرية الخاصة بها أو أي أفكار مبتكرة ومصادر للمعرفة، والتي يمكن تقديمها إلى السوق الخارجية، هذا النوع من الابتكار المفتوح يركز على القيمة

¹ Andrea Stucki, **Op cit**, PP 04, 05.

² Amir Atarodian, **Op cit**, PPP 26 ,27, 28,.

وخلق الثروة للمؤسسات، و من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية تكون المؤسسات أكثر قدرة على الحصول على أرباح أكثر وميزة تنافسية في السوق.

ثالثا-الابتكار المزدوج

1- مفهوم الابتكار المزدوج:

ويكون الابتكار المشترك مع شركاء مكملون من خلال التحالفات والتعاون والمشاريع المشتركة، والتي يكون فيها الأخذ والعطاء أمرا حاسما للنجاح، والمؤسسات التي تقوم بالعملية المزدوجة مثل الجمع بين عملية الابتكار من الخارج إلى الداخل (لكسب المعرفة الخارجية) مع عملية الابتكار من الداخل إلى الخارج (لترح الأفكار في السوق)، يكون فيها تطوير الابتكار وتسويقه بشكل مشترك، وفي دراسة قام بها Ellen Enkel وآخرون بينت أنّ المؤسسات تقوم بإدماج ما نسبته 35% أطراف خارجية في جميع مشاريع البحث والتطوير، كما أنّ عملية الابتكار المفتوح المزدوجة شائعة بين المؤسسات من مختلف الأحجام التي لها تخصيص كبير للموارد، كما كشفت هذه الدراسة أنّ الشركات المشاركة في الدراسة تستخدم الشركاء الخارجيين بطرق مختلفة، حيث 83% منهم يرتبطون أساسا بالسوق غير المنافسة، وقادة التكنولوجيا، و79% منهم يتعاونون مع جامعات عالمية و61% من الجامعات المحلية.¹

ففي العملية المزدوجة يتم الجمع بين العمليات الواردة والصادرة، وبالتالي فإن تدفقات المعرفة الصادرة من المؤسسة نحو البيئة الخارجية، وكذلك تدفقات المعرفة الواردة من البيئة الخارجية إلى المؤسسة تكون بشكل متزامن، ومن الأمثلة المهمة في هذا النوع من الابتكار هي إنشاء التحالفات، والتعاون مع باقي المؤسسات، إنشاء المشاريع المشتركة للبحث والتطوير، تطوير اتحادات البحث أو الشبكات مع الشركاء التكميليين.²

فكل من عملية الابتكار الوارد وعملية الابتكار الصادر ترتبطان بما يسمى العملية المزدوجة وتكون من خلال التركيز على التعاون³، ومفهوم التعاون أو التطوير المشترك في البحث والتطوير تم تبنيه من قبل Chesbrough و Schwartz سنة 2007 ويرتبط بعمل متاعملين إثنين أو أكثر مع بعضهم البعض بهدف خلق وتوزيع منتجات جديدة، خدمات، أو تكنولوجيا، تماشيا مع أهداف الابتكار فإن المصادر الخارجية للمعرفة التي يتم الوصول إليها مختلفة فعلى سبيل المثال تستطيع المؤسسات تطوير شراكة مع الجامعات، مؤسسات البحث

¹Ellen Enkel, et al , **Op cit** , P 313.

² Angelos Natalicchio et al , **Op cit**, P05

³ André Spithoven et al: **Open innovation practices in SMEs and large enterprises**, Small Business Economics, Vol 41, 2013, P540.

لاستكشاف المعرفة الجديدة المحتملة، إنشاء شبكات للتعاون مع العملاء والموردين لإطلاق منتجات جديدة بناءً على نموذج أعمال جديد أو شراء أو إنشاء تحالفات مع المؤسسات الناشئة القائمة على التكنولوجيا، وكل نوع من أنواع الشراكة في البحث والتطوير يؤدي إلى تأثير مختلف على الابتكار، فهي مختلفة في السعة وسهولة الوصول إلى المعرفة، مصادر المعرفة الخارجية التي تستطيع أن تفيد الابتكار المفتوح في المؤسسات هي العملاء، المنافسون، الجامعات ومعاهد البحوث، الحكومات ووكالات التطوير والوسطاء... إلخ.¹

ومن الشروط الأساسية لنجاح الابتكار التعاوني حسب Gassmann و Enkel هناك شرطان أساسيان هما:²

أولاً- أن تكون المؤسسات قادرة على تبني المعرفة الخارجية ودمجها في قاعدة المعرفة والتكنولوجيا الخاصة بها؛
ثانياً- على المؤسسات إخراج المعرفة الداخلية للسماح للشركاء بتحقيق الفائدة.
كما يعتمد النجاح على اختيار الشريك المناسب من أجل التعاون المثمر.

2- خصائص الابتكار المزدوج

وأهم خصائص الابتكار المزدوج مايلي:³

- الجمع بين العمليات من الخارج إلى الداخل ومن الداخل إلى الخارج بواسطة التعاون في التحالفات مع شركاء داعمون، ومتوافقون، و مكتملون، والذين من خلالها يكون الأخذ والعطاء هو أساس النجاح؛
- العملية المزدوجة تدمج بين عملية من الخارج إلى الداخل (الوارد) للحصول على المعرفة الخارجية مع عملية من الداخل إلى الخارج (الصادر) لجلب ونشر الأفكار والمعرفة في السوق؛
- في العملية المزدوجة تتعاون المؤسسات مع المؤسسات الأخرى في شكل شبكات استراتيجية أو تحالفات، ومن أجل التعاون الناجح تحتاج المؤسسات لنوع من التعاون المتبادل لمصادر المعرفة أو الأفكار المبتكرة، وبالتالي طريقة الدمج بين العمليات من الخارج إلى الداخل و من الداخل إلى الخارج هي عامل أساسي للنجاح؛
- العملية المزدوجة هي التطوير المشترك والمتبادل للمعرفة والأفكار المبتكرة عن طريق العلاقات مع شركاء وأطراف خاصة مثل اتحادات المنافسين، الموردون، العملاء، المشاريع المشتركة والتحالفات، وكذلك الجامعات ومعاهد البحث؛

¹ Edward David Moreno, Glessia Silva, **Open innovation in the semiconductor industry: analysis of Brazilian design houses**, innovation and management review, Vol 17, N°02, 2020, P137.

² Andrea Stucki, **Op cit**, P05.

³ Amir Atarodian, **Op cit**, PP 26 ,27.

- في الابتكار المزدوج تحاول المؤسسات التعاون بشكل متبادل الذي تستطيع من خلاله بيع ملكيتها الفكرية في السوق و/أو إنشاء فروع لأعمالها، يمكن أن تجلب التكنولوجيات الخارجية ومصادر المعرفة داخل المؤسسة عن طريق عمليات الاستحواذ أو التحالفات وشراكات الشبكات الاستراتيجية.

الفرع الثاني- ممارسات الابتكار المفتوح

تم تداول العديد من القصص حول الابتكار المفتوح مثل الشفرة المفتوحة المصدر لمؤسسة Sun Microsystems، عملية الترخيص والشفرة مفتوحة المصدر لمؤسسة IBM، البحوث الاستكشافية المفتوحة لمؤسسة Intel، والشبكة العالمية للابتكار لمؤسسة Procter & Gamble، المشاريع المشتركة والبحث والتطوير لمؤسسة Philips، الاندماجات والاستحواذات لمؤسسة Cisco، عمليات الترخيص لمؤسسة DuPont كلها أمثلة لمؤسسات خفضت من مدخلات البحث والتطوير الداخلي و استغلت بنجاح المصادر الخارجية للابتكار¹، فتتنوع ممارسات أو أنشطة الابتكار المفتوح، حيث توجد مجموعة واسعة منها بدءاً من تطوير البرمجيات المفتوحة المصدر، إلى التعميد الجماعي، إلى المسابقات والجوائز، والتراخيص، والتعاقد على الأبحاث، والتعاون بين قطاع الأعمال والجامعات، التفاعل بين المؤسسات والمؤسسات الناشئة²، حيث يمكن للكثير من الأفكار والتكنولوجيات الدخول في عملية الابتكار في أي وقت وبوسائل مختلفة كالترخيص الداخلي للتكنولوجيا، أو الاستثمار المخاطر، إلى جانب دخول السوق باستخدام قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛ يمكن تسويق مشاريع الابتكار بعدة طرق أخرى مثل المشاريع المنبثقة، أو الترخيص الخارجي³، وفيما يلي سنتناول الممارسات التي تناولتها غالبية الدراسات:

أولاً-الشراكات والتحالفات

تلجأ المؤسسات إلى طريقة جديدة، حينما تقتضي الحاجة إلى منتج جديد أو عمليات جديدة أو من أجل رفع نشاطها في البحث والتطوير ألا وهي تشجيع اتفاقيات الشراكة والتعاون مع مؤسسات بحثية وغير بحثية، عمومية وخاصة، كما تسمح الشراكة في البحث والتطوير بالاستفادة من المعرفة والعلم والعمل والكفاءات والموارد سواء أكانت بشرية أو تقنية أو مادية، وفي دراسة قام بها كل من Arauzo Carod و Segarra Blasco، سنة

¹ Alan Belasen, Rosalyn Ruffèr, **Innovation commonucation and inter-functional collaboration, A view from the competing values framework for corporate communication**, in Strategy and communication for innovation, Springer, Berlin, Heidelberg, 2014, P230.

² Marcel Bogers, et al, **Strategic management of open innovation: adynamic capabilities perspective**, California management review, Vol 62, N° 01, 2019, P80.

³Philip Herzog , Op cit, P21.

2008 بينت بأنه في الآونة الأخيرة حدث ميول كبير اتجاه الشراكة في مجال البحث والتطوير، مع جهات عديدة ومختلفة (مع الزبائن، الموردون، المنافسون الجامعات، والمؤسسات العمومية للبحث...الخ)، كما بين Chilling سنة 2005 بأن هناك جزء هام و كبير من الابتكار، لا يأتي من قبل فرد أو مؤسسة، بل أصبح يتأتى بمجهود مشترك لعدد من الأفراد والمؤسسات، ففي بعض قطاعات النشاطات، أصبحت الاستعانة بمصادر خارجية في المجال البحثي قوية.¹ والتحالفات الاستراتيجية خيار لفتح عملية الابتكار والحصول على الموارد وتقاسم الملكية الفكرية، فكلما كانت عملية الابتكار مفتوحة كلما ارتفعت فرصة الحصول على أفكار جديدة، لكن الانفتاح المفرط قد يخلق مخاطر السلوك الانتهازي، على عكس غلق عملية الابتكار يؤدي إلى ضياع الفرص لخلق القيمة، حتى وإن كان يزيد من حماية الملكية الفكرية، على المؤسسة العثور على مستويات الانفتاح لضمان حقوق الملكية الفكرية من جهة واغتنام الفرص لدعم أنشطة الابتكار من جهة أخرى، وفعالية هذا الشكل التنظيمي تتوقف على قدرة المؤسسة في الحصول على موارد خارجية وإعادة ربطها مع الموجودة، مما يسمح لها بالحصول على ابتكارات جديدة، كما أن نجاح مؤسسة ما في تحقيق الابتكار يعتمد على قدرتها في الحصول واستيعاب واستغلال المعارف التي تعلمتها من الحليف، وبناء قدرات تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية². حيث أصبحت التكنولوجيا الحديثة معقدة للغاية فحتى المؤسسات الكبيرة لا تستطيع تحمل تكلفة تطوير منتج جديد لوحدها، وبناء على هذا أصبح هناك اتجاه قوي نحو شراكات البحث والتطوير والتحالفات، وبينما الأبحاث السابقة حول شراكات البحث والتطوير والتحالفات ركزت بدرجة أولى على توفير التكاليف واقتصاد تكاليف المعاملات، فإن البحوث الحديثة ركزت على كيف يمكن لهذه العلاقات بين المؤسسات أن تعزز خلق القيمة، ومن الأمثلة الحديثة على ذلك تطوير Apple Ipod حيث قام رجل أعمال خارجي هو Tony Fadell بتطوير الفكرة والمفهوم، واستأجرت شركة Apple فريقا مكونا من 35 شخص وشركاء من شركة Philips و General Magic و Apple و Connectix و Web TV، من أجل تطوير نظام Ipod وتمت إدارة التصميم الفني من طرف Player Portal و Wolfson و Toshiba، و Texas instruments، فهذا تحالف ضخم كان يعمل خلف الستار لإنتاج منتج Apple³. كما يظهر هنا مفهوم التعاون و هو تطوير المعرفة من

¹ الطيب بالولي، أحمد رمزي صياغ، أثر أنشطة البحث والتطوير على الابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية: باستخدام نماذج المعدلات البنائية -SEM، PLS، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.

² فاتح دبله و بوجنانة عبلة، التحالفات الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابتكار المفتوح، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية، العدد 29 المجلد 02، 2017، ص332.

³ Oliver Gassmann, et al, **The future of open innovation**, Op cit, p216.

خلال العلاقات مع شركاء معينين للمؤسسة، وهذا يتطلب التبادل الثنائى للمعرفة، فالمؤسسات الصناعية قد تتعاون مع الجامعات أو معاهد البحث، ويشمل العلاقات التعاونية مع الموردين والعملاء، من خلال التحالفات أو المشاريع المشتركة مع مؤسسات صناعية أخرى لديها معرفة تكميلية و الإنخراط في اتحادات يتفاعل فيها المنافسون وبصفة عامة التعاون هو البعد "الأعمق" في تفاعل المؤسسات فيما بينهم¹،

ثانياً- التراخيص

تعتبر التراخيص من الاستراتيجيات الأساسية لفهم القيود المتعلقة بنقل المعرفة في الابتكار المفتوح التعاوني، والتراخيص هو نقل حقوق من المرخص أو البائع وهو عادة من يملك حقوق الملكية الفكرية إلى المرخص له أو المشتري، وهو وسيلة لاستخدام الملكية الفكرية الخاصة بالمرخص والسيطرة على استخدامها ونشرها دون الخوف من انتهاك حقوق الملكية الفكرية، ويمكن للمرخص أن يرخص كل أو بعض الحقوق مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التي يجب استخدامها²، وقد يتضمن ترخيص التكنولوجيا مجموعة متنوعة من الملكية الفكرية مثل حقوق النشر، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية والأسرار التجارية، وكذا الدراية بالعمل والعناصر الأخرى غير المحمية والتي يتم ترخيصها من خلال اتفاق شامل أو منفصل، وتتضمن تراخيص التكنولوجيا عادة النقل الفعلي للتكنولوجيا مثل التصاميم والبرمجيات، ويمكن ترخيصها للمصنعين، والموزعين والمكملين وحتى المنافسين، وتختلف شروط التراخيص حسب الموضوع والأطراف، كما تظهر بعض الاختلافات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار بين نماذج الابتكار المفتوحة والمغلقة، فدمج المساعدة الفنية في التراخيص يمنح المرخص السيطرة على التكنولوجيا المرخصة، ففي حالة العلامات التجارية على وجه الخصوص فإن المرخص لديه حق مراقبة جودة المنتجات المرخصة، فهو عادة من يطور المواصفات الفنية وإجراءات الاختبار واختبار المنتجات المرخصة وفحصه لأماكن الإنتاج للمرخص له، ويمكن ممارسة السيطرة على التكنولوجيا من خلال الوسائل التكنولوجية والتعاقدية، ويمكن تصنيف ممارسات ترخيص التكنولوجيا إلى واردة أو صادرة³، كما يوجد نوع آخر وهو التراخيص المتبادل والذي يكون إذا كان اثنان

¹ Sverre J Herstad et al, **open innovation and globalisation, theory, evidence and implications**, Vision era.net, Vol 19, N°09, 2008, P17.

² Marcel Bogers, et al, **Intellectual Property and Licensing Strategies in Open Collaborative Innovation**, in open innovation in firms and public administration: technologies for value creation, IGI global, 2012, P41.

³ Pia Hurmelinna-Laukkanen, , Aura Soiminen, **Different paths op appropriation-patent stratigies and licensing practices for closed and open innovation**, journal of intellectual property management, Vol 04, N° 03, P140.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقى في تفعيله

من الأطراف مهتمين بمعرفة بعضهما البعض وكلاهما لديه محفظة حقوق للملكية الفكرية المثيرة لاهتمام بعضهما، فيمكنهم الاتفاق على ترخيص متبادل¹، ويمكن توضيح هذه الأنواع كمايلي:

1- الترخيص الوارد: تستطيع المؤسسة أن تحصل على اختراعات ومدخلات لعملية الابتكار من خلال الترخيص الوارد، فالترخيص الوارد قد تكون استراتيجية ممتازة، لأنه يشكل وسيلة لتسريع تطوير المنتجات الجديدة وتسويقها إذا كانت التكنولوجيا قد تم تطويرها خارجيا ووصولها إلى مرحلة معينة²، فالترخيص الوارد وشراء براءات إختراع من مؤسسات أخرى يعتبر كذلك نوعا من التعاون مع المنافسين، كما يعتبر واحدا من أكثر التراخيص شيوعا والطريقة المتكرر تطبيقها واستغلالها بهدف استخدام التكنولوجيا ومصادر المعرفة الخارجية، وقد أظهرت الدراسات المختلفة وجود علاقة إيجابية بين نجاح وتقدم المؤسسات وزيادة القدرات وقدرات حيازتها لبراءات الاختراع، لذلك يتعين على استراتيجية الملكية الفكرية أن تستهدف وتضع هدف تطوير وتوسيع حيازات ومحافظ براءات الاختراع بجودة متطورة وعالية، وتُعرف براءات الابتكار وترخيص الملكية الفكرية بأنها أدوات فعالة وقوية لأنشطة الابتكار وقضايا إدارة التكنولوجيا داخل المؤسسات لإزالة الحواجز المتعلقة بالانقطاعات، فهي تحتاج إلى تبنيتها ومزجها مع غيرها من الأدوات والأساليب، فاستراتيجيات الملكية الفكرية مثل الترخيص الوارد عادة ما يكون الهدف منه هو تعزيز وتحسين المخرجات الاقتصادية مثل الإيرادات المتأتية من الاستثمارات التي تتم في ممارسات الابتكار وبالتالي ينبغي أن تعبر عن قرارات مختلفة، هذه القرارات يمكن تؤدي إلى إنشاء أو شراء استراتيجية ابتكار، أو تكييف معرفة أو تكنولوجيا جديدة، وحماية المعارف أو استخدامها، وتمويل البحوث العامة أو الخاصة، وحماية أو تشارك الملكية الفكرية والمزايا والعيوب، ويكون للمؤسسات المزيد من النوايا للحصول على براءات الاختراع كعامل كبير ومؤثر بين المتعاونين في البحث والتطوير.³

2- الترخيص الصادر: يسمح بتسويق الأصول غير المستخدمة واستغلال المعرفة التكنولوجية الموجودة خارج حدود المؤسسة عندما تفتقد المؤسسة للمعرفة الكافية بالسوق أو موارد تكميلية لاستغلال تكنولوجياتها الداخلية⁴، فالترخيص الصادر للمشاريع المفروضة لمؤسسة ما يسمح لمؤسسة أخرى باستخدام الأفكار ومعرفة ما إذا كانت

¹ Marcel Bogers, et al, **Intellectual Property and Licensing Strategies in Open Collaborative Innovation**, Op cit P42.

² Maria J Oltra, et al, **Op cit**, P04.

³ Amir Atarodian, **Op cit**, PP126, 127.

⁴ Maria J Oltra, et al, **Op cit**, P05.

ذات قيمة، وهذا لا يوفر فقط أموال إضافية للمؤسسة المرخصة، بل يسمح لها بالمشاهدة والتعلم من تجربة المرخص له.¹

3- الترخيص المتبادل: في هذا النوع من الترخيص يدخل الطرفان في اتفاق متبادل لمنح بعضهما البعض مجموعة أو حزمة من التراخيص، حيث تقوم المؤسسات بالترخيص لبعضها البعض ويكون التعويض أو المقابل هو عبارة عن ترخيص أو حزمة من التراخيص، والسبب الأساسي للترخيص المتبادل هو زيادة البساطة وتقليل تكاليف المعاملات إضافة إلى ذلك يمكن للترخيص المتبادل إنشاء إطار عمل حيث يمكن للمؤسسات الوصول إلى المعرفة الخاصة ببعضهما البعض وبالتالي إنشاء معارف أو شبكات جديدة بشكل تعاوني.²

وتكمن أهمية التراخيص في ثلاث جوانب مختلفة تعمل على تسريع التعلم والابتكار لدى المؤسسات المرخص لها كما يلي:³

- حصول المؤسسة المرخص لها على إذن الوصول إلى مؤسسة أخرى واستخدامها لمعرفتها من خلال اتفاقية ترخيص التكنولوجيا، حيث تقوم المؤسسة المرخص لها بدمج أجزاء من قاعدة معرفة المؤسسة المرخصة إلى قاعدة المعرفة الخاصة بها ونتيجة لذلك تقوم المؤسسة المرخص لها بتوسيع قاعدة معارفها، والذي بدوره يؤدي إلى وفورات الحجم والنطاق في إنشاء المعرفة الجديدة، وهذا يتماشى مع أن عملية إنشاء المعرفة هي عملية ائتلاف تأتي بعناصر مختلفة للمعرفة معا للتوصل إلى اختراعات جديدة، فكلما كانت قاعدة المعرفة أكبر كلما زاد احتمال أن تتمكن المؤسسة من توليد معرفة جديدة.

- إلى جانب نقل المعرفة الصريحة وترخيص التكنولوجيا، تتيح الاتفاقيات أيضا نقل المعرفة الضمنية من المرخص إلى المرخص له، فترخيص التكنولوجيا ليست معاملة تجارية مرة واحدة في سوق التكنولوجيا، حيث تعمل اتفاقيات الترخيص على إنشاء الاتصال بين المؤسسات والتي تعمل كوسيلة لنقل المعرفة الضمنية من المؤسسة المرخصة إلى المؤسسة المرخص لها، ولكي تساعد المؤسسة المرخصة على ممارسة التكنولوجيا المرخصة يجب نقل مجموعة كبيرة من المعلومات إلى المرخص له، فتمثل الروابط التي تنشأ عن الترخيص مجالات للتدريب والاجتماعات الدورية للمؤسسة المرخص لها، فهذا النوع من التفاعل مفيد لقدرة التعلم لدى المؤسسات المرخص لها.

¹ Henry Chesbrough, Managing open innovation, **Op cit**, P25

² Marcel Bogers, et al, **Intellectual Property and Licensing Strategies in Open Collaborative Innovation**, **Op cit**, P42.

³ Yuandi Wang et al, **The impact of licensed-knowledge attributes on the innovation performance of licensee firms: evidence from the chinese electronic industry**, the journal of technology transfer, Vol 38, 2013, p 702.

- تحفز تراخيص التكنولوجيا جهود البحث والتطوير التي تبذلها المؤسسات المرخص لها، من حيث الجهد اللازم لجعل التكنولوجيا تعمل بشكل صحيح، فضلا عن الجهود المعتمدة للتعلم، فترخيص التكنولوجيا يقود المؤسسة المرخص لها إلى القيام بمزيد من النفقات على التكنولوجيا لتثبيت وتعلم وامتصاص واستيعاب وتطوير ترخيص التكنولوجيا الوارد، وتركز جهود البحث والتطوير هذه على الاختبارات العملية، ومراقبة الجودة وتوظيف علماء ومهندسين جدد والتكيف مع المتطلبات الداخلية... الخ، مما يعزز القدرة التكنولوجية للمؤسسات المرخص لها وإمكانية تحويلها إلى مخرجات ابتكارية.

ثالثا- التعهيد الجماعي

يعرف التعهيد الجماعي أو ال Crowdsourcing بأنه " فعل الإستعانة بمصادر خارجية بإسناد مهمة إلى "جمهور" بدلا من "وكيل" معين كالمنظمات، الفرق الرسمية وغير الرسمية أو الأفراد، ويكون ذلك في شكل دعوة مفتوحة "، لأنه قد يكون من الصعب المعرفة مسبقا ما هو الحل الأفضل لحل المشكلات، فإن طرحها أمام جمهور كبير ومفتوح يدعو البارعين في حل المشكلات إلى الاختيار الذاتي في المشاركة.¹

والتعهيد الجماعي هو طريقة خاصة للوصول إلى المعرفة الخارجية للابتكار المفتوح التي حركها التحول إلى الرقمية وهي الاستعانة بمصادر خارجية، فيتيح التعهيد الجماعي الاستفادة من قواعد المعرفة المتنوعة والهامشية والبعيدة لتوفير حلول أكثر كفاءة لمشكلة داخلية، ويتطلب التعهيد الجماعي كمارسة من ممارسات الابتكار المفتوح مسيريين لإعادة التفكير في الهياكل الإدارية والحوكمة التي تسهل تدفق المعرفة عبر حدود المؤسسة، وتحفيز المشاركين والمستأجرين من الممارسة المناسبة، كما يجب عليهم أيضا مواءمة ممارسات الحوكمة التنظيمية الخاصة بهم مع ممارسات الجهات الخارجية أيضا اعتمادا على ما إذا كان التعهيد الجماعي يتم بشكل مباشر أو من خلال وسيط سواء كانت قائمة على التنافس(المسابقة) أو التعاون لأنه قد يكون هناك تفضيل قوي لمصادر المعرفة الخارجية وضرورة جذب المشاركين الخارجيين، ومن المهم جدا تطوير آليات معينة من شأنها أن تسمح بعملية اتخاذ القرار، وتتكون من الفحص والاختيار والتبني لأفكار وأنشطة ومشاريع الابتكار المفتوح المناسبة، وفي هذا السياق يمكن أن تساعد العلاقة بين الابتكار المفتوح والتعهيد الجماعي على الفهم العلاقة بين الانفتاح و أداء المؤسسة بشكل أفضل.²

¹Susanne Beck et al, **The open innovation in science research field: a collaborative conceptualisation approach**, Industry and innovation, Vol 29, N°02, 2022, P10.

² Marcel Bogers, **The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis**, Industry and innovation, vol 24, N°01, 1, 2017, P17.

وحسب Howe سنة 2008 فإن مفهوم التعهيد الجماعي يشمل عددا مختلفا من الطرق، والتي تختلف باختلاف طبيعة المساهمات المقدمة من قبل الحشد، ولهذا السبب يتم اختيار النموذج المناسب أو المزيج المناسب الذي يعتمد بشكل أساسي على احتياجات المؤسسة وأهدافها المراد تحقيقها من خلال التعهيد، ويمكن تقسيم أنشطة التعهيد الجماعي كمايلي: ¹

1- **الحكمة الجماعية:** الحكمة الجماعية أو حكمة الجماهير والتي يقوم فيها مجموعات من الناس بجمع المعرفة أكثر من الأفراد، حيث يمتلك مجموعة واسعة من المواهب، والبعض لديه نوع من الموهبة العلمية والخبرة التي توجد فقط في البيئات الأكاديمية النادرة، والحكمة الجماعية تعني أنّ الجمهور مصدر للطاقة الإبداعية وبالتالي يمكن أن تكون مفيدة كثيرا للأنشطة مثل الحاجات المعبر عنها أو التجارب، والاهتمام بالحكمة الجماعية هو الحل الأمثل.

2- **الإبداع الجماعي:** وينطوي على تنمية مجتمع يتكوّن من الأشخاص الذين لديهم إلتزام عميق ومستمر بمهنتهم بأهمية أكثر من الآخرين، في هذه الفئة يقوم الذين يحملون الوظائف بإنشاء محتوى جديد وتسليمه إلى صاحب العمل عبر منصة التعهيد الجماعي.

3- **التصويت الجماعي:** و هي فئة أخرى من فئات التعهيد الجماعي، والتي تستخدم أحكام الجماهير لتنظيم كميات هائلة من المعلومات، تقييمات الأفكار أو المفاهيم أو التصميمات، ومقارنة بالحكمة الجماعية فإن في هذه الفئة يقوم من يحلون الوظائف بالتقييم بدلا من مشاركة تجاربهم أو احتياجاتهم الخاصة. يرتبط التعهيد الجماعي بخرجة بإخراج مهام من التقليدي أن ينفذها موظفو المؤسسة إلى جهة غير محددة ².

رابعا- الاستحواذ

وفي سياق التكنولوجيا الخارجية يرتبط الاستحواذ بالإندماج الكامل لمحفظة التكنولوجيا الكاملة للمؤسسات المستهدفة، واستخدام الاستحواذ هو وسيلة للحصول على مصادر التكنولوجيا و يعود لدوافع كثيرة مثل: اكتساب معرفة متخصصة أو قاعدة تكنولوجية، أو اختصار لعملية البحث والتطوير عندما تكون المؤسسة متأخرة نسبيا في مجال تكنولوجي معين، والاستحواذ يمكن المؤسسة المستحوذة من التحكم بشكل هرمي في التكنولوجيا والموظفين وباقي الأصول الأخرى، يشمل الاستحواذ أيضا الإلتزام المالي والإداري مادامت المؤسساتان مرتبطتان بشكل

¹Jenny S.Z.Eriksson Lundstrom et al, **Managing open innovation technologies**, Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2013, P206.

².Marcel Bogers, Joel West, **Managing distributed innovation: strategic utilisation of open and user innovation**, creativity and innovation management, vol 21, N 1, 2012,P67.

وثيق¹، فالاستحواذ يستهدف نقل الملكية من مؤسسة إلى أخرى، وعموماً يجب الاستيلاء على أغلبية أسهم التصويت في المؤسسة حتى تتم عملية الاستحواذ، وبما أنّ الابتكار المفتوح يستهدف العمليات التي يشارك فيها أكثر من طرف، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو بين المؤسسات، يمكن اعتبار عمليات الاستحواذ هنا مثلاً على الابتكار المفتوح الوارد، وهذا يعني النظر إلى الاستحواذ على أنه إجراء للوصول إلى الابتكارات أو ربما مهارات الابتكار، كما أنّ عمليات الاستحواذ تحدث في بيئة تتميز بشكل متزايد بعمليات الابتكار المفتوحة وهي تستهدف مؤسسة واحدة محددة (أو ربما أكثر)، ومن الممكن أن يتم توزيع عمليات الابتكار الخاصة بهم خارج تلك المؤسسات وبالتالي فإن ما يتم الحصول عليه من خلال الاستحواذ ليس سوى جزء من الابتكار والمهارات أو العمليات التي أراد المشتري (المستحوذ) الحصول عليها²،

خامساً-المشاريع المنبثقة إلى الخارج

وهو ما يسمى بـ external spin-off، و إنشاء المشاريع المنبثقة إلى الخارج يسمح للتكنولوجيا أن تتطور أكثر خارج المؤسسة الأصلية، فإذا أصبح المشروع مربحاً، فإنّ الأسهم المملوكة للمؤسسة الأصلية قد تصبح ذات قيمة، إضافة إلى أن المشاريع الخارجية تسمح بحدوث التعلم الجديد، ومن الأمثلة على المؤسسات المنبثقة قيام Lucent's new venture group بإنشاء مؤسسة Lucent digital video كمؤسسة منبثقة و كانت ترى أنّ الفيديو الرقمي لا يزال بعيداً عن أن يكون جاهزاً في السوق، ولكن بمجرد إطلاقه أصبح من الواضح أنه كان أقرب إلى السوق مما حكمت عليه المؤسسة الأصلية Lucent، بعدها قامت Lucent بإعادة الاستحواذ على بقية المشروع وسارعت بدخولها في سوق الفيديو الرقمي³، فعمليات الانبثاق تختلف عن استراتيجية النمو داخل المؤسسة و استراتيجية العمل تحت مظلة مؤسسة واحدة كبيرة، وتعد مقارنة الانبثاق أو الانفصال The spin-out أكثر ملائمة للمؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا العالية من استراتيجية التنوع في المؤسسات المنبثقة عن الجامعات وتأخذ منعطفات مهمة في التطورات، ويعتمد بقاء وتطور المؤسسات المنبثقة على مدى قدرتها على تحمل هذه المنعطفات الحاسمة في عملية ابتكار مفتوحة لبدء مؤسسات جديدة تعتمد على المعرفة الداخلية، والتي تستخدم العمليات المنبثقة والمنفصلة، والمؤسسات الأم قد توفر التمويل، رأس المال البشري،

¹ Philip Hezog, **Op cit**, PP37, 38.

² Christina Oberg, **Acquisitions and open innovation-aliterature review and extention**, Technology, Innovation, Entrepreneurship, and competitive strategy, Vol 15, 2016, PP38, 39.

³ Henry Chesbrough, **Managing open innovation**, **Op cit**, P25.

الاستشارة القانونية، الخدمات الإدارية بالإضافة إلى المعرفة للمؤسسات المنبثقة¹، فعلى سبيل المثال تحصل المؤسسات المنبثقة على مساعدات أفضل من قبل المؤسسات الأم مقارنة بالمؤسسات المنبثقة الأكاديمية؛ فيما يتعلق بتحويل المعرفة العلمية إلى جدوى تجارية، علاوة على ذلك فقد تم الوصول إلى أن المؤسسات المنبثقة تعمل على تحسين الأداء التشغيلي وخلق قيمة للمساهمين في المؤسسات الأم من خلال السماح لهم بالتركيز على أعمالهم الأساسية، كما يمكن أن تؤدي المؤسسات المنبثقة إلى تدفق المعرفة إلى المؤسسة الأم، مما يؤدي إلى إنشاء هيكل أكثر مرونة للبحث والتطوير، وتحسين توجهها في مجال ريادة الأعمال.²

المطلب الثاني- النظام البيئي للابتكار المفتوح

خارج حدود المؤسسة، يوجد مجتمع من المؤسسات؛ يتنافس أو يتعاون فيه أصحاب المصلحة لتقديم سلع وخدمات معينة ناتجة عن عملية الابتكار، فالتطور من بيئة الأعمال إلى النظام البيئي للأعمال نتج من التعاون فكل من المؤسسات والمنظمات الأخرى تستفيد من الأفكار الجديدة، رضا العملاء، إنشاء منتجات وخدمات جديدة من خلال أنظمة الابتكار المفتوحة، وقد أدى هذا الهيكل الشبكي بشكل متزايد إلى تحويل تركيز المنافسة بعيدا عن الموارد الداخلية إلى إدارة القدرات خارج الملكية و السيطرة المباشرة للمؤسسة فهنا تكون المؤسسة أمام التحدي المتمثل في الابتكار المفتوح،³ كما أنّ تبني مختلف الممارسات و الاستراتيجيات المتعلقة بالابتكار المفتوح يتطلب تكييف نموذج أعمال يتلاءم مع هذه الممارسات والاستراتيجيات.

الفرع الأول- مفهوم النظام البيئي للابتكار المفتوح

يمثل النظام البيئي شبكة من المؤسسات المبتكرة التي تعتمد على موارد وأنشطة بعضها البعض في أبحاث الابتكار، والنظام البيئي يعني هيكل منسق، أو ترتيبات تعاونية تسمح للعديد من المؤسسات (كبيرة أو صغيرة) بتوحيد عروضها في حلول متجانسة موجهة للعملاء، لقد تناول الباحثون في مجال الابتكار مفهوم النظام البيئي في سياقات مختلفة، فمثلا Rohrbeck وآخرون سنة 2009 و Chesbrough وآخرون سنة 2014 و Kim سنة 2013 حددوا النظام البيئي للأعمال الذي تعمل فيه المؤسسات بأنه شكل تعاوني وتنافسي لتطوير القدرات التي يدعم ابتكار المنتجات، من جهة أخرى Leon سنة 2013 و Xie & Wang سنة 2020 وصفوا الأنظمة البيئية للابتكار على أنها تلك التي يمكن فيها تصنيف السلوك السائد لأصحاب المصلحة وأنشطتهم الداعمة على

¹ Jinhyo Joseph, et al, **Open innovation and serial entrepreneurs**, Sustainability, Vol 11, N°18, 2019,P04.

² Bjorn Remneland Wikhamn, Alexander Styhre, **Managerial challenges of outbound open innovation: a study of a spinout initiative in Astrazeneca**, R&D management, Vol 49, N°04, 2019, P03.

³ Thierry Isckia, Denis Lescop, **Open innovation within business ecosystems: a tale from Amazon.com**, Journal of Communications&Strategies, N°74, 2009, P38.

أنه مبادرات ابتكار مفتوح، أما Fasnacht سنة 2019 و Oh et al سنة 2016 ففسروا النظام البيئي على أنه دمج الشركاء والمستخدمين والموردين والشركاء الآخرين في عملية الابتكار المفتوح للمطور الأصلي، وكذلك بعض الباحثين مثل Bohmer et al سنة 2015 اعتبروا الأنظمة البيئية كمساحات صانعة تتمتع بعمليات ابتكار مرنة تضم جوانب الابتكار المفتوح، كما بحث آخرون في المفهوم تحت أسماء مختلفة مثل شبكة القيمة، النظام البيئي للأرضية، النظام البيئي لريادة الأعمال، السوق المتعدد الجوانب.¹ فنادرًا ما توجد أنشطة الابتكار بمعزل عن غيرها حيث أن هذه الأنشطة جزء من تغييرات واسعة النطاق داخل بيئة المؤسسة مما يتطلب تضمين المؤسسة لمختلف الجهات الفاعلة ضمن نظام بيئي مترابط للابتكار، وعُرف النظام البيئي للابتكار على أنه " شبكة مترابطة بشكل واسع من المؤسسات والكيانات الأخرى التي تطور القدرات حول مجموعة مشتركة من التكنولوجيات، والمعرفة أو المهارات والعمل بشكل تعاوني وتنافسي لتطوير منتجات وخدمات جديدة"، ويمكن تعريفه على أنه "نظام بيئي للابتكار حيث يتم تصنيف عدد كبير من الأنشطة المدعومة على أنها مبادرات للابتكار المفتوح."² وعُرف النظام البيئي للابتكار على أنه " مجتمع مقصود من الفاعلين الإقتصاديين الذين يطورون بشكل مشترك القيمة الملائمة والاستفادة من القدرات من خلال الابتكار الجماعي"³.

وفي تعريف شامل قدمه Daniel Fasnacht سنة 2018 " النظم البيئية هي مقارنة استراتيجية تتطلب التعاون من أجل الابتكار المشترك في المستقبل، مع عدم وضوح الحدود التنظيمية، وإزالة الحدود بين القطاعات، ويتم نشر المعلومات والمعرفة بسرعة وسهولة بين العديد من المؤسسات داخل منطقة جغرافية أو على مستوى العالم، في صناعة معينة أو عبر القطاعات، مؤسسات تقليدية أو مبتكرة، كبيرة أو ناشئة تجتمع كلها معا في علاقة تكافلية بهدف تحقيق قيمة أكبر لهم جميعا مما لو كانوا يعملون بمفردهم من خلال التعاون، وتفاعل الأفراد والأجهزة من مختلف الكيانات القانونية ومصادر المعلومات الرقمية عبر المنصات، تهدف جميعها إلى إنشاء القيمة والتقاطها للمؤسسات والعملاء"⁴.

¹ Muhammad Aftab Alam et al, **From ego-systems to open innovation ecosystems: A process model of inter-firm openness**, Journal of product innovation management, Vol39, N°02, 2022, P180.

² Xuemie Xie, Hongwei Wang, **How can open innovation ecosystem modes push innovation forward? An fsQCA analysis**, Journal of Business Research, Vol 108, 2020, P30.

³ Liang Mei, et al, **Exploring the effect of inter-firm linkage on SMEs open innovation from an ecosystem perspective: an empirical study of chinese manufacturing SMEs**, Journal of Technological forecasting & Social change, Vol 144, 2019, P119.

⁴ Daniel Fasnacht, **Open innovation ecosystem: creating new value constellations in the financial services**, Springer, 2nd edition, Switzerland, 2018, P 24.

الفرع الثاني- خصائص النظام البيئى للابتكار المفتوح

أهم ما يميز النظم البيئية للابتكار مايلي: ¹

1-تشجع النظم البيئية للابتكار الترتيبات التعاونية التي تسهل على المؤسسات دمج العروض الفردية مع الأنشطة الموجهة للعملاء للحصول على تغذية عكسية إيجابية حول قيمة الابتكار والآداء الذي لا يمكن لأي مؤسسة الوصول إليه بمفردها؛

2- باعتبار النظام البيئى للابتكار منظورا ناشئا لصياغة الاستراتيجية فهو يركز على :

- التعاون والتنافس والتنسيق المتزامنين لشبكة مكونة من المؤسسة والشركاء؛

- العلاقات تبدأ من المعرفة المتبادلة إلى العلاقات الهرمية والتعاونية؛

- المناقشات حول العوامل الطرفية؛

-التقاط القيمة يكون من خلال الشراكات الثنائية؛

-العلاقات التعاونية الرأسية والأفقية بين المؤسسات؛

-تكامل المكونات الأولية والمكونات النهائية؛

-الروابط والشبكات الخارجية للمؤسسة.

3-يمثل النظام البيئى للابتكار أيضا خاصية هيكلية الديناميكيات بين أصحاب المصلحة غير المتجانسين بما في

ذلك المؤسسات، العملاء، الموردين، الهيئات الحكومية، والجمعيات، وآخرون؛

كما يتميز النظام بمايلي: ²

1-ينطوي مفهوم النظام البيئى على أن المؤسسات الأعضاء تفتح حدودها (أرضيات،تكنولوجيا، أو مشاريع

الابتكار) إلى أنماط ابتكار تشاركية؛

2-كل مؤسسة في النظام البيئى تضيف قيمة إلى النظام البيئى وتعمل كعقدة موثوقة التي تتصل بالعقد الأخرى

لربط الموارد وابتكار المنتجات وتحقيق وفورات الحجم والنطاق بشكل أفضل.

3-يجب أن يثق الشركاء في الشبكة ببعضهم البعض للوفاء بالالتزامات، فالثقة بين المؤسسات تعد عنصرا أساسيا

في مشاركة النظام البيئى لأنها تحمي من عدم التأكد في مرحلة التبادل وتسهل المعاملة بالمثل، كما تخلق الثقة

الانفتاح وتلعب دورا مركزيا في إنشاء وتوسيع وتعميق العلاقات بين المؤسسات، وفي العلاقة التي تكون جديرة

¹ Liang Mei et al, **Op cit**, P119.

² Muhammad Aftab Alam et al, **Op cit** , PP180, 181.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

بالثقة تكون المؤسسات في النظام البيئي مدفوعة بشكل أكبر اجتماعيا ونفسيا للتعاون، وبالتالي الاستفادة من النظام البيئي.

4-يعمل النظام البيئي على تعزيز التعاون بين العديد من الجهات الفاعلة المرتبطة بشكل واسع والموزعة والمتربطة، والتعاون يعزز كل من :

-القدرة الاستيعابية: قدرة المؤسسة على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، استيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية ؛

-القدرات الديناميكية: وهي قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات سريعة التغير.

تستفيد المؤسسة التي تكون ضمن النظام البيئي بشكل أكبر من الأفكار والتقنيات الخارجية في أعمالها الرئيسية مع إتاحة أفكارها غير المستخدمة للآخرين؛

5-الثقة والاعتماد المتبادل يحفز المؤسسات ضمن النظام البيئي على تقاسم الموارد الفريدة أبعد من الآفاق قصيرة المدى، وتقاسم الموارد الإنتاجية في الداخل والخارج يعمل على تحفيز الابتكار المفتوح الوارد والصادر، وبالتالي يمكن للمؤسسات تحمل المزيد من المخاطر الكبيرة، مثل إطلاق منتجات جديدة والاستثمار في مشاريع محفوفة بالمخاطر.

6- من أجل استدامة التعاون فإنه من الأهمية أن تكون الشفافية مرئية ومتاحة لكل من في النظام البيئي، وخالية من الخداع والتظاهر؛ و تتعلق الشفافية بالموارد المشتركة، معايير الاختيار، عملية التطوير، النفقات وعملية التسويق فكلها ضرورية، وكذا التغذية الراجعة للمشاركين، فالشفافية تطور المعاملة بالمثل، وتخلق حلقة ممتازة من الانفتاح، وفي النهاية تقوم المؤسسات في النظام البيئي التي تعمل في شبكة متصلة بكثافة بابتكار منتجات متفوقة وإنشاء ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الثالث- العلاقات في النظام البيئي المفتوح ودرجة الانفتاح

تتعلق الروابط بين المؤسسات بخصائص العلاقات، أو أنماط التفاعل، وقسم الباحثون هذه الروابط على عدة أسس؛ على سبيل المثال؛ على أساس الهدف منها، على أساس ما يتم تبادله من خلالها، على أساس مدتها، و التبعية بين المؤسسات، فيمكن وصف الارتباط على أنه مؤقت أو مستمر، ويمكن وصفه على أساس التفاعل بين أطرافه؛ إذا كانت العلاقة بينهم متوازنة أم لا من حيث القوة والتبعية، الصراع والتعاون، الأهداف المشتركة والمتباينة، هذه الخصائص تقرر كيفية إدارة الابتكار وأخذه بعين الاعتبار من قبل الأطراف، والطريقة الأكثر تكرارا

في التمييز بين مختلف الروابط عن بعضها هي درجة الرسمية، فمن عمليات الاندماج والاستحواذ إلى الشبكات الوهمية، ويشير هذا أيضا إلى كيفية تغير الروابط، كيفية إمكانية تغير الروابط، العلاقة السابقة بين مؤسسة ومؤسسة يمكن استيعابها من خلال الاستحواذ، بينما المشاريع المنبثقة إلى الخارج في أدبيات الابتكار تعني أن الفكرة منفصلة من مصدرها، وفكرة الشبكات (أو النظام البيئي) تشير أيضا إلى كيف يمكن أن يكون الارتباط بين أكثر من طرفين، وكيف ينظر لهذه الأطراف كجزء من تشارك المعرفة أو سياقها و تأثيرها على هذه المشاركة على سبيل المثال، والانفتاح يمكن فهمه وقياسه بطرق مختلفة، Gann و Dahlander سنة 2010 وصفا النطاق بين الابتكار المغلق (حيث يتم تنفيذ جميع أنشطة الابتكار خلف أبواب مغلقة) والنشاط الأكثر انفتاحا، حيث يتعاون العديد من الجهات الفاعلة لتحقيق هدف مشترك وأحيانا دون الرجوع إلى الكفاءات في المؤسسة فعلى سبيل المثال مجتمعات الابتكار التي تعمل على تطوير برمجيات مفتوحة المصدر وفي النهاية المنتج النهائي لا يكون ملكية أي مؤسسة، كما وضحا كيف أنّ إدراج الأطراف الخارجية يجعل العملية مفتوحة، ويمكن أيضا قياس الانفتاح من خلال الاختلافات في الكفاءات، مستويات الحرية، عدد الفاعلين، استمراريتهم و مرونتهم، أما Idrissia وآخرون سنة 2012 ووصفوا الانفتاح من خلال العمق والاتساع، وهنا يكون الانفتاح أكبر كلما كان نطاق الانفتاح أكبر من خلال الأطراف المشاركة، سنة 2008 ربط Herzog الانفتاح بالحرية في المؤسسات، أما Aslesen و Freel سنة 2012 فربط درجة الانفتاح بمستوى الرسمية، Manzini و Lazzarotti سنة 2009 ربطا الانفتاح بعدد الأطراف المشاركة وعدد المراحل في عملية الابتكار، وهذا يتشابه مع ما وضحه Gann و Dahlander سنة 2010 الذان أشارا إلى أنه كلما زاد عدد المراحل أصبحت العملية أكثر انفتاحا، وتماشيا مع هذا الطرح، ستكون عملية الابتكار المشتركة أكثر انفتاحا من مصادر أو أنشطة مسار السوق لوحدها، ومن حيث عدد الفاعلين يمكن اعتبار الشبكة أكثر انفتاحا من العلاقة الثنائية بين طرفين¹. وهو ما يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

¹ Christina Oberg, Allen T.Alexander, **the openness of open innovation in ecosystem-integration innovation and management literature on knowledge linkage**, Journal of innovation & Knowledge, Vol 04, N°04, 2019, PP 03,04.

الجدول رقم (02-02): أبعاد الانفتاح في النظام البيئي

التعريف	الدارسين	المعنى	الانفتاح
عدم التجانس في مهارات المشاركين(الفاعلين ليسوا من نفس النوع)	Idriss et al, 2012	كلما اختلفت الاختصاصات، زاد الانفتاح	الاتساع
الخبرة العالية للمشاركين	Idriss et al, 2012	كلما كانت المعرفة أعمق، زاد الانفتاح	العمق
الاتفاق على أساس المشاركة الطوعية، والعقود ليست من الصفقات الرئيسية.	Herzog2008, Aslesen and Freel 2012	كلما كان التعاون أكثر حرية وأقل رسمية، زاد الانفتاح	الحرية، وضعف الطابع الرسمي
عملية الابتكار تشكل أكثر من مرحلة.	Lazzarotti and Manzini 2009	كلما زاد عدد المراحل التي يتم فيها تضمين الأطراف، زاد الانفتاح	عدد المراحل
مشاركة أكثر من فاعلين اثنين.	Lazzarotti and Manzini 2009	كلما زاد عدد الأطراف، زاد الانفتاح	عدد الفاعلين

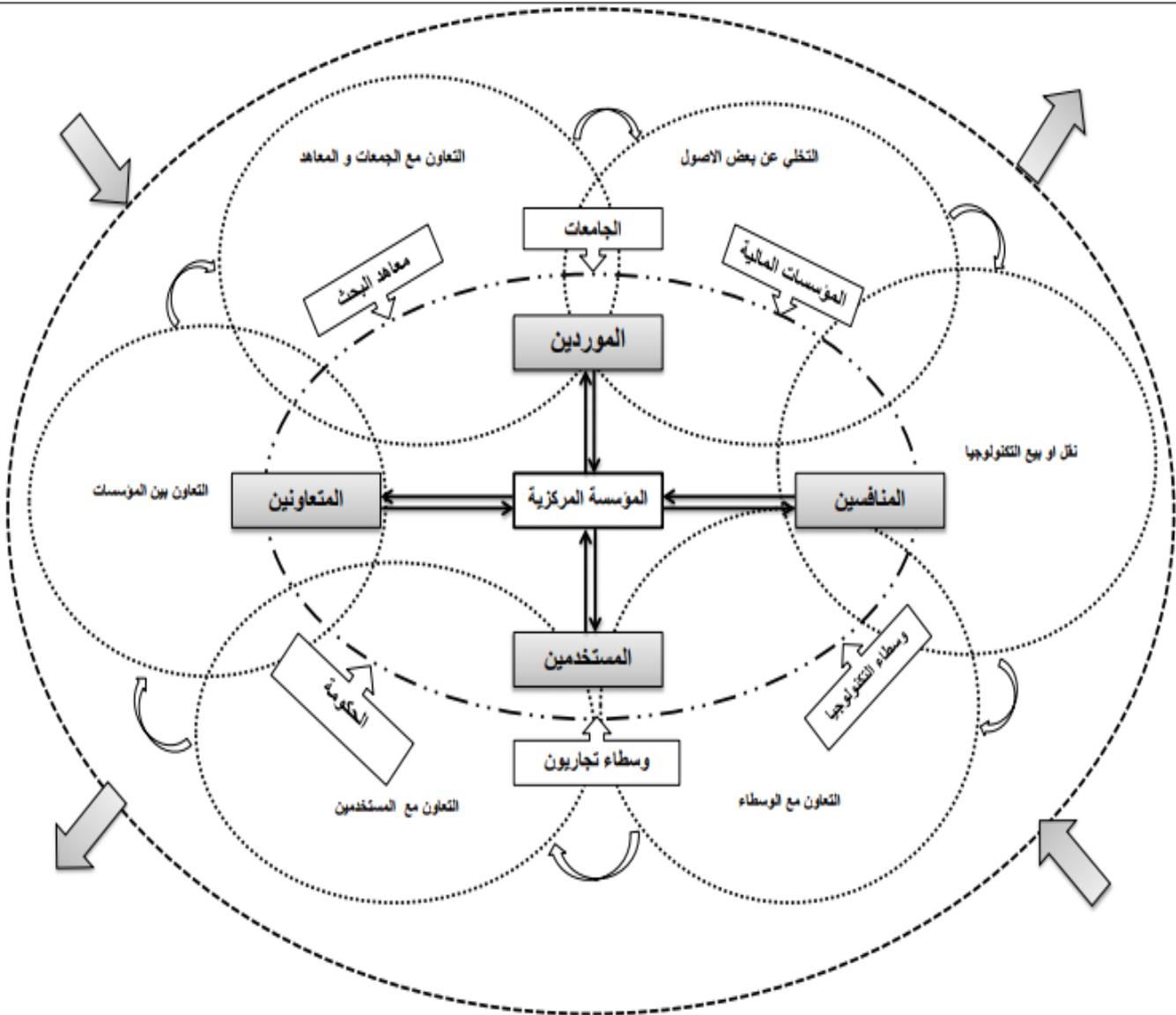
Source: Christina Oberg, Allen T.Alexander, **the openness of open innovation in ecosystem-integration innovation and management literature on knowledge linkage**, Journal of innovation & Knowledge, Vol 04, N°04, 2019, P04.

وفي دراسة قام بها Xuemeil Xei و Hongwei Wang حول كيف لأنماط النظام البيئي للابتكار المفتوح أن تدفع ابتكار المنتجات إلى الأمام، فإن النظم البيئية للابتكار المفتوح تعمل على توسيع الموارد التنظيمية والسماح بالتعاون عبر المؤسسات، والتي يمكن أن تعزز تدفق الموارد وتجميعها وتكاملها داخل النظم البيئية لشبكات الأعمال، وحدد الباحثين ستة أنماط دقيقة للابتكار المفتوح داخل الأنظمة البيئية وهي:

"التعاون مع الجامعات والمعاهد"، "التعاون مع المؤسسات"، "التعاون مع الوسطاء"، "التعاون مع المستخدمين"، "التخلي عن بعض الأصول" و"نقل أو بيع التكنولوجيا"، وقدم الإطار الموضح في الشكل الموالي للابتكار المفتوح في النظام البيئي؛ حيث تشير الأسهم الموجودة في الدائرة الداخلية إلى تدفق المعرفة والموارد بين المؤسسات داخل النظام البيئي الابتكاري، أما الأسهم المعبأة في الدائرة الخارجية تمثل مدخلات ومخرجات المعرفة والموارد بين النظم

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوق في تفعيله

البيئية للابتكار، وتمثل الأسهم المنحنية أنماط الابتكار المفتوح في النظام البيئي¹.
الشكل رقم(02-10): نموذج النظام البيئي للابتكار المفتوح



Source: Hongwei Wang, Xuemeil Xei, **How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An fsQCA analysis**, Journal of business research, Vol 108, 2020, P33.

¹ Hongwei Wang, Xuemeil Xei, **How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An fsQCA analysis**, Journal of business research, Vol 108, 2020, P29.

المطلب الثالث- نموذج الأعمال للابتكار المفتوح

تحتاج المؤسسات التي ترغب في تبني وتطبيق التوجهات والاستراتيجيات الحديثة في الإدارة إلى نماذج أعمال تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة، والابتكار المفتوح واحد من هذه التوجهات الحديثة، والذي اجتهدت حوله دراسات لوضع نموذج أعمال يضمن تبنيه وتطبيقه بشكل صحيح.

الفرع الأول- مفهوم نموذج الأعمال

لا يوجد تعريف لاقى قبولا عاما لمصطلح "نموذج الأعمال" وربما ساهم التنوع في المصطلحات في إثارة الاختلاف أيضا، فغالبا ما يتم استخدام مصطلحات مثل "نموذج الأعمال"، "استراتيجية الأعمال"، وكذا "النموذج الاقتصادي" بشكل متبادل¹، ونظرا لتعدد التخصصات المتعلقة بالمفهوم لا يوجد تعريف تعريف عملي ومقبول بشكل عام لنماذج الأعمال، ومع ذلك هناك اتفاق حول العديد من القضايا أولها أنّ نماذج الأعمال يصف كيفية قيام المؤسسات أو وحدات الأعمال بخلق القيمة وتقديمها وتخصيصها، وثانيا الاتفاق على تعريف نماذج الأعمال على أنها مجموعة من المكونات ذات العلاقات المتبادلة فيما بينها، وأخيرا هناك إجماع على أن نماذج الأعمال تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة، وعرفه Zott و Amit سنة 2010، على أنه "نظام من الأنشطة المترابطة التي تتجاوز المؤسسة وحدودها"² و يرجع أصل نماذج الأعمال المفتوحة إلى مفهوم الابتكار المفتوح الذي قدمه Chesbrough سنة 2003³، وحسب Weiblen سنة 2014 فإن نموذج الأعمال المفتوح هو نوع من أنواع نماذج الأعمال التي يلعب فيها التعاون دورا محوريا من أجل خلق والتقاط القيمة للمؤسسة، والتعاون القوي بين المؤسسة والشركاء الآخرين في النظام البيئي لا يتضمن مؤسسات أو معاملات البحث والتطوير فقط، بل يشمل أيضا طريقة الشراكة، فالشراكة تسعى إلى خفض التكاليف الإجمالية أو رفع القيمة بمرور الوقت وذلك لتحقيق المنافع المتبادلة الاقتصادية والتقنية والاجتماعية وفوائد الخدمة الناتجة عن استخدام المنصة الخاصة بالمؤسسة من قبل الشركاء الصغار لخلق قيمة للعميل، ويرتبط خفض التكاليف الإجمالية أو زيادة القيمة مع مرور الوقت لتحقيق المنافع المتبادلة بعملية الخلق المشترك بين المؤسسة ونظامها البيئي، ولذلك يلعب التعاون دورا رئيسيا في نموذج الأعمال المفتوح، مما يوفر بيئة مواتية للخلق المشترك بين المؤسسة ونظامها البيئي من خلال استخدام الموارد

¹ Silvina Trimi, Jasmina Berbegal-Mirabent, **Business model innovation in entrepreneurship**, International Entrepreneurship and management Journal, Vol 08, 2012, P450.

² Henrik Berglund, Christian Sandstrom; **Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions**, International Journal Product Development, Vol18, N°3-4, 2013, P276.

³ Silvina Trimi, Jasmina Berbegal-Mirabent, **Op cit**, P456.

المتبادلة التي تركز على خلق وتقديم القيمة.¹ وحسب Chesbrough فإن لنموذج الأعمال وظيفتين هما: خلق القيمة والتقاط جزء من هذه القيمة، كما أنّ المؤسسات تحتاج إلى تكيف نماذج أعمالها مع الابتكار المفتوح كطريقة لخلق القيمة من الملكية الفكرية، وحسب Chesbrough كذلك فإن ارتفاع تكاليف تطوير التكنولوجيا وقصر دورة حياة المنتجات يجعل من الصعب على المؤسسات تبرير استثماراتها في الابتكار، ولكن باستخدام نماذج الأعمال المفتوحة يمكن للمؤسسة مواجهة جانب التكلفة من خلال الاستفادة من موارد البحث والتطوير الخارجية لتوفير الوقت والمال ومواجهة جانب الإيرادات من خلال الترخيص الوارد للتكنولوجيا الداخلية، ويرى أيضا أن المؤسسات تحتاج لتطوير قدراتها إلى تجربة نماذج أعمالها، من خلال مثلا العلامات التجارية البديلة، أو المؤسسات المنبثقة، وتكتسب شركات التطوير المشترك أهمية متزايدة في نماذج الابتكار المفتوحة، وأضاف Chesbrough و Schwartz سنة 2007 أنّ استخدام الشركاء يمكن أن يخلق نماذج أعمال تحفض تكاليف البحث والتطوير، توسع مخرجات الابتكار، وتفتح أسواقا جديدة إذا كانت الأهداف واضحة وقدرات البحث والتطوير معروفة ونماذج الأعمال معروفة²

الفرع الثاني- نموذج الأعمال واستراتيجيات الابتكار المفتوح

يعتبر بعض الباحثين أنه توجد فجوة في أدبيات الابتكار المفتوح فيما يتعلق بالصلة بين نموذج الأعمال والابتكار المفتوح، ولا يُعرف الكثير عن الكيفية التي تصمم بها المؤسسات نماذج أعمالها لتتوافق مع استراتيجيات الابتكار المختلفة، ومهما يكن يجب على المؤسسات المهتمة بتنفيذ الابتكار المفتوح أن تتمتع بدرجة من المرونة التنظيمية وأن تكون مستعدة لإعادة هيكلة نماذج أعمالها من أجل استيعاب أفضل لتأثيرات استراتيجيات الابتكار المفتوح³، أما Saebi و Foss فربط بين أربع أنواع لاستراتيجيات الابتكار المفتوح وثلاثة أبعاد لنموذج الأعمال كمايلي:⁴

¹ Elzo Alves Aranha et al, **Open innovation and business model: A Brazilian company case study**, Journal of management&innovation, Vol10, N°04, 2015, P94

² Maria Elmquist, et al, **Op cit**, PP329, 330.

³ زكرياء عطلاوي؛ مرجع سابق، ص100.

⁴Tina Saebi, Nicolai J.Foss;**Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions**, European management journal, Vol 33, N°03, 2015, P206-209.

جدول رقم (02-03): أبعاد نموذج الأعمال واستراتيجيات الابتكار المفتوح

أربعة استراتيجيات للابتكار المفتوح				
استراتيجية قائمة على الشبكة ابتكار	استراتيجية ابتكار تعاونية	استراتيجية قائمة على الجماهير	استراتيجية قائمة على السوق	
نموذج أعمال مفتوح بمنصة	نموذج أعمال مفتوح تعاوني	نموذج أعمال مفتوح يركز على المستخدم	نموذج أعمال مفتوح يركز على الكفاءة	أبعاد نموذج الأعمال
نموذج الأعمال يعمل كمنصة للابتكار المفتوح لأصحاب المصلحة المتعددين.	ابتكارات جذرية وإستهداف شريحة جديدة.	عرض القيمة يتمحور حول المستخدم والمدخلات من مجتمعات المستخدمين.	القيمة المقدمة تتمحور حول الكفاءة من خلال تخفيض المعاملات وتكاليف التنسيق	المحتوى
- إعادة تنظيم نظام الإنتاج والتوزيع؛ - الحاجة إلى شبكة داخلية تكميلية.	يصبح المستخدمون، الموردون، العملاء، المنافسون شركاء رئيسيون في عملية الابتكار.	- في مرحلة توليد الأفكار لعملية الابتكار يتم الاستعانة بالجماهير.	- إعادة تحديد دور نظام البحث والتطوير الداخلي، - هيكل يركز على الكفاءة.	الهيكل
- توفير حوافز للتفاعل مع أطراف عديدة (أفراد، مؤسسات، مجتمعات)، - إعادة توزيع المخاطر والمكافآت.	- أساس العقود هو تقاسم المكافآت على المستوى التنظيمي مع مزودي المعرفة الخارجية؛ - تحفيز الموظفين للتفاعل مع المستخدمين الرئيسيين وشركاء التحالف.	- جوائز مالية لمقدمي المعرفة الخارجية. - تحفيزات للموظفين للاشتراك وإدارة مجتمعات المستخدمين.	- نظام مكافآت لمصادر المعرفة الخارجية؛ - إدماج خبراء لاستيعاب المعرفة المتوفرة في السوق.	الحوكمة

Source: Tina Saebi, Nicolai J.Foss; **Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions**, European management journal, Vol 33, N°03, 2015, P211.

وحسب مفهوم نموذج الأعمال المشار إليه في الجدول أعلاه فإن السعي وراء الابتكار المفتوح من الممكن

أن يؤثر على تصميم نموذج الأعمال فيما يتعلق ب:

- **المحتوى:** وهو مجموعة الأنشطة الأساسية للمؤسسة؛

- **الهيكل:** وهو الوحدات التنظيمية المعنية وطرق ربط هذه الوحدات؛

- **الحوكمة:** وهي آليات مراقبة الوحدات التنظيمية والربط بين الوحدات.

فعلى سبيل المثال الابتكار المفتوح يمكن أن يؤثر على بعد "المحتوى" لنموذج الأعمال مثل الابتكار المشترك مع شركاء خارجيين و يمكن أن يؤدي إلى عرض قيمة جديد وبالتالي تغيير مجموعة الأنشطة الأساسية التي تؤديها المؤسسة، يمكن كذلك للابتكار المفتوح أن يؤثر على بعد "الهيكل" للمؤسسات مثل إدماج مصادر المعرفة الخارجية في عمليات الابتكار للمؤسسة يمكن أن يغير الروابط بين الوحدات التنظيمية والدور الذي تلعبه في أنشطة الابتكار في المؤسسة، إضافة إلى أنّ بعض أشكال الابتكار المفتوح قد تتطلب تعديلات في بعد "الحوكمة"، في نموذج الأعمال، ، فالتعاون مع شركاء المعرفة الخارجية يُغيّر طريقة إدارة الروابط داخل المؤسسة مابين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وفيما يتم تحليل أثر مختلف استراتيجيات الابتكار المفتوح على نموذج الأعمال على هذه الأبعاد الثلاث:

أولاً-تصميم نموذج الأعمال وفقاً لاستراتيجية الابتكار القائمة على السوق

في استراتيجية الابتكار القائمة على السوق المعرفة التي تدخل إلى عملية الابتكار يتم الحصول عليها من السوق، تتميز هذه الاستراتيجية بانخفاض التنوع والاشراك للمصادر الخارجية وكمثال على النوع من الحصول على المعرفة هو الترخيص الوارد للملكية الفكرية، الاستعانة بمصادر خارجية في البحث والتطوير، أو الاستحواذ على المؤسسات الناشئة الصغيرة المبتكرة، والمؤسسة تتبع هذه الاستراتيجية من أجل الاستفادة من الابتكارات الجاهزة في السوق، والموارد التكميلية أو القدرات التكنولوجية للاطراف الخارجية، فعندما تتطلب الضغوط التنافسية استجابة سريعة، يمكن للمؤسسات الحصول على فكرة جاهزة من السوق في شكل مؤسسة صغيرة، ومن الأمثلة استحواذ مؤسسة Procter&Gamble على الشركة الصغيرة التي اخترعت فرشاة الأسنان الكهربائية SpinBrush، التي أصبحت مكوناً ناجحاً في أعمال العناية بالفم في مؤسسة P&G ، وكذلك استحواذ Microsoft على Skype من أجل تسريع ابتكارات Microsoft في الاتصالات.

عند اعتماد استراتيجية الابتكار القائمة على السوق، تستطيع المؤسسة تحقيق تخفيضات كبيرة في تكاليف المعاملات، واستيعاب المعرفة من خلال السوق أو مايسمى طرق الاستيعاب الداخلي يمكن أن يؤدي إلى تخفيض

التعقيد، عدم اليقين، عدم تناسق المعلومات، وكذا تخفيض تكاليف التنسيق، وهذا يسمح للمؤسسة بتحقيق قدر أكبر من الكفاءة، والابتكار بشكل أسرع، وبالتالي تقليل وقت الوصول إلى السوق مما يؤدي بدوره إلى خلق قيمة إضافية للعملاء، وبالمقارنة مع التطوير الداخلي أو المشترك للتكنولوجيا الجديدة فإن الحصول على التكنولوجيات المتاحة بسهولة يمكن أن يقلل بشكل كبير من تكاليف التطوير، كما أنّ اعتماد هذه الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى نموذج أعمال أكثر توجها نحو الكفاءة، حيث يمكن للمؤسسة التمتع بإمكانيات أكبر لخلق القيمة والحصول على القيمة، والحصول على المعرفة المتاحة كجزء من استراتيجية الابتكار القائمة على السوق يمكن أن يكمل جهود البحث والتطوير (إلى حد كبير) أو يحل محلها بالكامل، نقل أنشطة البحث و التطوير أو جزء منها خارج الحدود التنظيمية يؤثر على هيكل نموذج الأعمال، من خلال إعادة تحديد الطريقة التي يعمل بها البحث والتطوير الداخلي للمؤسسة وكيفية ربطه بالوحدات التنظيمية الداخلية والإضافية، على سبيل المثال تحتاج المؤسسات التي تعتمد على الحصول على مصادر خارجية للمعرفة والتكنولوجيا إلى جعل برامج الابتكار التكنولوجي الرئيسية مركزية وزيادة التنسيق لمخبر البحث والتطوير الخاصة بالمؤسسة، واعتماد التكنولوجيات الخارجية يتطلب تكيفها وتطويرها، قد تكون هناك حاجة إلى إشراك العديد من وحدات الأعمال وبالتالي يجب إنشاء هياكل مراقبة وذكاء تكنولوجي مركزية، كما أنه عند اعتماد هذه الاستراتيجية فإن هيكل نموذج الأعمال يصبح مرتبطا بشكل متزايد بعرض ودمج المعرفة والتكنولوجيا المتاحة في السوق، وبالمقابل يتقلص دور أنظمة البحث والتطوير الداخلي، وللسماح بالاستكشاف والدمج الفعالين للمعرفة والتقنيات الخارجية؛ تحتاج الأدوار التقليدية لموظفي البحث والتطوير إلى اكتساب الخبرة التي تمكنهم من التواصل والتفاعل مع الباحثين والمديرين القطاعات الصناعية الأخرى، وباختصار فإن استراتيجية الابتكار القائمة على السوق تتطلب نموذج عمل مع عرض موجه نحو الكفاءة وزيادة الاعتماد على اكتساب المعرفة الخارجية وتقليص دور أنظمة البحث والتطوير الداخلي.

ثانيا- تصميم نموذج الأعمال وفقا لاستراتيجية الابتكار القائمة على الجمهور

في استراتيجية الابتكار القائمة على الجمهور يكون مصدر مدخلات المعرفة عدد كبير من الفاعلين يكون عن طريق الرقمنة، وانخفاض تكاليف الاتصال، حيث يمكن للمؤسسات الوصول إلى المعرفة الموزعة عند الأفراد أو المجتمعات الخارجية دون العودة إلى الوسائل التقليدية للتكامل العكسي أو الأمامي، فالتعهد الجماعي هو فعل الاستعانة في مهمة ما بجمهور من الناس، ويمكن أن تتراوح ممارسات التعهد الجماعي ما بين مسابقات الابتكار إلى التفاعل مع مجتمعات المستخدمين، والافتراض الأساسي هو أن الذكاء الجماعي لمجموعة أكبر من الناس يتجاوز ذكاء القليل من الناس، سواء من حيث الفكرة أو المعرفة.

واعتماد استراتيجية الابتكار القائمة على الجماهير، مجتمعات المستخدمين وتفاعلاتهم مع المؤسسة تصبح جزءا لا يتجزأ من هيكل نموذج أعمال المؤسسة، والذي يتطلب نماذج جديدة للحوكمة، يجب إدخال نماذج حوكمة جدد لدعم استراتيجية الابتكار القائمة على الجماهير في المؤسسة، فمن ناحية تحتاج المؤسسة إلى تقديم مكافآت نقدية أو غير نقدية للمشاركين الخارجيين لجذب المساهمات المحتملة، ومن ناحية أخرى تحتاج المؤسسة إلى توفير حوافز لموظفيها لإشراكهم في مبادرة الابتكار المفتوح، وغالبا ما يقاوم الموظفون مثل هذه المبادرات خوفا من فقدان الكفاءات والمسؤوليات، كما أنّ أحد التحديات المهمة في التعهيد الجماعي هو الكم الهائل من المعلومات التي تحتاج إلى تقييم وتنظيم الأمر الذي يتطلب قدرات وممارسات تنظيمية جديدة، فعلى سبيل المثال تحتاج المؤسسة من التأكد من بث المسابقة بالطريقة الصحيحة لزيادة نسبة المساهمات المفيدة وكذلك ضمان قبول المبادرة من قبل موظفيها، حيث تفتقد بعض المؤسسات إلى الكفاءة في كيفية صياغة التحدي و بثه بشكل فعال، وباختصار، فإن نموذج الأعمال الذي يدعم الاستراتيجية القائمة على الجمهور يعتمد على تقديم عروض القيمة المصممة خصيصا لمجتمع المستخدمين والتي شارك في إنشائها والتي ساعدت في تشكيل الابتكار، لذلك فإن مجتمعات المستخدمين وإدارتها هي جزء مهم من نموذج الأعمال، مما يؤدي إلى تصميم نموذج أعمال مفتوح يركز على المستخدم.

ثالثا-تصميم نموذج الأعمال وفقا لاستراتيجية الابتكار التعاوني

في استراتيجية الابتكار التعاوني تدخل المؤسسة في اتفاقيات تعاون مع عدد قليل من الشركاء ذوي المعرفة المكثفة مثل المستخدمين الرئيسيون، الجامعات ومعاهد البحث أو مؤسسات أخرى، يضمن الدمج العميق للشركاء الخارجيين في عمليات الابتكار الخاصة بالشركة التفاعلات الوثيقة والمتكررة بين الشركاء و تطوير الثقة المتبادلة التي تسهل نقل المعرفة الضمنية عبر الحدود التنظيمية، باعتماد هذه الاستراتيجية تختار المؤسسة شريكا معيناً في المعرفة من أجل التطوير المتبادل للابتكار، مما يتطلب تفاعلا وتعاوناً وثيقاً لتسهيل نقل وتبادل المعرفة الضمنية بين الأطراف، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية إنشاء تحالفات للبحث والتطوير مع شريك ذو معرفة كثيفة أو إشراك المستخدمين الرئيسيين (Lead-users) في عمليات الابتكار المشترك، عادة ما يتم تبني هذه الأنواع من الابتكار التعاوني بغرض توليد ابتكارات جديدة ومدمرة، والتي يمكن أن تؤدي إلى عروض قيمة جديدة، غالبا ما تستهدف إنشاء أسواق جديدة، وتبني طريقة المستخدمين الرئيسيين تهدف إلى التطوير المشترك للمنتجات والخدمات المبتكرة، وهي طريقة منهجية لتحديد وإشراك مجموعة خاصة من المستخدمين المتقدمين جدا في عمليات الابتكار في المؤسسات بغرض توليد ابتكارات جديدة جذريا، هذا كله يؤثر على بعد المحتوى في

نموذج أعمال المؤسسة، لأنه يغير الطريقة التي يتم بها إرضاء العميل من خلال تقديم عرض قيمة جديد، أو حتى استهداف شريحة جديدة من العملاء، كما أن استراتيجية الابتكار التعاوني يمكن أن تؤثر على بُعد الهيكل في نموذج أعمال المؤسسات، لأنه يتطلب إنشاء روابط رسمية مع شركاء خارجيين بغرض المشاركة في الابتكار المشترك، تصبح وظائف البحث والتطوير التي تم إنشاؤها سابقا داخل المؤسسة أنشطة مشتركة بين المؤسسة و المتعاونين معها، وبالتالي يصبح الشركاء الخارجيون أصولا رئيسية في أنشطة الابتكار للمؤسسات وهيكل نموذج أعمالها ويجب إدارتها وفقا لذلك، وكذلك من شروط استراتيجيات الابتكار التعاوني تبادل المعرفة بين الأطراف، وهذا يعني أنّ المؤسسة بحاجة إلى تطوير مهارات وعمليات جديدة تحكم التفاعلات بين موظفيها الداخليين ومع الأطراف الخارجية، وباختصار فإنه من خلال تبني استراتيجية الابتكار التعاوني، يجب أن يركز نموذج الأعمال على تطوير وتقديم الابتكارات التي غالبا ما تكون مدمرة و/أو إنشاء أسواق مستهدفة جديدة.

رابعا-تصميم نموذج الأعمال وفقا لاستراتيجية الابتكار القائمة على الشبكة

هذه الاستراتيجية تشبه استراتيجية الابتكار التعاوني، وفيها تقوم المؤسسات بدمج الشركاء بشكل عميق لضمان التطوير المشترك الفعال للمعرفة على نطاق واسع، وبما أنّ المعرفة يتم توزيعها على نطاق واسع، خارج الحدود التنظيمية للمؤسسة يمكن للمؤسسة الانخراط فيما يسمى استراتيجية الابتكار القائمة على الشبكة؛ من خلال الانخراط والحفاظ على شبكة من شبكة العلاقات مع مختلف الشركاء الخارجيين، تصبح المؤسسة جزءا من نظام بيئي للابتكار المفتوح يتكون من أفراد، مجتمعات ومؤسسات أخرى. ومن خلال اعتماد هذه الاستراتيجية يعمل نموذج الأعمال كمنصة ابتكار مفتوحة تربط المؤسسة بالأفراد والمجتمعات والمؤسسات الأخرى بغرض التطوير المشترك للابتكارات، ونظرا للتعقيد في إدارة هذه المنصة أو المجموعة المتنوعة من الأطراف الخارجية المشاركة، فإنّ هذه الاستراتيجية تؤدي إلى التغييرات الأساسية الأكثر أهمية في تصميم نموذج الأعمال، تبني هذا النوع من استراتيجية الابتكار المفتوح يجمع بين تحديات جميع الاستراتيجيات المذكورة سابقا، وهي الحاجة إلى البحث وتحديد مصادر المعرفة الخارجية، وتبني ودمج الأفكار والتقنيات الخارجية في عمليات الابتكار في المؤسسة فضلا عن التحديات المرتبطة بالإدارة والتفاعل مع أطراف خارجية، وبالتالي يجب مواءمة بعدي الهيكل والحوكمة لنموذج الأعمال وفقا لذلك، ونظرا للتنوع وكثرة أطراف المعرفة الخارجية، هنا ك حاجة كبيرة لتطوير شبكات داخلية إضافية لدمج المعرفة المكتسبة خارجيا بسلاسة، وضمان نجاح عملية الابتكار المفتوح، إلى إلى الحاجة إلى نظام مكافآت موجه لتعزيز جهود الموظفين نحو تحقيق نتائج تعاونية مفتوحة، فأنظمة المكافآت التقليدية ليست موجهة لمكافأة هذه الأنواع من الجهود، يحتاج هذا النوع من نموذج الأعمال المفتوح إلى إنشاء وحدات مخصصة أو

وحدات فرعية لتنفيذ الابتكار المفتوح، وباختصار فإنه من خلال تبني استراتيجية قائمة على الشبكة، فإن نموذج الأعمال يعمل كمنصة أعمال مفتوحة للعديد من شركاء المعرفة.

المبحث الثالث: دور أبعاد التوجه السوقى في تفعيل الابتكار المفتوح

أصبح من المعروف اليوم أن التعاون مع الشركاء، مستهلكون، منافسون، أو موردين، هو عامل أساسى قادر على تعزيز أداء المؤسسات وقدرتها على الابتكار، فالمؤسسات الموجهة بالسوق التى تطبق الإدارة من الخارج إلى الداخل تتبنى فكرة التعامل مع الابتكار بطريقة منفتحة، فواقعيا الابتكار المفتوح يشير صراحة إلى استخدام تدفقات المعرفة الداخلة والخارجة بين العديد من الشركاء لتسريع الابتكار الداخلى، ويشدد الابتكار المفتوح على أهمية التقاط المعرفة من البيئة الخارجية وتحويلها إلى عمليات مبتكرة، منتجات أو خدمات، فالعملاء يولون اهتماما متزايدا لخصائص المنتج، والكثير من المنتجات تم صياغة مفهومها مبدئيا من قبل المستخدمين الأوائل أكثر من المصنعين، وفي نفس الوقت كل مؤسسة تحتاج أن تولي أهمية والحفاظة على جودة العلاقة مع الشركاء لتعزيز قدرتها التنافسية، فالشركاء في سلسلة التوريد هم من أهم مصادر المعرفة المطبقة لتطوير العمليات المبتكرة، والجمع بين خبرة المؤسسة مع الموردين والعملاء والجهات الخارجية الفاعلة قد يؤدي إلى زيادة الابتكار في المؤسسة، كذلك التعاون مع المنافسين قد يمثل طريقة أخرى للحصول على المعرفة، ففي الواقع المؤسسات الموجهة بالسوق تملك قدرة استيعاب تسهل التعلم من المؤسسات الأخرى وتسرع تطبيق العمليات الجديدة¹.

وحسب Chesbrough فإن مستقبل الابتكار المفتوح، سيكون أكثر شمولا وتعاونا وأكثر تفاعلا مع مجموعة متنوعة من المشاركين، ويتوقع في المستقبل أن تصبح الجامعات أكثر ترحيبا بهذا الاتجاه، سيتم تكييف السياسات العامة لدعم هذه الحركة، وقدرات الابتكار للمؤسسات حول العالم لن تتوقف عند حدود المؤسسة، بل ستمتد ممارسات الابتكار المفتوح إلى الموردين، العملاء، والشركاء، والقطاع الثالث، والمجتمع ككل².

المطلب الأول- دور التوجه بالعميل في تفعيل الابتكار المفتوح

التعامل مع شركاء قائمين على السوق مثل العملاء، الموردين يمكن أن يساعد في تحديد متطلبات السوق بشكل أفضل من أجل ابتكار السلع، الخدمات أو العمليات و من أجل تقاسم التكاليف ومخاطر عملية

¹ Elisa Arrigo : Alliances, open innovation and outside-in management, Symphonia emerging issues in management, n° 2, 2012, P60.

² Henry W Chesbrough: **open innovation, were we've been and where we're going**, Op cit, P20.

الابتكار، التفاعل مع العملاء و المشاركة في إنشاء مخرجات المؤسسة مع عملائها، فقد تمّ التأكيد على أنه القناة الأهم للمعلومات الداعمة لتبني نموذج ابتكار الخدمات المفتوح¹.

الفرع الأول- معرفة العميل أداة الابتكار المفتوح

إنّ الابتكار يتم قيادته وتوجيهه بواسطة معارف العملاء أي بواسطة المعرفة الواسعة للمؤسسة برغبات وتطلعات العملاء، انفعالاتهم وحتى أفكارهم والتي تأتي في كل مرة كالجرعات المساهمة في إثراء عملية خلق المنتجات والخدمات.²

يمكن للعملاء تقديم معلومات مباشرة فيما يتعلق باحتياجاتهم ويمكنهم المساعدة في إنشاء أفكار مبتكرة للمنتجات الجديدة، وأحد الأساليب الحيوية بالنسبة للمؤسسات التي تستخدم الجمهور كمصدر للابتكار هو الكشف عن المشاكل المتعلقة بالابتكار التي تواجهها عبر منصات الابتكار المفتوح على الأنترنت، وبالرغم من الإيجابيات المتعددة إلا أنه توجد سلبيات ومخاطر في عملية تضمين المستخدمين في الابتكار وهي حسب Enkel وآخرين بشكل رئيسي فقدان المعرفة الفنية، الاعتماد على آراء الزبائن وشخصياتهم، الاستجابة لفئة قليلة من السوق والمساهمة في ابتكارات تدريجية فقط أي التي تكون للمستخدمين خبرة سابقة معها.³

وإدماج العميل هو قدرة ديناميكية تتطلب التعامل مع العملاء الرئيسيين لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل وتشجيع التوافق بين وظائف المؤسسة لخلق قيمة للعملاء، ويتضمن إدماج العميل تدفق المعلومات والمواد والخدمات إلى العميل ومن العميل إلى المؤسسة، وكمثال على الروتينات الأساسية لإدماج العميل؛ المشاركة المستمرة للمعلومات، السماح للمؤسسة بفهم مستوى رضا العميل عن آدائها وفهم أي تغييرات قد يطلبها العميل في عروض المؤسسة، ونشر المعلومات حول رضا العملاء عبر المؤسسة عنصر أساسي في إدماج العملاء، كما أظهرت الأبحاث أنّ الإدماج الناجح للعملاء يرتبط بأداء المنتج الجديد ونتائج الأداء، وحسب Barrales Molina et al فإن التوجه السوقي يعتبر قدرة ديناميكية، فالمؤسسات التي تتبنى القدرة العالية على التوجه

¹ Andria Mina, Elif Bascavusoglu-Moreau, **open service innovation and the firm's search for external knowledge**, Research policy , Vol, 43, N°01, 2014, P855.

² فوراري مريم، أقاسم عمر، أثر الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجات المؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية LIT-MAG ، مجلة دراسات، العدد الإقتصادي، العدد1، جامعة الأغواط، 2015، ص115.

³ زكريا عطلاوي، مرجع سبق ذكره، ص63.

السوقي هي أكثر حساسية واستباقية في الاستجابة لطلبات العملاء واستغلال فرص السوق والسرعة في تقديم المنتجات والخدمات وفقا لتفضيلات العميل.¹

إضافة إلى أنّ نماذج الأعمال الجديدة القائمة على الابتكار المفتوح تخلق المزيد من الفرص للمستخدم والمؤسسات وفي قطاع البرمجيات يقوم المستخدمون بتطوير منصات مفتوحة المصدر من خلال الإنشاء المشترك، كما أصبح المستخدمون قادرين بشكل متزايد على المشاركة في تشكيل جميع أنواع السلع، و أصبح بإمكان المستخدمين شراء أثاث عبر الأنترنت بواسطة متجر أثاث عبر الأنترنت، كما أصبح المستخدمون أكثر تمكيناً في جميع القطاعات، في تشكيل سلعهم الخاصة بهم والتي تلي متطلباتهم بشكل أفضل ليس فقط كمخترعين ولكن كمصنعين، فأصبحت المؤسسات لا تواجه المنافسة فقط من المنافسين ولكن من طرف المستخدمين المتمكنين أنفسهم.²

الفرع الثاني- إدماج العميل للحصول على متطلبات أصحاب المصلحة والتوقعات

تشير الأدبيات إلى أنّ إدماج العميل أو مشاركته عامل مهم لنجاح الابتكار، خاصة في المؤسسات الخدمية والتي تعتمد بطبيعتها على تفاعل العملاء، فهي بحاجة للأخذ بهذا النهج، حيث يوجد ثلاث عوامل أساسية يجب أخذها في الاعتبار من أجل الحصول على تأثير إيجابي لمشاركة العميل وهي:³

تقليل التكاليف، زيادة رضا العميل، زيادة الحصة السوقية.

أولاً- الأدوار المهمة للعميل في عملية الابتكار

يوجد أدوار مختلفة للعميل يمكن أن يأخذها عندما يتم إشراكه في عملية الابتكار في المؤسسة، وحسب Straub et al، فإن له خمس أدوار هي:

- **محدد الخدمة:** فالعميل لديه توقع دقيق للخدمة التي يجب أن تكون، ويحدد متطلبات الخدمة قبل تقديمها، إضافة إلى تحديد الخدمة فإن العميل يقوم بتفعيل عملية تقديم الخدمة القائمة من خلال أفعاله أو تصرفاته.

¹ Haris Aslam, **Customer integration in the supply chain: the role of market orientation and supply chain strategy in the age of digital revolution**, Annals of operations research, 2023, PPP 04,05,06, cosulé le 02/01/2023 on the cite :

https://www.researchgate.net/publication/370719169_Correction_to_Customer_integration_in_the_supply_chain_the_role_of_market_orientation_and_supply_chain_strategy_in_the_age_of_digital_revolution

² Ellen Enkel, et all, **Op cit**, P 314.

³ Dimitrios Siakas and Kerstin Siakas, **Op cit**, P 330.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

- مصمم مشارك: يشارك العميل "كمستشار تنظيمي" أثناء اتخاذ القرار وعمليات التصميم، يساهم في خلق المنتجات والخدمات الجديدة من خلال هذا الدور، وتمكين المؤسسة من الحصول على نظرة مبكرة حول آراء وتفضيلات العميل.

- منتج مشارك: يقدم العميل مدخلات في شكل عوامل إنتاج مثل العمل، المعرفة، المعلومات، الأموال... الخ، كما يتصرف العميل بطريقة تتوافق مع الموظف بدوام جزئي في المؤسسة أثناء مشاركته في العمليات، وفي المناهج المرنة لتطوير البرمجيات مثلا، يكون العميل جزء من فريق تطوير البرمجيات يشارك بنشاط في تحديد مواصفات الخدمة وإنشائها طوال دورة الحياة.

- مسوق مشارك: يقوم العميل بدعم تسويق المنتج، خاصة من خلال الكلمة المنطوقة، فالتأثير التسويقي لهذه الكلمة قد يكون إيجابي أو سلبي، حيث يرتبط برضا وخبرة العميل مع المنتج.

- مراقب الجودة: يساعد العميل في ضمان جودة الإنتاج والتسليم، ويمكن تحقيق ذلك مثلا من خلال المشاركة في مراحل الاختبار أو من خلال التغذية العكسية الصحيحة وإجراء التحسينات في الوقت المناسب.

يعتبر دوري "محدد الخدمة" ودور "مصمم مشارك" أهم أدوار إدماج العميل، خاصة في المراحل الأولى لتطوير المنتج، وفي دور "منتج مشارك" فإن العملاء هم شركاء في تصميم العمليات، و العملاء هم من يقومون بتوفير الإطار، الأولويات، توضيح الغموض، و سناريوهات الاختبار، وما يجعل هذا التوجه ناجحا هو المرونة مع المتطلبات المتقلبة للمستهلك النهائي، من خلال التفاعل غير الرسمي المكثف والمطور.

ثانيا- القيمة المقدمة للعميل تكون من خلال إدماجه

من الواضح أنّ الهدف الرئيسي من الابتكار هو خلق القيمة، غير أن مظاهر القيمة عادة معقدة جدا، مؤقتة وعالية الارتباط بالسياق، ومن أجل خلق قيمة والحفاظ عليها، لا يجب على المبتكرين قبول تعقد القيمة فقط ولكن يجب أيضا الاستجابة لتغير الوقت ومفاهيم المستخدم للقيمة المعتمدة على السياق إذ أنّ:

- القيمة؛ ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد؛
- القيمة؛ يمكن أن تكون مفيدة أو نهائية؛
- القيمة؛ عادة تكون مؤقتة ومتغيرة مع الوقت؛
- تشمل مصادر القيمة؛ الخصائص الموضوعية للغرض، التصرف الذاتي، أو الرأي حول موضوع ما، التفاعل بين الغرض والموضوع؛
- تعتمد مظاهر القيمة على السياق إلى حد كبير؛

- غالبا ما يكون تجلي القيمة على المستوى الفردي للمستخدم في شكل قيمة متصورة (إسقاط المستخدم للفائدة المحتملة التي يستمدتها من غرض ما)، والقيمة التشغيلية (مدى إعجاب المستخدم أو عدم إعجابه بالمحتوى أو عملية استخدام الغرض أو الخدمة)، قيمة الغرض (تقرب من جودة الغرض أو الخدمة، أو ما يقدمه للمستخدم بحكم خصائصه)، أو أشكال أخرى لهذه القيمة.

فكلما زاد إشراك العميل في عملية الابتكار تم خلق المزيد من القيمة له وإرضاءه، وتعد قيمة العميل مفهوما ديناميكيا لأنه قد يتغير بمرور الوقت حسب المواقف، يجب أيضا تحديد قيمة العميل على مستويات تجريدية مختلفة، وبالتالي من المهم اختيار العملاء المستهدفين المناسبين عند تصميم برامج إدماج العملاء.

المطلب الثاني- دور التوجه بالمنافس في تفعيل الابتكار المفتوح

حسب Freeman وآخرون سنة 2010 وكذلك Lado و Boyd و Hanlon سنة 1997 فإن المنافسين هم من أصحاب المصلحة الرئيسيين رغم أنّ هذا لم يكن واضحا منذ البداية، فهم من أصحاب المصلحة البارزين لأنهم ليسوا فقط منافسين حول الموارد والعملاء، ولكنهم أيضا يحفزون على التحسينات في المنتجات والخدمات من خلال ابتكاراتهم وكذلك تركيزاتهم الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال فشلت مؤسسات زائلة مثل Nokia و Blackberry في أخذ المنافسين بعين الاعتبار وإعطائهم أهمية مثل Apple و Samsung، فنجح Apple في سوق الهاتف النقال مثال على التلبية الاستباقية للحاجات الكامنة للعملاء و تطوير صورة غير متوفرة عن المنافسين.¹ كما اتجهت مؤسسات متنافسة في نفس القطاع نحو التنافس و التعاون وكذلك في التعاون أو التنافس وهو ما حقق لها النجاح في الابتكار المفتوح، وأشهر مثال قدمه Chesbrough هو ما يعرف بالتعاون التنافسي بين ثلاث مؤسسات رائدة في صناعة رقائق المعالج الدقيق microprocessor chips للحواسيب الشخصية وهي مؤسسة IBM و Intel و AMD.²

الفرع الأول-التوجه بالمنافس مصدر معلومات من أجل الابتكار المفتوح

من الواضح أنّ العديد من المؤسسات تعتمد على المنافسين لتوفير المعلومات الهامة لتوجيه جهودهم الابتكارية وتشكيلها، و يمكن للمؤسسات التعلم من منافسيها بشكل مباشر أو غير مباشر، والتعلم غير المباشر أكثر شيوعا من التعاون المباشر ويشمل التعلم غير المباشر الهندسة العكسية للمنتجات المنافسة، أو تجسيد الجهود الابتكارية للمنافسين في جهود تطوير المنتج، فالكثير من المؤسسات تبذل جهودا في رصد ومراقبة أنشطة منافسيها

¹Vijay K Patel et al, **Op cit**, P03

² Kwanghui Lim, et al, **Open innovation and patterns of R&D competition**, Journal Technology Management, Vol 52, N°3/4, 2010, P300.

من خلال التدقيق في بيانات منتجاتهم وبراءات الاختراع وشراكات التعاون مع الجامعات¹، ويتطلب نجاح المنتج الجديد أن يكون لدى المؤسسات توجه قوي بالمنافس فعادة إطلاق المنتجات الجديدة يُقابل بردود عدائية من قبل المنافسين²، فتتبع حركات المنافسين عن كثب قد يسهل الابتكار من خلال توخي الحذر من استراتيجية الابتكار المتبناة من طرف المنافسين³، ومفهوم Competitor intelligence تعني الذكاء التنافسي أو الاستخبارات التنافسية أو معلومات المنافسين جاء من المجال العسكري ويعني أنّ المؤسسات تستخدم نهجا حربيا للقتال من أجل نفس الموارد أو موارد مماثلة، ومن أجل بناء نظام ذكي للأعمال يجب على المؤسسات مسح البيئة الخارجية لفهم رؤية ورسالة منافسيها في السوق إلى جانب نقاط قوتهم وضعفهم، وحسب Porter فإنّ وضع، ومراقبة، وتحليل سلوك معين للمنافسين هو جزء من الاستراتيجية التنافسية، ويركز الذكاء التنافسي على تحليل المنافسين المباشرين وغير المباشرين للمؤسسة وهو النتيجة الناجمة عن عملية منهجية وقانونية لجمع وتحليل المعلومات حول المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة، والمؤسسة الموجهة بالمنافس لديها نظام تدقيق جيد للتعلم من نقاط قوة وضعف المنافس، ولديها ما يكفي من الموارد والقدرات والاستراتيجيات لإدارة وتوقع تصرفات المنافسين الحاليين والمحتملين، ومن الواضح أنّ معرفة المنافس هي واحدة من أهم المصادر لتطوير المنتجات المبتكرة، حيث تقوم الاستخبارات التنافسية بجمع أجزاء مختلفة من معلومات السوق، بما في ذلك تحركات المنافسين ونواياهم، وتغيير السلوك؛ مقارنة معلومات السوق حول الأسعار، الخدمات، الإعلان، المنتجات المقلدة، اتجاهات السوق، الفرص والتهديدات، المشاركة التكنولوجية، وأثناء عملية تطوير المنتجات توفر هذه المعلومات نظرة ثاقبة للسوق، وتسهل عملية الحد من المخاطر المرتبطة بالابتكار، وتغذية الأفكار الجديدة في خلق منتجات جديدة للأسواق الحالية والجديدة، وحسب الدراسات التي أجريت حول تطبيق الاستخبارات التنافسية توصلت إلى أن مستوى الوعي بها منخفض نسبيا حيث يستخدم معظم المسيرين أنشطة الاستخبارات التنافسية على المستوى التكتيكي وليس على المستوى الاستراتيجي، فنظام الاستخبارات التنافسية هو نظام فعال لأنه يوفر الأفكار المبتكرة ويحسن الأداء المالي وزيادة احتمال الاستمرارية، نظرا للمنافسة المتزايدة في بيئة الأعمال⁴.

¹ Keld Laursen, Ammon J. Salter: **The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration**, research policy, Vol 43, N°05, 2014.P870

² Margaret Jekanyika Matanda : **Market orientation, supplier perceived value and business performance of SMEs in a Sub-Saharan African nation**, journal of entprise information management, Vol22, N°04, 2009, P389.

³ Moad Hamod M Saleh et al, **Op cit**, P36.

⁴ Fenfang et al, **Competitor intelligence and product innovation: the role of open-mindedness and interfunctional coordination**, IEEE Transactions on engineering management, Vol 69, N°02, 2019, P03

الفرع الثاني-التعاون التنافسي من أجل الابتكارالمفتوح

أصبح من المعروف اليوم أن الابتكار هو نتيجة للتعاون بين مجموعة واسعة من الفاعلين الموجودين داخل وخارج المؤسسة من بينها التعاون بين مجموعة من المؤسسات المتنافسة وهو التعاون الأكثر إثارة للجدل، كانت المقاربة التقليدية "رابح-خاسر" تركز على المنافسة بين المؤسسات تؤدي إلى خسارة الفرص التجارية، لكن في منتصف التسعينيات من القرن الماضي تلاشت المقاربة التقليدية وأصبح من المقبول أن التعاون بين المؤسسات المتنافسة يؤدي إلى سناريو "رابح-رابح"، فرأى الكثير من الباحثين أن الفائدة الأفضل للتطور التكنولوجي تكون من خلال التعاون بين المتنافسين، وأنّ التعاون بينهم هو وسيلة فعالة للجمع بين تكاليف البحث والتطوير والخبرة¹.

أولاً- مفهوم التعاون التنافسي

يأتي مصطلح التعاون التنافسي من الكلمة Cooperating وهي من الكلمتين Cooperating و Competing وتعني التعاون والتنافس معاً²، وحسب Kock و Bengtsoon سنة 2000 التعاون التنافسي هو "العلاقة الثنائية والمتناقضة والتي تنشأ عندما تتعاون مؤسستان في عدد قليل من الأنشطة وفي نفس الوقت تتنافس حول أنشطة أخرى"، ووصفة Dagnini و Padula سنة 2002 على أنه نظام من الجهات التي تتفاعل على أساس "التطابق الجزئي للمصالح والأهداف"، وحسب Gnyawali وآخرون سنة 2008، التعاون التنافسي هو "التعاون والمنافسة المتزامنين بين مختلف الجهات الفردية أو التنظيمية"، وفي محاولة لـ Kock و Bengtsson سنة 2014 لوضع تعريف موحد للتعاون التنافسي توصلوا إلى أنّ التعاون التنافسي هو علاقة متناقضة بين اثنين أو أكثر من الفاعلين المشاركين في آن واحد في التعاون والتفاعلات التنافسية، سواء كانت علاقتهما أفقية أو عمودية"، وحسب Ritala و Hurmelinna-Laukkanen سنة 2009 فإنه إطار التعاون التنافسي تتعاون المؤسسات لخلق قيمة مشتركة وتتنافس مع بعضها البعض لالتقاط الجزء الأكبر من القيمة المنشأة³.

ثانياً- دور التعاون التنافسي في تفعيل الابتكار المفتوح

التعاون التنافسي هو استراتيجية بين المنافسين مثيرة للمفارقة، لأنه بسبب هذا التعاون التنافسي كل منافس قد تزيد أرباحه، هذا التعاون بين المتنافسين يسمح بتعزيز القدرات الابتكارية لكل مؤسسة خاصة الابتكار

¹ Rebecca Lia, **Cooperation, competition and coooperation in innovation communities**, Prometheus, Vol 31, N°02, 2013, P92

² **Ibid**, P92.

³ Rouyre Audrey, **Managing open innovation between competitors; what challenges?**, Conférence internationale de management stratégique, Montpellier , 6-8 juin, 2018, P06.

المفتوح، يمكن لهذه الاستراتيجية أن تأخذ شكل اتحاد في البحث والتطوير، إنشاء مؤسسات تابعة مشتركة، شبكات الموردين، تقاسم سلسلة التوريد... الخ، هذا التعاون لا يهدف إلى القضاء على المنافسة، بل بالعكس، يهدف إلى توحيد سلوكيات المنافسة محليا في القطاع، يمكن أن تُعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة اتفاق متبادل من أجل تركيز كل القطاع لردود الفعل ضد التهديدات التنظيمية و المخاطر التكنولوجية¹.

كما يعتبر التعاون التنافسي الاستراتيجية الوحيدة التي تعود بالفائدة من خلال التعاون والتنافس في آن واحد، وتحتاج إلى مقاربات تسييرية بإمكانها معالجة التوتر الناجم عن التفاعل، رغم أنّ التعاون التنافسي هو استراتيجية "رابح-رابح"، فإن المؤسسات في صراع بين العمل مع بعض بهدف خلق قيمة والرغبة في أن تكون انتهازية للحصول على أعلى حصة من القيمة المنشأة، لذلك علاقات التعاون التنافسي هي على درجة عالية من الاعتماد على بعضها البعض ومليئة بالصراع ومع ذلك فإن إمكانية تحقيق المردودية مرتفعة كذلك، لذلك من المهم دراسة الظروف التي تشترك فيها المؤسسات التي تدخل في التعاون التنافسي، كيفية تطوير التعاون التنافسي، كيفية تحقيق نتائج إيجابية من خلال التعاون التنافسي، وكيفية تأثير التعاون التنافسي على الابتكار، فقد أظهرت الدراسات أن تحالف الشركاء والشبكات يساعد المؤسسات للوصول، للموارد المهمة واكتسابها والاستفادة منها في السعي لتحقيق الابتكار، فالتعاون توفر الوصول إلى المعرفة والموارد في الوقت المناسب التي لا تكون متاحة بطريقة أخرى ويمكن للمؤسسات الجمع بين موارد بعضها البعض في إنجاز مشاريع الابتكار التي تنطوي على مخاطر عالية وتتطلب استثمارات ضخمة، لأن الموارد العلائقية والمزايا التي تنتج عن هذه العلاقات مهمة، لذلك تسعى المؤسسات بنشاط لإقامة تحالفات بين المؤسسات لخلق معارف وقدرات جديدة التي من شأنها تعزيز مخرجات الابتكار الخاصة بها، وبخصوص البحوث حول كيف يؤثر التعاون التنافسي على الابتكار فإنها محدودة جدا، لكنها توصلت إلى أن التعاون التنافسي بين المتنافسين ضروري إذا أردت المؤسسات ذات التوجه الابتكاري أن تنافس في الأسواق العالمية الحالية، وبينت الدراسات التطبيقية أنّ التعاون مع المنافسين المباشرين وغير المباشرين مهم ليس فقط لاكتساب معارف تكنولوجية ومهارات جديدة من الشركاء، ولكن أيضا لإنشاء والوصول إلى قدرات أخرى بناء على الاستغلال المكثف للقدرات الحالية، كما أنّ التعاون التنافسي بين الفاعلين الرئيسيين يمكن أن يعزز الابتكار عن طريق المنافسة، كما أنّ الأشكال المعقدة للتعاون عادة ضرورية لتعزيز المنافسة، فالتعاون التنافسي بين المؤسسات الرائدة يمكن أن يؤدي إلى تعاون تنافسي لاحق بين مؤسسات أخرى

¹ Christophe Assens, François Coléno, **How to manage free riders in a network of competitors: the case study of animal genetic selection industry in France**, Journal on Chain and network science, Vol14, N° 02, 2014, P130

لأن الكثير من المتابعين يقلدون بشكل نمطي ويستجيبون لتحركات الرائدة في القطاع، وبالتالي فإن التعاون التنافسي بين المؤسسات العملاقة ممكن أن يغير الديناميكيات التنافسية إلى شكل أكثر من المنافسة، و يؤدي إلى المنافسة بين المجموعات.¹

المطلب الثالث- دور التنسيق بين الوظائف في تفعيل الابتكار المفتوح

عملية التنسيق بين الوظائف تضمن التعاون السلس، التماسك والتواصل والثقة والالتزام الوظيفي بين الإدارات، وهذا يمكن أن يؤدي إلى نتيجة فائقة في ابتكار المنتجات أو الخدمات، ونظرا لهذا التكامل فإنه يعزز تكاثر الأفكار ويسهل انتشارها الداخلي، لذلك فإن هذا التنسيق مطلوب لتوصيل المعلومات التي يتم جمعها من المنافسين والعملاء من أجل تنسيق الجهود المشتركة بين الإدارات بغرض توفير قيمة أعلى للعميل، إضافة إلى ذلك يتطلب تقديم منتج أو تقنية جديدة تعاوننا بين الوظائف بغرض حل المشكلات السوقية والتقنية التي ستؤدي إلى تحقيق السرعة العالية والآداء، حيث أثبتت الدراسات السابقة أن المؤسسات التي تكون فيها الروابط قوية بين البحث والتطوير وقسم التسويق قادرة على تحقيق قدرتها التكنولوجية بكفاءة تفوق منافسيها وذلك من خلال ابتكار المنتج، وعندما يكون هناك مستوى عالي من التنسيق بين الإدارات والتسيير والمشاركة للمعلومات الهامة، هذا يساعد المؤسسة على الإستجابة بسرعة وكفاءة لمحفزات البيئة الخارجية، فالقسم الواحد تكون لديه قوة محدودة للغاية، بينما دمج الإدارات المختلفة يمكن أن يساعد على تحقيق إنجازات عالية والتي قد تكون بعيدة المنال أو لا تكون ضمن تطلعات وحدة واحدة.² والتعاون بين الوظائف الداخلية عموما يمثل الأفراد من مختلف الاختصاصات والوظائف الذين يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف لمصلحة مشتركة، ورأى Choi أن الأفراد ذوي الخلفيات المتعددة الوظائف قد يكونوا أكثر مهارة في التواصل مع مجموعة متنوعة من الأطراف الخارجية، وشددت البحوث المتعلقة بالابتكار على ضرورة هيكلة التعاون بين الوظائف للاستجابة للمتطلبات العالية لمعالجة المعلومات.³

¹ Devi R. Gnyawali, **Byung-Jin Robert Park, coepetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation**, Research policy, Vol 40,N°05, 2011,PP651,652.

² Moad Hamod M Saleh et al, **The effects of market orientation, product innovation and marketing ethics on firm performance: a theorretical framework**, International journal of innovation and industrial revolution, vol 03, N°07, 2021 ,PP36, 37.

³ زكريا عطلاوي، مرجع سابق، ص 50.

الفرع الأول-أهمية التنسيق بين الوظائف بالنسبة للابتكار المفتوح

الابتكار المفتوح هو عملية نقل التكنولوجيا أو تشارك التجارب من طرف مؤسسة إلى أخرى لتسريع وقت إيصال المنتج الجديد إلى السوق، كما أن الابتكار المفتوح يستعمل لخفض تكاليف البحث والتطوير و تقليل المخاطر وتسريع وقت الوصول إلى السوق، وزيادة تنافسيتها، ومن أجل نجاح الإبتكار المفتوح يجب توزيعه داخليا وخارجيا عبر شبكات تعاونية أو أنظمة بيئية تتعايش على طول سلسلة التوريد، والتكامل بين الوظائف يسهل الاتصالات، والتفاعلات وتشارك المعلومات والتنسيق والتعاون بين الوظائف في تطوير المنتج الجديد وتحسين الاتصالات ويدعم تشارك المعرفة والتي بالمقابل تُمكن المؤسسة من تحسين الابتكار، وقد تبين أنّ هذا مهم بشكل خاص في عملية الابتكار المفتوح، حيث تشكل المؤسسات شبكات داخل المؤسسة وخارجها، لمشاركة المعرفة بنجاح عبر الحدود التنظيمية، وإنشاء وخلق فرص التعلم بين الوحدات المتخصصة، و الوصول إلى التكنولوجيا التكميلية أو دمجها من مؤسسة إلى أخرى، ومن المهم رفع التنسيق بين الوظائف إلى المستوى التنظيمي الاستراتيجي، إضافة إلى أنّ تعقيد التعاون بين الوظائف يعني زيادة الاعتماد بين الوحدات الوظيفية و بالتالي زيادة الحاجة إلى تعزيز القدرة على معالجة المعلومات لتنسيق المعرفة المكتسبة، ولتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المؤسسات التركيز على العديد من العوامل كالتعلم، المعرفة الضمنية، الموارد والمهارات غير القابلة للتقليد، تشارك الكفاءات المحورية، والالتزام المتبادل، وتحدث عوائق التعلم التنظيمي عندما لا يعمل التنسيق بين الوظائف على النحو الأمثل بسبب الصراعات أو الخلافات غير المهمة حول الأهداف التنظيمية، وما يزيد من تعقيد هذه التوترات هو العلاقات الفريدة بين الوحدات الوظيفية وأصحاب المصلحة الخارجيين على سبيل المثال يتأثر قسم التسويق بشكل كبير بعملاء المؤسسة، وقسم العمليات بما يقوم به موردها، وقسم البحث والتطوير منشغل بشركاء المؤسسة في مجال التكنولوجيا، فعندما تكون أنشطة التكامل في المؤسسة قوية من خلال الروابط والأنشطة المشتركة، فإن هذه الأنشطة تكون منسقة جيدا، فنادرا ماتتبنى وتعمل الوحدات والأقسام بشكل منفصل عن أصحاب المصلحة مما يجعل مهمة التنسيق بين الوظائف تشكل تحديا خاصا، ومن المهم ملاحظة أنّ المؤسسات العاملة في قطاعات الصناعات الكثيفة التكنولوجيا تحتاج إلى الابتكار المستمر وتسويق هذه الابتكارات في شكل منتجات وخدمات تلبي حاجات وتفضيلات المستهلك؛ تحتاج أيضا لتقليص الأعطال والصراعات المحتملة بين الوحدات الرئيسية، بعض هذه الصراعات تحدث نتيجة الاختلافات في الأهداف، التوجه الزمني، المهارات المهنية، التركيبية الديموغرافية، التعليم... الخ.¹

¹ Alan Belasen, Rosalyn Ruffer, *Op cit*, PP230,231.

ومن الضروري دعم تشارك المعرفة والتعاون بين المجالات الوظيفية للمؤسسة، حيث أثبتت الدراسات أنّ الترابط بين الأقسام مفيد جدًا لتطوير الثقة والتعاون بين أعضاء المؤسسة لأنه يزيد من فرص العلاقات الاجتماعية غير الرسمية وكذلك إمكانية الوصول والفهم العميق، ومواصلة تحسين المعرفة الموجودة، فالترابط بين الأقسام من المتوقع أن يكون مهماً لمناخ الابتكار، وفي نفس الوقت أثبتت الدراسات أنّ الاتصالات المفتوحة واللامركزية والاستقلالية الوظيفية العالية عوامل أساسية في تسريع الابتكار.¹

الفرع الثاني- فرق العمل شكل من أشكال التنسيق بين الوظائف والابتكار المفتوح

فرق العمل المتعددة الوظائف هي مجموعات لأفراد يمارسون مهارات مختلفة بدرجة عالية من الترابط تهدف إلى الوصول إلى هدف تنظيمي مشترك، تتميز فرق العمل المتعددة الوظائف بخبرات متنوعة توفرها وظائف مختلفة تعمل معاً لإنشاء السلوك التعاوني، تتكون فرق العمل من أفراد يتمتعون بمستويات مهارات وخبرات وخلفيات أكاديمية، ومعرفة وتخصصات ومهن مختلفة وهم أعضاء مجالات وظيفية مختلفة مثل الهندسة، الإنتاج، التسويق، يجتمعون لحل مشكلة أو أداء مهمة، وتبني فرق العمل يؤدي إلى تحسين أداء الابتكار وتطوير المنتج.²

وتتميز فرق العمل المتعددة الوظائف بالمرونة العالية والخصائص المستقلة والتي تمكن من عملية الابتكار الداخلي مثل تطوير المنتج الجديد، كما تعتبر هذه الخصائص سوابق مهمة للانفتاح فمستوى الانفتاح في المؤسسات الكبيرة ليس أعلى منه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يشير إلى أن خصائص المؤسسات الصغيرة مثل المرونة التنظيمية وبساطة التسلسل الهرمي هي محددات مهمة للانفتاح، كما أن فتح حدود المؤسسة يتطلب منها تحمل المخاطر اللازمة وعدم التأكد من عدم تجانس المعرفة الجديدة ومختلف بروتوكولات العمل، والمؤسسة ذات النزعة الانفتاحية لديها مستوى عالٍ من تقبل ما هو جديد، وهنا فإن العوامل الرئيسية للفرق المتعددة الوظائف مثل المرونة، وبساطة التسلسل الهرمي تلعب دوراً حيوياً ليس فقط في تعزيز فعالية الابتكار ولكن أيضاً في خلق مناخ لاحتضان المعرفة الجديدة، فالابتكار عملية معقدة تتفاعل فيها العديد من القدرات معاً، ويتم تحفيز الابتكار من خلال عوامل تنظيمية متعددة مثل المرونة التنظيمية، التوجه الريادي، مناخ الابتكار في المؤسسات، التمكين، التحفيز القوي على الابتكار والاتصال يشجع فرق العمل المتعددة الوظائف على التصرف بالتوجه الريادي العالي للمؤسسة، وهذه كلها محددات مهمة للابتكار المفتوح، والمرونة العالية للفرق المتعددة الوظائف تمكن المؤسسة من استيعاب ما هو جديد بسهولة، والقيادة الممكنة والاتصالات الجيدة للفرق المتعددة

¹ Simona popa et al, *Op cit*, p03.

² Daniel Marasquini Stipp, et al, **Innovation and cross-functional teams: analysis of innovative initiatives in a Brazilian public organisation**, innovation and cross-functional teams, Vol 24, N°1/2, 2018, P86.

الوظائف تمكن المؤسسة من تطوير التعاون الضروري للمهارات مع الشركاء الخارجيين مثل بساطة التسلسل الهرمي والثقافة الواحدة.¹

المطلب الرابع- دور التوجه بالموارد في تفعيل الابتكار المفتوح

باستمرار تطور سوق المعرفة التكنولوجية، فإنّ العديد من المؤسسات تستعين بمصادر خارجية لمهام البحث الروتينية بإسنادها لشركاء البحث أو المتعاقدين، ومع ذلك فإنّ سوق المعرفة التكنولوجية تعرف ديناميكية عالية للغاية ومثلوها من المتوقع أن يلعبوا دورا مركزيا في المستقبل حيث أكدّ Chesbrough على القدرة المتزايدة للموردين الخارجيين (external suppliers)، وحسبه فإنّ المؤسسات في الوقت الحاضر تستطيع الاعتماد على قاعدة معرفية خارجية أكثر تطوّرا، فالموردون الخارجيون الأكفاء عادة ما يقدمون جودة كافية تتجاوز الجودة التي يمكن أن تحققها المؤسسة داخليا وبالتالي، لا تحتاج المؤسسات إلى أداء كل وظيفة من وظائف سلسلة القيمة بمفردها.²

الفرع الأول- أهمية التوجه بالموارد بالنسبة للابتكار المفتوح

إنّ السوق المتنامي للمعرفة التكنولوجية والقدرات المتزايدة للموردين الخارجيين تتأثر بشدة بالتوافر المتزايد للعاملين في مجال المعرفة، و التوافر المتزايد للعاملين المدربين تدريباً جيدا والمطلعين يعني ذلك المزيد من الناس قادرين على إنتاج معرفة مفيدة، كما يعني أنّ هذه المعرفة مفيدة يتم توزيعها على نطاق واسع وتوجد لدى الموردين والعملاء والشركاء والمؤسسات الناشئة والاستشاريين، والجامعات والمعاهد البحثية،³ لذلك يوجد دواعي وأسباب متعددة للتعاون مع الشركاء القائمين في السوق، فالموردون لديهم خبرة ومعرفة بالتكنولوجيات الحديثة، والمكونات المتوفرة في السوق، فالشركات مع الموردين تسمح لفرق البحث والتطوير بتحديد المشاكل التقنية المحتملة في وقت مبكر من العملية وبالتالي تحسين موثوقية المنتج والأداء.⁴

كما تبرز أهمية ودور التعاون مع الموردين في الابتكار في المؤسسة فيمايلي:⁵

-تكون المؤسسات قادرة على الاستفادة إذا أقامت علاقات بارزة ومتباينة مع الموردين؛

¹ Joon Mo Ahn, Kang-min Lee, **Why do we have to mingle?: the impact of cross functional team on innovation and opness**, International journal of policy studies, Vol13, N°1, 2022, PP04,05

² Philip Herzog, **Op cit**, p 24.

³ Barbara Bigliardi, Francesco Galati, **Op cit**, PP17, 18.

⁴ Jingshu Du et al , **Managing open innovation projects with science-based and market-based partners**, Research policy , vol 43, N° 05, 2014, P830.

⁵ Amir Atarodian **Op cit**, PPP 30, 31, 32.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

- يمكن للموردين تقديم المزيد من الفرص للمؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للاستفادة من وضعيتهم القوية في سلسلة الصناعة، يمكنهم الاستفادة من دور الموردين في التعاون المتبادل في الابتكار المفتوح؛
- كما يمنح الموردون المؤسسات القدرة على الحصول على أحدث التكنولوجيات المبتكرة والمتقدمة والمعرفة الفنية المتعلقة بمجالهم المهني؛
- يمكن للموردين المساهمة في تنفيذ مشاريع تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات بنجاح؛
- إذا كانت المؤسسات تمتلك القدرات و الإمكانيات لإدارة سلسلة التوريد، فإنها تكون قادرة على دمج الموارد الداخلية للمؤسسة مع الموارد المهمة لباقي أعضاء سلسلة التوريد مثل العملاء أو الموردون من خلال الاستفادة من أساليب تطوير المنتج الجديد عبر حدود المؤسسة؛
- يمكن للموردين تحسين وزيادة نجاح منتج المشتري أو المؤسسة من خلال الشراكة مع المؤسسات لتبادل الإمكانيات والقدرات على ابتكار وتطوير منتجات جديدة؛
- يمكن للموردين أن يقدموا للمؤسسات فوائد كبيرة تؤدي إلى المزيد من الفوائد التشغيلية مثل الاعتراف المسبق بالمشاكل الفنية، عدد أقل من أوامر التغييرات الهندسية، أو وجود النموذج الأولي، من أجل فوائد استراتيجية أكبر مثل الاستخدام الأفضل للموارد الداخلية، الوصول إلى منتجات أو عمليات تكنولوجية جديدة أو تكميلية، خفض المخاطر المالية والتكنولوجية، تعزيز خصائص المنتج، أو إدخال منتجات جديدة إلى السوق في وقت أقصر.

الفرع الثاني- التعاون بين المورد والمؤسسة بهدف الابتكار

الأنشطة التعاونية لعمليات المؤسسة وموردي المعدات عند تطوير وتركيب معدات عمليات جديدة، في جوهرها هذه الأنواع من العلاقات التعاونية ترتبط بالعملية المزدوجة للابتكار المفتوح، وهو ما يعني المشاركة في الابتكار مع شركاء تكميليين أين يكون الأخذ والعطاء هو أساس النجاح، على سبيل المثال يمكن لمؤسسة العمليات مشاركة الأفكار وتطويرها لمعدات عمليات جديدة بشكل مشترك بالتعاون مع موردي المعدات بالإضافة إلى إمكانية اختبار المعدات في مصانع الإنتاج، كما يمكن لموردي المعدات أن يخصصوا موارد مهمة للأنشطة التعليمية للمستخدمين النهائيين في المؤسسة لتعزيز الأداء التشغيلي للمعدات، ولهذا لا بد من إيجاد شريك يتمتع بالمعرفة والقدرات التقنية المناسبة والهدف الاستراتيجي والتوجه التعاوني طويل الأجل.¹

¹ David Ronnberg Sjodin, **Managing open innovation in process industries**, Doctoral dissertation, Lulea university of technology, 2010, P09.

مع تركيز المؤسسات على كفاءاتها الأساسية بشكل متزايد للتنافس بشكل أفضل، فإنها تعتمد على مورديها للتعامل مع الجوانب المختلفة لعملياتها، مثل التصنيع، التوزيع، البيع، وتنفيذ مبادراتهم الموجهة بالسوق فعلى سبيل المثال قامت مؤسسة Apple وهي مؤسسة معروفة بتوجهها السوقى بالاستعانة بمصادر خارجية في العديد من وظائفها ولا تقوم بتصنيع وتوزيع منتجاتها الخاصة، تعتمد المؤسسة على حوالي 200 مُورّد منتشرون في جميع أنحاء العالم، فالبنسبة لأجهزة iPhone تستخدم Apple شركة Texas Instruments في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل توفير أنصاف النواقل (semiconductors)، وشركة Samsung في كوريا الجنوبية للعمليات والمعالجات، وشركة Toshiba في اليابان من أجل الذاكرة المحمولة (flash memory)، وشركة NXP في هولندا لشرائح الإشارة المختلطة (mixed-signal chips)، و Green Point في سنغافورة للأجزاء البلاستيكية (plastic constructions) و Foxconn و Pegatron في الصين كمثال لتنفيذ التصنيع والتجميع، وهذا المثال يشير إلى أنّ التوجهات الاستراتيجية بالموردين يمكن أن تلعب دورا محوريا في الأداء التسويقي للمؤسسة.¹

الفرع الثالث - الإشراف المبكر للمورّد في تطوير المنتجات

تواجه المؤسسات في العديد من الصناعات منافسة عالمية متزايدة وتعمل في الأسواق التي تتطلب المزيد من الابتكار المستمر والجودة العالية، هذه المؤسسات تبحث عن طرق لتقليص أوقات تطوير المنتج، وفي نفس الوقت، تحسين الجودة وتخفيض تكلفة المنتج، والكثير من الأدبيات الآن حددت تطوير المنتجات الجديدة كعملية أساسية لها دور رئيسي في تحقيق النجاح في الاقتصاد العالمي، كما حددت الدراسات مجموعة واسعة من المتغيرات الحاسمة لنجاح تطوير المنتج، ومن أهم هذه المتغيرات هو إدماج المورد والعميل في العملية، فقد بحثت العديد من الدراسات في كيف أنّ المؤسسات التي تعتمد وجهة نظر إدماج العميل في قرارات المنتج الجديد لها منتجات أكثر نجاحا، كما وجد الباحثون أنه يتم تحقيق عدد من الفوائد من خلال الإشراف المبكر للمورّد في عملية تطوير المنتج مثل:²

- دمج الموردين في فريق المشروع يعزز المعلومات والخبرة فيما يتعلق بالأفكار والتكنولوجيا الجديدة، إضافة إلى أنه يسمح بالتعرف المبكر على المشاكل المحتملة، وبالتالي تحسين جودة المنتج النهائي، والقضاء على إعادة العمل وخفض التكاليف؛

¹ David M. Gligor et al , **performance of buyer-supplier market orientatio fit**, Journal of industriel marketing management, vol 93, 2021, P161.

² Ronan Mcivor et al, **Supplier involvement in product development in the electronics industry**, Journal of engineering and technology management, vol 23, N° 04 , 2006, PP375, 376.

الفصل الثاني:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله

- يوفر الإشارك المبكر للمورد الطرق الممكنة للاستعانة بمصادر خارجية، والذي من الممكن أن يخفف من التعقيد الداخلي للمشاريع، ويوفر موارد إضافية يمكن أن تؤدي إلى تقليص المسار الحرج للمشروع.
 - يمكنه تحسين الاتصالات وتبادل المعلومات التي تخفض التأخرات، ويضمن إكمال المشروع في الوقت المحدد؛
 - يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات بين المؤسسة والمورد، حيث أنّ الموردين يستوعبون خبايا المشروع، وبالتالي فإن علاقات العمل في المشاريع المستقبلية تكون أكثر سلاسة.
- ومن خلال الكثير من الأدبيات تم تحديد ثلاث جوانب استراتيجية مهمة للإشارك المبكر للموردين كمايلي:¹

أولاً- مدى مشاركة الموردين في تطوير المنتج

- قام العديد من الباحثين بالتحقيق في عملية التصميم، خاصة في صناعة السيارات، وحددوا مشاركة الموردين المبكرة خلال عدّة مراحل من تطوير المنتج كمايلي:
- في مرحلة المفهوم، على سبيل المثال تساهم مكاتب التصميم والاستشارات الهندسية والخبرة في التصميم في وضع التصميم، أو قد يقدم مورّدو المكونات الشكلية نصائح حول التصنيع إلى مصممي النماذج، فقد تؤثر الرتوشات النهائية للتصنيع على جماليات المنتج.
 - خلال مرحلة الهندسة التفصيلية قد يقوم مكونوا نظام الموردين المتعددا الجنسيات بتحمل المسؤولية عن الأجزاء المملوكة، أو قد يقوم الآخرون بتوفير أجزاء مصممة للصندوق الأسود، منتجو المواد أيضا لهم دور يلعبونه في التصميم، فيما يتعلق بخصائص المواد الجديدة أو تطبيقها بطرق جديدة، والتي قد تتطلب مدخلات متخصصة في عملية التصميم.
 - بالنسبة لمرحلة هندسة العمليات، تعد المعرفة المتعلقة بالتصنيع أمرا ضروريا، صانعوا الأدوات، مصنعوا المعدات، أو مورّدوا المواد الخام أو المتخصصين في العمليات مثل القوالب، حقن البلاستيك، كلها لها دور مهم تلعبه.
 - وفي تحليل كيفية إشارك المؤسسات لمورديهم في عملية التصميم فقد تم تحديد بعدين مهمين يشيران إلى المرحلة التي يشارك فيها الموردون في المشروع ومستوى المنافسة بين الموردين:
 - يشير توقيت إشارك المورد إلى المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالبحث عن الموردين وإطلاعهم على المشروع، وقد يتم إشارك الموردين في مرحلة المفهوم أو في مرحلة التطوير بعد اكتمال التصميم المفصل والتقني وإصدار الخصائص، وتعتبر المرحلة التي يتم فيها اتخاذ قرار اختيار المورد أحد العوامل الرئيسية التي تشير إلى عمق علاقة الشراكة بين المؤسسة ومورديها.

¹ Ibid, P376-379

-درجة المنافسة بين الموردين ترتبط بدرجة المنافسة بينهم حسب وقت إشراكهم، مثلا يتم اختيار مورد واحد في مرحلة المفهوم مع عدم إشراك الموردين الآخرين تكون درجة المنافسة منخفضة، والعكس صحيح عندما يتنافس عدد من الموردين للاختيار في مرحلة التطوير.

في نفس الوقت تقوم المؤسسات بتغيير هيكل سلسلة التوريد وعدد المستويات فيها وهذا له آثار من حيث الإشراك المبكر للمورد، تقوم العديد من المؤسسات بشراء الأنظمة المجمعّة أو التجميعات الفرعية الكاملة بدلا من المكونات الفردية، وبالتالي إدخال مستوى آخر في سلسلة التوريد، سيقوم المورد من المستوى الأول بتوفير النظام المجمع ومن الممكن أن يكون مسؤولا عن الاستثمار في تصميم المنتج وتطوير العملية، سيكون المستوى الأول من المورد مسؤولا عن تنسيق التوريد المطلوب للمدخلات من الموردين من المستوى الثاني، قامت Toyota و Nissan بتنظيم مورديهما في هذا النوع من الهياكل، فقط الموردون في المستوى الأول هم من يوردون مباشرة للمؤسسة، هؤلاء الموردون من المستوى الأول مسؤولون عن عمليات التسليم في الوقت المناسب، فقد أصبحوا أيضا يوردوا "نظام" أكثر من "مكونات"، بمرور الوقت وهم بشكل عام مسؤولون عن تطوير المنتج، علاوة على ذلك فهم مسؤولون عن أنشطة الموردين على المستويات الدنيا في الهيكل مثل الجودة ومواعيد التسليم،

ثانيا-العلاقات بين المؤسسة والمورد

إنّ فرصة تحسين أداء تصميم المنتج من خلال إشراك الموردين في عملية تطوير المنتج تحدد الحاجة الأكيدة إلى فهم أفضل لتأثير علاقات المؤسسة والمورد على الإشراك المبكر للمورد، فمن وجهة نظر هندسية؛ التصميمات المعقدة تكنولوجياً هي بالضبط ما يجب الاستعانة بمصادر خارجية من أجلها، فبسبب ارتفاع مستوى تعقيد التصميم وعدم اليقين بشأن المنتج فإن علاقات الشراكة الوثيقة بين الموردين وإدارة الاتصالات أمر حيوي، والشركات اليابانية معروفة بإسنادها النسبي للأنظمة كاملة والتجميعات المعقدة إلى الموردين وتمنح الموردين مسؤولية التصاميم ذات الأهمية، وتوصلت دراسات إلى أنّ المؤسسات الإنتاجية تتطلع إلى عنصر الموردين لزيادة أدوارهم بدءاً من توريد مكونات محددة إلى دور التشارك أو تحمل كامل المسؤولية عن تصميم المكونات وتطويرها، كما خلصت دراسات أخرى إلى أنّ تعاون المورد كان أكثر تأثيراً من كفاءته الفنية في التأثير على رغبة مصمم المنتج في جلب المكون للمورد في مشاريع التطوير المستقبلية، كما أنّ البيئات التي تساعد على إقامة علاقات تعاونية عالية بين المؤسسة والموردين من المحتمل أن تؤدي إلى إشراك المورد، وبالعكس، فمن غير المحتمل في العلاقات شديدة المواجهة بين المؤسسة والمورد أن يحدث الإدماج المبكر للموردين في عملية تطوير المنتج، وقد تمّ إجراء الكثير من الأبحاث لمحاولة وضع نموذج للتفاعلات بين المؤسسة والمورد، هذه العلاقات بين المؤسسات تمّ تصورها تقليدياً من

خلال أطر ثنائية التفرع، تمّ تطوير إطار يعتمد على مستوى التبعية و/أو الثقة المتضمنة في العلاقة بين المؤسسة والمورد، في كثير من الحالات تعتمد العلاقات التنافسية على التوزيع غير عادل للسلطة بحيث يتم اعتماد عقلية الربح والخسارة من قبل المؤسسات وحتى وقت قريب اختارت العديد من المؤسسات الإنتاجية العلاقات التنافسية بينها وبين المورد، وتحريض مورد ضد مورد آخر للحصول على أفضل شراء، وفي الطرف الآخر تؤكد العلاقات التعاونية على الاعتماد المتبادل المشترك، وبالتالي الحاجة إلى توزيع السلطة والمسؤولية، وبدلاً من المنافسة بين المؤسسات يتم استبدال هذه المنافسة بالمنافسة بين الشبكات، نفترض أنّ مشاركة المنبع أو المصدر في عملية تطوير المنتج تؤدي بشكل متزايد إلى تغييرات في إدارة العلاقة بين المؤسسة والمورد، مع التوجه نحو شكل العلاقة، فينظرون إلى هذا التطور على أنه تكليف للمورد أكثر منه مسؤولية تصميم، حيث يتم حل حالات عدم التأكد التشغيلية من خلال المناقشات المشتركة، الحوار المتبادل حول المعلومات، ومعرفة التكاليف طويلة المدى (استناداً لمزيد من الممارسات المحاسبية المفتوحة)، وتنتج عن علاقة الشراكة قاعدة توريد تتميز ب: توزيع المسؤولية عن التنسيق والسيطرة على قاعدة التوريد إلى عدد صغير من الموردين المفضلين، مع المسؤولية عن شبكة الموردين الخاصة بهم، التصميم والتطوير التعاونيين، علاقات رأسية وأفقية أقوى لتبادل الخبرات (اعتماد متبادل أعلى)، مصادر عالمية، ميزة تنافسية أساسها أفضل الممارسات، التحسين المستمر، والقدرة على التعاون، وغالبا ما ينظر إلى مصادر الشراكة على أنها أفضل منهج لتحقيق تحسين سلسلة التوريد من خلال تطوير علاقات أكثر فعالية بين المؤسسات والموردين.

ثالثاً-تبادل المعلومات

بالنظر إلى التصميم والإشراك المبكر للمورد على أنه نشاط معالجة المعلومات، فإن أهمية التنسيق بين الوظائف وبين المؤسسات أمراً ضرورياً، من حيث العمل الجماعي الفعال وأنشطة حل المشاكل، حددت دراسات سابقة مجموعة من قضايا الاتصالات الخاصة بالإشراك المبكر للمورد والتي تشمل: التصميم، ومواصفات الجودة، بيانات التكاليف، أوقات التوصيل، شروط المواد، الأدوات وعمليات الإنتاج، وحددت دراسات أخرى اتجاهها رئيسياً لأبحاث تطوير المنتجات أطلقوا عليها اسم شبكة الاتصالات (Communication Web)، والفرضية الأساسية هي أن التواصل بين فريق المشروع ومع الأطراف الخارجين عن المؤسسة بما فيهم الموردين تحفز أداء فرق التطوير، كما أنّ التطوير الناجح للمنتج يشمل المتحكمين أو "حراس البوابة" الذين يشجعون التواصل الجماعي خارج مجموعاتهم، وكبار المسيرين، هم من يتواصلون مع الخارج لضمان الموارد للفريق، بالإضافة إلى ذلك تلتزم هذه الفرق بمهام واسعة النطاق موجهة نحو اتصالات خارجية، الأساس المنطقي هو يزيد من كمية وتنوع المعلومات التي

تعزز أداء تطوير المنتج، وفي سنة 2003 وسَّع O'sullivan المفهوم ودرس التعاون المتفرق في مشاريع تطوير المنتج في فريق متعدد وبين شركات متعددة، ووضح كيف أن تطوير المنتج من طرف مؤسسات متعددة يعد خيارا استراتيجيا متزايد الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بتطوير منتجات تتميز بالنطاق الواسع والتكنولوجيات المتنوعة، مثل أنظمة الاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث عملت المؤسسة وموردوها معا من أجل التطوير المشترك لمشروع فضائي معقد، وحقق المشروع نجاحا كبيرا ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى فرض المعايير الإدارية لمحتوى العمل وتوقيته، وهذا ما وفر وسيطا فعّالا لحل الاعتماد المتبادل بين المهام والسماح لأنماط العمل التكاملية بالظهور، وكمثال مهم، في دراسة للعلاقات بين 83 مؤسسة والموردين في مؤسسات تعتمد تكنولوجيا التصنيع المتقدمة في صناعة السيارات التركية، قام Gules و Burges سنة 1998 بتطوير إطار بحثي تفاعلي خلص إلى أنّ تعاون الموردين يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى تكنولوجيا البرمجيات (soft technologies) ، مثل (JIT: في الوقت المحدد، MRP11: تخطيط موارد التصنيع، TQM: إدارة الجودة الشاملة)، وأكثر ارتباطا بالنسبة للتكنولوجيات الصعبة مثل (CAD: التصميم بمساعدة الحاسوب، CAM: التصنيع بمساعدة الحاسوب، FMS: أنظمة التصنيع المرنة).

المطلب الخامس- دور التوجه بالجامعات في تفعيل الابتكار المفتوح

أشار Chesbrough سنة 2003 إلى أنّ ارتفاع جودة البحوث الجامعية يعتبر واحد من عوامل تراجع الابتكار المغلق في المؤسسات¹، و يتوقف المستوى العالي للبحث والتكنولوجيا المتطورة على مدى توافر العلماء والباحثين المتميزين، وتلعب الجامعات دورا رئيسيا في تكوين أجيال جديدة من الباحثين والعلماء وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحوث.²

الفرع الأول-التعاون مع الجامعة والابتكار المفتوح

العلاقات والروابط بين الجامعات ومعاهد البحث تمثل إلى حدّ كبير الاتجاهات والإجراءات المناسبة للمؤسسات في الوقت المناسب، وتبعا للكثير من الدراسات فإنّها توصلت إلى أنّ ممارسات التعاون بين الجامعات والمؤسسات لها تأثير إيجابي على مستوى أرباح الابتكار في المنتجات الجديدة ورفع إمكانية البحث والحصول على براءات اختراع، والعلاقات والروابط مع مراكز الابتكار وشبكات المعرفة يعتبر كمزايا وأرباح، والتي يمكن للمؤسسات الحصول عليها من قبل المستشارين المحترفين، والباحثين الجامعيين والعلماء، ومراكز التكنولوجيا مثل

¹ Henry Chesbrough et al: open innovation and public policy in europe, op cit, P06.

² Ibid,P08.

مجمعات العلوم والتكنولوجيا، قد تقوم المؤسسات بجهد من أجل ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية للبحث والتطوير والاستفادة من المعرفة المبتكرة الخارجية ومصادر البحث والتطوير من أجل الاستغلال الداخلي للحصول على أداء ابتكاري عالي، إذ من المفترض أنّ المؤسسات التي لا تملك القدرة على الأداء والوفاء بكل ممارسات البحث والتطوير والابتكار بنفسها، وبدلاً من الاعتماد فقط على أنشطة البحث والتطوير والابتكار الداخلية فإنها تحتاج إلى الاستثمار في موارد المعرفة الخارجية حيث من الممكن الحصول على تراخيص أو شرائها من المؤسسات البحثية، كما أكد الكثير من الباحثين أنّ التعاون مع الجامعات ومؤسسات البحث له أثر إيجابي على أداء إبتكار المنتج، فالظاهر أنّ الجامعات ومعاهد البحث لديها الآلية والنظام المحتمل الذي يمكنها من جعل العملية مجدية إلى حدّ كبير وتوفّر إمكانية الوصول للمعرفة الجديدة والمعقدة، وفي العديد من الدراسات تمّ اختبار الدور الهام للجامعات والمؤسسات البحثية في الأداء الابتكاري للمؤسسات، وبصفة عامة هذا التعاون البحثي والأكاديمي كشبكة تعاون من المفترض أن يقلل من المخاطر المتواجدة للشركاء المتعاونين حيث تتعزز الإنتاجية والفعالية، والتعاون مع المؤسسات البحثية والجامعات من الطرق الأكثر إنتاجية وكفاءة للوصول إلى الابتكارات والحصول عليها وإيجاد أسواق وقطاعات جديدة مرغوبة¹، ويتجسد دور التعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال في تفعيل الابتكار المفتوح فيمايلي:

أولاً- النقل المتبادل للمعرفة بين الجامعة والمؤسسة

هناك اهتمام متزايد بدور الجامعة ومعاهد البحوث العمومية الأخرى في نقل المعرفة، وأنشطة نقل المعرفة المتعلقة بالجامعة قد تكون متنوعة للغاية بدءاً من البحوث التعاونية، والبحوث التعاقدية، الاستشارات من خلال تسويق الأنشطة المرتبطة ببراءات الاختراع وريادة الأعمال الأكاديمية، كما يمكن أن تشمل عرض مشاكل عملية صناعية على الطلبة والإشراف المشترك على بحوث طلبة الدكتوراه، رغم أنّ الكثير من البحوث الأكاديمية ركزت على المخرجات المرتبطة بإنشاء وتسويق الملكية الفكرية فإنّ المشاركة الأوسع للأنشطة قد تكون مصدراً أكثر قيمة لنقل المعرفة إلى القطاع الخاص، وكذلك شكل كبير من أشكال الدخل للجامعات، ومع ذلك يجب الاعتراف بأن المشاركة لا تتعلق فقط بتوليد الدخل لكن غالباً ما تكون امتداداً طبيعياً لجوهر أنشطة البحث، على سبيل المثال قد تكون مصدراً للتعليم للأكاديميين لاختبار بحوثهم في الميدان والحصول على أفكار جديدة، ومن جهة أخرى قد تكون الأنشطة المدفوعة بالمال محفزاً للجامعات، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات فإنها تكسب من خلال الوصول إلى التقنيات الجديدة والتحكم في اتجاه البحوث الجامعية، وتعزيز القدرة البحثية خاصة وسط المؤسسات

¹ Amir Atarodian, *Op cit*, PPP122, 123, 124.

الصغيرة والمتوسطة، والوصول إلى رأس المال البشري من حيث الطلبة الواعدين أو أعضاء هيئة التدريس، كما أنّ السياسات الحكومية المتعلقة بالبحث قد تجعل التعاون شرطاً للمشاركة في بعض المخططات، وتختلف أنشطة المشاركة من حيث مدى ملاءمتها لنقل المعرفة نظراً للحاجة إلى التواصل وجهاً لوجه لنقل المعرفة الضمنية التي لا يمكن تدوينها بسهولة، و بعض أنشطة المشاركة من الممكن أن تتطلب تطوير شبكة علاقات أقوى، وعند تصنيف العلاقات بين الجامعة والمؤسسة على مقياس يعتمد على درجة المشاركة العلائقية المطلوبة ففي المستوى الأقصى لها هي شراكات بحثية مثل البحث التعاوني، والخدمات البحثية بما فيها الاستشارات، أما في المستوى الأدنى فيوجد أنشطة النقل مثل استغلال براءات الاختراع من خلال اتفاقيات الترخيص لأنها غالباً ما تستند إلى السوق ولا تتطلب بناء العلاقات والحفاظ عليها، الأنشطة المتعلقة بتنقل رأس المال البشري بين الجامعات والصناعة مثل ريادة الأعمال الأكاديمية وإنشاء الجامعات المنبثقة (university spinoffs)، وهذا يكون غالباً في المستوى المتوسط، وهذا يعني أنّ الأنشطة التي تشارك الجامعات من خلالها خارجياً مع العالم الخارجي من المرجح أن تؤثر على وضعها الهيكلي داخل شبكات المعرفة.¹

ثانياً- الأنشطة التجارية

ترتبط الأنشطة التجارية إيجاباً بجودة البحث، غالباً تميل الجامعات الحالية إلى التركيز بشكل أكبر على البحث، وقد يكون لها جاذبية أكبر للمؤسسات الخارجية التي تتطلع إلى استغلال المعرفة الناتجة عن هذا البحث لأغراض تجارية، حيث غالباً ما تكون الجامعات الحديثة أضعف من حيث مخرجات البحث، وبشكل أساسي يجب أن تكون قدرة الجامعة على خلق المعرفة ذات جودة والنوع الذي يفسح المجال لعملية النقل المحتملة، بالنظر إلى الفوائد التي تعود على المؤسسات من الاستغلال التجاري للمعرفة، والجامعات من حيث البحث عن مداخل إضافية، قد يلعب التركيز التجاري للجامعة أيضاً دوراً في تحديد الشبكة المركزية، والمخرجات يتم تقييمها من طرف الزملاء من المحتمل أن تؤثر على المدى الذي وصل إليه سعي مثل هذا التعاون، يمكن أن ينجح هذا في كلا الاتجاهين، حيث ينظر إلى الجامعات ذات التوجه التجاري على أنها أكثر احتمالاً لإنشاء مخرجات بحثية قيمة للمؤسسات الخاصة، ومع ذلك فإنّ التركيز التجاري قد يقلل من فرص التعاون حيث تحدّ الجامعات أو تؤخر نشر نتائج البحث و/أو مشاركتها فقط مع أولئك الذين مولوا البحث، وبشكل عام من المرجح أن ترتبط موارد نقل التكنولوجيا بشكل إيجابي مع التسويق، ولكن هذا يؤثر على أنشطة المشاركة الأوسع، تشير بعض الأدلة إلى أنّ

¹ Robert Huggins et al, **universities and open innovation: the determinants of network centrality**, the journal of technology transfer, Vol 45, 2020, PP 722,723.

وجود مكاتب نقل التكنولوجيا ليس إلا عاملا للمؤسسات الأكبر حجما عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالشركاء المتعاونين على وجه الخصوص السياسات المتعلقة بنقل التكنولوجيا، مثلا قد لا تؤثر نسبة الإتاوات التي تتعاقد بها أعضاء هيئة التدريس على احتمالية التعاون فحسب بل تؤثر أيضا على نوع التعاون، لذلك على الرغم من أنّ التوجه التجاري قد يؤثر بشكل واضح على موقع الجامعات في الشبكة، إلا أنّ هناك طرق متعددة يمكن للجامعات من خلالها تسويق المعرفة، حيث يوجد مسارين هما: الاستغلال المباشر من خلال الأكاديميين الرياديين المنبثقين، وإصدار براءات الاختراع التي تسمح بالترخيص للآخرين، المشاركة الأكاديمية للمؤسسات قد تؤثر على المدى الذي قد يستفيدون من المعرفة الجامعية، كما أشارت دراسات مثل دراسة Colombo وآخرون سنة 2010 و Stuart وآخرون سنة 2007، إلى أنّ الأكاديميين قد يلعبون دور القناة بين الجامعات وباقي المؤسسات، فعلاقتهم الإجتماعية وتكوينهم العلمي، قد يضعهم في وضع أفضل للوصول إلى المعرفة الجامعية واستيعابها، وعند القيام بهذا يمكن للمؤسسات الأخرى التي تكون على ارتباط أن تستفيد من هذه المعرفة بعد أن يتم تحويلها إلى شكل تجاري، بالنسبة للجامعات هذا يعني أنّ إنشاء مؤسسات ريادة الأعمال من الممكن أن يساعدها على تطوير الروابط مع مؤسسات أخرى.¹

حاليا، وإلى حدّ كبير لا يزال تمويل الجامعات من المال العام، ولكن في الكثير من مناطق العالم هذا التمويل سينخفض، فكبريات المؤسسات مثل ABB، Daimler، Siemens، GE خفضت من أنشطتها البحثية ورفعت من تمويل طرف ثالث، وهذا سوف يجبر جميع اللاعبين في لعبة الابتكار بالتعاون بشكل أكبر، لهذا فالبحث المفتوح أيضا يسرّع البحوث وينشّط فرق البحث المشاركة، ويجعل المستحيل ممكنا.²

الفرع الثاني- نموذج مقترح للتعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال لتفعيل الابتكار المفتوح

في دراسة قام بها Larisa وآخرون عام 2016 في ثلاث جامعات لتحديد ممارسات التعاون بينها وبين قطاع الأعمال والشركاء من البيئة الاقتصادية في الابتكار المفتوح، خلصت الدراسة إلى أنه من أجل تطوير إطار نموذجي لفعالية التعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال في مجال الابتكار المفتوح، يتم التركيز على ستة نقاط رئيسية:³

-وجود هيكل محدد جيدا في الجامعة يدعم المشاريع البحثية بطريقة فعالة؛

-وجود إدارة فعالة للمشروع والتنفيذ الجيد للاتصالات والمراقبة؛

¹ Ibid, PP 723,224.

² Oliver Gassmann et al, **The future of open innovation**, Op cit, P216.

³ Larisa Ivascu et al, **Business model for the university- industry collaboration in open innovation**, Procedia economics and finance, Vol 39, 2016, PP675, 676.

-إشراك الباحثين الشباب في التعرف على البيئة الاقتصادية؛

-تطوير شراكات جديدة ودعم المشاريع القائمة لإطلاق فرص جديدة؛

-تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة مهمة في انفتاح الجامعات تجاه التعاون مع قطاع الأعمال؛

-يجب تعزيز استراتيجية النشر لتبادل البحوث واستخدام عناصر التسويق من أجل جذب شركاء جدد.

هذه التوجهات تعزز الإطار الذي سيتم إنشاؤه مع قطاع الأعمال مما يشير إلى وجود نظام موحد نموذجي للممارسات الفعالة والجيدة للتعاون بين الأوساط الأكاديمية وقطاع الأعمال، سيوفر مبادئ توجيهية محددة يمكن تطبيقها على المشاريع البحثية المستقبلية التي يتم تطويرها بالتعاون.

وحسب الكثير من الباحثين الابتكار ظاهرة معقدة تتضمن سلسلة معقدة من العمليات يجب إدارتها نحو تحقيق الهدف، فتعريف وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للتعاون الناجح بين الجامعات وقطاع الأعمال والشركاء الاقتصاديين يساهم في صياغة نموذج مقترح، وهنا ينصب في التركيز على نقل المعرفة بين الجامعات وقطاع الأعمال، والنموذج الأولي المقترح للتعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال يعتمد على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التجربة والملاحظة، فهو يقدم مجموعة قوية من مقاييس التقييم، التي لديها القدرة لتقييم قوة التعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال، حيث يتضمن هذا النموذج:

-تقييم المؤشرات: التعاون، تبادل المعرفة، الثقافة، الدعم المالي، الاتصالات، والعوائق، يتضمن كل مؤشر مفهوما مهما واحدا يجب تقييمه من أجل الحصول على فوائد ومخرجات ملموسة بعد العمل بين قطاع الأعمال والجامعة.

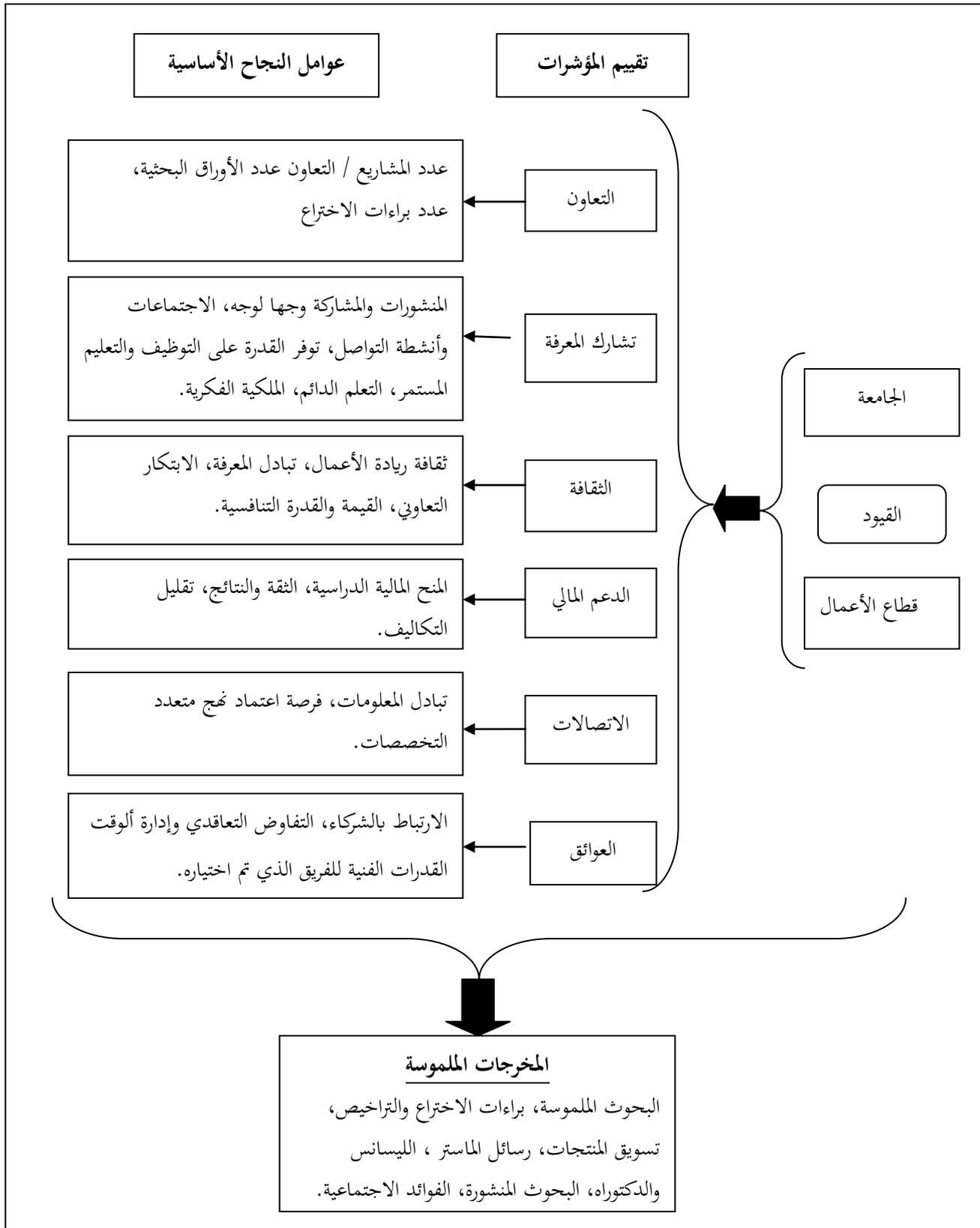
-عوامل النجاح: ترتبط بكل فئة من المؤشرات، وبالتالي تكون موحية لكل فئة، هذه العوامل تساهم في تطوير العلاقات في العلاقة القائمة على الابتكار المفتوح الربح للربح "win to win"، بحيث يتم تعظيم النتائج.

-النتائج الملموسة: النتائج التي يتم الحصول عليها من التعاون بين الجامعات وقطاع الأعمال وشركاء قطاع الأعمال، فالمخرجات الملموسة هي الركيزة الأساسية لبيئة قطاع الأعمال، أما بالنسبة للجامعات فهي السمعة والمكانة وتكوين الصورة.

-العوائق: في التعاون بين قطاع الأعمال والأوساط الأكاديمية هناك بعض العوائق التي تعيق التعاون بينهما.

وكل هذا يلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-09): نموذج أعمال للتعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال في الابتكار المفتوح



Source: Larisa Ivascu et al, **Business model for the university- industry collaboration in open innovation**, Procedia economics and finance, vol 39, 2016, P675.

خلاصة

بعدها كان الابتكار المغلق يعتمد فقط على البحث والتطوير الداخلي وهو ما ينظر إليه على أنه من الأصول الاستراتيجية وحاجز لدخول المنافسين المحتملين، ظهر مفهوم الابتكار المفتوح مدفوعا بحقيقة أنه لم تعد هناك مؤسسة واحدة قادرة على تحمل تكاليف الابتكار من خلال آداء كل أنشطة البحث والتطوير والتسويق الخاصة بها، فالدوافع العامة التي تجعل المؤسسات تمارس الابتكار المفتوح اكتساب المعرفة غير المتوفرة لديها، أو تصريف المعرفة التي لا تحتاج إليها، إضافة إلى الموارد والتمويل الإضافي، وتقليل مخاطر وتكاليف ابتكاراتها، كما أن حركة اليد العاملة سلسلة، ورأس المال الاستثماري وفير والمعرفة متوفرة على نطاق واسع وعبر مؤسسات متعددة ما يحفز المؤسسات في الدخول في شراكة أو انتهاج ممارسات أخرى من أجل الابتكار وتسريع وتيرته من أجل استجابة أسرع لما يحدث في الأسواق والبيئية الخارجية ككل، من خلال التوجه بكل الفاعلين في السوق الذين من الممكن أن يؤثروا على الابتكار في المؤسسة، وتوجه المؤسسة نحو هؤلاء الفاعلين يكون من منطلق التوجه السوقي الذي تعنى به كل أنشطة المؤسسة وليس قسما واحدا فقط.

الفصل الثالث

الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقى فى تفعيله

فى مؤسسات صناعة الإلكترونىك

بولاية سطيف وبرج بوعريج

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

تمهيد

بعد تناول أهم المفاهيم النظرية والمداخل المتعلقة بموضوع الدراسة والتي أكدت أثر التوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة في تفعيل الابتكار المفتوح، سنحاول في هذه الدراسة التطبيقية الوقوف على واقع التوجه السوقي بهاتين المقارنتين وكذا واقع الابتكار المفتوح ثم اختبار الدور الذي قد يلعبه التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح، وذلك في مؤسسات صناعة الالكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج، كون هاتين الولايتين أصبحتا قطبين رائدين في هذه الصناعة على المستوى الوطني، وتم اختيار هذا القطاع كونه يتميز بالمنافسة الشديدة، وقصر دورة حياة المنتجات نظرا للابتكارات المتسارعة وتأثيرات التطور التكنولوجي العالي العالمي ، من أجل هذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

المبحث الأول: تقديم قطاع الإلكترونيك في الجزائر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ،اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم قطاع الالكترونيك فى الجزائر

منذ نهاية تسعينيات القرن الماضى عرف قطاع الالكترونيك فى الجزائر ديناميكىة متزايدة ومتسارعة، إلى غاية يومنا هذا، حيث راح ينمو سواء من حيث عدد المؤسسات وكمية الإنتاج أو تحسن نوعية مخرجاته فى السوق، فبعدها كان عدد المؤسسات فيه يعد على الأصابع وهى مؤسسات عمومية، أصبح قطاعا يشكل جزءا هاما من مكونات القطاع الصناعى الوطنى وبعد تلبيته للطلب المحلى فقط، اقتحم أسوار التصدير، إلى العديد من الدول، محققا بذلك نجاحا ينافس به كبريات المؤسسات العالمية، وهذا يدل على أن المؤسسات الناشطة هذا القطاع استطاعت الاستمرار والنمو نظرا لتنافسيته المتعددة المصادر كقدرتها على التفاعل الإيجابى مع البيئة بكل مكوناتها بشكل استراتيجى وكذا القدرة على الابتكار.

المطلب الأول- نشأة و تطور قطاع الالكترونيك فى الجزائر

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى البدايات الأولى لنشأة القطاع فى الجزائر، ثم نتناول تطوره عبر السنوات وأبرز المحطات والأحداث التى عرفها إلى يومنا هذا.

الفرع الأول- نشأة قطاع الالكترونيك فى الجزائر

ظهر هذا النشاط الهام فى السبعينيات من القرن الماضى مع ظهور المؤسسة الوطنية " SONELEC " التى كانت تجمع آنذاك العديد من المؤسسات الناشطة فى هذا المجال، و نتيجة لعدة عوامل وإصلاحات إقتصادية وطنية انقسمت هذه المؤسسة، ليتفرع عنها عدة مؤسسات عمومية مثل:

- المؤسسة العمومية الاقتصادية لإنجاز وتسيير الصناعات الملحقة " SONARIC "؛
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM"؛
- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ANAPAT؛
- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"، التى أنشئت فى 1 نوفمبر 1982، بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم " SONELEC ".

وقد كانت هذه المؤسسات لفترة طويلة تمتلك وتحتكر السوق الوطنية فى مجال الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية التى شهدت آنذاك غيابا تاما للقطاع الخاص، وبعد انفتاح الاقتصاد الوطنى وتحرير التجارة الخارجية ورفع القيود عنها، وتوازيا مع انفتاح الاقتصاد الوطنى أصبح من الصعب على هذه المؤسسات الاستمرار فى غزوها

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

للأسواق الجزائرية ومواصلة احتكاكها للقطاع، حيث لم يعد بإمكانها الاستثمار في البحث والتطوير ومواكبة وتطوير التكنولوجيا، وكذا تحسين وسائل العمل والمواصلة في العطاء المستمر وعلى الوجه الذي يرضي المستهلك الجزائري الذي تطور فكره وازدادت حاجاته وصار يطمح لتحقيقها على أحسن وجه وبأفضل الطرق و الوسائل، وهذا ما تسبب في نقص الطلب على منتجاتها لاسيما مع ارتفاع الواردات التي أصبحت تحتل مكانة هامة وتمثل نسبة معتبرة من العرض في السوق الوطنية.¹

الفرع الثاني- تطور قطاع الإلكترونيك في الجزائر

مع نهاية التسعينات توسع نشاط صناعة الأجهزة الإلكترونية، فظهرت العديد من المؤسسات الخاصة الجزائرية والأجنبية التي غزت السوق المحلية بمنتجاتها المتنوعة و المتطورة، وسجلت هذه الصناعة تطورا ملحوظا وذلك بعد تحول كبار المستوردين للأجهزة الإلكترونية إلى منتجين لها، خاصة بعد قيام الدولة بتشجيع القطاع الخاص على هذا النشاط وعلى القيام بعمليات التجميع والتكيب والاستفادة من النظم والقوانين الجمركية، كما قامت الدولة أيضا بدعم القطاع العمومي، أما القطاع الخاص فأخذ يتطور نوعا وكيفا خاصة بعد قيام العديد من المؤسسات المحلية بإبرام عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية رائدة في قطاع الإلكترونيك مثل: LG، SAMSUNG، THOMSON² ، وأصبح الإنتاج في هذا القطاع يعتمد على التصنيع الكلي لمنتجات المؤسسات الجزائرية أو تركيب لمنتجات مؤسسات أجنبية في مصانع وييد عاملة جزائرية.

ومن الأمثلة عن المؤسسات الأجنبية التي دخلت السوق الجزائرية عن طريق الشراكة، مؤسسة Média الصينية التي قامت بعقد شراكة مع مؤسسة Arcodym الناشطة بولاية برج بوعرييج، ومؤسسة SAMSUNG الكورية وTCL الصينية، مع مؤسسات جزائرية أخرى، هاته العلامات دخلت الجزائر منذ البدايات الأولى لنشاط القطاع الخاص في الجزائر بالتصنيع والتكيب ولازالت تنشط في الجزائر إلى يومنا هذا³.

على إثر الازدهار الذي عرفته مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر وتنامي عددها في السوق أثر سلبا على تنافسية المؤسسات العمومية الناشطة في هذا المجال على غرار مؤسستي ENIE و ENIEM وعرفت مشاكل كثيرة خاصة المالية منها ولازالت تعرف هذه المشاكل إلى يومنا هذا.

¹ محي الدين عبد القادر مغراوي ، محاولة نمذجة إدراك الزبون الجزائري لصورة العلامة المحلية: حالة العلامات الكهرومنزلية في الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص218.

² المرجع نفسه، ص218.

³ - مساعد مدير مؤسسة "ميديا ألجري"، برج بوعرييج، مقابلة يوم: 2023/10/15

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقى فى تفعيله فى مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتى سطيف وبرج بوعرييج.

وفى 23 فيفري 2015 تم تأسيس "الشركة القابضة للصناعات الإلكترونية، الكهرومنزلية والكهربائية"، وهى شركة مساهمة تأسست فى 23 فيفري 2015 بعد إعادة هيكلة القطاع التجارى العام برأس مال مملوك بنسبة 100% للدولة، تم تأسيسها كشركة قابضة صناعية مجهزة بشبكة تجارية تغطى جزءا كبيرا من الوطن، وتتكون من 24 شركة متخصصة فى إنتاج وتسويق :¹

- المنتجات الإلكترونية؛

- المنتجات الكهربائية المنزلية؛

- المنتجات الكهربائية والاتصالات السلكية واللاسلكية .

مع مطلع سنة 2019، واجهت مؤسسات صناعة وتركيب الأجهزة الإلكترونية فى الجزائر وضعية متأزمة، إثر القرار المتخذ من قبل الحكومة ووزارة الصناعة والمناجم-آنذاك- المتمثل فى تحديد وتحجيم استيراد الهياكل الموجهة لرخص CKD²، على خلفية أهداف الحكومة فى التعامل مع ملف التجارة الخارجية وتقليص فاتورة الواردات الوطنية، وإثر عدم تجديد عقود CKD اضطرت هذه المؤسسات إلى تسريح آلاف العمال³، حيث شهد القطاع حالة ركود، ووقف نشاط التجميع بعد قرار وقف استيراد أجزاء CKD و SKD⁴، وإزاحة الامتيازات والإعفاءات الجمركية، وبعد أشهر قليلة عن تجميدها توقفت المؤسسات عن الإنتاج بشكل شبه كلى، وارتفعت قيمة التجهيزات الإلكترونية بنسبة 80%، كما اختفت الهواتف النقالة المحلية من السوق.⁵

وبعد فترة من الركود دامت أكثر من سنة، عرف النشاط إعادة بعث وذلك بعد الإفراج عن دفتر شروط جديد ينظم هذا القطاع من الصناعة، أما حاليا فيشهد القطاع انتعاشا كبيرا، ومن بين الأحداث البارزة فى الآونة الأخيرة والتي تدل على استمرارية تطور وازدهار القطاع، ال شروع فى إنتاج المحركات الكهربائية للغسالات من خلال مؤسسة "WEG ALGERIA MOTORS" التي تم إنشاؤها بولاية سطيف، وهى ثمرة شراكة جزائرية برازيلية مع مجمع CEVITAL الذي يضم مؤسسة Brandt Algeris والمؤسسة البرازيلية WEG، والتي ستقوم

¹ <https://www.industrie.gov.dz/eleceldjazair/#intro> , consulté le 02/06/2023

² هو اختصار لـ Completed knocked down ويعنى نظام "التجميع من أجزاء مفككة بالكامل"، ويعتبر هذا النمط الإنتاجى الأكثر انتشارا فى التعاملات بين الدول والشركات، حيث يقوم المنتجون بإرسال القطع مفككة نهائيا إلى الجهات المستوردة، وفى الجزائر تتطلب رخصة مسبقة من السلطات المعنية من أجل الاستيراد لهذا الغرض.

³ <https://www.sabqpress.dz/>, consulté le: 27-10-2023

⁴ هو اختصار لجملة Semi knocked down، ويعنى نظام التركيب من أجزاء نصف مفككة، أى أن نسبة التفكك فيه أقل من نظام CKD وفى الجزائر تتطلب رخصة مسبقة من السلطات المعنية من أجل الاستيراد لهذا الغرض.

⁵ <https://ultraalgeria.ultrasawt.com/> , consulté le: 27-10-2023

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

بإنتاج 1 إلى 1,2 مليون محرك كهربائي للغسالات سنويا، تسمح بتلبية الطلب المحلي المعبر عنه من طرف المؤسسات الناشطة في الصناعات الإلكترونية وكذا التصدير إلى الخارج،¹ كما تم إنشاء أول مصنع في الجزائر لصناعة الضاغط Le compresseur من طرف مؤسسة Condor electronics، الذي يعتبر حدثا إقتصاديا هاما في تاريخ الصناعة الجزائرية وليس الإلكترونية فقط، نظرا لأن إنتاجه سيوجه لدعم مؤسسات أخرى في القطاع ما يساهم في رفع معدل الإدماج لهذه المؤسسات بنسبة كبيرة، وكذا دخول العملاق الصيني الحامل للعلامة العالمية Hisense إلى السوق الجزائرية بموجب عقد شراكة مع مؤسسة Condor electronics، وتعد مؤسستي Condor electronics و Brandt Algerie رائدتين في تغطية الطلب السوقي المحلي و التصدير، وذلك قياسا على الطاقات الإنتاجية والتسويقية التي تمتلكها وكذا الحصة السوقية التي تغطياها.

المطلب الثاني- أهمية قطاع الإلكترونيك، الفرص والتحديات

حقق قطاع الإلكترونيك في الجزائر نقلة كمية ونوعية جعلته منافسا شرسا لأفضل المؤسسات العالمية، بعد أن حاز على رضا التاجر و المستهلك في آن واحد ، ما خوله ليصبح قطاعا صناعيا داعما للاقتصاد الوطني ورافدا من روافد التنمية، لاسيما بعد ولوجه الأسواق الدولية ومنافسة المنتجات الأجنبية فأصبح قطاعا ذو أهمية كبيرة، وهذا نتيجة للكثير من الفرص المتاحة في البيئة الكلية والجزئية، غير أنه كأي قطاع يواجه العديد من التحديات والتهديدات المحيطة به.

الفرع الأول-أهمية قطاع الإلكترونيك بالنسبة للاقتصاد الوطني

نظرا للنمو المتزايد لهذا القطاع فإن أهميته انعكست على مجالات كثيرة خاصة الاقتصادية أهمها:

- تغطية الطلب الوطني و المساهمة في خفض فاتورة الاستيراد، حيث يغطي الإنتاج الوطني في الأجهزة الإلكترونية بما يقارب 83% من احتياجات السوق المحلي، الأمر الذي سمح بأن توجه نسبة معتبرة من المنتجات إلى التصدير نحو الدول الإفريقية والأوربية؛²

- المساهمة في التنوع الإقتصادي الوطني، مع تزايد عدد المؤسسات في هذا المجال سنة بعد سنة حيث يشهد هذا القطاع كل سنة تقريبا دخول مؤسسات وعلامات وطنية زيادة على دخول علامات أجنبية تنشط عبر مختلف العالم عن طريق الشراكة مثل دخول شركة Hisense إلى الجزائر من خلال عقد الشراكة مع مؤسسة

¹ <https://www.sabqpress.dz> , consulté le: 14-02-2023

² <https://tadamsanews.dz> , consulté le: 20-02-2024

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقى في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريرج.

Condor electronics ، ما أدى إلى إزدهار هذا القطاع ومساهمته المعتبرة في تنويع الإقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات؛

- المساهمة في رفع الصادرات، حيث كشف وزير التجارة وترقية الصادرات السابق السيد كمال رزيق أن قطاع الإلكترونيك وجهت منتجاته بالتصدير إلى 36 دولة بقيمة 45 مليون دولار سنة 2021، إذ ارتفعت بنسبة 125% مقارنة بسنة 2020؛¹

- المساهمة في رفع معدل الإدماج لمؤسسات أخرى خاصة الحديثة الإنشاء، وخير مثال مؤسسة Condor التي بدأت في إنتاج الضاغط Le Compresseur، الذي سيساهم في تلبية طلب المؤسسات المحلية الناشطة في قطاع الإلكتروني مما يرفع معدل الإدماج في منتجاتها، وكذا شروع مجمع Cevital من خلال مؤسسة " WEG ALGERIA MOTORS" في إنتاج المحرك الكهربائي للغسالات؛

- تنشيط الطلب المشتق لقطاعات صناعية أخرى جزائرية، مثل الدهن، البلاستيك، النقل... الخ؛
- تحفيز النظام البيئي الصناعي من خلال تعزيز تنمية المهارات التقنية وتشجيع التعاون مع الشركاء المحليين؛
- المساهمة في خفض معدل البطالة ورفع معدل التشغيل المباشر وغير المباشر.

الفرع الثاني-الفرص والتحديات التي يواجهها قطاع الالكترونيك في الجزائر

هناك العديد من الفرص المتاحة، والتحديات التي يواجهها قطاع الالكترونيك في الجزائر ومن أبرزها ماييلي:

أولا-الفرص

من الفرص المتاحة أمام المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر ماييلي:²

- دعم الدولة للصناعة والاستثمارات وتشجيع الإنتاج الوطني؛
- انخفاض أسعار العلامات المصنعة محليا مقارنة بالعلامات الأجنبية، مما يساهم في استهداف حصص سوقية أكبر إضافة إلى التأثير على قرار الشراء لدى المستهلكين؛
- إمكانية إبرام عقود شراكة بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية، وبالتالي الاستفادة من خبرة المؤسسات الأجنبية.

¹<http://eldjazaironline.dz/Accueil/> consulté le: 18-01-2023

² هشام مرابط، استخدام عناصر المزيج الاتصالي التسويقي كأداة لبناء رأسمال العلامة التجارية-دراسة ميدانية على بعض العلامات التجارية-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية غير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2019، ص187.(بتصرف)

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

- تغير أنماط الاستهلاك المتزايد للأجهزة الالكترونية الذكية في مختلف مجالات الحياة؛
- الاستقرار السياسي والأمني؛
- التحفيزات الضريبية (كتخفيض الضريبة على الأرباح بالنسبة للمنتجين الجزائريين)؛ إضافة إلى الامتيازات الجمركية؛
- سياسة الدولة الموجهة نحو تقليص الواردات؛
- التطور التكنولوجي السريع، وهو ما يجعل المنتجات تتقدم في مدة قصيرة (قصر دورة حياة هذا النوع المنتجات)؛
- التمكن من تصدير المنتجات المحلية إلى الأسواق الخارجية؛
- الموقع الإفريقي، الذي سهل جغرافيا وسياسيا عملية التصدير إلى الدول الإفريقية التي تفتقر إلى هذا النوع من الصناعات وبالتالي فهي أسواق واعدة لهذا القطاع؛
- وجود طلب محلي كثيف على هذا النوع من المنتجات نتيجة النمو المتزايد لعدد السكان؛
- توفر الجزائر على موارد طبيعية وبشرية وإمكانيات اقتصادية كبيرة ومتاحة للاستغلال الصناعي.

ثانيا-التحديات

- يواجه قطاع الالكترونيك بالجزائر العديد من التحديات أهمها:¹
- التطور السريع والمستمر للتكنولوجيا وعدم تأقلم المؤسسات المحلية مع هذه التغيرات؛
 - اشتداد المنافسة بالسوق الوطني وهو ما يهدد مستقبل العلامات المحلية؛
 - توجه المستهلك نحو المنتجات الأجنبية بالنظر لخصائصها (الجودة، الشهرة، الصورة الذهنية...)
 - محدودية عوائق الدخول (قطاع يشجع على الاستثمار)؛
 - جودة منخفضة مقارنة مع المعايير الدولية؛
 - خطر المنتجات المقلدة؛
 - نقص الدراسات التسويقية لمعرفة إمكانيات السوق وتفضيلات المستهلكين؛

¹ المرجع نفسه، ص188 (بتصرف).

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

- المرونة الاتصالية للعلامات الأجنبية التي مكنتها من التعريف بمنتجاتها عالميا ومن التأثير على سلوك المستهلك الجزائري؛
- عدم إعطاء أهمية كبيرة لوظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات؛
- ضعف التقنيات المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- قلة عدد الموردين محليا مما يفرض حتمية الاستيراد؛
- ارتفاع تكاليف البحث والتطوير؛
- انخفاض قيمة الدينار الجزائري مما يؤدي إلى ارتفاع قيمة المواد المستوردة، وبالتالي ارتفاع أسعار الأجهزة، وبالتالي انخفاض الطلب؛
- انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري؛
- الإجراءات البنكية والتجارية التي تشكل إحدى العراقيل أمام عملية تصدير هذه المنتجات مقارنة بسرعة المعاملات المالية في العالم.

المطلب الثالث- دراسة تحليلية لواقع قطاع الإلكترونيك في الجزائر

بغرض الوقوف على واقع قطاع الإلكترونيك في الجزائر، إنطلقت هذه الدراسة أولا بمحاولة إحصاء المؤسسات والعلامات الناشطة في القطاع، من أجل هذا تم الرجوع إلى البوابة الإلكترونية للمركز الوطني للسجل التجاري، حيث وجدنا أن عدد مؤسسات إنتاج الإلكترونيك وصل إلى ما يفوق 1000 مؤسسة وهي المؤسسات المسجلة تحت رمز النشاط "105508: نشاط صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترومنزلية المختلفة"، وهو عدد كبير جدا، ولا يعكس أبدا واقع هذه الصناعة ذلك أنّ ليس كل مسجل ويحمل رمز النشاط يمارس هذا النشاط فعلا، إذ أنّ غالبية المسجلين في السجل التجاري يقومون بتسجيل عدة نشاطات في سجل تجاري واحد ثم لا يمارسون إلا نشاطا واحدا أو بعضا منها أو لا يمارسون بتاتا أي نشاط¹، ونظرا لأن هذا العدد لا يعكس واقع الإنتاج في هذا القطاع وكذا عدم وجود أرقام وتقارير رسمية ومحيّنة تعكس فعلا الواقع، فقد توجهنا إلى سوق تجارة التجزئة والجملة بولايتي برج بوعرييج، كونها ولاية تحوي أكبر عدد لمؤسسات هذا القطاع، والجزائر العاصمة (الحميز) التي ينشط فيها عدد كبير من تجار الجملة والتجزئة، أين تمكنا من الوقوف على العلامات الموجودة في

¹ دراجي سفيان، إطار مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية برج بوعرييج، مقابلة يوم 2023/01/23، الساعة 10.00

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

السوق والمؤسسات التي تقوم فعلا بنشاط إنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية ولديها مخرجات في السوق موجهة للاستهلاك المنزلي والمهني، وقد وقفنا على صنفين من العلامات التي تنشط في القطاع هي العلامات الأجنبية المصنعة في الجزائر، والعلامات الجزائرية الصنع والملكية، والمبينة كمايلي:

الفرع الأول-العلامات الأجنبية المصنعة في الجزائر

وتتمثل في العلامات العالمية وهي تنشط في الجزائر ويتم تركيبها بموجب اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات

جزائرية.

جدول رقم(03-01): العلامات الأجنبية المصنعة في الجزائر

الرقم	العلامة	المؤسسة المصنعة في الجزائر	الولاية	بلد المؤسسة الأم
01	MEDIA	ARCODYM	برج بوعريريج	الصين
02	HISENSE	CONDOR	برج بوعريريج	الصين
04	ARTHURMARTIN	SENTRAX	برج بوعريريج	فرنسا
05	SAMSUNG	HOME SPA SINOVA APPLIANCE 2021	سطيف	كوريا
06	BEKO	BIOLUX	الطارف	تركيا
07	MAXWELL	BIOLUX	الطارف	سويسرا و الو م أ
08	LG	RAYLAN	عنابة	كوريا
03	TCL	SARL BISMA DISTRIBUTION	عنابة	الصين
09	THOMSON	SACOMI ELECTRONICS	الجزائر	فرنسا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- سوق تجارة التجزئة والجملة (برج بوعريريج والجزائر العاصمة)
- بوابة المركز الوطني للسجل التجاري
- المواقع الإلكترونية للمؤسسات

من خلال الجدول أعلاه نجد أن توجد 09 علامات، هذه العلامات هي علامات لمؤسسات عالمية متعددة الجنسيات رائدة في قطاع الإلكترونيك، تمارس نشاطها بموجب عقود الشراكة مع مؤسسات جزائرية، وبالنظر إلى المواقع الجغرافية للمؤسسات الجزائرية التي تقوم بالتركيب في الجزائر فإن ولاية برج بوعريريج هي الولاية

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقى في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

الأولى من حيث عدد المؤسسات ثم تليها ولايتي الطارف وعنابة بعدد مؤسستين في كل ولاية، ثم ولايتي سطيف والجزائر العاصمة تقع بكل منهما مؤسسة واحدة، كما تحتل الصين المرتبة الأولى من حيث عدد المؤسسات الناشطة في الجزائر.

الفرع الثاني-المؤسسات و العلامات الجزائرية الصنع 100%

وهي علامات المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة والتي يتم إنتاجها في مصانع جزائرية، ولها علامات تجارية جزائرية مسجلة.

جدول رقم(03-02): المؤسسات و العلامات الجزائرية الصنع 100%

الرقم	إسم المؤسسة	العلامة التجارية	الولاية	بداية النشاط	طبيعة الملكية
01	SPA CONDOR ELECTRONICS	CONDOR NARDI CRISTOR	برج بوعرييج	2002	خاصة
02	SPA CONDOR MULTIMEDIAS	CONDOR	برج بوعرييج	2016	خاصة
03	SARL LOTFI ELECTRONICS	GEANT	برج بوعرييج	2005	خاصة
04	EURL TIC	MAXTOR	برج بوعرييج	2002	خاصة
05	SARL ARCODYM	ARCODYM	برج بوعرييج	2002	خاصة
06	EURL BRAND ARINA ELECTRONIC	BRAND ARINA	برج بوعرييج	2005	خاصة
07	SARL MEBARKIA ET CIE ELECTRONICS	KRIDOR	برج بوعرييج	2005	خاصة
08	SARL SENTRAX	ZASS TURBO	برج بوعرييج	1997	خاصة
09	SARL MULTISMARTAFRICA	MULTISMART AFRICA	برج بوعرييج	2021	خاصة
10	SPA BRANDT AGERIE	BRANDT	سطيف	2014	خاصة
11	SATEREX	IRIS	سطيف	2004	خاصة

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

خاصة	2005	سطيف	EYEMAAN	SARL LUK MAAN IMPEX	12
عمومية	1983	تيزو وزو	ENIEM	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية	13
عمومية	1983	سيدي بلعباس	ENIE	المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية	14
خاصة	1997	العاصمة	STAR LIGHT	ESSALEM ELECTRONICS	15
خاصة	1999	وهران	KIOWA	LA SOCIETE KIOWA	16
خاصة	2010	بجاية	MAXIPOWER	SOUMMAM COMPUTER SYSTEM	17
خاصة	2012	قسنطينة	MAJOR CARA	EURL MAJOR CARA	18
عمومية	1981	العاصمة	SONARIC	SONARIC SPA	19
خاصة	2002	عنابة	RAYLAN	RAYLAN	20
خاصة	2002	العاصمة	COBRA	SOFREL	21
خاصة	2016	وهران	EXTRA	SARL PROFI WEST	22

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- سوق تجارة التجزئة والجملة (برج بوعرييج والجزائر العاصمة)
- بوابة المركز الوطني للسجل التجاري
- المواقع الإلكترونية للمؤسسات

من خلال الجدول أعلاه نقرأ أنه في قطاع الالكترونيك تنشط 22 مؤسسة جزائرية، والملاحظ أن مؤسسة Condor electronics تملك 03 علامات مسجلة لها، وعليه فإن عدد العلامات الجزائرية هو 24 علامة.

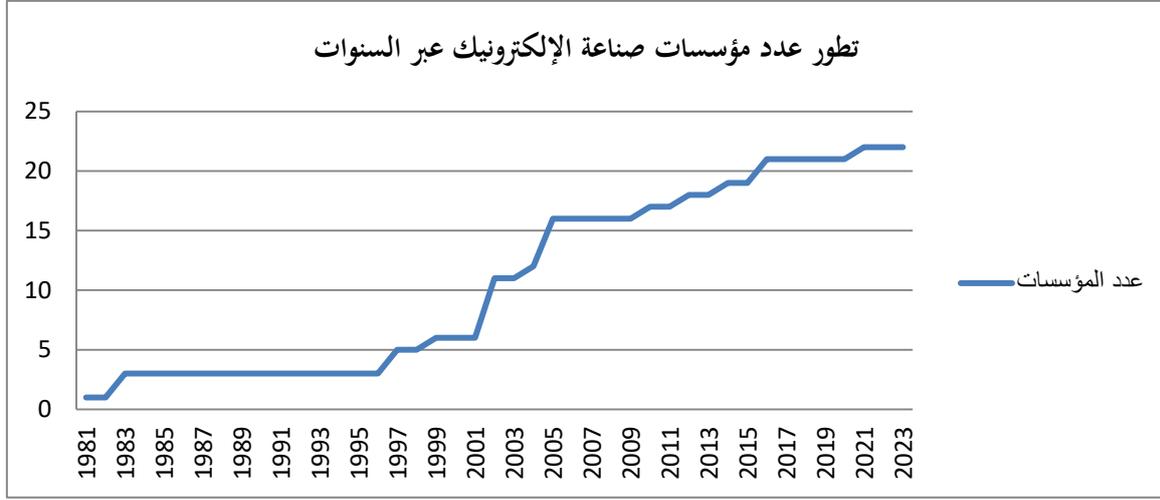
الفرع الثالث-قراءة لواقع المؤسسات والعلامات الجزائرية

بعد عملية الاطلاع والتعرف على العلامات والمؤسسات الناشطة فعلا في القطاع والتي تقدم منتجات إلى السوق تبين وجود 22 مؤسسة، يمكن قراءة بعض خصائصها كمايلي:

أولا- تطور عدد المؤسسات الجزائرية لصناعة الالكترونيك عبر السنوات وهو معرفة عدد المؤسسات الناشطة في السوق منذ بداية نشاط صناعة الالكترونيك في الجزائر إلى غاية فترة إجراء هذه الدراسة.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

الشكل رقم (03-01): تطور عدد المؤسسات الجزائرية لصناعة الالكترونيك عبر السنوات



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم(03-02)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أول مؤسسة تم تأسيسها كان سنة 1981 وهي المؤسسة العمومية Sonaric، ثم سنة 1983 تم إنشاء مؤسستين عموميتين كذلك هما مؤسسة Eniem، ومؤسسة Enie، وظلت هاتاه المؤسسات محتكرة لهذا القطاع لسنوات حيث لم يتم إنشاء أي مؤسسة إلى غاية نهاية التسعينيات من القرن الماضي، وذلك بعد أن تم تغيير النهج الإقتصادي للدولة والسماح للقطاع الخاص بالاستثمار في عدة مجالات أين شهد القطاع سنة 1997 دخول مؤسستين صناعيتين تابعة للقطاع الخاص، ثم سنة 1999 دخول مؤسسة واحدة، ومع بداية الألفينيات وبالتحديد سنة 2002 وهي السنة التي عرفت تأسيس ودخول أكبر عدد من المؤسسات وهو 05 مؤسسات، وفي سنة 2004 دخول مؤسسة واحدة وبعدها سنة 2005 عرفت دخول 04 مؤسسات، إلى غاية سنة 2010 أين دخلت مؤسسة واحدة، وفي سنة 2012 دخول كذلك مؤسسة واحدة، ثم سنة 2014 دخول مؤسسة واحدة، و سنة 2016 دخول مؤسستين اثنتين، ودخول مؤسسة واحدة سنة 2021، والملاحظ أنه بعد تحرير الاستثمار في هذه الصناعة، عرفت نموا متزايدا بمرور السنوات ولا زالت في تزايد إلى غاية يومنا هذا.

ثانيا-تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال

وتصنف إلى مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص كمايلي:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

شكل رقم (02-03) تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال



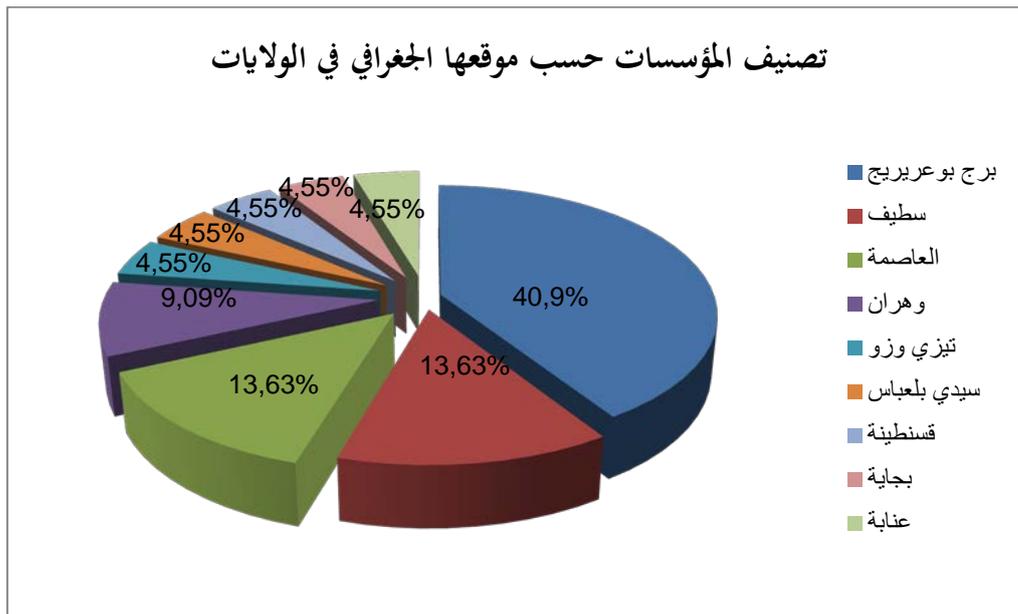
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم(02-03)

من خلال الشكل نلاحظ أن ملكية رأس المال لمؤسسات الصناعات الإلكترونية يتراوح بين ملكية الدولة و ملكية القطاع الخاص، حيث تشكل المؤسسات التابعة للقطاع الخاص أكبر نسبة وهي 86,36%، وهي تفوق بكثير نسبة المؤسسات التابعة لملكية الدولة حيث شكلت نسبة هذه الأخيرة 13,64% وهي 03 مؤسسات معروفة ENIEM، ENIE، SONARIC.

ثالثا-تصنيف المؤسسات حسب موقعها الجغرافي في الولايات

وتتوزع المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الالكترونيك عبر عدة ولايات من الوطن كمايلي:

شكل(03-03) تصنيف المؤسسات حسب موقعها الجغرافي في الولايات



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم(02-03)

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

من خلال الشكل أعلاه نجد أنّ مؤسسات صناعة الإلكترونيك موزعة ومرتبة حسب عدد تواجدها عبر الولايات كمايلي:

المرتبة الأولى: تحتل ولاية برج بوعريج المرتبة الأولى بعدد 09 مؤسسات من مجموع 22 مؤسسة على مستوى الوطن أي بنسبة 40,9%؛

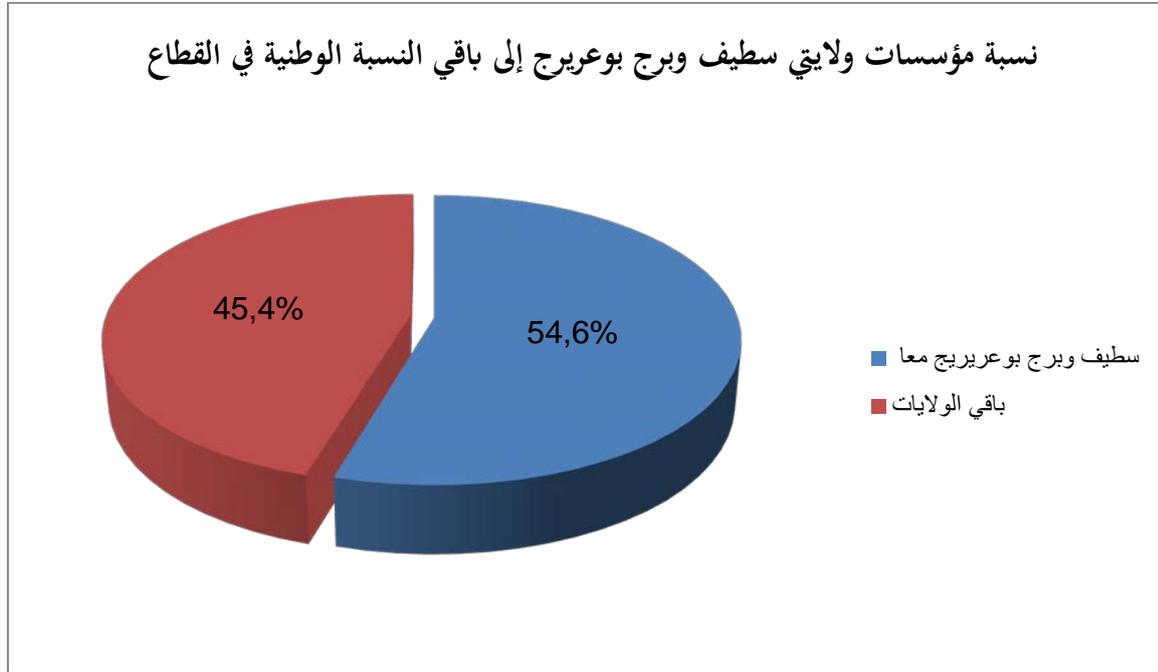
المرتبة الثانية: تحتل ولايتي سطيف والجزائر العاصمة المرتبة الثانية بنفس عدد المؤسسات، 03 مؤسسات بولاية سطيف، و03 مؤسسات بولاية الجزائر العاصمة، من مجموع 22 مؤسسة على مستوى الوطن ونفس النسبة 13,63% لكل ولاية؛

المرتبة الثالثة: تحتل ولاية وهران المرتبة الثالثة بعدد مؤسستين(02) من مجموع 22 مؤسسة على المستوى الوطني، أي بنسبة 9,09%؛

المرتبة الرابعة: احتلت كل من ولاية قسنطينة، بجاية ، عنابة، تيزي وزو، سيدي بلعباس نفس المرتبة وهي المرتبة الرابعة، بنسبة متساوية 4,55% بعدد مؤسسة واحدة في كل ولاية من مجموع 22 مؤسسة على مستوى الوطن . وعليه فإن ولاية برج بوعرييج تضم أكبر عدد من مؤسسات هذه الصناعة وهو 9 مؤسسات من مجموع 22 مؤسسة ناشطة على المستوى الوطني بنسبة 40,9% وهو ما يقارب نصف عدد المؤسسات على المستوى الوطني، ما جعلها قطبا يستقطب صناعيا، هذا القطاع وتستحق لقب عاصمة الالكترونيك.

رابعا-تصنيف المؤسسات حسب نسبة مؤسسات ولايتي سطيف وبرج بوعريج إلى النسبة الوطنية في القطاع
ونظرا لأن دراستنا تشمل المؤسسات الناشطة بولايتي سطيف وبرج بوعرييج فإننا أردنا الوقوف على نسبة تمثيل هاتين الولايتين لقطاع الالكترونيك كمايلي:

شكل رقم(03-04) نسبة مؤسسات ولايتى سطيف وبرج بوعريج إلى النسبة الوطنية فى القطاع



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم(03-02)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ نسبة مؤسسات صناعة الإلكترونيك المتواجدة بولايتى سطيف وبرج بوعريج مجتمعة تمثل نسبة 54,6% من إجمالي العدد الإجمالي للمؤسسات على المستوى الوطنى، وبعدد 12 مؤسسة من مجموع 22 مؤسسة على المستوى الوطنى.

المبحث الثانى: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

تعتبر الدراسة التطبيقية إسقاطا للجانب النظرى للدراسة، وهذا يكون من خلال وضع إطار منهجى يحدد كيفية تنظيم وترتيب المعلومات الواجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، واختبار الفرضيات الموضوعية، والإجابة على الإشكاليات المطروحة، سنحاول فى هذا المبحث عرض العناصر المحددة للإطار المنهجى للدراسة.

المطلب الأول- نموذج الدراسة ومتغيراتها، المجتمع والعينة

يتضمن هذا المطلب عرض تحديد النموذج الفرضى للدراسة ومتغيراتها، مجتمع وعينة الدراسة.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييرج.

الفرع الأول- نموذج الدراسة ومتغيراتها

يتطلب توضيح أبعاد الإشكالية وضع نموذج فرضي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بالإعتماد على الدراسة الإستطلاعية، ومجموعة من الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة وقد اعتمدت الدراسة على متغيرين رئيسيين كمايلي:

أولا- المتغير المستقل للدراسة

هو المتغير الذي له تأثير إيجابي أو سلبي، بحيث أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في المتغير المستقل، وفي دراستنا يتمثل المتغير المستقل في التوجه السوقي.

ويتفرع عنه مجموعة من المتغيرات الفرعية تم تحديدها من الجانب النظري والدراسات السابقة وتتمثل في خمس متغيرات هي:

- التوجه بالعميل؛
- التوجه بالمنافس؛
- التنسيق بين الوظائف؛
- التوجه بالموارد؛
- التوجه بالجامعات؛

ثانيا- المتغير التابع للدراسة

هو المتغير الذي يكون قابل للاختبار والدراسة، ومن الممكن إيجاد حل للمشكلة من خلال تحليل المتغيرات التابعة، وفي دراستنا يتمثل المتغير التابع في الابتكار المفتوح.

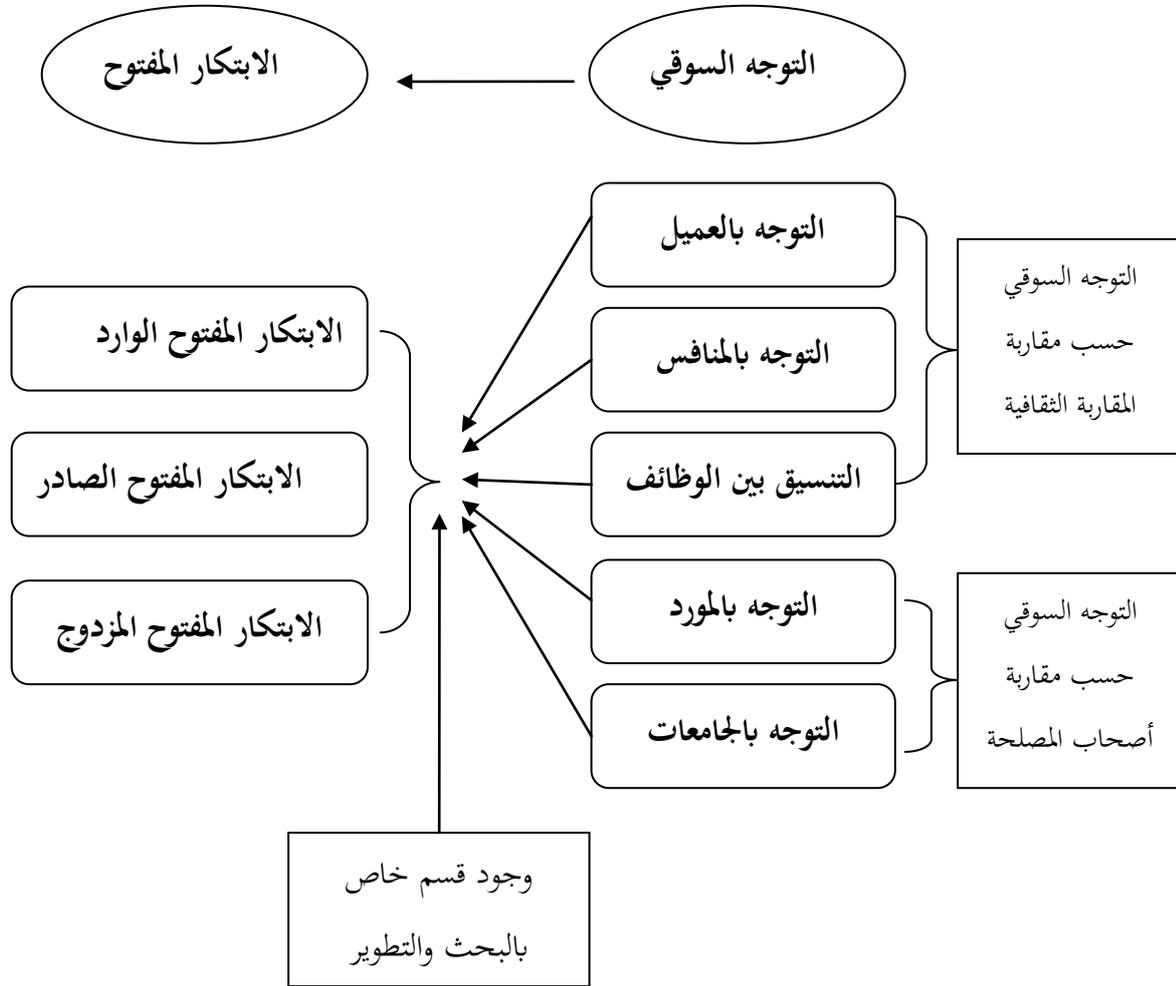
ويتفرع عنه مجموعة متغيرات فرعية تم تحديدها من الجانب النظري والدراسات السابقة وتتمثل في ثلاث متغيرات:

- الابتكار المفتوح الوارد؛
- الابتكار المفتوح الصادر؛
- الابتكار المفتوح المزدوج.

ثالثا- نموذج الدراسة

من خلال ماسبق يمكننا توضيح النموذج الفرضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(03-05): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثاني - مجتمع وعينة الدراسة

ومجتمع الدراسة هو المجتمع الإحصائي الذي ستجرى عليه الدراسة، غير أنه في الدراسات التي يصعب فيها التعامل مع كل مشاهدة مكوّنة لهذا المجتمع، يتم إجراء الدراسة على مجموعة جزئية منه هي العينة.

أولا-مجتمع الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر موضوعية تم توجيه الاستبيان إلى الإطارات الذين لديهم دراية كافية بنشاط الابتكار و البحث والتطوير والممثلين في إطارات الإدارة العليا و إطارات كل من قسم البحث والتطوير، قسم التسويق، الوحدات الإنتاجية، وقسم الشراء، وذلك استنادا إلى الكثير من الدراسات السابقة أهمها:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

-دراسة Alexander Schroll و Andreas Mild سنة 2011، والتي استهدفت المدراء التنفيذيين في المستوى الأعلى وكذا المسؤول الأول عن الإبتكار والبحث والتطوير، حيث بحثت الدراسة في مقدار وكيفية استخدام الابتكار المفتوح وأنشطته الداخلية والخارجية في أوروبا؛

-دراسة أحمد ناصر أبو زيد، سنة 2021 والتي بحثت في أثر عمليات إدارة المعرفة على الابتكار من خلال دراسة تطبيقية على شركات صناعة الالكترونيات العاملة في مدينة عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية، الأردن، وتكون فيها مجتمع هذه الدراسة من جميع مؤسسات صناعة الإلكترونيات العاملة في هذه المدينة وعددها 15 مؤسسة، حيث استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وتكونت وحدة المعاينة والتحليل التي استهدفتها الدراسة من مديري الإدارة العليا ومديري إدارة الإنتاج وإدارة التصميم وإدارة التسويق ورؤساء الأقسام في تلك الإدارات.

محاكاة لهاتين الدراستين ودراسات أخرى والتي تتشابه مع دراستنا في المتغير التابع وكذا ميدان الدراسة بالنسبة للدراسة الأردنية، تكون مجتمع دراستنا من كل الإطارات التابعة للإدارة العليا وإطارات قسم البحث والتطوير، قسم التسويق، الوحدات الانتاجية إضافة إلى إطارات قسم الشراء تماشياً مع متغيرات وأهداف الدراسة، في كل المؤسسات الناشطة فعلاً بقطاع صناعة الإلكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج، والبالغ عددها 10 مؤسسات من أصل 12 مؤسسة حيث لم تتمكن من التواصل مع اثنتين منهما نظراً لرفضهما، وبالتالي فقد تم استبعادهما، وهما مؤسسة Sarl Multismart Africa الحاملة للعلامة التجارية Multismart، والواقعة بولاية برج بوعرييج، وكذا مؤسسة Sarl Luk Maan Impex الحاملة للعلامة Eyemaan والواقعة بولاية سطيف، وعليه فإن عدد المؤسسات التي شملتها الدراسة هو 10 مؤسسات منها 8 مؤسسات بولاية برج بوعرييج واثنتين 02 بولاية سطيف، وتم استهداف كل الإطارات المعنية بالدراسة في هذه المؤسسات.

ثانياً- عينة الدراسة

نظراً لعدم تمكننا من الوصول إلى كل الإطارات المعنية بالدراسة في 10 مؤسسات من خلال أسلوب المسح الشامل، قمنا بأخذ عينة عشوائية مكونة من 350 إطار في العشر (10) المؤسسات المعنية بالدراسة، وبعد التوجه إلى المؤسسات و توزيع الاستبيان لم تتمكن من استرجاع إلا 260 منها، بعد فرزها تبين أن 232 استبيان فقط صالحة للتحليل والدراسة.

الفرع الثالث- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الحدود البشرية، المكانية، الزمنية والموضوعية كمايلي:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

أولاً- الحدود البشرية

وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحداث العينة، ويعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه، ويتكون في دراستنا من الإطارات الذين يشغلون وظائف إدارية وتقنية مختلفة في المديریات و الوحدات الإنتاجية التي لها علاقة مباشرة بالابتكار وتمثلت في الإطارات التابعة للإدارة العليا وقسم البحث والتطوير وقسم التسويق والوحدات الإنتاجية إضافة إلى إطارات قسم الشراء.

ثانياً- الحدود المكانية

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسات صناعة الإلكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج، والمتمثلة في 10 مؤسسات، 08 منها تنشط بولاية برج بوعريريج و02 بولاية سطيف.

ثالثاً- الحدود الزمنية

إنّ أيّ دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات والبيانات اللازمة عنه، وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار تمت الدراسة من بداية شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2023، حيث كانت هذه المدة كافية للتعرف على الوحدات والمديریات المعنية بالدراسة في المؤسسات وجمع البيانات اللازمة وكذا المعلومات حول القطاع المدروس.

رابعاً-الحدود الموضوعية

أجريت الدراسة بهدف التعرف على دور التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح، حيث تم الاعتماد في تصنيف أبعاد التوجه السوقي على المقاربة الثقافية والتي تتكون من ثلاثة أبعاد (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق بين الوظائف)، ومقاربة التوجه بأصحاب المصلحة كامتداد للمقاربة الثقافية والتي تتكون من بعدين (التوجه بالموارد، التوجه بالجامعات)، بينما تم تصنيف أبعاد الابتكار المفتوح إلى ثلاثة أبعاد وهي: الابتكار المفتوح الوارد، الابتكار المفتوح الصادر، الابتكار المفتوح المزدوج.

المطلب الثاني- أدوات الدراسة ومقياسها والأساليب الإحصائية المستخدمة

بعدما تم تحديد النموذج الفرضي للدراسة والمجتمع والعينة المستهدفة، وبغرض تحقيق الأهداف المنشودة من الدراسة والوصول إلى النتائج لابد من أدوات لجمع البيانات وأساليب إحصائية مناسبة للتحليل، وهذا ماسيتم توضيحه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول- أدوات جمع البيانات

توجد العديد من الأدوات لجمع البيانات الأولية أهمها: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق، وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم الاستعانة بالمقابلات من أجل تفسير النتائج ودعمها.

أولاً- المقابلة

من أجل ضمان وصول الاستبيان وهو الأداة الرئيسية إلى الإطارات المعنية، اجتهدنا قدر الإمكان بتسليم الاستبيانات إلى مسؤولي كل مؤسسة وفي بعض المؤسسات إلى مسؤول كل قسم، وهو ما أتاح لنا فرصة مقابلة العديد من المسؤولين والإطارات وطرح العديد من الأسئلة تم استخدامها في تفسير النتائج ودعمها والتعرف أكثر على القطاع.

ثانياً-الإستبيان

يعتبر الإستبيان الأداة الرئيسية التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث يسمح بطرح أسئلة مُعدّة سلفاً من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع وفقاً لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة، وقد مرت عملية صياغة وتطوير الإستبيان بعدة مراحل حتى وصل إلى شكله النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة وهي كمايلي:

1-مرحلة الإعداد والتصميم: في هذه المرحلة تم إعداد الإستبيان بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة كمايلي:

-المحور المتعلق بالتوجه السوقي:

بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأولى والمكوّنة للمقاربة الثقافية للتوجه السوقي والمتمثلة في كل من التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، التنسيق بين الوظائف، فقد تم اعتماد المقياس الشهير MKTOR ل Narver و Slater¹ ، وهي الدراسة المرجعية الأولى لسنة 1990، الدّان قاما بتطوير مقياس يحتوي على 15 فقرة و يقيس التوجه السوقي وفقاً للمقاربة الثقافية وقد اعتمدته الدراسات التي جاءت بعدها، ولازال معتمداً إلى يومنا هذا، وعدد فقراته كمايلي:

¹ John C Narver, Stanley F Slater, **The effect of a market orientation on business profitability**, Journal of marketing, Vol 54, N°04, 1990,P24

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

- التوجه بالعميل يحتوي على 6 فقرات؛

- التوجه بالمنافس يحتوي على 4 فقرات؛

- التنسيق بين الوظائف يحتوي على 5 فقرات.

أما بالنسبة للبعدين الثانيين للتوجه السوقي حسب مقارنة أصحاب المصلحة والتي تعتبر امتدادا للتوجه السوقي وفقا للمقاربة الثقافية كما جاء في الجانب النظري ، فقد ركزنا على اثنين من أصحاب المصلحة البارزين وهما التوجه بالموارد والتوجه بالجامعات، والذان يتلاءمان مع دراستنا ومع المتغير التابع المتمثل في الابتكار المفتوح وذلك إنطلاقا من عدة دراسات سابقة أهمها نظرية المستخدم ل Von Hippel سنة 1998 الذي حدد أربع مصادر لتوليد معرفة داخلية معتبرة لدعم أنشطة الابتكار وهي:أولا؛ الموردون والمستهلكون، ثانيا؛ الجامعات ، الحكومات والمخابر الخاصة، ثالثا؛ المنافسين، رابعا؛ أطراف أخرى، وحسبه فإن غالبية المنتجات والخدمات يتم تطويرها بشكل مشترك مع المستخدمين النهائيين، إضافة إلى أن المؤسسات تستخدم بشكل متزايد التحالفات والشبكات واتفاقيات الترخيص والمشاريع المشتركة، وكذلك العلاقات غير الرسمية، كوسيلة ناجعة وراء الخبرة والمعرفة الخارجية ودمجها في عمليات الابتكار للمؤسسة¹.

وقد تم صياغة فقرات هذين البعدين كمايلي:

- التوجه بالموارد: مكون من 05 فقرات، تم صياغتها بعد الاطلاع الواسع على الأدبيات في الموضوع وأهم دراستين تم الاعتماد عليهما هما:

-دراسة Fred Langerak سنة 2001:

The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and it's business performance² .

-دراسة Xinming He وآخرون سنة 2011:

Stakeholder orientation and organisational performance in an emerging market.³

¹ Pooran Wynarczyk et al: **Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview**, **International Small Business Journal**, Vol 31, N°03, 2013, P242.

² Fred Langerak , **The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and it's business performance**, journal of market research, Vol 43, n°1, 2001, 12.

³ Xinming He, et al, **Stakeholder orientation and organisational performance in an emerging market**, Journal of General management, Vol36, N°03, 2011, P78.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

وهي الدراسة التي تم فيها تطوير أداة لقياس التوجه بالموارد تضم 03 فقرات، حيث اعتمدنا هذا المقياس، ثم قمنا بإضافة فقرتين بالرجوع إلى دراسات أخرى.

-التوجه بالجامعات: مكون من 05 فقرات، تم صياغتها انطلاقا من مراجعة العديد من الأدبيات.

- المحور المتعلق بالابتكار المفتوح:

وهو مكون من ثلاثة أبعاد تم صياغتها كالتالي:

-الابتكار الوارد: تكوّن هذا البعد من 05 فقرات تم صياغتها بعد الاطلاع الواسع على الأدبيات في الموضوع

وأهم دراستين تم الاعتماد عليهما هما:

- دراسة Simon Popa وآخرون:

Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs ¹

- دراسة Sanjay R. Sisodiya وآخرون سنة 2013، المعنونة ب:

Inbound open innovation for enhanced performance : enablers and opportunities ²

-الابتكار الصادر: تكوّن هذا البعد من 05 فقرات تم صياغتها بعد الاطلاع الواسع على الأدبيات في الموضوع

وأهم دراسة تم الاعتماد عليها هي:

دراسة Simon Popa وآخرون سنة 2017:

Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. ³

-الابتكار المزدوج: تكوّن هذا البعد من 05 فقرات تم صياغتها بعد الاطلاع الواسع على الأدبيات في هذا

الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة Henry Chesbrough و Sabine Brunswicker سنة 2013:

¹ Simon Popa et al, **Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs**, Technological forecasting & Social change, Vol 118, 2017, P08.

² Sanjay R Sisodiya, et al, **Inbound open innovation for enhanced performance: Enablers and opportunities**, Industriel marketing management, Vol 42, N°05, 2013, P12.

³ Simon Popa et al, **Op cit**, P08.

A fad or a phenomnon? the adoption of open innovation practicies in large firms ¹

02-مرحلة التحكيم:

تم عرض نسخة أولية من الإستبيان أولا على الأستاذة المشرفة وتنقيحه، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين ،
وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، ثم عرضها على بعض الإطارات في القطاع الدراسة للوقوف على
مدى فهمهم ووضوح عبارات الاستبيان، والتي على ضوءها و بمراجعة الأستاذة المشرفة تم حذف وتعديل العبارات
وإعادة صياغة بعضها لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة.

03-مرحلة الدراسة الاستطلاعية

تم توزيع عدد من النسخ على مجموعة صغيرة من إطارات بعض المؤسسات محل الدراسة للتعرف على قدرتهم على
فهم والاجابة على عبارات الاستبيان من جهة والاستفادة من آرائهم من جهة أخرى في الصياغة النهائية
للاستبيان.

04-مرحلة الإعداد النهائي

بعد استفاء كل المراحل السابقة وبناء على كل التوجيهات تمت كل التعديلات الضرورية، والوصول إلى
الصيغة النهائية للاستبيان والتي تكونت من جزأين، الجزء الأول يتعلق بالبيانات العامة والشخصية والجزء الثاني
يتعلق بمتغيرات الدراسة حيث تكون من محورين هما التوجه السوقي والابتكار المفتوح، تحتوي 40 فقرة موزعة على
أبعاد كل من التوجه السوقي والابتكار المفتوح كمايلي:

¹ Henry Chesbrough, Sabine Brunswicker, **A Fad or a phenomnon? The adoption of open
innovation practicies in large firms**, Research-Technology management, Vol 52, N°02, 2014, P20.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

الجدول رقم(03-03): محاور وفقرات الاستبيان النهائي

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	الترتيب
التوجه السوقي	التوجه بالعمل	06	06-01
	التوجه بالمنافس	04	10-07
	التنسيق بين الوظائف	05	15-11
	التوجه بالموارد	05	20-16
	التوجه بالجامعات	05	25-21
الابتكار المفتوح	الابتكار المفتوح الوارد	05	30-26
	الابتكار المفتوح الصادر	05	35-31
	الابتكار المفتوح المزوج	05	40-36

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال الاستبيان

الفرع الثاني- مقياس الاستبيان ومحتوياته

تم استخدام سلم Likert الخماسي، حيث يعبر المستجوبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق خمس درجات كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم(03-04): مقياس Likert الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص28.

كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي (03) والمحسوب بالطريقة التالية:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس

$$3=5/1+2+3+4+5=$$

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعريج.

قاعدة القرار لسلم ليكارت الخماسي:

حساب المدى لقيم المقياس الخماسي : المدى = 5-1=4

تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس أي : $0,8 = 5/4$ ، وهو طول الفئة أو مجال الموافقة.

وبالتالي نحصل على المجالات التالية :

الجدول رقم(03-05): الوسط المرجح ودرجات الموافقة لمحاو الاستبيان

مجال المتوسط الحسابي	1 - 1,79	1,8 - 2,59	2,6 - 3,39	3,4 - 4,19	4,2 - 5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار خوارزم للنشر و التوزيع، الرياض، 2007، ص540.

الفرع الثالث - أساليب المعالجة الإحصائية

تم الإعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 23، لتحديد

اتجاهات المستجوبين للدراسة وتحليل البيانات؛ حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس مدى ثبات المقياس المستخدم في الدراسة.

- التحليل الوصفي: لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات؛

- الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بنود ومحاو الاستثمارة ومقارنتها بالمتوسط المعياري

وهذا لتحديد مستوى التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة واتخاذ القرار بشأن مستوى ممارسات التسويق

الداخلي وكذا الإبتكار في المنتجات؛

- الإنحراف المعياري: لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛

- اختبار t: أستخدم هذا الإختبار لمعرفة معنوية معاملات الارتباط وقياس مدى صدق فروض الدراسة، من

أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإستبيان.

- معامل الارتباط R: ويتم استخدام معامل الارتباط لمعرفة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين متغيرين، وتستخدم

عادة مصفوفة معامل ارتباط بيرسون في حالة المتغيرات غير الإسمية، وتتراوح قيمته بين 1 و-1، ولكن قيمة

المعامل لا تكفي بل تحتاج لمعرفة قوة الارتباط (أو أن هذا الارتباط حدث بالصدفة)، لذلك يتم الإطلاع على

مستوى المعنوية حيث حددت ب: 0.05 كمستوى مقبول في العلوم الإجتماعية بصفة عامة، ولا يعني وجود

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

إرتباط أنه تم التأكد من المتغير X كان سبب في المتغير Y ولكن وجود إرتباط يعني أن المتغيران لهما علاقة مع بعضهما.¹

- **معامل التحديد R^2** : هو المعامل الذي يوضح نسبة الاختلاف التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع باستخدام المتغير المستقل، ويمتد معامل التحديد ما بين الصفر والواحد الصحيح.²

- **تحليل الانحدار الخطي البسيط**: لتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وأي من المتغيرات المستقلة يؤثر أكثر في المتغير التابع، ولبناء معادلة الانحدار لكل علاقة من العلاقات الموجودة في نموذج الدراسة.

عاشرا- اختبار تحليل التباين ANOVA: وهذا بهدف الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين وفقا للمتغيرات العامة.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للحصول على المعلومات المهمة لقياس أبعاد كل متغير وكذا وضوحها وسهولة فهمها بالنسبة للمجتمع والعينة المستهدفة، تم إخضاعها لمجموعة من الاختبارات وأهم اختبارين هما كمايلي:

الفرع الأول- اختبار الصدق الظاهري

وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي يحتويها الإستبيان تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك تم عرض الإستمارة على مجموعة من الأساتذة المختصين في ميدان التسويق وإدارة الأعمال والإحصاء ، ثم تم عرضها على مجموعة من الإطارات المعنية بالدراسة في المؤسسات محل الدراسة وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وفهمها، واستنادا إلى آراء الأساتذة المختصين وكذا الإطارات الميدانية قمنا ببعض التعديلات والتصويبات. (قائمة المحكمين في الملحق رقم 02)

الفرع الثاني- ثبات الأداة

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات وفي نفس الظروف على نفس العينة، وقد تم احتساب ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

¹- ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق- أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض- الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص626.
²المرجع نفسه، ص629.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

الجدول رقم (03-06): نتائج (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة

الرقم	عناصر الإستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
01	التوجه بالعميل	06	0,811
02	التوجه بالمنافس	04	0,666
03	التنسيق بين الوظائف	05	0,835
04	التوجه بالموارد	05	0,670
05	التوجه بالجامعات	05	0,770
	محور التوجه السوقي	25	0,881
07	الابتكار المفتوح الوارد	05	0,612
08	الابتكار المفتوح الصادر	05	0,950
09	الابتكار المفتوح المزدوج	05	0,706
	محور الابتكار المفتوح	15	0,823
	الإستبيان	40	0,880

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

ويشير الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف تتراوح بين 0,612 و 0,950 وهي قيمة مرتفعة، تجاوزت القيمة الحدية الدنيا لمعامل الثبات والمحددة بـ 0,6، كما أن قيمة ألفا كرومباخ لجميع إجابات مفردات الاستبيان هي 0,880 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا مايدلّ على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنها الاستبيان، هذا يعني أنّ أداة الدراسة تتميز بالثبات والموثوقية وصالحة لتحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي للدراسة، اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة والأدوات الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار أداة الدراسة، نقوم في هذا المبحث بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية، وبعدها تحليل النتائج المتوصل إليها.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

المطلب الأول: عرض التحليل الوصفي لعينة الدراسة و متغيراتها

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص منها الشخصية المتعلقة بوحدة المعاينة (الإطارات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة)، ومنها المتعلقة بالمؤسسة وتدعى الخصائص الوظيفية، لذا سنقوم في هذا المطلب بعرض أهم خصائص العينة وتحليلها قصد التعرف أكثر على عينة الدراسة، بعدها نتناول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية وذلك من أجل الوقوف على واقع هذه المتغيرات في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول- عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يبين الجدول الموالي عرض الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، الجهة المسؤولة عن الابتكار.

الجدول رقم (03-07): عرض وتحليل محور الخصائص الشخصية والوظيفية

الخصائص الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	75,9 %
		أنثى	24,1 %
المجموع		232	100 %
02	السن	أقل من 30 سنة	28,9 %
		من 31 إلى 40 سنة	58,6 %
		من 41 إلى 50 سنة	8,6 %
		أكثر من 50 سنة	3,9 %
المجموع		232	100 %
03	المستوى التعليمي	أقل من جامعي	1,7 %
		شهادة مهنية (تقني)	8,6 %
		جامعي	84,1 %
		دراسات عليا	5,6 %
المجموع		232	100 %
04	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	45,7 %

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

		من 05 إلى 10 سنوات	92	39,7 %
		أكثر من 10 سنوات	34	14,7 %
المجموع				
		إداري	72	31 %
		تقني	69	29,7 %
		إداري وتقني	91	39,2 %
المجموع				
		قسم خاص بالبحث والتطوير	124	53,4 %
		فريق مكون من عدة وظائف	108	46,6 %
المجموع				
			232	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أولا-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن نسبة الذكور حققت 75,9 % وهي تفوق نسبة الإناث والتي تساوي 24,1 % ، وهذا التفوق للذكور راجع إلى :

-الطبيعة التقنية للمناصب في هذه الوحدات و المديريات، مثل المهندسين والتقنيين، والتي لا تتوافق نسبيا مع التركيبة الفيزيولوجية للإناث؛

-توقيت العمل الذي يخضع لنظام (8×3) أي نظام 3 دوامات خلال 24 ساعة؛ والذي يفرض ساعات عمل في الليل؛ في غالبية المؤسسات في المؤسسات محل الدراسة.

-تواجد هذه المؤسسات بالمناطق الصناعية والتي تبعد نسبيا عن مناطق السكن الحضرية.

ثانيا- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

يتبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تتوزع أعمارهم في فئة الأقل 30 سنة أي بنسبة 28,9 %، ثم تليها نسبة 58,6 % للفئة التي تتراوح أعمارها من 31 إلى 40 سنة، وهو يدل على أن أغلبية فئة أفراد العينة هم من فئة الشباب، رغم أن بعضها يشغل مناصب عليا ومهمة في المؤسسة، أما باقي الفئات العمرية فتتراوح بين فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 8,6 % وأكثر من 50 سنة بنسبة 3,9 %.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقى فى تفعيله فى مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتى سطيف وبرج بوعريرج.

ثالثا-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمى

فىما يخص المستوى التعليمى أو المؤهل العلمى فنجد أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 84,1%، وهذا راجع لتركيبية مجتمع الدراسة المكون من إطارات، كما يدل على أن المؤسسات فى القطاع محل الدراسة تحرص على استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية، حيث أن هذا النوع من النشاط يتطلب توظيف كوادر مؤهلة أكاديميا قادرة على استيعاب والتأقلم مع التغيرات البيئية العالمية، ثم تليها نسبة 8,6% لفئة حاملي شهادة مهنية مثل شهادة تقني سامي، وهذا يتلاءم كثيرا مع تقني الخطوط الإنتاجية، ثم تلي هذه النسبة نسبة 1,7% من الأفراد غير الحاملين لشهادات جامعية؛ وهي نسبة ضئيلة نسبيا غير أنها تحوي إطارات ذات معارف وخبرة عالية فى التسيير والإدارة تم توظيفها بعد ما أنهت مشوارها المهني نتيجة للتسريح أو الإحالة على التقاعد من مؤسسات إقتصادية عمومية أو مؤسسات تابعة للتوظيف العمومي؛ إذ تعمل هذه المؤسسات على استقطاب هذا النوع من الكفاءات من أجل نقل خبرتهم المهنية خاصة فى التسيير إلى الإطارات الشابة، ثم تليها نسبة 5,6% من حملة الشهادات والدراسات العليا وهذا نظرا لطبيعة بعض المناصب القيادية والإستراتيجية التي تحتاج إلى كفاءات عالية جدا فى التسيير واتخاذ قرارات مصيرية.

رابعا-توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة فى المؤسسة

أكبر فئة لإطارات القطاع محل الدراسة من حيث الخبرة تقع فى الفئة أقل من 5 سنوات خبرة مهنية فى المؤسسة بنسبة 45,7%، ثم تلي هذه الفئة فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 39,7% وهاتان النسبتان متقاربتان نسبيا، وهذا نظرا لعمر المؤسسات القصير نسبيا إضافة إلى توسعها الدائم وإدخالها لوحداث وخطوط إنتاج بصفة مستمرة وبالتالي توظيف إطارات جديدة مع كل توسع، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 14,7%.

خامسا-توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل

سجلت نسبة 39,2% كأعلى نسبة ممثلة لفئة الأفراد الذين يمارسون عملا إداريا وتقنيا فى نفس الوقت وهذا نظرا لطبيعة مجتمع الدراسة المكون من إطارات الوحدات الإنتاجية ومخابر البحث والتطوير، مثل المهندسون المسؤولون عن الخطوط الإنتاجية، فهم إداريون وتقنيون فى نفس الوقت، ثم تليها نسبة 31% ممثلة لفئة الأفراد الذين يشغلون مناصب ذات طبيعة إدارية فقط مثل كبار المسؤولين، ثم تليها نسبة 29,7% لفئة الأفراد الذين يمارسون وظائف تقنية بحتة مثل المهندسين والتقنيين فى الوحدات الإنتاجية و المخابر.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

سادسا-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجهة المسؤولة عن الابتكار في المؤسسة

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن المستجوبين الذين وافقوا على وجود قسم خاص بالبحث والتطوير في الهيكل التنظيمي لمؤسساتهم يكون مسؤولا عن أنشطة الابتكار في المؤسسة وصلت نسبتهم إلى 53,4%، بينما المستجوبين الذين ذهبوا إلى أن الجهة المسؤولة عن الابتكار في المؤسسة هو فريق مكون من عدة وظائف في المؤسسة بلغت 46,6%، وهو ما يعني أن نسبة مهمة من مؤسسات القطاع لا تضع في هيكلها التنظيمي هذه الوظيفة على رغم أهميتها في أنشطة الابتكار في هذا النوع من الصناعات.

الفرع الثاني- عرض وتحليل بيانات محور التوجه السوقي

أولا-التحليل الوصفي للتوجه بالعميل

يوضح الجدول الموالي التكرارات و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالتوجه بالعميل في المؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

الجدول رقم(03-08): نتائج التحليل الوصفي للتوجه بالعميل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار و النسب	الفقرات
03	مرتفعة جدا	0,760	4,39	116	104	00	11	1	ت	1 من أهم مبادئنا؛ الالتزام القوي تجاه عملائنا.
				50	44,8	00	4,7	0,4	%	
02	مرتفعة جدا	0,658	4,41	110	114	1	7	00	ت	2 نبحث دائما عن طرق لخلق قيمة للعملاء من خلال منتجاتنا.
				47,4	49,1	0,4	3,00	00	%	
04	مرتفعة جدا	0,662	4,33	93	130	1	8	00	ت	3 نعمل دائما على فهم احتياجات العملاء .
				40,1	56,0	0,4	3,4	00	%	
05	مرتفعة	0,966	4,08	85	114	00	33	00	ت	4 يتم تحديد أهداف المؤسسة من منطلق الوصول إلى رضا العملاء.
				36,6	49,1	00	14,2	00	%	
06	مرتفعة	1,071	3,90	73	110	4	43	2	ت	5 نقوم بقياس مدى رضا عملائنا بصفة منتظمة.
				31,5	47,4	1,7	18,5	0,9	%	
01	مرتفعة جدا	0,813	4,42	126	94	00	8	4	ت	6 خدمات ما بعد البيع جزء مهم من استراتيجيتنا.
				54,3	40,5	00	3,4	1,7	%	
-	مرتفعة جدا	0,59	4,25	المتوسط الحسابي المرجح للتوجه بالعميل						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التوجه بالعملاء حقق متوسطا حسابيا عاما قدره: 4,25 وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري والبالغ 3 وبانحراف عام: 0,59 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، ما يعني أنّ عينة الدراسة تتفق بدرجة مرتفعة جدا على أنّ المؤسسات محل الدراسة لديها توجه بالعميل، حيث احتلت الفقرة السادسة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 4,42.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

ثانيا- التحليل الوصفي للتوجه بالمنافس

يوضح الجدول الموالي التكرارات و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالتوجه بالمنافس في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم(03-09): نتائج التحليل الوصفي للتوجه بالمنافس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار و النسب	الفقرات
04	مرتفعة	0,828	3,91	40	160	6	24	2	ت	1 يتم توجيه مندوبي المبيعات لإيصال المعلومات حول نشاط المنافسين.
				17,2	69	2,6	10,3	0,9	%	
03	مرتفعة	0,923	3,99	64	134	1	33	00	ت	2 نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين في السوق.
				27,6	57,8	0,4	14,2	00	%	
02	مرتفعة	0,766	4,05	55	153	5	19	00	ت	3 تقوم الإدارة العليا دائما بمناقشة إستراتيجيات المنافسين.
				23,7	65,9	2,2	8,2	00	%	
01	مرتفعة جدا	0,791	4,21	85	128	2	17	00	ت	4 نستهدف كل الفرص في السوق من أجل تعزيز ميزتنا التنافسية .
				36,6	55,2	0,9	7,3	00	%	
-	مرتفعة	0,586	4,04	المتوسط الحسابي المرجح للتوجه بالمنافس						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التوجه بالمنافس حقق متوسطا حسابيا عاما قدره: 4,04 وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري والبالغ 3 وانحراف معياري عام: 0,586 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، ما يعني أنّ عينة الدراسة تتفق بدرجة مرتفعة على أنّ المؤسسات محل الدراسة لديها توجه بالمنافس، حيث احتلت الفقرة رقم 04 في هذا البعد المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 4,21.

ثالثا-التحليل الوصفي للتنسيق بين الوظائف

يوضح الجدول الموالي التكرارات و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالتنسيق بين الوظائف في المؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

الجدول رقم(03-10): نتائج التحليل الوصفي للتنسيق بين الوظائف

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	التكرار و النسب	الفقرات
03	مرتفعة	1,026	3,89	60	131	1	35	5	ت	1 يتم إيصال المعلومات التسويقية إلى كل الأقسام الوظيفية التي تحتاجها.
				25,9	56,5	0,4	15,1	2,2	%	
01	مرتفعة	0,849	4,05	61	147	00	22	2	ت	2 يتم التنسيق بين عدة أقسام عند تطوير المنتجات الجديدة.
				26,3	63,4	00	9,5	0,9	%	
05	مرتفعة	1,052	3,63	36	135	6	50	5	ت	3 يتم إشراك الأقسام الوظيفية عند تحضير الخطط الاستراتيجية.
				15,5	58,2	2,6	21,6	2,2	%	
02	مرتفعة	0,930	3,91	51	145	1	33	2	ت	4 تتظافر جهود جميع الأقسام الوظيفية من أجل إرضاء العملاء.
				22	62,5	0,4	14,2	0,9	%	
04	مرتفعة	0,969	3,87	51	141	00	38	2	ت	5 تشارك الأقسام الوظيفية فيما بينها المعلومات التي تحتاجها.
				22	60,8	00	16,4	0,9	%	
-	مرتفعة	0,75	3,86	المتوسط الحسابي المرجح للتنسيق بين الوظائف						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التنسيق بين الوظائف حقق متوسطا حسابيا عاما قدره: 3,86 وهو أعلى من المتوسط المعياري والبالغ 3 وانحراف معياري عام: 0,75 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، ما يعني أنّ عينة الدراسة تتفق بدرجة مرتفعة على أنّ في المؤسسات محل الدراسة لديها توجه بالتنسيق بين الوظائف، حيث احتلت الفقرة رقم 02 في هذا البعد المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 4,05.

رابعا-التحليل الوصفي للتوجه بالموارد

يوضح الجدول الموالي التكرارات وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالتوجه بالموارد في المؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

الجدول رقم(03-11): نتائج التحليل الوصفي للتوجه بالموارد

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار و النسب	الفقرات
01	مرتفعة جدا	0,686	4,23	75	144	1	11	00	ت	1 تهم بمعرفة كل جديد حول منتجات المورد.
				32,3	62,1	0,4	4,7	00	%	
02	مرتفعة	0,842	3,93	44	157	1	30	00	ت	2 نقوم بعقد لقاءات منتظمة مع المورد.
				19	67,7	0,4	12,9	00	%	
03	مرتفعة	1,025	3,70	42	134	1	55	00	ت	3 في مؤسستنا لدينا سياسة لتشارك المعلومات مع المورد.
				18,1	57,8	0,4	23,7	00	%	
04	مرتفعة	0,931	3,86	45	148	2	35	02	ت	4 في مؤسستنا لدينا معايير واضحة لتقييم المورد.
				19,4	63,8	0,9	15,1	0,9	%	
05	مرتفعة	1,006	3,85	52	138	2	35	5	ت	5 نقوم بإقامة علاقات طويلة الأجل مع المورد
				22,4	59,5	0,9	15,1	2,2	%	
-	مرتفعة	0,59	3,91	المتوسط الحسابي المرجح للتوجه بالموارد						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التوجه بالموارد حقق متوسطا حسابيا عاما قدره: 3,91 وهو أعلى من المتوسط المعياري والبالغ 3 وانحراف معياري عام: 0,59 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، ما يعني أنّ عينة الدراسة تتفق بدرجة مرتفعة على أنّ القطاع محل الدراسة لديه توجه بالموردين، حيث احتلت الفقرة رقم 01 في هذا البعد المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 4,23.

خامسا-التحليل الوصفي للتوجه بالجامعات

يوضح الجدول الموالي التكرارات و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالتوجه بالجامعات في المؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف و برج بوعرييج.

الجدول رقم(03-12): نتائج التحليل الوصفي للتوجه بالجامعات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	التكرار و النسب	الفقرات
02	مرتفعة	1,144	3,42	34	114	3	77	4	ت	1 نقوم بعقد اتفاقيات تعاون متعددة المجالات مع الجامعات .
				14,7	49,1	1,3	33,2	1,7	%	
03	متوسطة	1,151	3,27	23	116	2	83	8	ت	2 تشارك مؤسساتنا في التظاهرات والمؤتمرات التي تنظمها الجامعات.
				9,9	50	0,9	35,8	3,4	%	
04	متوسطة	1,159	3,24	25	108	4	88	7	ت	3 نتشارك مع الجامعات المعلومات والخبرات الخاصة بميدان نشاطنا.
				10,8	46,6	1,7	37,9	3,00	%	
05	متوسطة	1,231	2,87	22	77	1	113	19	ت	4 تستغل مؤسساتنا المعارف والبحوث التي تقوم بها الجامعات للاستفادة منها.
				9,5	33,2	0,4	48,7	8,2	%	
01	مرتفعة	0,936	4,03	72	125	1	32	00	ت	5 ترحب مؤسساتنا بالطلبة والباحثين لتطبيق بحثهم في المؤسسة.
				31,0	53,9	0,4	13,8	00	%	
-	متوسطة	0,81	3,36	المتوسط الحسابي المرجح للتوجه بالجامعات						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التوجه بالجامعات حقق متوسطا حسابيا عاما قدره: 3,36 وهو أعلى من المتوسط المعياري والبالغ 3 وانحراف معياري عام: 0,81 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، ما يعني أنّ عينة الدراسة تتفق بدرجة متوسطة على أنّ القطاع محل الدراسة لديه توجه بالجامعات، حيث احتلت الفقرة رقم 05 في هذا البعد المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 4,03.

سادسا- التحليل الوصفي للتوجه السوقي ببعديه الثقافي والتوجه بأصحاب المصلحة

في الجدول الموالي نلخص نتائج التوجه السوقي ببعديه الثقافي والتوجه بأصحاب المصلحة مجتمعة في المؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

جدول رقم(03-13): ملخص لنتائج التوجه السوقي في المؤسسات محل الدراسة

أبعاد التوجه السوقي	المتوسط الحسابي	الإخلاف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
التوجه بالعملاء	4,25	0,59	108,254	0,000	مرتفعة جدا
التوجه بالمنافسين	4,04	0,58	105,010	0,000	مرتفعة
التنسيق بين الوظائف	3,86	0,75	78,416	0,000	مرتفعة
التوجه بالموردين	3,91	0,59	100,130	0,000	مرتفعة
التوجه بالجامعات	3,36	0,81	62,833	0,000	متوسطة
المجموع	3,89	0,47	124,395	0,000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول تبين لنا أن قيمة المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة حول التوجه السوقي بمقارنتيه؛ الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة تتجه نحو الموافقة وبدرجة مرتفعة، حيث وصل المتوسط الحسابي العام للتوجه السوقي بمقارنتيه إلى 3,89، وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 3، وبانحراف معياري وصل إلى 0,47، وهو منخفض ويعكس درجة انسجام في إجابات أفراد العينة، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدرة ب: 124,395 وهي ذات دلالة إحصائية عند معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره: 0,000، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة حول التوجه السوقي بمقارنتيه مجتمعة في المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى المرتفع.

الفرع الثالث- عرض وتحليل بيانات محور الابتكار المفتوح

يحتوي هذا العنصر على عرض التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة حول مدى توجه القطاع محل الدراسة وتبني وممارسة أنماط الابتكار المفتوح والتي تنعكس في اتجاهات الإطارات المستجوبة نحو الابتكار المفتوح بأبعاده الثلاث: الابتكار المفتوح الوارد، الابتكار المفتوح الصادر، الابتكار المفتوح المزدوج.

أولا-التحليل الوصفي للابتكار المفتوح الوارد

يوضح الجدول الموالي التكرارات و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالابتكار المفتوح الوارد في المؤسسات محل الدراسة:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

الجدول رقم(03-14): نتائج التحليل الوصفي للابتكار المفتوح الوارد

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	غير موافق	التكرار و النسب	الفقرات
2	مرتفعة	0,939	3,66	23	159	1	47	2	8	ت	1 تأتي الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة من مصادر خارجية مثل: العملاء ، المنافسين، الموردن، الجامعات...الخ
				9,9	68,5	0,4	20,3	0,9	%		
03	متوسطة	1,091	2,65	16	55	1	152	8	8	ت	2 يعتمد تطوير المشاريع الابتكارية في مؤسستنا على مساهمة أطراف خارجية.
				6,9	23,7	0,4	65,5	3,4	%		
01	مرتفعة	0,908	3,78	29	164	1	34	4	4	ت	3 تقوم مؤسستنا ب جلب المعرفة والتكنولوجيا المطورة خارج المؤسسة لاستخدامها مع التكنولوجيا الخاصة بنا.
				12,5	70,7	0,4	14,7	1,7	%		
05	منخفضة	0,663	1,96	1	13	1	177	40	40	ت	4 نقوم في مؤسستنا بشراء براءات اختراع من جهات أخرى لاستغلالها داخل المؤسسة.
				0,4	5,6	0,4	76,3	17,2	%		
04	منخفضة	0,897	2,07	6	22	00	159	45	45	ت	5 نقوم في مؤسستنا بشراء تراخيص من مؤسسات أخرى من أجل استغلال ملكيتها الفكرية داخل المؤسسة.
				2,6	9,5	00	68,5	19,4	%		
-	متوسطة	0,56	2,82	المتوسط الحسابي المرجح للابتكار المفتوح الوارد							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الابتكار المفتوح الوارد حقق متوسطا حسابيا عاما قدره: 2,82 وهو أدنى من المتوسط المعياري والبالغ 3 وانحراف معياري عام: 0,56 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، ما يعني أنّ عينة الدراسة تتفق بدرجة متوسطة على وجود ممارسات للابتكار

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقى في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

المفتوح الوارد في المؤسسات محل الدراسة حيث احتلت الفقرة رقم 01 في هذا البعد المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 3,78، أما أدنى متوسط فقد بلغ 1,96 وقد سجلته الفقرة رقم 04.

ثالثا-التحليل الوصفي للابتكار المفتوح الصادر

يوضح الجدول الموالي التكرارات و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول

ال فقرات المتعلقة بالابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم(03-15): نتائج التحليل الوصفي للابتكار المفتوح الصادر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	التكرار و النسب	الفقرات
04	منخفضة جدا	0,554	1,77	1	3	00	166	62	ت	1 نقوم في مؤسستنا ببيع الأفكار المبتكرة التي لا نكون مهتمين باستغلالها لأطراف خارجية.
				0,4	1,3	00	71,6	26,7	%	
05	منخفضة جدا	0,560	1,76	1	3	00	163	65	ت	2 نقوم في مؤسستنا ببيع بعض من ملكيتنا الفكرية(مثل براءات الاختراع) بصفة نهائية.
				0,4	1,3	00	70,3	28,0	%	
01	منخفضة	0,547	1,84	1	3	4	174	50	ت	3 نقوم في مؤسستنا بالترخيص لمؤسسات أخرى باستغلال بعض من ملكيتنا الفكرية من خلال عقود التراخيص.
				0,4	1,3	1,7	75,0	21,6	%	
03	منخفضة	0,546	1,80	1	3	1	171	56	ت	4 نقوم مؤسستنا ببيع المعرفة والتكنولوجيا المطورة داخل المؤسسة لأطراف خارجية.
				0,4	1,3	0,4	73,7	24,1	%	
02	منخفضة	0,531	1,83	1	3	1	177	50	ت	6 نقوم في مؤسستنا بالاستثمار خارج المؤسسة في مشاريع منبثقة عن نشاطنا الأساسي.
				0,4	1,3	0,4	76,3	21,6	%	
-	منخفضة	0,50	1,80	المتوسط الحسابي المرجح للابتكار المفتوح الصادر						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الابتكار المفتوح الصادر حقق متوسطا حسابيا عاما قدره: 1,80 وهو أدنى من المتوسط المعياري والبالغ 3 وبانحراف معياري عام: 0,50 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، ما يعني أنّ عينة الدراسة تتفق بدرجة منخفضة على وجود ممارسات للابتكار المفتوح الصادر في المؤسسات محل الدراسة حيث احتلت الفقرة رقم 03 في هذا البعد المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 1,84، أما أدنى متوسط فقد بلغ 1,76 وقد سجلته الفقرة رقم 02.

ثالثا-التحليل الوصفي للابتكار المفتوح المزدوج

يوضح الجدول الموالي التكرارات و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالابتكار المفتوح المزدوج في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم(03-16): نتائج التحليل الوصفي للابتكار المفتوح المزدوج

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار و النسب	الفقرات
02	منخفضة	1,119	2,84	10	88	00	123	11	ت	1 يتم إشراك أطراف خارجية في بعض مشاريع البحث والتطوير (مثل: العملاء، الجامعات، الموردون...).
				4,3	37,9	00	53,0	4,7	%	
01	متوسطة	1,009	3,39	9	150	00	69	4	ت	2 يتم تطوير بعض المنتجات الجديدة بالتعاون مع أطراف خارجية.
				3,9	64,7	00	29,7	1,7	%	
03	منخفضة	1,061	2,51	7	59	00	145	21	ت	3 نطرح مشاكلنا المتعلقة بالبحث والتطوير على أطراف خارجية لإيجاد حلول .
				3,00	25,4	00	62,5	9,1	%	
04	منخفضة	0,692	2,04	1	18	00	183	30	ت	4تعاقد مع مؤسسات أخرى في مجال البحث والتطوير.
				0,4	7,8	00	78,9	12,9	%	
05	منخفضة	0,501	1,91	1	4	1	192	34	ت	5 نقوم في مؤسستنا بتمويل البحوث الجامعية لتطوير المشاريع البحثية.
				0,4	1,7	0,4	82,8	14,7	%	
-	منخفضة	0,43	2,53	المتوسط الحسابي المرجح للابتكار المفتوح المزدوج						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الابتكار المفتوح المزدوج حقق متوسطا حسابيا عاما قدره: 2,53 وهو أدنى من المتوسط المعياري والبالغ 3 وبانحراف معياري عام: 0,53 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، ما يعني أنّ عينة الدراسة تتفق بدرجة منخفضة على وجود ممارسات للابتكار المفتوح المزدوج في المؤسسات محل الدراسة حيث احتلت الفقرة رقم 02 في هذا البعد المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 3,39، أما أدنى متوسط فقد بلغ 1,91 وقد سجلته الفقرة رقم 05.

رابعاً-ملخص لنتائج الابتكار المفتوح في المؤسسات الدراسية

في الجدول الموالي نلخص نتائج الابتكار المفتوح من خلال أجوبة عينة الدراسة في القطاع محل الدراسة:

الجدول رقم(03-17): ملخص لنتائج الابتكار المفتوح في المؤسسات الدراسية

أبعاد الابتكار المفتوح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
الابتكار المفتوح الوارد	2,82	0,56	75,541	0,000	متوسطة
الابتكار المفتوح الصادر	1,80	0,50	54,829	0,000	منخفضة
الابتكار المفتوح المزدوج	2,53	0,61	62,781	0,000	منخفضة
المجموع	2,38	0,43	84,040	0,000	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن قيمة المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في القطاع محل الدراسة حول ممارسة أنماط الابتكار المفتوح تتجه نحو الموافقة بدرجة منخفضة، حيث وصل المتوسط الحسابي العام للابتكار المفتوح إلى 2,83، وهو أدنى من المتوسط الفرضي البالغ 3، وبانحراف معياري وصل إلى 0,43، وهو منخفض ويعكس درجة انسجام في إجابات أفراد العينة، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدرة بـ: 84,040 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره: 0,000، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة حول الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى المنخفض.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب يتم اختبار الفرضيات الموضوعية للإجابة على الإشكالية، للتأكد من مدى صحتها أو رفضها.

الفرع الأول- اختبار صحة الفرضية الأولى

"وجود مستوى مرتفع للتوجه السوقي، ومستوى منخفض للابتكار المفتوح في القطاع محل الدراسة".

وتم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين:

أولا- الفرضية الفرعية الأولى

"مستوى التوجه السوقي في المؤسسات محل الدراسة مرتفع".

ويتم اختبارها من خلال قياس مستوى أبعاد التوجه السوقي باختبار Test T لعينة واحدة، حيث جاءت النتائج في الجداول رقم (08-03)، (09-03)، (10-03)، (11-03)، (12-03) كما يلي:

- تتراوح المتوسطات الحسابية لبعده التوجه بالعميل بين (3,90 و 4,42) وتقدر قيمة المتوسط الحسابي ب: 4,25 ، وبانحراف معياري قدره: 0,59 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدرة بـ 01,25، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه بالعميل تتجه نحو المستوى المرتفع جدا.

- تتراوح المتوسطات الحسابية لبعده التوجه بالمنافسين بين (3,91 و 4,21) وتقدر قيمة المتوسط الحسابي ب: 4,04 ، وبانحراف معياري قدره: 0,58 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدرة بـ 1,04، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه بالمنافسين تتجه نحو المستوى المرتفع.

- تتراوح المتوسطات الحسابية لبعده التنسيق بين الوظائف بين (3,63 و 4,05) وتقدر قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,86 ، وبانحراف معياري قدره: 0,75 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدرة بـ 0,86، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول التنسيق بين الوظائف تتجه نحو المستوى المرتفع.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

-تتراوح المتوسطات الحسابية لبعده التوجه بالموارد بين (3,85 و4,23) وتقدر قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,91 ، وبانحراف معياري قدره: 0,59 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدرة ب 0,91، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه بالموارد تتجه نحو المستوى المرتفع.

-تتراوح المتوسطات الحسابية لبعده التوجه بالجامعات بين (2,87 و4,03) وتقدر قيمة المتوسط الحسابي ب: 3,36 ، وبانحراف معياري قدره: 0,81 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدرة ب 0,36، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه بالجامعات تتجه نحو المستوى المتوسط.

وعليه تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور التوجه السوقي ب: 3,89 وبانحراف معياري قدره: 0,47 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدرة ب 0,89، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه السوقي تتجه نحو المستوى المرتفع.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود مستوى مرتفع للتوجه السوقي في

المؤسسات محل الدراسة محققة، وبالتالي قبولها.

ثانياً-الفرضية الفرعية الثانية

"مستوى ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة منخفض".

ويتم اختبارها من خلال قياس مستوى أبعاد الابتكار المفتوح باختبار Test T لعينة واحدة، حيث جاءت النتائج في الجداول رقم (03-14)، (03-15)، (03-16) كما يلي:

-تتراوح المتوسطات الحسابية لبعده الابتكار المفتوح الوارد بين (1,96 و3,78) وتقدر قيمة المتوسط الحسابي ب: 2,82 ، وبانحراف معياري قدره: 0,56 وهي أقل من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدرة ب 0,17، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار المفتوح الوارد تتجه نحو المستوى المتوسط.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

-تتراوح المتوسطات الحسابية لبعث الابتكار المفتوح الصادر بين (1,84 و 1,76) وتقدر قيمة المتوسط الحسابي ب: 1,80 ، وبانحراف معياري قدره: 0,50 وهي أقل من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدره ب 1,20، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار المفتوح الصادر تتجه نحو المستوى المنخفض.

-تتراوح المتوسطات الحسابية لبعث الابتكار المفتوح المزدوج بين (3,39 و 1,91) وتقدر قيمة المتوسط الحسابي ب: 2,53، وبانحراف معياري قدره: 0,61 وهي أقل من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدره ب 0,46، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,01، وبمستوى 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار المزدوج تتجه نحو المستوى المنخفض.

-تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الابتكار المفتوح ب: 2,38 وبانحراف معياري قدره: 0,43 وهي أقل من المتوسط الفرضي 3، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) المقدره ب 0,61، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,01، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا يدل على أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار المفتوح تتجه نحو المستوى المنخفض.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بوجود مستوى منخفض لممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة محققة، و بالتالي قبولها.

وبناء على تحقق الفرضية الفرعية الأولى وتحقق الفرضية الفرعية الثانية فإن الفرضية الأولى والتي مفادها: "يوجد مستوى مرتفع للتوجه السوقي ويوجد مستوى منخفض لممارسات الابتكار المفتوح في المؤسسات الدراسة". محققة وبالتالي قبولها.

الفرع الثاني - اختبار صحة الفرضية الثانية

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات العامة والمتمثلة في وجود قسم خاص بالبحث والتطوير على ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة".

وتم اختبارها باستخدام اختبار one-way ANOVA لتحليل التباين، ولقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

الجدول رقم(03-18): تحليل التباين لدراسة أثر متغير وجود قسم خاص بالبحث والتطوير على ممارسة الابتكار المفتوح

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دال (توجد فروق)	0.000	18.032	3.143	1	3.143	بين المجموعات	الابتكار المفتوح
			0.174	230	40.093	داخل المجموعات	
				231	43.237	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ مستوى الدلالة للابتكار المفتوح هو 0,000 وهو ذو دلالة إحصائية لأنه أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,01، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير وجود قسم خاص بالبحث والتطوير في مؤسسات القطاع محل الدراسة، وعليه يمكن القول أنّ لمتغير وجود قسم خاص بالبحث والتطوير له أثر على مستوى متغير الابتكار المفتوح، وبالتالي فإن الفرضية الثانية :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لوجود قسم خاص بالبحث والتطوير على ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة" محققة ويتم قبولها.

الفرع الثالث- اختبار صحة الفرضية الثالثة

" لأبعاد التوجه السوقي بمقارنته النقاوية والتوجه بأصحاب المصلحة دور إيجابي في تفعيل الابتكار

المفتوح في المؤسسات محل الدراسة "

وتم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية كمايلي:

أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" للتوجه بالعميل دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في القطاع محل الدراسة".

وتم اختبارها من خلال نماذج الانحدار للتوجه بالعميل والابتكار المفتوح.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعريج.

الجدول رقم (03-19): نموذج ومعاملات الانحدار للتوجه بالعميل والابتكار المفتوح

تحليل التباين ANOVA				معامل b	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
اختبار T		اختبار F للنموذج					
Sig	قيمة T	Sig	قيمة F				
0,000	70,857	0,000	5020,784	0,552	0,956	0,978	التوجه بالعميل
Y=0,552X							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين التوجه بالعميل والابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ 0,978 عند مستوى دلالة 0,01 وتفسر هذه القيمة العلاقة **الموجبة والقوية** بين التوجه بالعميل و الابتكار المفتوح، ويقدر معامل التحديد R² بـ 0,956، وهذا يدل على أنّ التوجه بالعميل يفسر ما نسبته 95,6%، من التغيرات الحاصلة في الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعزى إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير b قيمة 0,552 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التوجه بالعميل يقابله تغير بمقدار b في الابتكار المفتوح، وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5020,784 وهي دالة بمستوى دلالة 0,000 بالإضافة إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت 70,857 ، وبمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,01.

ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير التوجه بالعميل على الابتكار المفتوح كمايلي:

$$Y(\text{الابتكار المفتوح}) = 0,552 \times \text{التوجه بالعميل} .$$

وفي الأخير وحسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر للتوجه بالعميل على تفعيل الابتكار المفتوح، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى:

" للتوجه بالعميل دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة" محققة، ويتم قبولها.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعريج.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"للتوجه بالمنافس دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في القطاع محل الدراسة".

وتم اختبارها من خلال نماذج الانحدار للتوجه بالمنافس والابتكار المفتوح.

الجدول رقم (03-20): نموذج ومعاملات الانحدار للتوجه بالمنافس والابتكار المفتوح

تحليل التباين ANOVA				معامل b	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
اختبار T		اختبار F للنموذج					
Sig	قيمة T	Sig	قيمة F				
0,000	68,047	0,000	4630,324	0,580	0,952	0,976	التوجه بالمنافس
Y=0,580X							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين التوجه بالمنافس والابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ 0,976، عند مستوى دلالة 0,01، وتفسر هذه القيمة العلاقة **الموجبة والقوية** بين التوجه بالمنافس و الابتكار المفتوح، ويقدر معامل التحديد R² بـ 0,952، وهذا يدل على أنّ التوجه بالمنافس يفسر ما نسبته 95,2% من التغيرات الحاصلة في الابتكار المفتوح في القطاع محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعزى إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير b قيمة 0,580 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التوجه بالمنافس يقابله تغير بمقدار b في الابتكار المفتوح، وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 4630,324 وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت 68,047، وبمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,01.

ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير التوجه بالمنافس على الابتكار المفتوح كمايلي:

$$Y(\text{الابتكار المفتوح}) = 0,580 \times \text{التوجه بالمنافس}$$

وفي الأخير وحسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر للتوجه بالمنافس على تفعيل الابتكار المفتوح، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعريج.

" للتوجه بالمنافس دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة"محققة، ويتم قبولها.

ثالثا-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"للتنسيق بين الوظائف دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة".

وتم ذلك من خلال نماذج الانحدار للتنسيق بين الوظائف والابتكار المفتوح.

الجدول رقم (03-21): نموذج ومعاملات الانحدار للتنسيق بين الوظائف والابتكار المفتوح

ANOVA تحليل التباين				معامل b	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
اختبار T		اختبار F للنموذج					
Sig	قيمة T	Sig	قيمة F				
0,000	59,770	0,000	3572,449	0,597	0,939	0,969	التنسيق بين الوظائف
Y=0, 0,597X							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين التنسيق بين الوظائف والابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ 0,969 عند مستوى دلالة 0,01 وتفسر هذه القيمة العلاقة **الموجبة والقوية** بين التنسيق بين الوظائف و الابتكار المفتوح، ويقدر معامل التحديد R² بـ 0,939، وهذا يدل على أنّ التوجه السوقي يفسر ما نسبته 93,9% من التغيرات الحاصلة في الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعزى إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير b قيمة 0,597 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التنسيق بين الوظائف يقابله تغير بمقدار b في الابتكار المفتوح، وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3572,449 وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت 59,770، وبمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,01 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,01.

ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير التنسيق بين الوظائف على الابتكار المفتوح كما يلي:

$$Y(\text{الابتكار المفتوح}) = 0,597 \times \text{التنسيق بين الوظائف}$$

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعريج.

وفي الأخير وحسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر للتنسيق بين الوظائف على تفعيل الابتكار المفتوح، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة:
 " للتنسيق بين الوظائف دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة" محققة، ويتم قبولها.

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"للتوجه بالموارد دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة".

وتم ذلك من خلال نماذج الانحدار للتوجه بالموارد والابتكار المفتوح.

الجدول رقم (03-22): نموذج ومعاملات الانحدار البسيط للتوجه بالموارد والابتكار المفتوح

تحليل التباين ANOVA				معامل	معامل	معامل	
اختبار T		اختبار F للنموذج		b	التحديد	الارتباط	
Sig	قيمة T	Sig	قيمة F		R ²	R	
0,000	71,817	0,000	5157,620	0,600	0,957	0,978	التوجه بالموارد
Y=0,600X							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين التوجه بالموارد والابتكار المفتوح في القطاع محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ 0,978 عند مستوى دلالة 1%، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة والقوية بين التوجه بالموارد و الابتكار المفتوح، ويقدر معامل التحديد R² بـ 0,957، وهذا يدل على أنّ التوجه بالموارد يفسر ما نسبته 95,7% من التغيرات الحاصلة في الابتكار المفتوح في القطاع محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعزى إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير b قيمة 0,600 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التوجه بالموارد يقابله تغير بمقدار b في الابتكار المفتوح، وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5157,620 وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت 71,817، وبمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,01 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,01. ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير التوجه بالموارد على الابتكار المفتوح كما يلي:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

$$Y(\text{الابتكار المفتوح}) = 0,600 \times \text{التوجه بالموارد}.$$

وفي الأخير وحسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر للتوجه بالموارد على تفعيل الابتكار المفتوح، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الرابعة:

" للتوجه بالموارد دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة" محققة، ويتم قبولها.

خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

"للتوجه بالجامعات دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة"

وتم ذلك من خلال نماذج الانحدار للتوجه بالجامعات والابتكار المفتوح.

الجدول رقم (03-23): نموذج ومعاملات الانحدار البسيط للتوجه بالجامعات والابتكار المفتوح

تحليل التباين ANOVA				معامل b	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
اختبار T		اختبار F للنموذج					
Sig	قيمة T	Sig	قيمة F				
0,000	60,235	0,000	3628,263	0,680	0,940	0,970	التوجه بالجامعات
Y=0,680X							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين التوجه بالجامعات والابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ 0,970 عند مستوى دلالة 0,01، وتفسر هذه القيمة العلاقة **الموجبة والقوية** بين التوجه بالجامعات و الابتكار المفتوح، ويقدر معامل التحديد R² بـ 0,940، وهذا يدل على أنّ التوجه بالجامعات يفسر ما نسبته 94% من التغيرات الحاصلة في الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعزى إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير b قيمة 0,680 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التوجه بالجامعات يقابله تغير بمقدار b في الابتكار المفتوح، وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3628,263 وهي دالة بمستوى دلالة 0,000 بالإضافة إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت 60,235، وبمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,01.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف و برج بوعرييج.

ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير التوجه بالجامعات على الابتكار المفتوح كمايلي:

$$Y(\text{الابتكار المفتوح}) = 0,680 \times \text{التوجه بالجامعات}$$

وفي الأخير وحسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر للتوجه بالجامعات

على تفعيل الابتكار المفتوح، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الخامسة

" للتوجه بالجامعات مساهمة في تفعيل الابتكار المفتوح في القطاع محل الدراسة"

محققة، ويتم قبولها.

الفرع الرابع- اختبار الفرضية الرئيسية

والتي مفادها "للتوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة دور إيجابي في تفعيل الابتكار

المفتوح في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف و برج

بوعرييج"

وتم اختبارها بطريقتين كمايلي:

أولاً- من خلال تحقق الفرضية الثالثة

بالرجوع إلى الفرضية الثالثة والتي مفادها "لأبعاد التوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة دور

إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة"، والتي تم التأكد من صحتها،

من خلال الجداول (19-03)، (20-03)، (21-03)، (22-03)، (23-03).

وهذا يعني أن:

لكل بعد من أبعاد التوجه السوقي بمقارنتيه دور إيجابي في تحقيق الابتكار المفتوح ، وهذا يؤدي إلى تحقق الفرضية

الرئيسية.

ثانياً- من خلال نماذج الانحدار للتوجه السوقي والابتكار المفتوح

للتوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في

المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

جدول رقم(03-24): نموذج ومعاملات الانحدار البسيط للتوجه السوقي بمقارنته الثقافية والابتكار المفتوح

تحليل التباين ANOVA				معامل b	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
اختبار T		اختبار F للنموذج					
Sig	قيمة T	Sig	قيمة F				
0,000	79,014	0,000	6243,154	0,607	0,964	0,982	التوجه السوقي
Y=0,607X							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين التوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة والابتكار المفتوح في القطاع محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ 0,982 عند مستوى دلالة 0,01، وتفسر هذه القيمة العلاقة **الموجبة والقوية** بين التوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة و الابتكار المفتوح، ويقدر معامل التحديد R² بـ 0,964، وهذا يدل على أنّ التوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة يفسر ما نسبته 96,4% من التغيرات الحاصلة في الابتكار المفتوح في القطاع محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعزى إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير b قيمة 0,607 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة يقابله تغير بمقدار b في الابتكار المفتوح، وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 6243,154 وهي دالة بمستوى دلالة 0,000 بالإضافة إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت 79,014، وبمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,01.

ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير التوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة على تفعيل الابتكار المفتوح كمايلي:

$$Y(\text{الابتكار المفتوح}) = 0,607 \times \text{التوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة}$$

وفي الأخير وحسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر للتوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة على تفعيل الابتكار المفتوح، وبالتالي فإن:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

الفرضية الفرعية الرئيسية " للتوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج. " محققة، ويتم قبولها.

المطلب الثالث- مناقشة النتائج

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفرع الأول- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

والمعلقة بوجود مستوى مرتفع للتوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة ومستوى منخفض لممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، والتي تم اختبارها من خلال فرضيتين فرعيتين كمايلي:

أولا- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى

والمعلقة بوجود مستوى مرتفع للتوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة، وتم اختبارها من خلال مستويات العناصر المكونة للتوجه السوقي كمايلي:

1- التوجه بالعميل: أظهرت نتائج تحليل التوجه بالعميل في المؤسسات محل الدراسة أن مستواه مرتفع جدا وهذا نظرا لشدة المنافسة في القطاع، وتوفر العديد من البدائل لدى العميل، ونظرا لأهمية العميل وهو محور أي نشاط في المؤسسة، سواء نشاط رئيسي أو ثانوي، وبالتالي فإن كسب عملاء جدد أو المحافظة على العملاء الحاليين يتطلب على الأقل معرفة رغباتهم الحالية والمعلنة ثم استباق حاجاتهم الكامنة، وبذل كل الجهود الممكنة لزيادة خلق القيمة للعميل، بدءا من المزيج التسويقي الموجه له، لكسب رضاه وولائه ما يعني وضع العميل ضمن كل الخطط الاستراتيجية أو التكتيكية للمؤسسة ككل وليس قسم التسويق فقط، فمن أهم المبادئ التي تتوجه بها المؤسسات هي الالتزام القوي اتجاه العملاء وهذا بالحرص على خلق القيمة لهم من خلال المنتجات التي تلي رغباتهم ويلمسون هذه القيمة فيها، ومن أجل الوصول إلى أعلى قيمة فإن المؤسسات ترسم كل الأهداف انطلاقا من بغية الوصول إلى رضاهم، وتقوم بقياس هذا الرضا بصفة منتظمة زمنيا، من خلال عدة آليات كتسيير قاعدة العملاء و تقارير رجال البيع التي يقدمها القسم التجاري إلى قسم التسويق ومن ثم باقي وظائف المؤسسة المعنية والإدارة العليا، كما تولي المؤسسات أهمية كبير لخدمات مابعد البيع وهي ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنتجات التي

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

تقدمها فالأجهزة الإلكترونية تحتاج إلى خدمات ما بعد بيع مثل التركيب نظرا للتعقيد في بعض أجزائها، والضمان والصيانة وقطع الغيار، كونها سلع معمرة، حيث أولت المؤسسات الأهمية البالغة لهذا النشاط إضافة إلى أن هذه المؤسسات تقيس جودة منتجاتها من خلال التغذية الراجعة من قسم الخدمات ما بعد البيع، فكلما زاد معدل إرجاع المنتجات للصيانة أو البحث عن قطع الغيار من طرف العملاء هذا يعني أنّ المنتج يحتاج إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي أو تخفيض الإرجاع، والتحسين في المنتجات والتحسينات المستمرة هي نوع من أنواع الابتكارات، لذلك فوظيفة خدمات ما بعد البيع تضع لها هذه المؤسسات أقساما خاصة في الهياكل التنظيمية، وتخصص لها الطاقات البشرية والموارد المالية، وإدارة حديثة، وهذا من منطلق التوجه بالعميل للمؤسسة.

2- التوجه بالمنافس: أظهرت نتائج تحليل التوجه بالمنافس في المؤسسات محل الدراسة أن مستواه مرتفع، ذلك أنّ القطاع المدروس أقل ما توصف فيه المنافسة أنها شرسة، فالملاحظ في القطاع هو كثرة المعارضين سواء من قبل علامات مصنعة جزائرية 100%، أو علامات لشركات متعددة الجنسيات تنشط بموجب اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات جزائرية، هذا ما يجعل كل مؤسسة بالقطاع على درجة كبيرة من اليقظة لتحركات منافسيها والاستجابة لها أو استباق تحركاتهم والتنبؤ بها، ووضع كل منافس على حدة في كل الخطط والاستراتيجيات، خاصة من خلال أنشطتها واستراتيجياتها في السوق مثل الأسعار، المنتجات الجديدة، السياسات الترويجية، والملاحظ أيضا في سوق هذا القطاع هو تسارع عرض الابتكارات من خلال المنتجات الجديدة (وإن كانت تحسينات طفيفة)، وقصر دورة حياة هذه التحسينات، فما إن تقوم مؤسسة بعرض منتج بخصائص أو خاصية جديدة حتى يلحق باقي المنافسون بهذه الخصائص أو خصائص أفضل، لهذا تقوم المؤسسات في القطاع بتجنيد رجال البيع خاصة في نقاط البيع المعتمدة لإيصال المعلومات حول تحركات المنافسين في السوق، وذلك أجل الاستجابة والتصرف أمام كل نشاط للمنافسين، وتقوم هذه المؤسسات كذلك في إدارتها العليا بمناقشة ودراسة إستراتيجيات المنافسين والاستجابة لها أو استباقها، فكل هذه اليقظة تمكّن المؤسسات من تعزيز الميزة التنافسية باستغلال كل الفرص في السوق وذلك من خلال الاستجابة والاستباق لهذه الفرص ذلك أن التوجه السوقي هو توجه استجابي و استباقي في نفس الوقت.

3- التنسيق بين الوظائف: أظهرت نتائج تحليل التنسيق بين الوظائف في القطاع محل الدراسة أن مستواه مرتفع، لأن الهدف من التنسيق بين الوظائف هو الاتصال العمودي بين الإدارة العليا والأقسام والاتصال الأفقي فيما بين الأقسام، وإيصال المعلومات التي تختص بكل قسم إلى الأقسام الأخرى المعنية بها مهم للغاية فالهدف منه تنسيق

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

القرارات خاصة ما تعلق بالمعلومات التسويقية كون وظيفة التسويق والمعلومات التي تنتجها أصبحت منطلق قرارات وأنشطة أي قسم في المؤسسة، مثل الاتصال بين إدارة التسويق والبحث والتطوير وإدارة الشراء وإدارة الإنتاج في تطوير المنتجات الجديدة، كما أنّ إيصال المعلومات حول المنافسين من تقارير خدمات ما بعد البيع، و رجال البيع في قسم المبيعات إلى قسم التسويق ثم الإدارة العليا مهم جدا في رسم الاستراتيجيات التنافسية، حيث يتم إشراك الأقسام الوظيفية من الإدارة الوسطى والتنفيذية في تحضير الخطط الاستراتيجية، وربط وتنسيق جهود جميع الأقسام من أجل الوصول إلى رضا العميل وخلق القيمة له، وذلك يكون انطلاقا من تشارك هذه الأقسام فيما بينها للمعلومات التي تحتاجها، فالتنسيق بين الوظائف في مثل هذا القطاع ليست أوامر وتعليمات فوقية يجب تطبيقها بل هو ثقافة مؤسسة تسري في كل قسم وظيفي وكل مستوى إداري، كما ساعدت التكنولوجيا الرقيمة في تعزيز هذه الثقافة والتنسيق مثل الانترنت والأنترنات.

4- التوجه بالمورد: أظهرت نتائج تحليل التوجه بالمورد في المؤسسات محل الدراسة أن مستواه مرتفع، فأهمية الموردين في هذا القطاع لا تقل أهمية عن أهمية العميل، فما قيمة أن تستهدف المؤسسة خلق قيمة للعميل دون أن يكون لها موردين في مستوى خلق هذه القيمة؟ فالموردون هم بمثابة الشريك الأساسي لخلق القيمة للعميل، ونظرا لخصوصية القطاع الذي يتأثر بالتطور التكنولوجي في العالم، فإن المؤسسات تعطي الأهمية الكبيرة في اختيار الموردين وإدارة العلاقة معهم سواء على المدى القصير أو الطويل، سواء محليين أو دوليين، ومعرفة كل ما هو جديد حول التكنولوجيا المتعلقة بالقطاع وحول منتجات وأنشطة مورديها لكي تستطيع مواكبة التكنولوجيا، فالمنتجات الالكترونية هي منتجات تتميز بكثرة الأجزاء المكونة لها وتنوع تركيبتها، فتدخل فيها، المكونات الكهربائية والإلكترونية، و أنواع المعادن، والبلاستيك وحتى المعادن الثمينة هذا من الناحية المادية ومن ناحية البرمجيات كذلك نجد أن الأجهزة الإلكترونية في تطور رهيب وخير مثال هو "أنترنت الأشياء" حيث مكنت المستهلك من إدارة أجهزته عن بعد عن طريق برامج متصلة بالأنترنت، وكذلك توجه الدول نحو الإنتاج الأكثر نقاءا ومحافظه على البيئة وأقل استغلالا للموارد الطاقوية المستنزفة والأجهزة الإلكترونية هي أجهزة تستهلك من الطاقة، ومخلفاتها مضره بالبيئة، والمؤسسات الناشطة في قطاع الإلكترونيك لا تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية إلا بالاعتماد على مورديها، حيث تتميز هذه الصناعة بكثرة الموردين وتنوعهم سواء محليون أو دوليون وعليه فالمؤسسات تهتم من خلال قسم الشراء بمعرفة كل ما هو جديد حول ما يعرضه الموردون، وتقوم بعقد لقاءات منتظمة معهم لتسهيل عملية تبادل المعلومات والاهتمامات ومناقشة المصالح المشتركة بينهما، ونظرا لأهمية الموردين في نشاط المؤسسات

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

فإنها تضع معايير وخطط لتقييم مدى ملاءمة الموردين من جوانب عديدة مثل الفنية و المالية، كما تقوم المؤسسات بإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين وهذا يرجع دائما لطبيعة النشاط والمنتجات، ومشتريات هذه المؤسسات فهي مشتريات دورية، كما أن بعضها معقد من الناحية الفنية يحتاج لعقود ضمان وصيانة، وحتى تكوين موظفي المؤسسات على استخدام بعض الأجهزة فبعض عقود الشراء مع الموردين تضم بنود تتعلق بتكوين مستخدمي الأجهزة لفترة ما خاصة في حالة إدخال التكنولوجيات الجديدة، كما أن العلاقات طويلة الأجل مع الموردين لها مزايا كثيرة مثل الاستفادة من الخبرة والمعرفة التي يحملها المورد ونقلها إلى المؤسسة، وعليه فإن التوجه بالمورد هو توجه المؤسسة ككل بكل أقسامها وليس قسم الشراء فقط.

5- التوجه بالجامعات: أظهرت نتائج تحليل التوجه بالجامعات في القطاع محل الدراسة أن مستواه متوسط، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة على وعي متوسط بأهمية العلاقات مع الجامعات، فالجامعة تعتبر شريكا للقطاع الصناعي تستفيد منه ويسفيد منها خاصة ما تعلق بالنقل المتبادل للمعرفة سواء الصريحة أو الضمنية، ويتم نقل المعرفة الأكاديمية من قبل الطلبة والباحثين إلى المؤسسات، ويتم نقل الخبرة الميدانية من المؤسسات وإطاراتها إلى الطلبة والباحثين، والمؤسسات محل الدراسة تقوم بعقد اتفاقيات تعاون متعددة المجالات خاصة ما تعلق بالبحث العلمي، كما تشارك في التظاهرات والنشاطات التي تقوم بها الجامعات للتعرف على مستجدات البحث العلمي والتكنولوجيا على المستوى العالمي فالجامعات هي أكثر الجهات نشاطا في تنظيم الملتقيات العلمية الوطنية أو الدولية، كما تتشارك المؤسسات الخبرات الخاصة بميدان نشاطها عندما تحتاج الجامعات إلى المعرفة والخبرة الميدانية للمؤسسات لدعم أبحاثها الأكاديمية، وبالمقابل تستغل المؤسسات المعارف والبحوث التي تقوم بها الجامعات وتسفيد منها كقاعدة علمية لأبحاثها التطبيقية في المختبرات خاصة البحوث التي تكون حديثة ومتعلقة بقطاع صناعة الإلكترونيك، والمؤسسات الناشطة في مجال صناعة الإلكترونيك تفتح أبوابها لطلبة الجامعة والباحثين لتطبيق بحوثهم في المؤسسة خاصة وأن تخصص مثل الإلكترونيك هو تخصص تطبيقي والبحوث الأكاديمية تحتاج إلى ميدان تطبيق، وتعتبر مدينة سطيف وبرج بوعريريج قطبا هاما للطلبة والباحثين في تخصصات الإلكترونيك أو التخصصات المرتبطة به، من جميع ولايات الوطن لتطبيق بحوثهم.

ثانيا- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

والمعلقة بوجود مستوى منخفض للابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، وتم اختبارها من خلال مستويات الأبعاد المكونة للابتكار المفتوح كمايلي:

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقى في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج.

1- الابتكار المفتوح الوارد: أظهرت نتائج تحليل الابتكار المفتوح الوارد في المؤسسات محل الدراسة أن مستواه متوسط، فهذا النوع من الابتكار المفتوح يتمثل في بعض الممارسات، مثل أخذ أفكار المنتجات الجديدة من مصادر خارجية، كالعلاء، الموردين، المنافسين... الخ، كما تقوم هذه المؤسسات بجلب المعرفة و التكنولوجيا المطورة خارج المؤسسة وتعتمد المؤسسات في تطوير بعض المشاريع على مساهمة أطراف خارجية، أما قيام المؤسسات بشراء براءات الاختراع من جهات أخرى أو بعض حقوق الملكية الفكرية فهي ممارسات منخفضة، وكل هذه النتائج لديها عدة تفسيرات محتملة.

2- الابتكار المفتوح الصادر: أظهرت نتائج تحليل الابتكار المفتوح الصادر في المؤسسات محل الدراسة أن مستواه منخفض، ما يدل أن المؤسسات محل الدراسة ممارساتها للابتكار المفتوح الصادر منخفضة، حيث أن هذا النوع من الابتكار يتطلب من المؤسسات أن تقوم مثلا ببيع الأفكار المبتكرة التي لا تكون مهتمة باستغلالها لأطراف خارجية، وهذه الممارسة كشفت النتائج أنها منخفضة جدا، كما ينبغي في هذا النوع من الابتكار أن تقوم المؤسسات ببيع بعض من ملكيتها الفكرية مثل براءات الاختراع وهذه الممارسة أيضا ظهرت أنها منخفضة جدا، وكذلك الترخيص لمؤسسات أخرى باستغلال بعض من ملكيتها الفكرية، وبيع المعرفة والتكنولوجيا المطورة داخل المؤسسات، وقيام المؤسسات بالاستثمار خارج المؤسسة في مشاريع منبثقة، وحسب ماتم تناوله في الجانب النظري فإن الابتكار المفتوح له مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوفر لتحقيقه، فهذه المتطلبات والعوامل أو بعضها أو عوامل أخرى تتعلق بخصوصية بيئة المؤسسة قد تفسر هذه النتائج المنخفضة.

3- الابتكار المفتوح المزدوج: أظهرت نتائج تحليل الابتكار المفتوح المزدوج في المؤسسات محل الدراسة أن مستواه منخفض، فالمؤسسات محل الدراسة تقوم بإشراك أطراف خارجية في بعض مشاريع البحث والتطوير بشكل منخفض كما أنها تقوم بطرح مشاكلها المتعلقة بالبحث والتطوير على أطراف خارجية لإيجاد حلول كذلك بشكل منخفض وكذلك بالنسبة لتعاقد المؤسسات محل الدراسة مع مؤسسات أخرى في مجال البحث والتطوير منخفضة كذلك وقيام المؤسسات بتمويل البحوث الجامعية منخفضة، أما بالنسبة لقيام المؤسسات بتطوير بعض المنتجات الجديدة بالتعاون مع أطراف خارجية فهو متوسط، وانخفاض مستوى الابتكار المفتوح المزدوج يعني أن المؤسسة تقوم ببيع بعض بالتشارك أو التعاون مع مؤسسات خارجية من أجل الوصول إلى ابتكارات ولكن من خلال ممارسات قليلة جدا ومن المرجح في قطاع صناعة الالكترونيك أن المؤسسات؛ على سبيل المثال قد تتشارك مع

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف و برج بوعرييج.

الموردين خاصة الأجنب مثل كبريات الشركات في العالم في صناعة الالكترونيات في تطوير منتجاتها أو بعض الخصائص، أو تجسيد بعض الأفكار في مخبرها ، التي لا تستطيع تطويرها هي بنفسها أو على مستوى مؤسساتها، أو تتشارك مع الجامعات في تجسيد بعض البحوث، ولكن بنسبة منخفضة، وحسب ماتم تناوله في الجانب النظري فإن الابتكار المفتوح بكل له مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوفر لتحقيقه، فهذه المتطلبات والعوامل أو بعضها أو عوامل أخرى تتعلق بخصوصية بيئة المؤسسة قد تفسر هذه النتائج المنخفضة.

الفرع الثاني- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية

والمعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لوجود قسم خاص بالبحث والتطوير على ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة، حيث يعتبر قسم البحث والتطوير في أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها دليلا على اهتمام المؤسسة بالابتكار والتوجه نحوه، فهو القسم الذي يكون مسؤولا عن كل مشاريع البحث والتطوير سواء للمنتجات أو العمليات التي تهتم المؤسسة بتطويرها، وفي دراستنا هذه توصلنا إلى وجود فروق في ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى وجود قسم بحث خاص بالبحث والتطوير حيث أن اتجاهات أفراد العينة الذين ينتمون إلى مؤسسات يكون فيها قسم البحث والتطوير هو المسؤول عن الابتكار تختلف اتجاهات أفراد العينة الذين ينتمون إلى المؤسسات التي يكون فيها الجهة المسؤولة عن الابتكار هو فريق مكون من مجموعة من الوظائف، وعليه فإن ممارسات الابتكار المفتوح بأنواعه الثلاث تتفاوت بين المؤسسات التي لديها قسم خاص بالبحث والتطوير والمؤسسات التي ليس لديها قسم خاص بالبحث والتطوير، وتكون الجهة المسؤولة عن الابتكار في المؤسسة هي فريق مكون من عدة وظائف.

كما أن دراسة زكريا عطلاوي سنة 2022، توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لأنشطة البحث والتطوير المفتوح على الأداء التنافسي، وهذا يعني ضمنا أهمية نشاط البحث والتطوير بالنسبة للابتكار المفتوح لأن الابتكار هو مؤشر من مؤشرات قياس الأداء.

ثالثا- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بدور أبعاد التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح

1-مناقشة النتائج الخاصة بدور التوجه بالعمل في تفعيل الابتكار المفتوح

أظهرت نتائج التحليل وجود دور إيجابي للتوجه بالعمل في المؤسسات محل الدراسة في تفعيل الابتكار المفتوح، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات سابقة، خاصة:

دراسة **Dimitrios Siakas and Kerstin Siakas** سنة 2016 والتي وضحت وتوصلت إلى أهمية إدماج العميل في عملية الابتكار المفتوح، وأن الابتكار المفتوح هو أداة لإدماج العميل وحددت أهم مراحل إدماجه وهي مرحلة وضع الأفكار حول الابتكار من أجل خلق قيمة له.

وبالمقارنة مع دراستنا فإن هذه الدراسة أخذت بعد التوجه بالعميل كمتغير مستقل في الدراسة، أما في دراستنا فقد أخذنا التوجه بالعميل كبعد من أبعاد التوجه السوقي وفقا للمقاربة الثقافية، والتوجه السوقي هو المتغير المستقل، أما المتغير التابع فكلا الدراستين أخذت نفس المتغير التابع وهو الابتكار المفتوح.

2-مناقشة النتائج الخاصة بدور التوجه بالمنافس في تفعيل الابتكار المفتوح

أظهرت نتائج التحليل وجود دور إيجابي للتوجه بالمنافس في المؤسسات محل الدراسة في تفعيل الابتكار المفتوح، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات سابقة خاصة:

دراسة **Mmdr Deegahawature** سنة 2014، والتي هدفت إلى اختبار إمكانية تطبيق الابتكار الوارد وأثر القدرات في تطبيقه، توصلت وجود أثر إيجابي للتوجه بالعميل والتوجه بالمنافس على الابتكار الوارد بمستوى متوسط.

وبالمقارنة مع دراستنا فإن هذه الدراسة تشترك معها في بعد التوجه بالمنافس كبعد من أبعاد التوجه السوقي، أما المتغير التابع فإن هذه الدراسة تناولت الابتكار الوارد كمتغير تابع وفي دراستنا كان المتغير التابع هو الابتكار المفتوح بكل أنواعه، وعليه فإن هذه الدراسة تؤكد نتائج دراستنا فيما تعلق بالدور الإيجابي للتوجه بالمنافس على تفعيل الابتكار الوارد فقط كنوع من أنواع الابتكار المفتوح.

3-مناقشة النتائج الخاصة بدور التنسيق بين الوظائف في تفعيل الابتكار المفتوح

أظهرت نتائج التحليل وجود دور إيجابي للتنسيق بين الوظائف في المؤسسات محل الدراسة في تفعيل الابتكار المفتوح، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات سابقة، وقد تناولت الكثير من الدراسات الدور الإيجابي للتنسيق بين الوظائف على تفعيل الابتكار بغض النظر عن نوع الابتكار، أما فيما يتعلق بالتنسيق بين الوظائف كمتغير مستقل وتأثيره على الابتكار المفتوح فهي محدودة نسبيا مقارنة بالأبعاد الأخرى، غير أنها تناولت بعد التنسيق بين الوظائف كبعد من أبعاد متغير التوجه السوقي حسب المقاربة الثقافية وتأثيره على الابتكار المفتوح، خاصة دراسة **Elisa Arigo** سنة 2015 والتي توصلت إلى العلاقة الإيجابية بين التوجه السوقي و الابتكار المفتوح.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيات بولاية سطيف وبرج بوعرييج.

4-مناقشة النتائج الخاصة بدور التوجه بالموارد في تفعيل المفتوح

أظهرت نتائج التحليل وجود دور إيجابي للتوجه بالموارد في المؤسسات محل الدراسة في تفعيل الابتكار المفتوح، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات سابقة، خاصة:

دراسة **Ronan Mcivor** وآخرون، سنة 2006 والتي تناولت أهمية الإشراك المبكر للمورد في تطوير المنتجات في شركات الالكترونيات المتعددة الجنسيات.

وبالمقارنة مع دراستنا فإن هذه الدراسة تناولت نفس المتغير المستقل مع دراستنا وهو إدماج أو إشراك المورد، أما المتغير الثابت، فقد حددت تطوير المنتجات الجديدة، وهي مخرجات لعملية الابتكار، وبما أنّ المورد هو من أهم الفاعلين في السوق وواحد من أصحاب المصلحة وإشراكه في عملية الابتكار، يعني ضمناً أن الابتكار والمنتجات الناتجة عنه هو إبتكار مفتوح، كما تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في ميدان التطبيق وهو صناعة الالكترونيات، وهو ما يؤكد أهمية التوجه بالموارد كبعد من أبعاد التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح.

5- مناقشة النتائج الخاصة بدور التوجه بالجامعات في تفعيل الابتكار المفتوح

أظهرت نتائج التحليل وجود دور إيجابي للتوجه بالجامعات في المؤسسات محل الدراسة في تفعيل الابتكار المفتوح، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات سابقة، خاصة:

دراسة **Jingshu Du** وآخرون سنة 2014، والتي بحثت في العلاقة بين الابتكار المفتوح الوارد و الأداء المالي لمشاريع البحث والتطوير مع شراكات الابتكار المفتوح وهما نوعين من الشراكة؛ الشراكة القائمة على العلوم والمتمثلة في الشراكة مع الجامعات ومؤسسات المعرفة، والشراكات القائمة على السوق والمتمثلة في العملاء والموردون، والتي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي.

وبالمقارنة مع دراستنا فإن هذه الدراسة أخذت بُعد الشراكة مع الجامعات ومؤسسات المعرفة في إطار الابتكار المفتوح الوارد كمتغير مستقل وتأثيره على الأداء المالي، ووجدت علاقة إيجابية، بينما دراستنا درست بعد التوجه بالجامعات كبعد واحد وتوصلت إلى دوره الإيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح كمتغير ، وليس الابتكار المفتوح الوارد فقط .

دراسة **Larisa Ivascu** و آخرون سنة 2016،

والتي خلصت إلى أنه من أجل تطوير إطار نموذجي لفعالية التعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال في مجال الابتكار المفتوح، يتم التركيز على ستة نقاط رئيسية وهي: وجود هيكل محدد جيدا في الجامعة يدعم المشاريع البحثية بطريقة

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

فعالة، وجود إدارة فعالة للمشروع والتنفيذ الجيد للاتصالات والمراقبة، إشراك الباحثين الشباب في التعرف على البيئة الإقتصادية، تطوير شراكات جديدة ودعم المشاريع القائمة لإطلاق فرص جديدة، الثقافة التنظيمية ركيزة مهمة في انفتاح الجامعات تجاه التعاون مع قطاع الأعمال، تعزيز استراتيجية النشر لتبادل البحوث واستخدام عناصر التسويق من أجل جذب شركاء جدد.

وبالمقارنة مع دراستنا فإن هذه الدراسة تتشابه في النقاط الستة التي وضعتها مع دراستنا من حيث بعد التوجه بالجامعات والمقياس الذي وضعناه لقياس هذا البعد يتشابه ضمنا مع هذه النقاط الستة خاصة ما تعلق بإشراك الباحثين في التعرف على البيئة الاقتصادية، تطوير الشراكات، تعزيز استراتيجية النشر لتبادل البحوث، وكذا بعد الابتكار المزدوج كبعد من أبعاد الابتكار المفتوح، فمن خلال المقياس الذي تم وضعه لقياس هذا البعد فإنه يدرج التعاون مع الجامعات.

ثالثا- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة و المتعلقة بوجود دور إيجابي للتوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة في تفعيل الابتكار المفتوح في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج.

من خلال مقارنة نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بدور التوجه السوقي بأبعاده الخمسة كل واحد على حدا أي بالجمع بين مقارنتين للتوجه السوقي هما المقاربة الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة فقد تبين الدور الإيجابي لكل بعد على تفعيل الابتكار المفتوح، إضافة إلى دراسات أخرى درست التوجه السوقي كمتغير شامل لعدة أبعاد خاصة:

-دراسة بومدين بلكبير سنة 2013، والتي توصلت أن للتوجه بالسوق تأثير إيجابي على الابتكار في المؤسسات محل الدراسة، غير أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا كون أنها تناولت متغير الابتكار ولم تحدد نوعه إذا كان مغلقا أو مفتوحا.

-دراسة Elisa Arigo سنة 2015، والتي بحثت في تحليل العلاقة بين الابتكار المفتوح والتوجه السوقي، وتوصلت إلى أن خصائص التوجه السوقي التي تتطلب تفاعل مع البيئة الخارجية كالموردين، والعملاء، والجامعات... الخ، يمكنها أن تكون مصدرا للأفكار الابتكارية، والعمليات الواردة والصادرة التي تقوم بها المؤسسات الموجهة بالسوق تسهل مقارنة الابتكار المفتوح، كما أن المؤسسات الموجهة بالسوق تميل إلى الرأي التقليدي للابتكار المتعلق بالابتكار المعتمد على قسم البحث والتطوير الداخلي.

الفصل الثالث:.....الابتكار المفتوح ودور التوجه السوقي في تفعيله في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف و برج بوعريريج.

وبالمقارنة مع دراستنا فإن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في كل من المتغير المستقل وهو التوجه السوقي بأبعاده المتعددة أهمها العملاء الموردون، الجامعات... الخ، وكذا المتغير التابع وهو الابتكار المفتوح والتي توصلت إلى وجود أثر للتوجه السوقي على الابتكار المفتوح.

وعليه فإنّ هذه نتائج هذه الدراسات تدعم نتائج دراستنا وصحة الفرضيات الموضوعية، وبالتالي فإنّ:

للتوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف و برج بوعريريج.

خلاصة

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية بمؤسسات صناعة الإلكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريريج والبلغ عددهم 10 مؤسسات، وتكونت العينة المستهدفة من الإطارات التي لها علاقة مباشرة بالابتكار في المؤسسة والمتمثلة في الاطارات الذين ينتمون إلى الإدارة العليا، قسم البحث والتطوير، التسويق، الإنتاج، وقسم الشراء، وبلغ عددهم 232 إطار، بهدف التعرف على دور التوجه السوقي بمقارنته الثقافية ومقاربة التوجه بأصحاب المصلحة في تفعيل الابتكار المفتوح في هذا القطاع.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا في البداية بالتعرف على قطاع الإلكترونيك في الجزائر عامة ثم في ولاية سطيف وبرج بوعريريج، ثم تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية من خلال تحديد نموذج ومتغيرات الدراسة والمجتمع والعينة المعنية وكذا عرض أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، واختبار أداة الدراسة، ثم تطرقنا إلى التحليل الوصفي لعينة الدراسة ومتغيراتها، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، حيث تم التوصل إلى مايلي:

- مستوى التوجه السوقي بمقارنته الثقافية ومقاربة التوجه بأصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا؛

- مستوى ممارسات الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة كان منخفضا؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لوجود قسم خاص بالبحث والتطوير على ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- وجود دور إيجابي لعناصر التوجه السوقي على تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسي مبينة كمايل:

- للتوجه بالعميل دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- للتوجه بالمنافس دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- للتوجه للتنسيق بين الوظائف دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- للتوجه بالموارد دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- للتوجه بالجامعات دور إيجابي في تفعيل الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة.

- وجود دور إيجابي للتوجه السوقي بمقارنته الثقافية ومقاربة التوجه بأصحاب المصلحة بأبعاده الخمسة في تفعيل الابتكار المفتوح بمستويات مختلفة في هذا القطاع.

خاتمة

على ضوء ما سبق يمكن أن نخلص إلى أنّ المؤسسات تشهد تحديات كبيرة نتيجة لاحتدام المنافسة، والتطور التكنولوجي الهائل، وبالمقابل ظهور توجهات في الفكر الإداري والممارسات و نماذج الأعمال تواكب وتواجه هذه التحديات أبرزها التوجه السوقي للمؤسسات وهو التوجه الذي يسمح للمؤسسة بكل وظائفها التفاعل مع كل الفاعلين في بيئتها، وتنتمي صناعة الإلكترونيك إلى قطاع يخضع للتأثر بالتقدم والتقدم التكنولوجي لذلك يجب أن تكون على مستوى من التوجه والانفتاح على جميع الفاعلين الذين من الممكن أن يساهموا في تسريع الوصول إلى الابتكارات، ونموذج الابتكار الذي يتم تبنيه في ظل الانفتاح هو نموذج الابتكار المفتوح، ومن خلال ما تم التطرق إليه فإن الدراسات أثبتت دور التوجه السوقي في تفعيل وتسريع الابتكار المفتوح.

والمؤسسة الجزائرية الناشطة في هذا المجال ليست في منأى عن هذه التحديات، لهذا هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح في مؤسسات صناعة الإلكترونيك بولاية سطيف وبرج بوعريج، من أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بتقديم إطار نظري لكل المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين والعلاقة بينهما في الأدبيات والدراسات السابقة، ولغرض اختبار هذا الدور من الناحية التطبيقية قمنا بجمع البيانات من عينة مكونة من 232 إطار بالمؤسسات المعنية وهي مأخوذة بطريقة عشوائية من إطارات الإدارة العليا وقسم البحث والتطوير و التسويق والإنتاج وقسم الشراء، في المؤسسات محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وقدمت بعض الاقتراحات الميدانية والمقترحات البحثية.

أولا-النتائج النظرية

من خلال الاطلاع الواسع على الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت التوجه السوقي و الابتكار المفتوح توصلنا إلى مايلي:

1. التوجه السوقي مفهوم ممتد وقابل للتوسع في أبعاده قد يشمل أي فاعل في السوق حسب الظروف والمستجدات في البيئة الخارجية، ويختلف من مؤسسة لأخرى ومن قطاع لآخر؛
2. التوجه السوقي هو توجه المؤسسة بكل وظائفها وليس قسم التسويق فقط؛
3. التوجه السوقي هو بمثابة ثقافة مؤسسة تترجم في سلوكيات كل قسم وكل موظف؛
4. يتميز التوجه السوقي بالاستباقية لما يحدث في بيئة المؤسسة وليس الاستجابة فقط؛
5. لم يعد الابتكار المغلق الذي يحدث داخل المؤسسة كافيا لمواجهة المنافسة والاستمرارية في السوق؛
6. الابتكار المفتوح نموذج للابتكار ظهر في بداية هذا القرن نتيجة ظهور الثورة الالكترونية التي سهلت الاتصالات لتبادل المعرفة في أي مكان في العالم؛
7. الابتكار المفتوح مفهوم بدأ تطبيقه في المؤسسات القائمة على التكنولوجيا مثل مؤسسات صناعة البرمجيات وامتد إلى كل القطاعات؛

8. مفهوم الابتكار المفتوح يستند عمليا على الانفتاح على الكثير من الأطراف و التعاون بينهم؛

9. يلعب التوجه السوقي أو واحدا أو مجموعة من أبعاده دورا إيجابيا في تفعيل الابتكار المفتوح أو أحد أبعاده.

ثانيا-النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على مؤسسات صناعة الالكترونيك بولايتي سطيف و برج بوعريج، توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

1. يعرف قطاع الالكترونيك من حيث العلامات الناشطة في السوق نوعين، منها الأجنبية التي يتم تصنيعها بالشراكة مع مؤسسات جزائرية وأخرى جزائرية الهوية والصناعة؛

2. يعرف قطاع الإلكترونيك في الجزائر منافسة شديدة سواء بين العلامات الجزائرية فيما بينها أو مع العلامات الأجنبية المصنعة في الجزائر نظرا لكثرة المؤسسات المصنعة وبالتالي كثر العرض.

3. كل المنتجات المعروضة في السوق هي منتجات مصنعة في الجزائر سواء من مؤسسات وطنية أو من طرف مؤسسات أجنبية يتم تركيب منتجاتها بموجب عقود شراكة مع مؤسسات جزائرية؛

4. يشهد قطاع الإلكترونيك نموا متزايدا سواء في العلامات الجزائرية أو دخول العلامات الأجنبية التي تصنع في الجزائر عن طريق الشراكات؛

5. يتميز قطاع الالكترونيك بهيمنة القطاع الخاص بالنظر إلى عدد المؤسسات الناشطة في كلا القطاعين؛

6. تعتبر ولايتي سطيف و برج بوعريج ولايتين رائدتين في مجال صناعة الإلكترونيك خاصة ولاية برج بوعريج؛

7. حسب عينة الدراسة فإن مستوى التوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة مرتفع؛ ولكن بدرجات متفاوتة من حيث أبعاده، حيث سجلنا أن التوجه بالعميل احتل المرتبة الأولى ثم في المرتبة الثانية التوجه بالمنافس، ثم في المرتبة الثالثة التوجه بالموارد، وبعدها في المرتبة الرابعة التنسيق بين الوظائف، ثم في المرتبة الخامسة والأخيرة التوجه بالجامعات، هذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لديها توجه سوقي مرتفع نحو أصحاب المصلحة؛

8. حسب عينة الدراسة فإن ممارسة الابتكار المفتوح في المؤسسات محل الدراسة منخفض ولكن بنسب متفاوتة في أنواعه الثلاث حيث الابتكار المفتوح الصادر والمزدوج منخفضان أما الابتكار المفتوح الوارد فقد أظهرت النتائج أنه متوسط، ما يعني أن ممارسة الابتكار الوارد كنوع من أنواع الابتكار المفتوح هو الأكثر ممارسة مقارنة بالابتكار المفتوح الصادر والمزدوج وهذا يعني كذلك أنّ المؤسسات في سياستها نحو الابتكار والتحسين تعتمد أكثر على كل ما يرد إليها من معرفة وتكنولوجيا من مصادر خارجية ؛

9. حسب عينة الدراسة فإن هناك فروق في ممارسات الابتكار المفتوح تعزى إلى وجود قسم خاص بالبحث والتطوير؛ حيث لا تخصص جميع المؤسسات قسما خاصا بالبحث والتطوير يهتم بالابتكار، لذلك ظهرت الفروق في نتائج ممارسة الابتكار المفتوح، بين المؤسسات؛

10. رغم ارتفاع مستوى التوجه السوقي في المؤسسات محل الدراسة ورغم ارتفاع دوره في تفعيل الابتكار المفتوح، إلا أن مستوى الابتكار المفتوح منخفض، وهذا يعني وجود متغيرات أخرى تؤثر على تفعيل الابتكار المفتوح؛

11. على الرغم من انخفاض مستوى ممارسة الابتكار المفتوح إلا أنّ للتوجه السوقي بمقارنته الثقافية والتوجه بأصحاب المصلحة دور إيجابي وقوي في تفعيله، ولكن بقيم متفاوتة في التأثير حيث كان لبعده التوجه بالجامعات المرتبة الأولى في التأثير ثم يليه في المرتبة الثانية التوجه بالمورد، ثم المرتبة الثالثة التنسيق بين الوظائف، وبعدها التوجه بالمنافس ثم المرتبة الأخيرة للتوجه بالعميل.

ثالثاً- الاقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها سواء النظرية أو التطبيقية حاولنا توجيه بعض الاقتراحات لصناع القرار في المؤسسات محل الدراسة الذين يجب أن يكونوا على وعي بأهمية الابتكار المفتوح وتأثيره الإيجابي على الميزة التنافسية والآداء، وكذا أهمية التوجه السوقي في تفعيله، ومن أجل هذا يجب:

1. يجب أن تكون المؤسسات موجهة بكل الفاعلين في السوق وأن تكون لها القابلية والمرونة والاستباق للتوجه بأي فاعل جديد في السوق قد يكون له تأثير على نشاطها خاصة في مجال الابتكار؛

2. التوجه أكثر بالعملاء من خلال إعطاء الأولوية لاحتياجات ورغباتهم من خلال فهم نقاط الضعف والنفسيات والتطلعات والفهم العميق، هذا يمكن من تلبية احتياجات الجمهور المستهدف حقاً، كتطوير منصات مخصصة لمعرفة رغباتهم؛

3. التوجه أكثر بالمنافسين ليس فقط من خلال المراقبة والاستجابة لتحركاتهم، ولكن أيضاً بالتوجه نحو المنافس كشريك في القطاع قد تستفيد منه المؤسسة كالأستفادة من تطور نشاط أي مؤسسة في القطاع مثل إدخال مؤسسة كوندور لإنتاج الضاغط الكهربائي سيكون بمثابة مورد للمؤسسات الأخرى في القطاع مما يرفع معدل الإدماج لديها، أو إقامة اتحادات مهنية تهتم بالقضايا المصرية للقطاع، وتجاوز العراقيل التي قد تواجهه، مثلما حدث في سنة 2019 حيث تم تجاوز الأزمة التي هزت القطاع بفضل اتحاد المؤسسات والعمل على إعادة بعث القطاع بالاشتراك مع عدة شركاء بما فيها الحكومة؛

4. زيادة تشجيع التعاون بين مختلف الأقسام والفرق يمكن أن يفعل الابتكار ويعزز تبادل الأفكار ووجهات النظر المختلفة، وتسهيل اللقاءات غير الرسمية وفرص التفاعلات بين الموظفين من خلفيات مختلفة، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي فعندما يجتمع أفراد من خلفيات ومهارات مختلفة معاً؛ فإنهم يجلبون مجموعة متنوعة من وجهات النظر والأفكار، ومن خلال التعاون والتواصل الفعالين، يمكن للفرق تبادل الأفكار والبناء على أفكار بعضهم البعض، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة؛

5. التوجه أكثر بالموارد خاصة أن هذا القطاع يتأثر كثيرا بنشاط الموردين ويعتبرون شريكا حرجا في عملية الإنتاج، و الابتكار ونقل التكنولوجيا، ومايشهده العالم من تطور رهيب، خاصة موردوا التكنولوجيا العالية، كالأجهزة الرقمية سواء ما تعلق بالعتاد أو البرمجيات؛

6. التوجه أكثر بالجامعات ومعاهد البحث، وتبادل الخبرات العلمية والتطبيقية، حيث أن الجامعات هي مهد العلوم الأساسية، كما أصبح لديها توجه بقطاع الأعمال وتشجيع التوجهات المقاولاتية لطلبتها وباحثيها إذ أصبحت تقيس مخرجاتها بمقاييس مرتبطة بقطاع الأعمال كالمؤسسات الناشئة، خاصة في ظل تشجيع الدولة لمشاريع المؤسسات الناشئة والابتكار وتوفير بيئة أكثر دعما لريادة الأعمال، فقد تم اتخاذ العديد من الاجراءات والتدابير لدعم وتشجيع نمو الشركات الناشئة والمبتكرة وهذا يشمل الدعم المالي، والتسهيلات الضريبية والتدريب والتنظيمات المساندة، وبالتالي من المهم التسهيل أكثر لمشاريع المؤسسات لتطبيق بحوثها في المؤسسات؛

7. العمل على بناء وتطبيق نموذج أعمال يسمح للمؤسسات بتبني وممارسة الابتكار المفتوح، بدءا من الإدارة العليا؛

8. إعطاء الأهمية البالغة لنشاط البحث والتطوير، والوعي بضرورته في تفعيل عملية الابتكار، فالاستثمار في البحث والتطوير يعتبر عنصرا قاعديا وحاسما للتوجه نحو الابتكار، من خلال الإجراءات التنظيمية بجعله وظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تخصيص الموارد المالية والبشرية، وهذا بالنسبة للمؤسسات التي لا تخصص قسما خاصا بهذا النشاط، أما بالنسبة للمؤسسات التي تخصص قسما للبحث والتطوير فعليها الاستثمار المستمر من خلال استغلال التكنولوجيا والرقمنة وسرعة الانفتاح على أطراف خارجية كالموردين والجامعات وتطوير الشراكات والتعاون معهم في هذا النشاط؛

9. تبني ثقافة تشجع الابتكار؛ فأحد العوامل الأساسية في تفعيل ودعم الابتكار هو تأسيس ثقافة تشجع وتحتضن الابتكار والمخاطرة، وتشجيع التجربة والفضول والتعلم من الأخطاء، ونشر هذه الثقافة في كل المستويات التنظيمية، ما يخلق بيئة تقدر الابتكار وتكافؤه هذا يدفع الموظفون إلى إخراج أفكارهم وقدراتهم الإبداعية؛

10. الاستفادة من التكنولوجيا وضرورة التحول الرقمي؛ ففي الوقت الحالي تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا في تفعيل الابتكار، فتكتسب المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي من التقنيات مثل الذكاء الصناعي، تحليل البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء... الخ ميزة تنافسية من خلال تبسيط العمليات، وتحسين الكفاءة، والكشف عن فرص أفكار جديدة؛

11. أن تبدأ المؤسسات العمل داخليا على الأنشطة الرامية إلى تعزيز إدارة المعرفة وتطويرها بين جميع أعضائها، كنظم المعلومات بكل وظائفه وأجهزة اليقظة بكل أنواعها؛

12. على المؤسسات أن تكون على استعداد لبيع أو عرض تراخيص أو حقوق ملكية لمؤسسات أخرى لتحقيق فوائد الملكية الفكرية أو براءات الاختراع أو العلامات التجارية؛

13. من المفيد جدا للمؤسسات التي تملك فقط علامة جزائرية 100%، أن تتوجه إلى الشراكة عن طريق التراخيص الواردة لعلامات أجنبية كممارسة من ممارسات الابتكار المفتوح، واستغلالها جنبا إلى جنبا مع العلامة المحلية لتطويرها أكثر، مثل ما فعلت كوندور مع Hissence، ومؤسسة Arcodym مع المتعامل الصيني Media، نظرا لأن هذا النوع من التراخيص يسهل ويسرع نقل الخبرة والمعرفة والتكنولوجيا وبالتالي تحسين القدرة الاستيعابية لها وتطوير الموارد البشرية والقدرات الابتكارية ما يؤدي تطوير المنتجات المحلية؛
14. التعاون مع المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة أيضا، حيث يوفر التعاون والشراكات وسيلة للتغلب على قيود الموارد وتسريع النمو، وغالبا ماتملك هذه المؤسسات أفكارا فريدة ورائدة ولكنها تفتقر إلى البنية التحتية اللازمة أو رأس المال أو القدرة على الوصول إلى الأسواق لتحقيق ابتكاراتها، ومن خلال التعاون مع المؤسسات القائمة من قبل يمكن للمؤسسات الناشئة الوصول إلى الموارد والخبرة اللازمة لتوسيع نطاق أفكارها، فمثلا تقوم مؤسسة ناشئة في مجال البرمجيات بتطبيق برمجي يخدم العملاء بالشراكة مع مؤسسة لديها قاعدة عملاء قائمة من قبل وتملك قنوات توزيع، هذا التعاون يسمح للمؤسسة الناشئة بالاستفادة من البنية التحتية الحالية للمؤسسة القائمة والوصول إلى جمهور أوسع وتسريع اعتماد وتسويق ابتكارها؛
15. دعوة الفرق المقاولاتية والمؤسسات الناشئة لتقديم أفكار أعمال عن طريق منافسات مفتوحة ثم التعاون و دعم مشاريع الفرق الفائزة، خاصة في حالة وجود مشكلة تفتقد إلى حل؛
16. الانفتاح على التقنيات الحديثة واستخدامها لجلب الأفكار مثل التمهيد الجماعي، لاستغلال قوة الجمهور من خلال دعوة أصحاب المصلحة مثل العملاء والموردون، للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم وباستخدام الوسائل الحديثة مثل المنصات، و مواقع التواصل الاجتماعي؛
17. تطوير آليات وتقنيات حديثة لتشارك المعلومات بفعالية مع أصحاب المصلحة المهمين، (مثل المنصات الرقمية)؛
18. المشاركة في صياغة السياسات والقوانين المتعلقة بالقطاع، وتلعب المؤسسات دورا هاما في دفع الابتكار وهو الاقتراح والمساهمة في تشكيل السياسات والقوانين الداعمة للابتكار، لخلق بيئة مواتية للابتكار مثل القوانين التي تنظم العلاقات بين الفاعلين مثل القطاع الخاص والعمومي، قوانين الملكية الفكرية، تنظيم اتفاقيات الشراكة مع المتعاملين الأجانب، السياسات الضريبية... الخ وذلك من خلال الانفتاح مع صناع السياسات، حيث أنّ المؤسسات هي الأكثر معرفة بما يخدم القطاع، عن طريق الاتحادات المهنية والتجارية للقطاع، خاصة في ظل تشجيع الحكومة للإنتاج الوطني والابتكار.

رابعا- آفاق الدراسة

1. نظرا لمحدودية هذه الدراسة والمرتبطة بعدم إمكانية تعميم النتائج المتحصل عليها على كل القطاعات والتي يجب أخذ بعين الاعتبار هذه الحدود في دراسات مشابهة، حيث يتمثل أول هذه الحدود في أنّ هذه الدراسة استهدفت

قطاع الإلكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعريرج فقط، لذلك يمكن إجراء الدراسة على مؤسسات الإلكترونيك على المستوى الوطني وهذا يساعد في دعم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، كما يمكن لدراسات مستقبلية أن توسع مجال الدراسة لتضم قطاعات أخرى مثل قطاع الاتصالات، وقطاع الأدوية، أو إجراء دراسة تضم قطاعات مختلفة بين إنتاجية وخدمية على المستوى الوطني؛

2. يتعلق القيد الثاني بمقاييس الدراسة المستخدمة للقياس، خاصة فيما يتعلق بالتوجه السوقي، حيث تم استخدام المقاربة الثقافية للتوجه السوقي بثلاثة أبعاد (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التنسيق بين الوظائف) وكذا التوجه بأصحاب المصلحة ببعدين (التوجه بالموردين، التوجه بالجامعات)، يمكن لدراسات مستقبلية استخدام أبعاد أخرى للتوجه بأصحاب المصلحة مثل الموظفين، المؤسسات الناشئة... الخ، كما يمكن استخدام المقاربة السلوكية للتوجه السوقي؛

3. في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان من أجل القياس، يمكن لأبحاث مستقبلية استخدام البيانات والوثائق والمتغيرات الكمية الغنية بالمعلومات مثل بيانات الاستثمار في البحث والتطوير، تسجيلات براءات الاختراع، شراؤها، بيعها، العقود المختلفة بين مختلف الأطراف، الشراكات والتعاونات... الخ.

4. توسيع الدراسة لمعرفة واقع الابتكار المفتوح في المؤسسة الجزائرية، لتشمل مؤسسات من مختلف القطاعات وباستهداف عينة كبيرة تمثل المؤسسات على المستوى الوطني.

5. إجراء دراسات تستكشف الوسطاء والآليات والمنصات القادرة على المساعدة في ربط العلاقات بين المؤسسات ومختلف الفاعلين في السوق في إطار الابتكار المفتوح.

قائمة المراجع

أولا - باللغة العربية

الكتب

1. إياد عبد الفتاح النصور عبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق- أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض- الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
3. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
4. رنجي عليان مصطفى، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. طارق الحاج ، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
6. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار خوارزم للنشر و التوزيع، الرياض، 2007.
7. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999.
8. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012
9. فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، بيروت ، دون ذكر سنة النشر.
10. فليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: د.م سرور علي ابراهيم سرور، الجزء1، دار المريخ، 2007.
11. مُجّد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
12. مُجّد فريد الصحن، إسماعيل مُجّد السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

الأطروحات

13. أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
14. سعاد خضارة، أثر التوجه السوقي والابتكار على أداء المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر، دراسة لعينة من 41 مؤسسة جزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
15. محي الدين عبد القادر مغراوي ، محاولة نموذج إدراك الزبون الجزائري لصورة العلامة المحلية: حالة العلامات الكهرومنزلية في الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014،
16. زكرياء عطلاوي، البحث والتطوير واستراتيجيات الابتكار المفتوح كمدخل لتحقيق تنافسية مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر 2008-2018، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 03- إبراهيم شيبوط-، الجزائر.

المقالات

17. أحمد ناصر أبو زيد، أثر عمليات المعرفة في الابتكار: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الإلكترونيات العاملة في مدينة عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 36، العدد 04، 2021.
18. الطيب بالولي، أحمد رمزي صياغ، أثر أنشطة البحث والتطوير على الابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية: باستخدام نماذج المعدلات البنائية SEM-PLS، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية العدد 09، 2016.
19. بسيم قائد العريفي: أبعاد التوجه التسويقي في المنظمات السعودية بالتطبيق على القطاع الخاص السعودي في منطقة عسير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد 29، عدد 3، 2021.
20. بومدين بلكبير، أثر التوجه نحو السوق على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 34، 2013.
21. فاتح دبله ، بوجنانة عبلة، التحالفات الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابتكار المفتوح، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية ، العدد 29 المجلد 02، 2017.
22. فاروق براهمي ، مفهوم التسويق في القرن الواحد والعشرون: مراجعة لتعريفات التسويق منذ ظهوره إلى يومنا هذا، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، 2017،
23. وائل إدريس ورائد المومني، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 27 (1)، 2013.
24. حمزة رملي، نسرين عروس، إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية- تجارب دولية ودروس مستفادة- مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، 2018.
25. علي حميد هندي، التوجه نحو السوق لتحقيق الاستثمار الأمثل للمخرجات التنظيمية، نموذج مقترح في جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 54، 2019.
26. قوراري مريم، أقاسم عمر، أثر الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجات المؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية LIT-MAG ،مجلة دراسات، العدد الإقتصادي، العدد 1، جامعة الأغواط.
27. مُجد الطيب بن مير، الشيخ داوي، الابتكار الترويجي كاستراتيجية لتطوير مبيعات المؤسسات الالكترومنزلية-دراسة تحليلية لآراء عينة من مسيري المؤسسات الالكترومنزلية في الجزائر- مجلة دراسات-العدد الاقتصادي- المجلد 7، العدد 3، 2016.
28. ميثاق طاهر كاظم، أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
29. نغم حسين نعمة، التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرهما في أداء المشاريع الصغيرة -دراسة تطبيقية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2017.
30. شريف غياط و مُجد أقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة_حالة الجزائر_،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

31. زكية مقري، سامية لحو، مساهمة التسويق الإبتكاري في استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية، - دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر- ، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 19، 2008

ثانيا- اللغة الأجنبية

Books

1. Alan Belasen, Rosalyn Ruffer, **Innovation commonucation and inter-functional collaboration, A view from the competing values framework for corporate communication**, in Strategy and communication for innovation, Springer, Berlin, Heidelberg, 2014.
2. Daniel Fasnacht, **Open innovation in the financial servicesp; growing through opness, flexibility, and customer integration**, Springer, Verlag Berlin, Heidlberg, 2009.
3. Daniel Fasnacht, **Open innovation ecosystem:creating new value consetellations in the financial services**, Springer, 2nd edition, Switzerland , 2018.
4. Henry Chesbrough, **open innovation the new imperative for creating and profiting from thecnology**, Harvard business school press, Boston, USA, 2003.
5. **Henry Chesbrough Wim Vanhaverbeke, Joel West**, Open innovation researching a new paradigm, **Oxford university press, New York, USA, 2006.**
6. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché**, 7eme édition, Dunod, Paris, 2008 .
7. Jenny S.Z.Eriksson Lundstrom et al, **Managing open innovation technologies**, Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
8. Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction marketing : savoir-faire, savoir-etre**, Dunod, Paris, 2005.
9. Pervais Ahmed, Mohammed Rafik, **Internal marketing ;tools and concepts for customer-focuced management**, Routledge, Oxford, 1st published, 2002.
10. Philip Herzog, **open and closed innovation different cultures for different stratigies**, 2nd revised edition, Gbler Verlag, Springer, Germany, 2011.
11. Philip Kotler, **Marketing management**, millenium edition, Prentice-Hall, Inc, 2001.
12. Philip Kotler, Kevin Keller , Delphine Manceau , **Marketing management**, Pearson, Montreuil, 15 edition, 2015.
13. Sameer Kumar, Promma Phrommathed, **New product development; an empirical study of the effects of innovation strategy, organization learning and market conditions**, Springer, USA, 2005.

Thesis

14. Ahmed Hachemi, **Developing an assessment model for the implementation of market orientation in Saudi construction organisations**, submitted in partial fulfilment of the requirement of the degree of doctor of philosophy, school of the built environment, college of science and technology , the university of Salford, Manchester, United Kingdom, 2015.
15. Amir Atarodian, **The role of inbound innovation sources on inovativeness and advantage of new products in small and medium size enterprises**, PhD Thesis, departement of economics, management and institutions, University of Naples, Federico 2, 2018.
16. David Ronnberg Sjodin, **Managing open innovation in process industries**, Doctoral dissertation, Lulea university of technology, 2010.
17. Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas**. Thèse de doctorat L'institut national polytechnique de Toulouse, France , 2006.
18. Katherine Ravix, **le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance : une application aux offices de tourisme de montagne**, Thèse pour de doctorat, science de gestion, université de Grenoble Alpes. ComUE, 2015.
19. Vijay K Patel, **Extended stakeholder orientation : Influence on innovation orientation and firm performance**, a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration in the coles college of business, Kennesaw State University, 2012.

Reviews

20. Albert Maydeu-Olivers, Nora Lado, **Market orientation and business economic performance amediated model**, International journal of service industry management, Vol 14, N°3, 2003.
21. Alex Antonio Ferraresi , Silvio Aparecido, José Roberto Frega, Heitor José Pereira, **Knowledge management, market orientation, inovativeness and organizational outcomes: a study on companies operating in Brazil**, Journal of information systems and technology management, Vol 09, N° 01, 2012.
22. Alexander Zuniga-Collazos, Marysol Castillo-palacio, **Impact of image and satisfaction on marketing innovation** , Journal of technology management & innovation, Vol 11, N°02, 2016.
23. André Spithoven, Wim Vanhaverbeke, Nadine Rojjackers, **Open innovation practices in SMEs and large entrprises**, Small Business Economics, Springer, Vol 41, 2013.

24. Andrea Bonaccorci, Andrea Piccaluga, **A theoretical framework for the evaluation of university industry relationships**, Journal of R&D management, Vol 24, N° 03, 1994.
25. Andria Mina, Elif Bascavusoglu–Moreau, **open service innovation and the firm’s search for external knowledge**, Research policy , Vol, 43, N°01, 2014.
26. Anak Agung Gede Andy Pratama Putra , Ni Made Wahyini, Putu Ngurah Suyatna Yasa, I Gusti Ayu Ketut Giantari, **Examining the linkage among market orientation, learning orientation and innovation performance: the mediation role of knowledge management**, International research journal of management, IT&Social sciences, Vol 07, N°6, 2020.
27. Angelo Natalicchio, Lorenzo Ardito, Tommaso Savino, Vito Albino, **Managing knowledge assets for open innovation: A systematic literature review**, Journal of Knowledge Management, Vol 21, N°06, 2017.
28. Barbara A , Lafferty, G Tomas M Hult , **A synthesis of cotemporary market orientation perspectives**, European journal of marketing, Vol 35, N° ½, 2001.
29. Barbara Bigliardi, Francesco Galati, **Models of adoption of open innovation within the food industry**, Trends in Food science& Technology , Vol 30, N°01,2013.
30. Bernardj Jaworski, Ajay K Kohli, **Market Orientation Review, Refinement, and roadmap**, journal of market focused management, Vol 01, 1996.
31. Bjorn Remneland Wikhamn, Alexander Styhre, **Managerial challenges of outbound open innovation: a study of a spinout initiative in Astrazeneca**, R&D management, Vol 49, N°04, 2019
32. Bugandawa Mungu Akonkwa Deogratias, **Beyond market orientation: an operationalisation of stakeholder orientation in higher education**, African journal of marketing management, Vol 05, N° 03, 2013.
33. Carolin Plewa, Nisha Korff, Claire Johnson, Gregory Macpherson, Thomas Baaken, Giselle Cmille Rampersad, **The evolution of university–industry linkages–a framework**, Journal of engineering and management, Vol 30, N°01, 2013.
34. Christina Oberg, **Acquisitions and open innovation–aliterature review and extention**, Technology, Innovation, Entrepreneurship, and competitive strategy, Vol 15, 2016.
35. Christina Oberg, Allen T.Alexander, **the opness of open innovation in ecosystem–integration innovation and management literature on knowledge linkage**, Journal of innovation & Knowledge, Vol 04, N°04, 2019.
36. Christine Steiman, Rohit Deshpandé, John U Farley , **Beyond market orientation, when customers and suppliers disagree**, journal of the academy of marketing science, Vol 28, N°1, 2000.

37. Christophe Assens, François Coléno, **How to manage free riders in a network of competitors: the case study of animal genetic selection industry in France**, Journal on Chain and network science, Vol14, N° 02, 2014.
38. Daniel Marasquini Stipp, Marcio Lopes Pimenta, Daniel Juged: **Innovation and cross-functional teams: analysis of innovative initiatives in a Brazilian public organisation**, innovation and cross-functional teams, Vol 24, N°1/2, 2018.
39. David Gotteland, Christophe Haon , Caroline Gauthier, **l'orientation marché, synthèse et nouvelles directions théoriques**, recherche et application en marketing, Vol22, N° 1. 2007.
40. David M. Gligor, Ismail Golgeci, Christopher Newman, Siddik Bozkurt, **performance of buyer-supplier market orientation fit**, Journal of industrial marketing management, Vol 93, 2021.
41. Davide Chiaroni, Vittoria Chiesa and Federico Frattini, **Unravelling the process from closed to open innovation: evidence from mature, asset-intensive industries**, journal of R&D management, Vol 40, N°03, 2010.
42. Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert Park, **coopetition between giants, Collaboration with competitors for technological innovation**, Research policy, Vol 40,N°05, 2011.
43. Dimitrios Salampasis, Anne-Laure Mention, **From a value to a value multiplication: leveraging outbound open innovation practices for unrelated diversification in the sensor industry**, Technology analysis & Strategic management, ISSN, Vol 31, N°11,2019.
44. Fred Langerak, **The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and its business performance**, Journal of market research, Vol43, N° 01, 2001.
45. Edward David Moreno, Glessia Silva, **Open innovation in the semiconductor industry, analysis of Brazilian design houses**, innovation and management review, vol 17, N°02, 2020.
46. Ekatrina Protcko , Utz Dornberger, **The impact of market orientation on business performance—the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia)**, problems and perspectives in management, Vol12, N°4, 2014.
47. Elisa Arrigo , **Alliances, open innovation and outside-in management**, Symphonia emerging issues in management, N° 2, 2012.
48. Elisa Arigo, **Open innovation and market orientation, analysis of the relationship**, Journal of knowledge economy, Vol 09, 2015.
49. Ellen Enkel, Oliver Gassmann, Henry Chesbrough , **Open R&D and open innovation :exploring the phenoman**, R&D management Vol 39,N°04, 2009.

50. Elzo Alves Aranha, Neuza Abudd Prado Garcia, Giselle Correa, **Open innovation and business model: A Brazilian company case study**, Journal of management & innovation, Vol10, N°04, 2015.
51. Engin Deniz Eris, Omur Neczan Timurcanday Ozmen, **The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: a research from Turkish logistics sector**, international journal of economic sciences and applied research, Vol 05, N° 1, 2012, P85.
52. Fenfang et, Richard David Evans, Rupak Kharel, Richard A Williams, **Competitor intelligence and product innovation: the role of open-mindedness and interfunctional coordination**, IEEE Transactions on engineering management, Vol 69, N°02, 2019.
53. Fred Langerak , **The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and it's business performance**, journal of market research, Vol 43, n°1, 2001.
54. Henrik Berglund, Christian Sandstrom, **Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions**, International Journal Product Development, Vol18, N°3-4, 2013.
55. Henry Chesbrough , **The logic of open innovation : managing intellectual property**, California management review, Vol 45, N° 03, 2003.
56. Henry Chesbrough, **Managing open innovation**, Research-Technology management , Vol 41, N°01, 2004.
57. Henry W Chesbrough, **open innovation, were we've been and where we're going**, Research-technology management, 2012.
58. Henry Chesbrough, Sabine Brunswicker, **A Fad or a phenomnon? The adoption of open innovation praticies in large firms**, Research-Technology management, Vol 52, N°02, 2014.
59. Henry W Chesbrough , Christopher Lettl, Thomas Ritter, **Value creation and value capture in open innovation**, Journal of product innovation management, Vol 35, N°06, 2018.
60. Hojung Shin, Da vid Collier, Darryl D Wilson: **Supply management orientation and supplier/buyer performance**, Journal of operations management, Vol 18, N° 03, 2000.
61. Hongwei Wang, Xuemeil Xei, **How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An fsQCA analysi**, Journal of business research, Vol 108, 2020.

62. Isabelle Maignan, Tracy L Gonzalez-Padron, G. Tomas M Hult, O C Ferrell , **Stakeholder orientation : development and testing of a framework for socially responsible marketing**, journal of strategic marketing, Vol 19, N°4, 2011.
63. Jean-Jacques Lambin , Ruben Chumpitaz Caceres, **L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise**, recherche et applications en marketing, Vol 21, N° 2 . 2006.
64. Jia-Jeng Hou, **Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities**, Social behavior and personality, 2008, vol 36, N°09, 2008.
65. Jenny Darroch, Morgan P. Miles, Andrew Jardine & Ernest F. Cooke, **The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of cooke, Rayburn, & Abercrombie(1992)**, Journal of marketing theory and practice, vol12, N°4. 2004.
66. Jinhyo Joseph, MinHwa Lee, KyungBae Park, Xiaofei Zhao; **Open innovation and serial entrepreneurs**, Sustainability, Vol 11, N°18, 2019.
67. Jingshu Du, Bart Leten, Wim Vanhaverbeke, **Managing open innovation projects with science-based and market-based partners**, Research policy , Vol 43, N°,05, 2014.
68. Joon Mo Ahn, Kang-min Lee, **Why do we have to mingle?: the impact of cross functional team on innovation and openness**, International journal of policy studies, Vol13, N°1, 2022.
69. John C Narver, Stanley F Slater, **The effect of a market orientation on business profitability**, Journal of marketing, Vol 54, N°04, 1990.
70. John C Narver ,Stanley F Slater, Douglas L Maclachlan, **Responsive and proactive market orientation and new-products success**, Journal of product innovation management, Vol 21, N° 05, 2004.
71. John Dawes, **Market orientation and company profitability, further evidence incorporating longitudinal data**, Australian journal of management, Vol 25, N° 2. 2000.
72. Jordan Gamble Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula Durkan, **The marketing concept in the 21st century: a review of how marketing has been defined since the 1960s**. the marketing review, Vol 11, N° 03, 2011.
73. Judy A Siguaw, Penny M Simpon, Thomas L Baker, **Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship, the distributor perspective**, Journal of marketing, Vol 62, N°03, 1998.
74. Katrina Lintukangas, Anni-Kaisa Kahkonen, Jukka Hallikas, **The role of supply management innovativeness and supplier orientation in firms' sustainability performance**, Journal of purchasing and supply management, Vol 25, N° 04, 2019.
75. Keld Laursen, Ammon J. Salter: **The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration**, research policy, Vol 43, N°05, 2014.

76. Kwanghui Lim, Henry Chesbrough, Yi Ruan, **Open innovation and patterns of R&D competition**, Journal Technology Management, Vol 52, N°3/4, 2010.
77. Larisa Ivascu, Bianca Cirjaliu, Anca Draghici, **Business model for the university–industry collaboration in open innovation**, Procedia economics and finance, Vol 39, 2016.
78. Liang Mei, Tao Zhang, Jin Chen, Exploring the effect of inter–firm linkage on SMEs open innovation from an ecosystem perspective: an empirical study of chinese manufacturing SMEs, Journal of Technological forecasting & Social change, Vol 144, 2019.
79. M. Katuska Cabrera–Suarez, Ma de la Cruz Déniz–Déniz, Josefa D Martin–Santana, **Familiness and market orientation: a stakeholder approach**, Journal of Family Business Strategy, Vol 02, N°01, 2011.
80. Marcel Bogers: **The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis**, Industry and innovation, Vol 24, 1, 2017.
81. Marcel Bogers, henry chesbrough, Sohvi Heaton, David J Teece, **Strategic management of open innovation: adynamic capabilities perspective**, California management review, Vol 62, N° 01, 2019.
82. Marcel Bogers, rudi bekkers, Ove Granstrand, **Intellectual Property and Licensing Strategies in Open Collaborative Innovation, in open innovation in firms and public administration**, technologies for value creation, IGI global, 2012.
83. Marco Greco, Michele Grimaldi, Livio Cricelli, **Benefits and costs of open innovation: the BeCo framework**, Technology Analysis & Strategic Management, Vol 31, N°01, 2019.
84. Margaret Jekanyika Matanda, **Market orientation, supplier perceived value and business performance of SMEs in a Sub–Saharan African nation**, journal of entrprise information management, Vol 22, N°04, 2009.
85. Markus perkmann, Kathryn Walsh, **University–industry relationships and open innovation: towards a research agenda**, international journal of management reviews, vol 09, N° 04, 2007.
86. Michael D.Santoro, **Success breeds success: the linkage between relationship intensity and tangible outcomes in industry–university collaborative ventures**, the journal of high technology manaFement research, vol 11, N° 02, 2000.
87. Marcel Bogers, Joel West, **Managing distributed innovation: stratigic utilisation of open and user innovation**, creativity and innovation management, vol 21, N 1, 2012.
88. Margaret Jekanyika Matanda, **Market orientation, supplier perceived value and business performance of SMEs in a Sub–Saharan African nation**, journal of entrprise information management, Vol22, N°04, 2009.

89. Maria Elmquist, Tobias Fredberg, Susanne Ollila, **Exploring the field of open innovation**, European journal of innovation management, Vol 12, N° 03, 2009.
90. Maria J Oltra, Maria L Flor, José A Alfaro, **Open innovation and firm performance: the role of organizational mechanisms**, Business Process Management Journal, Vol 24,N°03 , 2018.
91. Marisela-Yazmin Garcia-Vides, **The influence of open innovation practicies on business performance in Mexican family SMEs**, Journal of management and economics for iberoamerica, Vol35, N°153, 2019.
92. Mattia Bianchi, Alberto Cavaliere, Davide Chiaroni, Vittoria Chiesa, **organisational modes for open innovation in the bio-pharmaceutical industry: an exploratory analysis**, Technovation, Vol 31, N°01, 2011.
93. Matthias Inauen and Andrea Schenker, **The impact of outside-in open innovation on innovation performance**, European Journal of innovation management, Vol 14, N°04, 2011.
94. Mmdr Deegahawature , **Capabilities and Implementation of Inbound Open Innovation: Evidence from LMT Firms in Technologically Less Advanced Countries**, European Journal of Business and Management, Vol 06, N°07, 2014.
95. Moad Hamod M Saleh, Adi Anuar Azmin, Umami Naiemah Saraih , **The effects of market orientation, product innovation and marketing ethics on firm performance: a theorretical framework**, International journal of innovation and industrial revolution, Vol 03, N°07, 2021.
96. Muhammad Aftab Alam, David Rooney, Murray Taylor, **From ego-systems to open innovation ecosystems: A process model of inter-firm opness**, Journal of product innovation management, Vol39, N°02, 2022.
97. **Nathaniel D. Line , Youcheng Wang**, Amulti-stakeholder market oriented approach to destination marketing, Journal of destination marketing & Management, Vol 06.N°01. 2017.
98. Nigel F Piercy, **Customer satisfaction and the internal market, marketing our customers to our employees**, journal of marketing practice, Vol 1, N°01,1995.
99. Nikolai A Jaeger, Ncolas A Zacharias, Malte Brettei , **Nonlinear and dynamic effects of responsive and proactive market orientation: A longitudinal investigation**, Internatinal journal of research in marketing, Vol 33, N°04, 2016, P05.
100. O.C.Ferrell, Tracy L Gonzalez-Padron, G Tomas M Hult, Isabelle, **From market orientation to stakeholder orientation**, American marketing association, Vol 29, N°01, 2010.
101. Oliver Gassmann, Ellen Enkel, Henry Chesbrough, **The future of open innovation**, R&D Management, vol 40, N°3, 2010.

102. Peter T Gianiodis S C Ellis, E Secchi, **Advancing a typology of open innovation**, international journal of innovation management, Vol 14, N°04, 2010.
103. Pia Hurmelinna-Laukkanen, Aura Soininen, **Different paths of appropriation-patent strategies and licencing practices for closed and open innovation**, journal of intellectual property management, Vol 04, N° 03
104. Pooran Wynarczyk et al: **Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview**, **International Small Business Journal**, Vol 31, N°03, 2013.
105. Rebecca Lia, **Cooperation, competition and coepetition in innovation communities**, Prometheus, Vol 31, N°02, 2013.
106. Remus Ionut Naghi, Iulia Para, **Consequences of internal market orientation of the organisation**, international journal of business and management studies, Vol 3. N°1. 2014.
107. Robert Huggins Daniel Prokop, Piers Thompson, **universities and open innovation: the determinants of network centrality**, the journal of technology tranfer, Vol 45, 2020.
108. Robert Rybnicek, Roland Konigsgruber, **What makes industry-university collaboration succeed? A systematic review of the literature**, Journal of business economics, vol 89, N°02, 2019.
109. Rohit Deshpande, Frederick E Webster Jr, **Organizational culture and marketing: Defining the research agenda**, **American marketing association**, journal of marketing, Vol.53, N°01, 1989.
110. Ronan Mcivor, Paul Humphreys, Trevor Cadden, **Supplier involvement in product development in the electronics industry**, Journal of engineering and technology management, Vol 23, N° 04, 2006.
111. Rosana Garcia, Roger Calontone, **Acritical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review**, journal of product innovation management, Vol 19, N°02, 2002.
112. Sanjay R Sisodia, Jean L Johnson, Yany Grégoire, **Inbound open innovation for enhanced performance: Enablers and opportunities**, Industriel marketing management, Vol 42, N°05.
113. Silvina Trimi, Jasmina Berbegal-Mirabent, **Business model innovation in entrepreneurship**, International Entrepreneurship and management Journal, Vol 08, 2012.
114. Simona Popa, Pedro Soto-Acosta, Isabel Martinez-Conesa, **Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: an empirical study in SMEs**, Technological forecasting & social change, Vol 118, 2017.
115. Susanne Beck et al, **The open innovation in science research field: a collaborative conceptualisation approach**, Industry and innovation, Vol 29, N°02, 2022.
116. Sverre J Herstad, Carter Bloch, Brend Ebersberger, E Vand E Velde: open innovation and globalisation, theory, evidence and implications, Vision era.net, Vol 19, N°09, 2008.

117. Thierry Isckia, Denis Lescop, **Open innovation within business ecosystems: a tale from Amazon.com**, Journal of Communications&Stratigies, N°74, 2009.
118. Tina Saebi, Nicolai J.Foss;**Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions**, European management journal, Vol 33, N°03, 2015.
119. Tomaskova Eva, **The current models of market orientation**, European research studies, Vol 11 , issue(3-4), 2007.
120. Tomaskova Eva, **interfunctional coordination and its influence on customer success, Open economic**, Vol 01, N°01,2018.
121. Vijay K Patel, Scott C Maneley, Joseph F Hair Jr, O C Ferrell, Torsten M Pieper, **is stakeholder orientation relevent for European firm**, European management journal, Vol 34.N°6, 2016.
122. Xinming He, Xiaoxiang Zhang, Xiaoqing Li, Jenifer Piesse, **Stakeholder orientation and organisational performance in an emerging market**, Journal of General management, Vol36, N°03, 2011.
123. Xuemie Xie, Hongwei Wang, **How can open innovation ecosystem modes push innovation forward? An fsQCA analysis**, Journal of Business Research, Vol 108, 2020.
124. Yi-Ching Hseih, Hung-Chang Chiu, Yi-Chiah Hsu, **Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases**, industrial marketing management, Vol 37, N° 04 ,2008.
125. Yuandi Wang, Zhao Zhou, Jason Li-Ying, **The impact of licensed-knowledge attributes on the innovation performance of licencee firms: evidence from the chinese electronic industry**, the journal of technology transfer, Vol 38, 2013.

Conferences

126. Andrea Stucki, **Internal and external factors influencing the implementation and diffusion of the open innovation models-the case of the postal sector**, 3rd global postal research and education network conferece, Lausane, 2009.
127. Dimitrios Siakas, Kerstin Siakas, **User Orientation through Open Innovation and Customer Integration**, 23rd European conference, Euro SPI 2016, Graz, Austria, Springer international publishing, Switzerland, 2016.
128. Hezam Haidar, Karine Samuel, Jean François Boujut, **Influential factors of initiating open innovation collaboration between universities and SMEs, Systematique literature review**, Exploring the future of management conference, Institu universitaire Lisbao, Lisbao, Portugal, June 2019. On the cite: <https://hal.science/hal-02184337/document>.

129. **Roman Kmiecik , Anna Michna**, Relationship between knowledge management and market orientation in SMEs, international conference on management and learning, international school for social and business studies in Celje, Slovenia, 2012.

130. Rouyre Audrey: **Managing open innovation between competitors; what challenges?**, Conférence internationale de management stratégique, Montpellier , 6-8 juin, 2018.

131. **Weiyu Du, Azamat Sulaymonov** : Barriers and influencing factors for open innovation management based on literature review and survey, 9th scientific conference with international participation, All about people: digital transformation in science, education and arts, Maribor, march 2021.

132. Yangcheng Hu , **The impact of market orientation on knowledge management: an empirical investigation in china**, Third international conference on knowledge and data mining, China, 2010.

Reports

133. **Denis, Jean-Emile, Czellar, Sandor, Graber, Stéphane**, Orientation marché et performance: Integration des évidences empiriques, Rapport de recherche. Faculté d'économie et de management, Université de Genève .2000, p05, Sur le cite <https://archive-ouverte.unige.ch>

المواقع الالكترونية

134. Haris Aslam , Maimoona Waseem, Dilnaz Muneeb Dilnaz, Customer integration in the supply chain: the role of market orientation and supply chain strategy in the age of digital revolution, Annals of operations research, 2023, 1-25. P04 .on the cite : https://www.researchgate.net/publication/370719169_Correction_to_Customer_integration_in_the_supply_chain_the_role_of_market_orientation_and_supply_chain_strategy_in_the_age_of_digital_revolution .

135. Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Tuba Bakici, Henry Lopez-Vega, Open innovation and public policy in Europe, research report, ESADE business school, 2011, P19. On the cite: <https://sciencebusiness.net/sites/default/files/archive/Assets/27d02>

136. Jennifer Brant, Sebastian Lohse : The open innovation model, innovation International chamber of commerce, Innovation and intellectual property research paper 02, 2014,P05. On the cite: <https://www.iccwbo.be/wp-content/uploads/2012/03/20140325-The-Open-Innovation-Model.pdf>

137. <https://www.studocu.com/fr-be/document/universite-catholique-de-louvain/marketing/evolution-du-marketing/11517112>

138. Yafang Tsai, Shih-Wang WU, Hsien-Jui Chung, The practice of internal marketing is influence the market orientation and innovation, University of Taiwan, 2017,

<https://silo.tips/download/the-practice-of-internal-marketing-is-influence-the-market-orientation-and-innov>

139. <https://www.studocu.com/fr-be/document/universite-catholique-de-louvain/marketing/evolution-du-marketing/11517112>

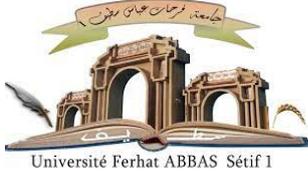
140. <https://www.industrie.gov.dz/eleceldjazair/#intro>

141. <https://www.sabqpress.dz/>

142. <https://ultraalgeria.ultrasawt.com/>

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

- يوجه هذا الاستبيان إلى إطارات: الإدارة العليا، البحث والتطوير التسويق، الوحدات الإنتاجية، الشراء-

سيدي الكريم، سيدي الكريمة؛

تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول

"دور التوجه السوقي في تفعيل الابتكار المفتوح دراسة ميدانية بمؤسسات صناعة الالكترونيك "

-بولايبي سطيف وبرج بوعريريج-

وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق، علما أن آراءكم واقتراحاتكم ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا في هذه الدراسة، وسنزودكم بنتائجها مستقبلا إذا رغبتم بذلك.

لكم منا كل التحية والتقدير

الجزء الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة
31 - 40 سنة
41 - 50 سنة
أكثر من 50 سنة
- 3- الشهادات: أقل من جامعي
شهادة مهنية (تقني)
جامعي (ليسانس/مهندس/ماستر)
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
- 4- طبيعة العمل الذي تقوم به: إداري تقني إداري وتقني
- 5- عدد سنوات العمل في المؤسسة: أقل من 05 سنوات ما بين 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 6- الجهة المسؤولة عن البحث والتطوير والابتكار في المؤسسة: قسم خاص بالبحث والتطوير
فريق مكون من عدة وظائف

الجزء الثاني خاص بمتغيرات الدراسة

المحور الأول: التوجه السوقي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التوجه بالعميل						
01	من أهم مبادئنا؛ الالتزام القوي تجاه عملائنا.					
02	نبحث دائما عن طرق لخلق قيمة للعملاء من خلال منتجاتنا.					
03	نعمل دائما على فهم احتياجات العملاء .					
04	يتم تحديد أهداف المؤسسة من منطلق الوصول إلى رضا العملاء.					
05	نقوم بقياس مدى رضا عملائنا بصفة منتظمة.					
06	خدمات ما بعد البيع جزء مهم من استراتيجيتنا.					
ثانياً: التوجه بالمنافس						
07	يتم توجيه مندوبي المبيعات لإيصال المعلومات حول نشاط المنافسين.					
08	نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين في السوق.					
09	تقوم الإدارة العليا دائما بمناقشة إستراتيجيات المنافسين.					
10	نستهدف كل الفرص في السوق من أجل تعزيز ميزتنا التنافسية .					
ثالثاً: التنسيق بين الوظائف في المؤسسة						
11	يتم إيصال المعلومات التسويقية إلى كل الأقسام الوظيفية التي تحتاجها.					
12	يتم التنسيق بين عدة أقسام عند تطوير المنتجات الجديدة.					
13	يتم إشراك الأقسام الوظيفية عند تحضير الخطط الاستراتيجية.					
14	تتظافر جهود جميع الأقسام الوظيفية من أجل إرضاء العملاء.					
15	تتشارك الأقسام الوظيفية فيما بينها المعلومات التي تحتاجها.					
رابعاً: التوجه بالموردين						
16	نهتم بمعرفة كل جديد حول منتجات الموردين؛					
17	نقوم بعقد لقاءات منتظمة مع الموردين؛					
18	في مؤسستنا لدينا سياسة لتشارك المعلومات مع الموردين.					
19	في مؤسستنا لدينا معايير واضحة لتقييم الموردين.					
20	نقوم بإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.					
خامساً: التوجه بالجامعات						
21	نقوم بعقد اتفاقيات تعاون متعددة المجالات مع الجامعات .					

					تشارك مؤسستنا في التظاهرات والمؤتمرات التي تنظمها الجامعات .	22
					تتشارك مع الجامعات المعلومات والخبرات الخاصة بميدان نشاطنا	23
					تستغل مؤسستنا المعارف والبحوث التي تقوم بها الجامعات للاستفادة منها .	24
					ترحب مؤسستنا بالطلبة والباحثين لتطبيق بحوثهم في المؤسسة.	25

المحور الثاني: الابتكار المفتوح

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سادسا: الابتكار الوارد						
26	تأتي الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة من مصادر خارجية مثل: العملاء ، المنافسين، الموردين، الجامعات... الخ					
27	يعتمد تطوير المشاريع الابتكارية في مؤسستنا على مساهمة أطراف خارجية.					
28	تقوم مؤسستنا ب جلب المعرفة والتكنولوجيا المطورة خارج المؤسسة لاستخدامها مع التكنولوجيا الخاصة بنا.					
29	نقوم في مؤسستنا بشراء براءات اختراع من جهات أخرى لاستغلالها داخل المؤسسة.					
30	نقوم في مؤسستنا بشراء تراخيص من مؤسسات أخرى من أجل استغلال ملكيتها الفكرية داخل المؤسسة.					
سابعا: الابتكار الصادر						
31	نقوم في مؤسستنا ببيع الأفكار المبتكرة التي لا نكون مهتمين باستغلالها لأطراف خارجية.					
32	نقوم في مؤسستنا ببيع بعض من ملكيتنا الفكرية(مثل براءات الاختراع) بصفة نهائية.					
33	نقوم في مؤسستنا بالترخيص لمؤسسات أخرى باستغلال بعض من ملكيتنا الفكرية من خلال عقود التراخيص.					
34	تقوم مؤسستنا ببيع المعرفة والتكنولوجيا المطورة داخل المؤسسة لأطراف خارجية.					
35	نقوم في مؤسستنا بالاستثمار خارج المؤسسة في مشاريع منبثقة عن نشاطنا الأساسي.					
الابتكار المزوج						
36	يتم إشراك أطراف خارجية في بعض مشاريع البحث والتطوير (مثل: العملاء، الجامعات، الموردين...).					

					37	يتم تطوير بعض المنتجات الجديدة بالتعاون مع أطراف خارجية.
					38	نطرح مشاكلنا المتعلقة بالبحث والتطوير على أطراف خارجية لإيجاد حلول .
					39	نتعاقد مع مؤسسات أخرى في مجال البحث والتطوير .
					40	نقوم في مؤسستنا بتمويل البحوث الجامعية لتطوير المشاريع البحثية.

شكرا على حسن تعاونك

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
01	شريف مراد	أستاذ	جامعة المسيلة
02	بعيطيش شعبان	أستاذ	جامعة المسيلة
03	سعودي نجوى	أستاذ	جامعة المسيلة
04	بن سالم فاروق	أستاذ	جامعة سطيف
05	مجاهدي فاتح	أستاذ	جامعة الشلف
06	بوزرورة ليندة	أستاذ	جامعة برج بوعريريج
07	محلي كمال	أستاذ مساعد -أ-	جامعة سطيف 1

الملحق رقم (03) مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	40

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,666	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,670	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,612	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	5

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
SEX	232	0	1.24	.429
AGE	232	0	1.88	.719
DEP	232	0	2.94	.456
TRV	232	0	2.08	.836
EXP	232	0	1.69	.714
INOV	232	0	1.47	.500

Corrélations^a

		Y	X
Produit croisé standard	Y	1,000	,982
	X	,982	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000
	X	,000	.
N	Y	232	232
	X	232	232

Récapitulatif des modèles^{c,d}

Modèle	R	R-deux ^b	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,982 ^a	,964	,964	,45920

ANOVA^{a,b}

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1316,485	1	1316,485	6243,154	,000 ^c
	Résidu	48,711	231	,211		
	Total	1365,196 ^d	232			

Coefficients^{a,b}

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	X	,607	,008	,982	79,014	,000

Corrélations^a

		Y	A
Produit croisé standard	Y	1,000	,978
	A	,978	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000
	A	,000	.
N	Y	232	232
	A	232	232

a. Les coefficients ont été calculés via l'origine.

Récapitulatif des modèles^{c,d}

Modèle	R	R-deux ^b	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,978 ^a	,956	,956	,50985

a. Prédicteurs : A

b. Pour la régression à l'origine (modèle sans constante), R-deux mesure la proportion de variabilité dans la variable dépendante autour de l'origine déterminée par régression. Ceci NE PEUT PAS se comparer à R-deux pour les modèles qui incluent une constante.

c. Variable dépendante : Y

d. Régression linéaire à l'origine

ANOVA^{a,b}

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1305,147	1	1305,147	5020,784	,000 ^c
Résidu	60,048	231	,260		
Total	1365,196 ^d	232			

a. Variable dépendante : Y

b. Régression linéaire à l'origine

c. Prédicteurs : A

d. Ce total des carrés n'est pas corrigé pour la constante, car celle-ci vaut zéro pour la régression à l'origine.

Coefficients^{a,b}

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 A	,552	,008	,978	70,857	,000

a. Variable dépendante : Y

b. Régression linéaire à l'origine

Corrélations^a

		Y	B
Produit croisé standard	Y	1,000	,976
	B	,976	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000
	B	,000	.
N	Y	232	232
	B	232	232

a. Les coefficients ont été calculés via l'origine.

Récapitulatif des modèles^{c,d}

Modèle	R	R-deux ^b	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,976 ^a	,952	,952	,52993

a. Prédicteurs : B

b. Pour la régression à l'origine (modèle sans constante), R-deux mesure la proportion de variabilité dans la variable dépendante autour de l'origine déterminée par régression. Ceci NE PEUT PAS se comparer à R-deux pour les modèles qui incluent une constante.

c. Variable dépendante : Y

d. Régression linéaire à l'origine

ANOVA^{a,b}

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1300,324	1	1300,324	4630,328	,000 ^c
Résidu	64,871	231	,281		
Total	1365,196 ^d	232			

a. Variable dépendante : Y

b. Régression linéaire à l'origine

c. Prédicteurs : B

d. Ce total des carrés n'est pas corrigé pour la constante, car celle-ci vaut zéro pour la régression à l'origine.

Coefficients^{a,b}

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 B	,580	,009	,976		68,047	,000

a. Variable dépendante : Y

b. Régression linéaire à l'origine

Corrélations^a

		Y	C
Produit croisé standard	Y	1,000	,969
	C	,969	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000
	C	,000	.
N	Y	232	232
	C	232	232

a. Les coefficients ont été calculés via l'origine.

Récapitulatif des modèles^{c,d}

Modèle	R	R-deux ^b	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,969 ^a	,939	,939	,59911

a. Prédicteurs : C

b. Pour la régression à l'origine (modèle sans constante), R-deux mesure la proportion de variabilité dans la variable dépendante autour de l'origine déterminée par régression. Ceci NE PEUT PAS se comparer à R-deux pour les modèles qui incluent une constante.

c. Variable dépendante : Y

d. Régression linéaire à l'origine

ANOVA^{a,b}

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1282,281	1	1282,281	3572,449	,000 ^c
	Résidu	82,914	231	,359		
	Total	1365,196 ^d	232			

a. Variable dépendante : Y

b. Régression linéaire à l'origine

c. Prédicteurs : C

d. Ce total des carrés n'est pas corrigé pour la constante, car celle-ci vaut zéro pour la régression à l'origine.

Coefficients^{a,b}

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 C	,597	,010	,969		59,770	,000

- a. Variable dépendante : Y
b. Régression linéaire à l'origine

Corrélations^a

		Y	D
Produit croisé standard	Y	1,000	,978
	D	,978	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000
	D	,000	.
N	Y	232	232
	D	232	232

- a. Les coefficients ont été calculés via l'origine.

Récapitulatif des modèles^{c,d}

Modèle	R	R-deux ^b	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,978 ^a	,957	,957	,50334

- a. Prédicteurs : D
b. Pour la régression à l'origine (modèle sans constante), R-deux mesure la proportion de variabilité dans la variable dépendante autour de l'origine déterminée par régression. Ceci NE PEUT PAS se comparer à R-deux pour les modèles qui incluent une constante.
c. Variable dépendante : Y
d. Régression linéaire à l'origine

ANOVA^{a,b}

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1306,672	1	1306,672	5157,620	,000 ^c
	Résidu	58,523	231	,253		
	Total	1365,196 ^d	232			

- a. Variable dépendante : Y
b. Régression linéaire à l'origine
c. Prédicteurs : D
d. Ce total des carrés n'est pas corrigé pour la constante, car celle-ci vaut zéro pour la régression à l'origine.

Coefficients^{a,b}

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	D	,600	,008	,978	71,817	,000

- a. Variable dépendante : Y
b. Régression linéaire à l'origine

Corrélations^a

		Y	G
Produit croisé standard	Y	1,000	,970
	G	,970	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000
	G	,000	.

N	Y	232	232
	G	232	232

a. Les coefficients ont été calculés via l'origine.

Récapitulatif des modèles^{c,d}

Modèle	R	R-deux ^b	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,970 ^a	,940	,940	,59476

a. Prédicteurs : G

b. Pour la régression à l'origine (modèle sans constante), R-deux mesure la proportion de variabilité dans la variable dépendante autour de l'origine déterminée par régression. Ceci NE PEUT PAS se comparer à R-deux pour les modèles qui incluent une constante.

c. Variable dépendante : Y

d. Régression linéaire à l'origine

ANOVA^{a,b}

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1283,480	1	1283,480	3628,263	,000 ^c
	Résidu	81,715	231	,354		
	Total	1365,196 ^d	232			

a. Variable dépendante : Y

b. Régression linéaire à l'origine

c. Prédicteurs : G

d. Ce total des carrés n'est pas corrigé pour la constante, car celle-ci vaut zéro pour la régression à l'origine.

Coefficients^{a,b}

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	G	,680	,011	,970	60,235	,000

a. Variable dépendante : Y

b. Régression linéaire à l'origine

تم بحمد الله