

واقع وآليات استدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

التحالفات الإستراتيجية مدخل لتحقيق الابتكار المفتوح

د. ديلة فاتح طالبة دكتوراه بوجنانة عبلة

جامعة بسكرة

الملخص:

في ظل التحولات الاقتصادية الدولية التي تتبنى السوق الموحدة، تعيش المؤسسة في بيئة متغيرة ومعقدة يسودها عدم التأكد، تفرض عليها تحديات عديدة لم تشهدها من قبل. ينبغي مواجهتها بسرعة وكفاءة عالية، لاستباق التغيرات المفاجئة وتأمين مستقبلها. أصبح من الصعب على المؤسسة مواكبة هذه التطورات في ظل نموذج أعمال مغلق. مما يتطلب تبني نموذج أعمال مفتوح وفق أطر ونظم علمية لدعم وتطوير القدرات الابتكارية. حيث ظهرت العديد من المداخل الإدارية وتبلورت أفكار التوجه الجديد من منظور الإدارة المعاصرة المتمثلة في الانتقال من التصور التنافسي إلى فلسفة التعاون وبناء تحالفات إستراتيجية للحصول على معارف خارجية، التغلب على أخطار التطوير المنفرد وتحقيق ابتكارات جديدة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار المغلق، الابتكار المفتوح، التحالفات الإستراتيجية.

Abstract: In light of the international economic transformations that adopt the single market, the organization lives in the complex and changing environment of uncertainty, and impose many challenges not seen before. It must be addressed quickly and efficiently, to anticipate sudden changes and to secure its future. It became difficult to keep up with the institution of these developments in the light of a closed business model. Which requires the adoption of an open business model. Where many portals have emerged and crystallized the ideas of the new trend of contemporary management of the transition from the perception competitive on a philosophy of cooperation and build a strategic alliances for external Knowledge,

to overcome the dangers of unilateral development and bring new innovations.

Keys words : Closed innovation, Open innovation, strategic alliances.

مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية الدولية التي تتبنى السوق الموحدة، تعيش المؤسسة في بيئة متغيرة ومعقدة يسودها عدم التأكد، تفرض عليها تحديات عديدة لم تشهدها من قبل. ينبغي مواجهتها بسرعة وكفاءة عالية، لاستباق التغيرات المفاجئة وتأمين مستقبلها. ارتفاع المنافسة، تقادم سريع للتكنولوجيا وقصر حياة المنتجات من جهة نقص الموارد من جهة أخرى، أصبح من الصعب على المؤسسة مواكبة هذه التطورات في ظل نموذج أعمال مغلق ومحيط يتطلب المتابعة المستمرة لتطوراتها وتقبلاته. مما يتطلب تبني نموذج أعمال مفتوح وفق أطر ونظم علمية لدعم وتطوير القدرات الابتكارية التي تمكن المؤسسة من خلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها والمشاكل التي تصادفها. في هذا السياق على المؤسسة التخلي عن الممارسات التقليدية والانتقال من التصور التنافسي إلى فلسفة التعاون لمواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل. أصبحت المؤسسات في حاجة إلى بناء تحالفات تمكنها من الحصول على الموارد وحشد الجهود المشتركة وتنسيق القدرات بما يكفل تكوين قدرات تنافسية والتغلب على مشكلة ارتفاع التكلفة، مخاطر التطوير المنفرد والمستمر وتحقيق ابتكارات جديدة.

بناء على ما سبق، كيف يتم تحقيق الابتكار من خلال التحالفات الإستراتيجية؟

ويتم معالجة هذه الإشكالية ضمن المحورين التاليين:

المحور الأول: الابتكار المفتوح: تعريف نماذج وتطبيقات

المحور الثاني: التحالفات الإستراتيجية

واقع وآليات استدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

المحور الأول: الابتكار المفتوح: تعريف نماذج وتطبيقات

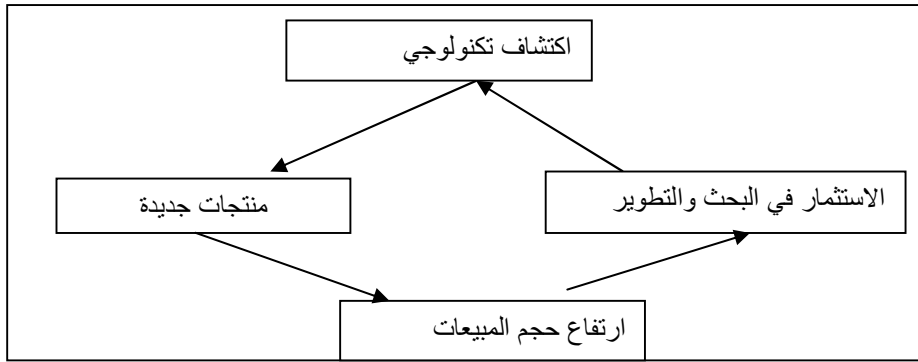
لقد تغير التفكير في المؤسسة نتيجة التطورات التكنولوجية والتحول الاقتصادي العالمية المبنية على المعرفة، حيث تبلورت اتجاهات جديدة ظهرت في شكل نماذج فكرية ساهمت في الانتقال من التنمية المغلقة داخل المؤسسات إلى البحث عن التطوير بالخارج. حيث توجهت المؤسسات للبحث عن أفكار جديدة لدى أطراف خارجية لإغناء القاعدة المعرفية والاستفادة منها في تحقيق ابتكارات جديدة.

أولاً: الابتكار المغلق وحدوده

النموذج المغلق يركز على فكرة ضياع المهارات الأساسية savoir-faire في حالة التبادل مع أطراف خارجية، معتمداً على ضرورة توفر القدرات الجوهرية داخل المؤسسة التي تنتج كل جزء أو قطعة تدخل في منتجها الرئيسي. حيث تنمو وتتطور وحدها؛ المؤسسة تعتمد على أفكارها وتعمل على تطويرها وتسويقها توزيعها وتمويلها.

إن الفكرة التي تحكم الابتكار المغلق تركز على المؤسسة تستثمر داخلياً في الابتكار، مما يؤدي إلى العديد من الاكتشافات التي تسمح لها بتقديم منتجات جديدة للسوق، تحقيق حجم مبيعات أكبر وبالتالي ربح أكبر بفضل هذه المنتجات وإعادة الاستثمار في الابتكار الداخلي.¹ الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نموذج الابتكار المغلق (Chesbroug, 2003)



المصدر: Henry Chesbroug, Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technologie, Harverd bussines school press, Boston, United states american, 2003, P xxi.

من هذا المنظور، المؤسسات الناجحة تستثمر مبالغ طائلة في البحث والتطوير الداخليين مما يؤمن تدفق مستمر للأفكار المبتكرة القابلة للتطوير إلى منتجات جديدة وحماية الملكية الفكرية لمنع منافسيها من التعدي على نتائج أبحاثها، حيث تعتمد المؤسسة على معارفها الذاتية أي الداخلية دون اللجوء إلى المعارف الخارجية.² إذ تلجأ إلى تسجيل علامتها التجارية وبراءة اختراعها ضماناً لحماية المنتج الجديد.³ فلا يمكن للمنافسين استغلال هذه الأفكار من أجل الربح الخاص. إن فكرة المؤسسة القادرة على إنتاج براءات اختراع وتحقيق الابتكار بالاعتماد على قدراتها الذاتية، لم تعد ممكنة وفعالة في ظل المنافسة الشديدة والعولمة التي تأتي من كل البيئات بنماذج وأساليب جديدة باستمرار والتطور السريع للمنتجات بما يفوق قدرة أية مؤسسة على متابعة التطور بقدراتها الذاتية.⁴ فالأفكار الجيدة توجد داخل وخارج المؤسسة، كما يمكن الوصول إلى السوق من خلال مؤسسات أخرى.⁵

واقع وآليات استدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

ثانيا: الاتجاه إلى الابتكار المفتوح وتعريفه

أ- أسباب التحول إلى الابتكار المفتوح

النموذج المغلق الذي تستخدمه المؤسسات لتطوير منتجاتها وأدوات العمل الخاصة بها لم تعد تكفي لمواجهة التحديات العالمية والاستفادة من الموارد والمعرفة المختلفة التي يمتلكها المجتمع، فمن الصعب مواجهة تعقيد المحيط بالاعتماد فقط على الموارد والمهارات الذاتية.⁶ في هذا السياق قدم هنري رسالة واضحة تتمثل في ضرورة تغيير نموذج الابتكار: على المؤسسات الانتقال من ابتكار مغلق حيث تقود أعمال البحث والتطوير منفردة وتقوم بتسويق منتجاتها إلى نموذج مفتوح حيث تستفيد من مصادر الابتكار المتوفرة في بيئتها لتحسين مخرجات عملية البحث والتطوير.⁷

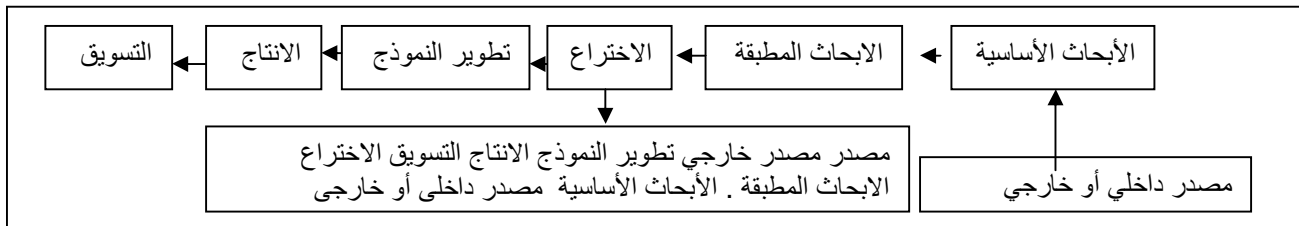
كما حدد (Chesbrough, 2003) بعض الأسباب التي ساعدت في تبني الابتكار المفتوح والمتمثلة في:

- انتقال الموظفين ذوي الخبرة العالية والمهارة من مؤسسة إلى أخرى في السنوات الأخيرة، فحمل هؤلاء الموظفين قدر كبير من المعارف والمهارات لصاحب العمل الجديد اكتسبها خلال سنوات العمل الطويلة في مؤسسات أخرى، مما سمح للمعرفة بالامتداد إلى مؤسسات أخرى.
 - سرعة دخول المنتجات إلى السوق بمعنى آخر سرعة تقادم التكنولوجيا.
 - تنامي المنافسة من قبل مؤسسات أجنبية بسبب العولمة.
 - توفر المعلومات على نطاق واسع ومن مصادر مختلفة: الجامعات، مهندسين مصممين، وسطاء المعرفة.⁸
- تأسيسا على هذا سعت المؤسسات إلى فتح نوافذ وقنوات مد الجسور بينها وبين مؤسسات أخرى للإستفادة من الخبرات العلمية المتوفرة لديها لتطوير منتجات قائمة وابتكار منتجات جديدة أو ما يعرف بالابتكار المفتوح.

ب- تعريف الابتكار المفتوح

الابتكار المفتوح open innovation مصطلح استحدثه الدكتور هنري شيسبرو من كلية هاس لإدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا في كتابه Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology سنة 2003 حيث عرف الابتكار المفتوح على انه استخدام المعارف الداخلية والخارجية من اجل تسريع عملية الابتكار الداخلية، توسيع السوق وتطوير التكنولوجيا.⁹ هناك مجموعة من المهارات والقدرات خارج المؤسسة يمكن تعبئتها للحصول على الأفكار والاستجابة للطلب المعقد، الابتكار بشكل فعال وبسرعة أكبر من خلال العمل مع الشركاء الممولين والزبائن.¹⁰ فالمؤسسة تحتاج إلى تطبيق إستراتيجية ابتكار فعالة قائمة على الانفتاح، التعاون وتنوع الأفكار والموارد.¹¹ من خلال إضافة أفكار خارجية لأفكارها الداخلية لتحسين التكنولوجيا وخلق قيمة إضافة قيمة.¹² والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2): عملية الابتكار المفتوح



المصدر:

Hakikur Rahman et Isabel Ramos, Open innovation in smes: from closed bondarie to networked paradigm, volume 7, 2010, P4

واقع وآليات استدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

نموذج الابتكار المفتوح قائم على تفوق المؤسسة بقدراتها الذاتية وابتكارها الداخلي في بعض الأجزاء والابتكار الخارجي القائم على قدرات أفضل للمنافسين المتفوقين في الأجزاء الأخرى. فالمؤسسة نظام مفتوح وقدراتها ليست محصورة داخل جدرانها، بل هناك مصادر خارجية يمكن استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية. كما يمكن الحصول على اختراعات لتطوير منتجات جديدة من خلال شرائها من مؤسسات أخرى واستغلال الاختراعات الغير مستخدمة من طرف المؤسسة عن طريق (licences, joint ventures ou spin offs).¹³

ثالثا: الابتكار المفتوح فوائد وتحديات

أ- فوائد الابتكار المفتوح

ذكر Reichwald et Piller أربع فوائد للابتكار المفتوح تتمثل في:

- New market: دخول أسواق جديدة؛
 - Fin to market: تعزيز القبول في السوق وتقليل أخطار السوق؛
 - Time to market: تقليص الفترة الزمنية بين تطوير المنتجات وطرحها في السوق؛
 - Cost to market: تخفيض تكاليف تطوير المنتجات.¹⁴
- الابتكار المفتوح نموذج جديد يركز على الدور المتزايد لمصادر الابتكار الخارجية مقارنة بالقدرة الداخلية للبحث، يساهم في تحسين استغلال استثمار المؤسسات في مجال البحث إضافة إلى مجموعة من المزايا المتمثلة في:
- تتمين الاستثمار في مجال البحث من خلال نشر المعارف من جهة بين مراكز البحث الأكاديمية والمؤسسات و بين المؤسسات من جهة أخرى؛
 - ترشيد عملية البحث والتطوير من خلال خفض التكاليف؛
 - إكتساب مهارات على طول سلسلة قيمة الابتكار، اقتسام التكاليف، شراء التراخيص، الاستثمار في رأس المال المخاطر؛
 - تسريع عملية الابتكار.¹⁵
- لقد شخصت المؤسسات الواقع الجديد وأكدت أنها بحاجة إلى تنسيق جهودها إزاء التطورات الحاصلة في محيط الأعمال مع مؤسسات أخرى وتحويل مسارات التهديد إلى فرص ينبغي استغلالها، فهناك مصادر خارجية متنوعة يمكن استخدامها، مما يعني أن مصادر الميزة التنافسية يمكن توريدها داخليا أو خارجيا وهذا ما ينطبق على الابتكار ومصادره أو ما يطلق عليه بالابتكار المفتوح. حيث تستخدم المؤسسة مداخل جديدة للحصول على المعرفة والخبرة لزيادة قيمة العرض، تعظيم الأرباح، تطوير منتجات جديدة بتكاليف منخفضة ووقت مختصر.

ب- تحديات الابتكار المفتوح

بالرغم من فوائد الابتكار المفتوح هناك مجموعة من العوائق أو المحددات مرتبطة بهذا النموذج تتمثل في:

- حماية الملكية الفكرية للمؤسسة (Rabeau, 2007). مما لاشك فيه أن الابتكار المفتوح يستخدم أنظمة الملكية الفكرية مثل البراءات والتصاميم كأدوات لإقامة الأنشطة التعاونية، في هذه الحالة الملكية الفكرية تكون مرخصة على نطاق واسع والمسألة هي كيف يمكن استخدام تلك الاداة. هناك نزاع متأصل بين الحصرية التي تريدها المؤسسات لابتكارها والوصول إلى ابتكارات الآخرين، في نهاية المطاف ينبغي إرساء التوازن بين مصالح المشاركين وحماية الملكية الفكرية للمؤسسة.
- خطر الفجوة المعرفية؛ المعرفة الفريدة للمؤسسات يمكن الكشف عنها بالشراكة الخارجية (OCDE, 2008).

واقع وآليات استدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

- تحديات مرتبطة بادرارة الأنشطة الدولية، فالتعاون مع شركاء دوليين يعرض المؤسسات إلى ثقافة معقدة تتسبب في ارتفاع حالة اللاتأكد (Shimiele et Sofka, 2007) ؛

- المسافة التي تفصل الشركاء الدوليين تشكل بعدا ثقافيا إضافة إلى أبعاد أخرى إدارية، سياسية واقتصادية تؤدي إلى تقليل جاذبية السوق الأجنبية (Ghemawat, 2001)؛

- هناك تعقيدات أخرى متمثلة في الثقة في علاقات التبادل الدولية.¹⁶

رابعا: نماذج وتطبيقات الابتكار المفتوح

تتمثل أنواع الابتكار المفتوح في:

- الابتكار المفتوح Outside-in: يسمح للمؤسسة باستخدام المعارف الخارجية- مصادر المعرفة الخارجية متعددة: الجامعات، الزبائن، المومنين، المنافسين- في عملية الابتكار حيث تندفق المعرفة من خارج المؤسسة إلى داخلها بهدف تطوير التكنولوجيا.

- الابتكار المفتوح Inside-out: المؤسسة تسمح للآخرين باستخدام معارفها والتكنولوجيا المطورة داخلها أي استخدام مسارات خارجية متعددة لتطوير تكنولوجياها حيث تندفق المعرفة من داخل إلى خارج المؤسسة. على سبيل المثال نموذج الأعمال لمعظم شركات التكنولوجيا الحيوية في مجال الصناعة الدوائية التي تسعى للحصول على ترخيص الاستغلال لشركات الأدوية الكبيرة المسؤولة عن التسويق.

إن مفهوم الابتكار المفتوح واسع جدا يضم العديد من الطرق انطلاقا من كون المؤسسة لا تراقب عملية الابتكار المفتوح. من هذا المنطلق يتجسد الابتكار المفتوح في أشكال متعددة منها: التحالفات الإستراتيجية، الكونسورتيوم، مشروع مشترك، دمج الصناعات، إعادة شراء المؤسسات، التراخيص.¹⁷

المحور الثاني: التحالفات الاستراتيجية

تسعى المؤسسة لتجديد الخطط التقليدية المغلقة للأعمال واستبدالها باستراتيجيات تنتفع بالأفكار الموجودة لدى مؤسسات أخرى، مما يترتب عليه ضرورة التخلي عن الممارسات التقليدية والانتقال من التصور التنافسي إلى فلسفة التعاون لمواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل. من اجل ذلك أصبح من الضروري على المؤسسة تبني مداخل إدارية تمكنها من الحصول على الموارد وتنسيق الجهود بما يكفل تكوين قدرات تنافسية والتغلب على مشكلة ارتفاع التكلفة، مخاطر التطوير المنفرد والمستمر وتحقيق ابتكارات جديدة.

أولا: التحالفات الإستراتيجية من التنافس إلى التعاون

التحالفات الإستراتيجية هيكلية تنافسية جديدة (Burgers et al, 2003).¹⁸ ظهرت في ثمانينات القرن الماضي في المجال الصناعي*.¹⁹ ويعتبر كل من

(Killig 1982, Ulrich 1983, Adler 1979, Arndl 1979) الكتاب الأوائل الذين تطرقوا إلى هذا السلوك التنافسي في مجال الإدارة.²⁰ هي أحد الاستراتيجيات التعاونية التي تعتمد المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة.²¹

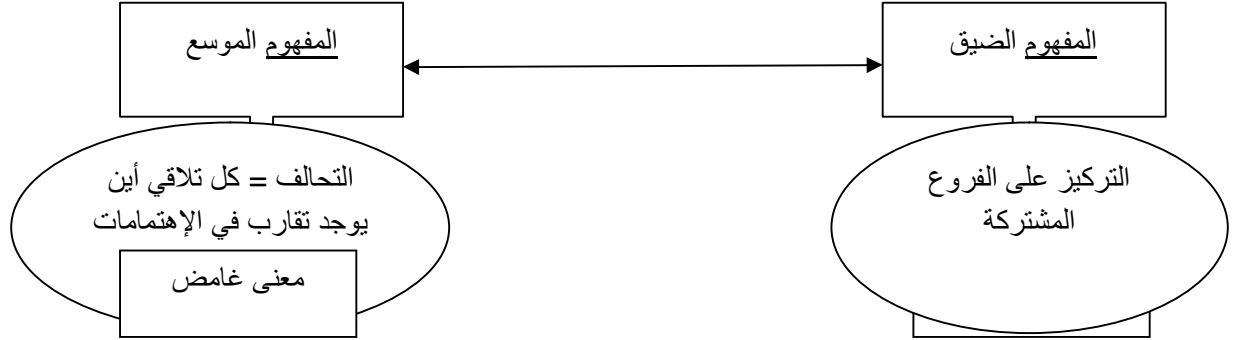
ووسيلة فعالة لتوسيع حدودها وتسريع الوصول إلى مهارات الحليف المنافس (Halloul, 2001).²² هي شكل تنظيمي يسمح للمؤسسات المستقلة المشاركة في الموارد (Anand et Khanna, 2000).²³ من خلال علاقة تعاونية تبادلية بين

الإطراف لتحقيق مصالح مشتركة للمؤسسات المتحالفة. من هذا المنطلق عرف (Jaouen, 2004) التحالفات الإستراتيجية

واقع وآليات استدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

بأنها اتفاق يرتكز على تبادل، تقاسم أو التنازل عن الموارد والمهارات بين الحلفاء.²⁴ في نفس السياق عرفها Mount بأنها اتفاق بين المؤسسات لتحقيق منافع معينة في مجال الاختراعات والابتكارات، هذا تعريف ضيق يركز على التحالف التكنولوجي فقط.²⁵ عليه تنتقل من المفهوم الضيق للتحالف الذي يركز على الفروع المشتركة إلى المفهوم الموسع الذي يركز على تلاقي اهتمامات الحلفاء.²⁶ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3): فكرة التحالف: بين المفهوم الضيق والموسع



المصدر: Jolly Dominique, Op.cit, P15.

كما يقصد بالتحالفات الإستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة، التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، أي هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية لتعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص والتهديدات.²⁷ ويؤكد (Garette, 1989) على وجود المنافسة بين المؤسسات المتحالفة ولو بشكل ضمني.²⁸ فالتحالفات الإستراتيجية وسيلة تنافسية غامضة (Hmen, 1991). لا تلغي المواجهة بل تحولها؛ تحويل مجال التنافس إلى سرعة التعلم على مستوى التحالف نفسه (Jolly, 2001, P88).²⁹ والجدول التالي يوضح موقع التحالفات مقارنة بأشكال التقارب الأخرى بين المؤسسات.

الجدول رقم (1): تعريف التحالفات الإستراتيجية

أخرون	منافسين	عملاء / موردين	الفاعلين
			نوع العلاقة
	منافسة	معاملات	علاقة سوق
التنوع	تركيز القطاع	تكامل عمودي	الاندماج والاستحواذ
اتفاق بين القطاعات	تحالف استراتيجي	شراكة عمودية	تعاون

المصدر: Jouy-en-Josas, Strator, 4 édition, Dunod, , 2004, P 335

التحالفات الإستراتيجية تعرف قبل كل شيء حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات المتحالفة، هنا يلاحظ وجود غموض مرتبط بهذه العلاقة تنافس/ تعاون التي تجمع بين حالتين متضادتين تماما: التنافس والتعاون. في ظل هذه العلاقة Co-^{*}opétition المؤسسة لا تركز على السلوك التنافسي الكلاسيكي بل تحاول خلق فرص من خلال التعاون مع المنافس.³⁰ وفيما يلي توضيح لخصائص التحالفات الاستراتيجية.

ثانيا: خصائص التحالفات الإستراتيجية

استنادا إلى ما سبق هناك مجموعة من الخصائص المميزة للتحالفات الإستراتيجية:

- التحالفات الإستراتيجية تجسد عن طريق تجميع وتبادل الموارد بالمعنى الواسع؛

واقع وآليات استدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

- التحالف الاستراتيجي يرتكز على وجود هيكل: هذا الأخير معقد حسب طبيعة التحالف؛
- التحالف يكون استراتيجي يخص الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- يرتكز التحالف على الثقة بين الأطراف المتحالفة؛³¹
- تقاسم الأخطار ونتائج التعاقد مع الحلفاء؛
- التحالف يغطي جزء من أنشطة التحالف: وهذا يبقى الأنشطة خارج التحالف مستقلة تماما.³²

ثالثا: أهمية التحالفات الإستراتيجية

يقول Benedetti المؤسسة تواجه معادلة صعبة: حياة المنتجات قصيرة وتكاليف تطويرها مرتفعة، لا بد للمؤسسة من التواجد في أسواق مختلفة حتى ولو لأشهر فقط. الحل الوحيد هو التحالف.³³ فهو يسمح للمؤسسة بانجاز ما لا يمكن أن تنجزه وحدها.³⁴ من خلال مايلي:

- الحصول على المعرفة العلمية؛
- تخفيض واقتسام تكاليف البحث والتطوير؛³⁵
- الحصول على المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين؛³⁶
- خلق قيمة اقتصادية؛³⁷
- تسريع عملية الابتكار وتحسين جودة المنتجات المقدمة للزبون.³⁸

رابعا- عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية

التحالفات الإستراتيجية 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 العكس، غلق عملية الابتكار يؤدي إلى ضياع الفرص لخلق القيمة. - حتى لو كان يزيد من حماية الملكية الفكرية. إذا على المؤسسة العثور على مستويات الإنفتاح لضمان حماية حقوق الملكية الفكرية من جهة واغتنام الفرص لدعم أنشطة الابتكار من جهة أخرى.³⁹

فعالية هذا الشكل التنظيمي تتوقف على قدرة المؤسسة في الحصول على موارد خارجية وإعادة ربطها مع الموارد الموجودة. (Aliouat, Taghzouti, 2007).⁴⁰ مما يسمح لها بالحصول على ابتكارات جديدة، وهذا ما أشار إليه (Lin and others, 2012) أن نجاح مؤسسة ما في تحقيق الابتكار يعتمد على قدرتها في الحصول، استيعاب واستغلال المعارف التي تعلموها من الحليف.⁴¹ وبناء قدرات تسمح لها بالتنسيق العالمي لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

الخاتمة:

لقد تغير التفكير في المؤسسة نتيجة التطورات والتحولات الاقتصادية العالمية التي صاحبت نهاية القرن العشرين، التي ساهمت في الانتقال من التنمية المغلقة داخل المؤسسات إلى البحث عن التطوير بالخارج وتحرير الأفكار والخروج عن إطار معامل البحوث. فمن الصعب امتلاك جميع القدرات الجوهرية المطلوبة للتنافس الناجح، في ظل التخصص وتوسع قاعدة المعارف التي تعتمدها مؤسسات اليوم، مما جعل المعرفة المطلوبة للابتكار موزعة على مؤسسات متعددة. ونتيجة لتعدد عملية الابتكار؛ لا يتطلب التفاعل على نطاق واسع بين الأطراف ضمن المؤسسة فقط، بل التعاون بين المؤسسات وحتى المنافسة منها لتحسين موقفها التنافسي في عصر ارتفعت فيه المنافسة الدولية وتقلصت الحدود الجغرافية بين الأسواق. مما

واقع وآليات استدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

يترتب عليها ضرورة التخلي عن الممارسات التقليدية وتبني مداخل جديدة لمواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل. تعتبر التحالفات الإستراتيجية وسيلة لتحقيق الابتكار المفتوح من خلال الاستفادة من المعرفة والأفكار الموجودة خارج حدود المؤسسة التي تساعد على تحديد مهاراتها لمواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط.

المراجع:

- ¹ Henry Chesbrough and others, Policies for open innovation: theory framework and cases, July 2008, P 14.
- ² Reguia Cherroun, Open Innovation: SMEs as a good partner for external knowledge and Support, colloque sur l'innovation pour la competitivite et développement: quelles perspective pour un decollage réussi en Algérie ?, Bordj al kifan, Algérie, 16- 19 avril 2012, P 4.
- ³ Ali Zubi, Suppliers versus leader users : the case of open innovation in smalls firms, 26 annual small enterprise association of Australia and new Zealand conference preceding, Australia , 2013, P2.
- ⁴ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 384.
- ⁵ Blandine Laperche et Gilliane Lefebvre, les petite entreprises dans la dynamique d'innovation ouverte des groupes industriels, Cahiers de laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, N° 232, 2010, P 4.
- ⁶ Frédéric Fréry et autre, Stratégique, 9 édition, Person, France, 2011, P 414.
- ⁷ Thierry Isckia et Denis Lescop, Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte, Revue française de gestion, VOL° 37, N° 210, Paris, France, 2011, P 89.
- ⁸ Henry Chesbrough and Others, Policies for open innovation: theory framework and cases, Op.cit, P 15.
- ⁹ Henry Chesbrough, open innovation : new imperative for creating and profiting form technology, Harverd bussines school press, Boston, United states american, 2003, P 14.
- ¹⁰ Daniel Kaplan et Thierry Marcon, La ville 2,0, plateforme d'innovation ouverte, Editions fyp, Limoges, France, 2008, P 25.
- ¹¹ Thierry Isckia et Denis Lescop, Op.cit , P 88.
- ¹² Henry Chesbrough, Open innovation: new paradigm for understanding industrial innovation, Conference of dynamic of industry and innovation: organizations , networks and systems, Copenhagen, Denmark, 27-29 Juine 2005, P 4-5.
- ¹³ Sophie Racquez, Innovation créative, Edi.pra , Belgique, 2011, P 194.
- ¹⁴ Khan Pharm Gia, Redical innovation and open innovation creating new growth opportunities for business, Hambury, Germany, 2011, P 53.
- ¹⁵ Faruk Ulgen et Roxana Bobulescu, Organisation industrielle dynamique des marchés et stratégies des firmes, De boeck, Bruxelles, Belgique, 2012, P 133.
- ¹⁶ Sadri Kheder, L'écosystème d'un firme: une stratégie de gestion de l'innovation ouverte, mémoire presente comme exigense de la maitrise en administration des affaires MBA recherche stratégique de gestion, Universite du Québec, Montréal, Canada, 2010, PP 62, 63.
- ¹⁷ Claude Guittard et autres, l'innovation ouverte : définition, pratique et perspectives, Paris, France, 2013, PP 15-25.
- ¹⁸ Foued Cheriet, l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas relations entre firmes multinationale et les entreprises locales agroalimentaire en Méditerranée, Thèse pour l'obtention de doctorat, Spécialité : sciences de gestion, Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques, Montpellier, France, 2009, P26.
- ^{*} مصطلح التحالفات الإستراتيجية ظهر في المجال العسكري (Snyder, 1997) و ظهر في المجال الاقتصادي منذ ثمانينات القرن الماضي انظر: Joseph K.Nzengye, strategic alliances among commercial banks in Kenya, A search project submitted in partial fulfilment of degree of Master administration school of business, University Nairobi, Kenya, 2013, P 8.
- ¹⁹ Nacer Ouarem, Pourquoi les entreprises recourent elles aux alliances ?, Séminaire du CEMI-école des hautes études en sciences sociales, Paris, France, 2005, P 5.
- ²⁰ Yamina Mahouche, Les alliances stratégiques dans le secteur des assurances – déterminants et motivations- cas du protocole d'accords SAA/ MACIF, Thèse en vue d'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, Spécialité : gestion des entreprises, Université de Mouloud Mammeri, Tizi ouzo, Alger, 13 juin 2012, P 3.

واقع وآليات استدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.

- ²¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2005، ص 158.
- ²² Bernard Garrette, Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance, Revue d'économie industrielle, N° 50, P20.
- ²³ أحمد عوني أحمد أغا وخيري مصطفى كتانة، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأفراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 107.
- ²⁴ Anneballe Jaouen Sylvie Sammut, Entre laisser faire et assistant, l'alliance stratégique : une voie mediane ?, Séminaire : accompagnement des jeunes entreprises : entre darwiniste et assistant, Montpellier, France, 26 mai 2005, P 6.
- ²⁵ سعيد عبد الله محمد وقصي سليم إبراهيم السالم، التحالفات الإستراتيجية كسلوك ريادي منظمات الأعمال العراقية، الملتقى الدولي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 29-26 أبريل 2010، ص 14.
- ²⁶ Jolly Dominique, *Alliances entre interentreprises: entre concurrence et coopération*, vuibert, Paris, France, 2001, P 15.
- ²⁷ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 15.
- ²⁸ Foued cheriet, Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas d'accord entre Danone et Djurdjura en Algérie, Thèse requise pour l'obtention du titre master of science, Institut agronomie Méditerranéen, Montpellier, France, 2006, P 14.
- ²⁹ Fouad Cheriet, les déterminants « réseaux » de l'instabilité des alliances asymétrique : quelques developpement théoriques, Working paper MOISA, N° 7, Montpellier, France, 2009, P 3.
- * أول من استخدم هذا المصطلح Barry Nelebuffand and Adam Brandenburg سنة 1997 حيث طبق مجموعة من النظريات الخاصة بالتنسيق الاستراتيجي، كما وضع الغموض بين التعاون والتنافس انظر المرجع: Krzystof Klineciewicz, *Stratégic alliances in the high-tech industry*, Berlin, Germany, 2005, P 19.
- ³⁰ Jouy-en-Josas, op.cit, P 337 .
- ³¹ Mohamed El Filalai El Youssefi: Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique, Études théoriques, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, Bibliothèque nationale du Canada, Canada, P 14.
- ³² Marc Ingham, *Management stratégique et compétitivité*, De boeck, Bruxelles, 1995, P 250.
- ³³ Carlo Benedetti, PDG de groupe Benedetti le mode, Bilan économique et sociale, 1996, P 23 .
- ³⁴ Guillaume Schier et Olivier Meier, *Fusions acquisitions*, 3 édition, Dunod, Paris, France, 2009, P 12.
- ³⁵ Bruce Rasmussen, *Open innovation and the networked firm*, Paper N° 31, May 2007, P 3.
- ³⁶ أحمد علي صالح و زكرياء مطلق النوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 140، 141.
- ³⁷ Tania buci, *The innovation process in alliances*, Third European conference on organizational knowledge: learning and capability, Sydney, Australia, 2002, P 5.
- ³⁸ Rached Halloul, *Comportements des entreprises et alliances repères et controverses*, Laboratoire redéploiement industriel et innovation, N°47, Université du littoral-cote d'opale, Dunkerque, France, Novembre 2001, P 5.
- ³⁹ Romain Gandia Sébastien Brion Caroline Mothe, *Innovation ouverte et management de la propriété sintellectuelle : quelles stratégies dans le secteur du jeu vidéo*, P5.
- ⁴⁰ Fouad Cheriet, les déterminants « réseaux » de l'instabilité des alliances asymétrique : quelques developpement théoriques, Working paper MOISA, N° 7, Montpellier, France, 2009, P 3.
- ⁴¹ Nathalie Drost, *Stratégie alliancese for innovation conditions and recommendations to improve innovation performance*, bachelor thesis, spéciality : management , P 24.