

دور التحالفات الإستراتيجية في تعزيز الابتكار في المؤسسات الناشئة: عرض تجارب دولية

The role of strategic alliances in enhancing innovation in startups: presentation of international experiences

برباش توفيق¹*

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 (الجزائر).

toufik.berbache@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الاستلام: 2023/11/01

ملخص:

يتناول المقال بالدراسة الدور الكبير الذي تلعبه التحالفات الإستراتيجية التي تعتمد عليها بعض المؤسسات الناشئة في سبيل تعزيز قدراتها الابتكارية، حيث يهدف إلى بيان كيف يمكن للتحالفات؛ كإستراتيجية تعاون، أن تُخفف من حدة الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في أنشطتها المتعلقة بالبحث والتطوير، وتُضعف بالتالي من قدرتها على الابتكار الذي يُعد واحدا من خصائصها الأساسية، وقد اعتمدت الدراسة على الأدب النظري المتخصص بكل من التحالفات الاستراتيجية والابتكار، مع عرض مجموعة من التجارب الناجحة في هذا المجال. تبين من خلال دراستنا التحليلية بأنه من الضروري بالنسبة للمؤسسات الناشئة الإستعانة بالتحالفات الاستراتيجية لتدعيم قدراتها الابتكارية، وهذا على الرغم من أن أغلب التحالفات الناجحة، تنتهي في الكثير من الحالات بالتملك أو الاندماج.

كلمات مفتاحية: المؤسسات الناشئة، الابتكار، التحالفات الاستراتيجية، البحث والتطوير، تجارب دولية.

تصنيفات JEL : M130، O320، L260

Abstract:

This article examines the significant role played by strategic alliances adopted by some startups in enhancing their innovative capabilities. Through this theoretical study, we aim to highlight how alliances, as a collaborative strategy, can reduce the severity of difficulties and challenges the startups face in their R&D activities, thereby weakening their ability to innovate. The paper draws upon specialized theoretical literature on both strategic alliances and innovation, while presenting a range of successful experiences in this field.

Our analytical study reveals that it is essential for startups to leverage strategic alliances to strengthen their innovative capabilities, despite the fact that most successful alliances often result in ownership or merger in many cases.

Keywords: startup; innovation; strategic alliances; R&D; international experiences

JEL Classification Codes: M130, O320, L260

1. مقدمة:

يتناول المقال الدور الذي تلعبه التحالفات الاستراتيجية في تعزيز قدرات الابتكار لدى المؤسسات الناشئة التي تعاني من عدة صعوبات مثل نقص الموارد والامكانيات، حيث أن الابتكار غالباً ما يتطلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، وهو الأمر الذي قد يكون صعباً على مؤسسة ناشئة لديها موارد مالية محدودة. إن انعدام أو نقص الموارد المادية والمالية، لا يمثل العائق الوحيد الذي يقف في طريق المؤسسات الناشئة في أنشطتها الابتكارية، بل إن هناك قيوداً وتحديات أخرى تواجهها، وهذا مثل ضعف علاقاتها مع المحيط الخارجي ونقص معرفتها وخبراتها، وعدم التأكد بخصوص مدى استجابة السوق لإبتكاراتها وغيرها من الصعوبات التي تعرفها المؤسسات الناشئة التي تكون في الغالب حديثة التأسيس وصغيرة الحجم، ومن هذا المنطلق تأتي استراتيجية التحالفات الاستراتيجية التي بإمكانها أن تدعم أنشطتها الابتكارية وتضمن نجاحها. لقد أصبحت التحالفات الاستراتيجية في الكثير من الحالات ضرورة ملحة للعديد من المؤسسات وخاصة الناشئة منها، لما توفره من موارد ومعارف وخبرات وسهولة الوصول إلى الأسواق والتعريف بمنتجاتها وخدماتها، ضف إلى ذلك أن هذه التحالفات في حالة نجاحها ستمكن المؤسسات الناشئة من زيادة فرص تعلمها بما يعزز قدراتها الإبداعية والابتكارية، وبالتالي زيادة حظوظ تسريع نموها.

1.1. اشكالية الدراسة:

المؤسسات الناشئة بحاجة إلى الابتكار الذي يُعد واحداً من خصائصها وأداة أساسية لضمان بقائها وتسريع نموها، لكن وجود ظروف معينة في شكل صعوبات وقيود تحدُّ من قدراتها الابتكارية، قد يجعل من اللجوء إلى التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات القائمة، إجراءً يمكن أن يخفف من هذه التحديات.

وفقاً لما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه التحالفات الاستراتيجية، من خلال ما توفره من مزايا تُسهل من عمليات البحث والتطوير، وتعزز بالتالي القدرات الابتكارية للمؤسسات الناشئة؟

2.1. أهداف ومجاور الدراسة:

من بين أهداف الدراسة يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- إبراز أهمية الابتكار في المؤسسات الناشئة؛
- إبراز أهمية التحالفات الاستراتيجية؛
- بيان كيفية تدليل صعوبات الابتكار في المؤسسات من خلال التحالفات الاستراتيجية؛
- عرض بعض تجارب التحالفات الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات الناشئة على الابتكار.

بالإعتماد على مراجعة العديد من الأدبيات الحديثة التي شملت كل من التحالفات الاستراتيجية والابتكار، حاول البحث بيان أهمية الاستعانة بمختلف آليات التعاون التي تتيحها التحالفات الاستراتيجية، لتمكين المؤسسات الناشئة من تجسيد مشاريعها الابتكارية وزيادة فرص نجاحها.

لدراسة هذا الموضوع، تم تقسيم الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

- التعريف بالابتكار وأنواعه؛
- التعريف بالتحالفات الاستراتيجية وأشكالها؛
- التعريف بدور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسات الناشئة،
- عرض بعض التجارب الناجحة لتحالفات استراتيجية اعتمدها مؤسسات ناشئة.

2. نظرة عامة عن المؤسسات الناشئة والابتكار

1.2 تعريف وخصائص المؤسسات الناشئة :

المؤسسات الناشئة واحدة من المصطلحات التي شاع استعمالها في النقاشات العامة والكتابات الأكاديمية خلال العقود الأخيرة، وقد ازداد الشعور بالدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق النمو الاقتصادي وتنشيط الحياة الاجتماعية بسبب أعدادها المتزايدة والمجالات المختلفة التي تنشط فيها، فقد أشارت دراسة (Ehsan, 2021) إلى أن 100 مليون مؤسسة ناشئة تظهر إلى الوجود كل سنة على مستوى العالم. ونظرا للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها المؤسسات الناشئة خاصة ما يتعلق بالقدرة على الابداع والابتكار، وإقتراح منتجات وخدمات جديدة أو محسنة في مجالات عدة، فإن معظم الدول المتقدمة منها والنامية تحاول توفير الظروف المساعدة على انشائها وتطورها.

على الرغم من الإستخدام الواسع لمصطلح المؤسسة الناشئة فإنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الباحثين والأكاديميين وحتى الجهات الحكومية عبر العالم، وكذلك الحال بالنسبة للخصائص التي تميزها، وهو ما سنبينه فيما يلي:

حسب ما جاء في قاموس Larousse فإن أصل كلمة startup ترجع إلى اللغة الأنجلوسكسونية وهي مكونة من جزئين: start وتعني البدء أو الانطلاق و up وتعني أعلى (وفيه إشارة إلى النمو السريع) ، وهي مؤسسة "شابة" مبتكرة، وتعمل أساسا في قطاع التكنولوجيا الجديدة. (larousse.fr)

برأي (Eric Ries) أحد الأكاديميين المتخصصين وفي كتابه الشهير (The Lean startup) عرف المؤسسة الناشئة بأنها مؤسسة صممت لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل ظروف تتميز بشدة عدم اليقين.

وجاء في مقدمة كتاب (Blank & Dorf, 2012, page xiii) أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة مؤقتة تسعى إلى تحقيق نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير، وهذا يعني بأن المؤسسة الناشئة ليست مؤسسة قائمة بذاتها وإنما أنشئت لمشروع معين أو لفترة زمنية محددة، كما يتضمن النهج التكراري أو التجريبي، العمل على مشروع في

شكل حلقة أو دورة مستمرة بما يستدعي إجراء تحسينات مع كل تكرار، وهو ما يساعد على تحقيق النتائج بشكل أسرع والتكيف مع التغييرات عند ظهورها.

وقد شبه كل من (Zimmer & Menet, 2018, page 65) المؤسسة الناشئة مثل اليوتوبيا الاقتصادية والاجتماعية الجديدة، وأن قوتها تكمن في قدرتها على تحريك الجبال (في إشارة إلى دورها في تحقيق النمو السريع في حالة نجاحها)؛ وأن مشكلتها الأكبر هي أنها يمكن أن تخيب الكثير من الآمال (بسبب حالات الفشل الكثيرة التي تصيبها). ارتباطا بالتعاريف المذكورة أعلاه وتعاريف أخرى تشير إليها العديد من الكتابات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النقاط التي تزيد في فهم ما يُعتبر مؤسسة ناشئة:

- المؤسسة الناشئة هي قبل كل شيء مشروع يتم إنشاؤه لتحقيق هدف محدد؛
- الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة الناشئة هو تطوير منتج أو خدمة مبتكرة جديدة، أو إيجاد نموذج عمل قابل للتكرار والتطوير؛
- الظروف التي تعمل فيها المؤسسة الناشئة غالبا ما تتميز بعدم اليقين، وأن نجاحها غير مؤكد؛
- تعمل المؤسسة الناشئة بطريقة سريعة من خلال التجربة والخطأ لإختبار الفرضيات؛
- المؤسسة الناشئة ليست بالضرورة عملاً تجارياً رسمياً، بل يمكن أن تبدأ كمشروع؛
- لا ترتبط المؤسسة الناشئة بالضرورة بالتكنولوجيا، بل يمكنها العمل في جميع المجالات؛
- تعتبر المؤسسة الناشئة مؤقتة، بمعنى أنها يجب أن تجد نموذجاً قابلاً للتطبيق وتنمو، أو تغير نهجها.

وقد كشفت دراسة قامت بها مجموعة بوسطن الإستشارية BCG شملت أكثر من 100 مؤسسة ناشئة، عن وجود أربعة شروط أساسية تساعد على نجاح هذا النوع من المؤسسات وهي: التأثير الاقتصادي ممثلاً في نموها ومردوديتها وخلقها لمناصب الشغل، والأثر المجتمعي ممثلاً في الجانب الاجتماعي والبيئي، والابداع الذي يمس منتجاتها وخدماتها، وأخيراً الحوكمة المسؤولة ممثلة في الشغل والخبرة وأساليب الحوكمة والإدارة المرتبطة بأنشطتها وعملياتها الداخلية.

2.2 تعريف وأنواع الابتكار:

إن ما يجعل الابتكار أمراً ضرورياً سواء بالنسبة للمؤسسات أو الدول هو المحيط الخارجي الذي يتميز بالتغير السريع والإضطراب خاصة في متغيراته الاقتصادية والتقنية، بما أدى إلى زيادة حدة المنافسة في كل مستوياتها المحلية والوطنية والدولية، وأن الاقتصاديات الحديثة خاصة المتطورة منها، أصبحت توصف بأنها اقتصاديات معرفة مبنية أساساً على البيانات والمعلومات والمعارف أكثر من العوامل المادية، ومعتمدة بشكل متزايد على الابتكار الناتج عن جهود الأفراد والجماعات والمؤسسات، وهو المسؤول عن توليد أفكار ومنتجات وخدمات وطرق... جديدة.

فيما يلي عرض لبعض التعاريف التي قيلت بشأن الابتكار وإشارة إلى مصطلحات قريبة من معناه بالإضافة إلى أنواعه المختلفة.

- تعريف الابتكار

قبل التطرق لمفهوم الابتكار، نشير إلى وجود بعض المفاهيم ذات الصلة وتقترب في مدلولها من هذا المفهوم، مثل الابداع والاختراع، فإذا كان الاختراع Invention غالباً ما يهتم بالجانب التقني والتكنولوجي من خلال تصميم عملية أو منتج جديد لم يكن موجودة أصلاً، فإن المفهوم الأكثر قرباً من الابتكار من حيث المعنى هو الابداع، إلى درجة أن البعض يستخدمه كبديل.

لقد لوحظ عدم التمييز بين الابداع والابتكار لدى العديد من الأطراف، على الرغم من أنهما مفهومين مختلفين عن بعضهما (Fréry, 2013) حتى وإن كانا مترابطين ومتكاملين في الوقت نفسه، وقد يستخدمان أحياناً بشكل مترادف (Toustou, 2019) حيث أن الابداع Creativity في مفهومه العام هو عبارة عن عملية توليد أفكار وبدائل وحلول جديدة. في هذا الإطار يشير (Anderson, 2014) أن الابداع هو عملية تفكير بطرق غير تقليدية وإعادة النظر في الافتراضات السائدة، وتوليد أفكار أو حلول أو أساليب بديلة جديدة للمشكلات الحالية أو المحتملة، ويشمل الابداع حسب (West, 2002, page 357) العمليات التي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة وذات قيمة، وفي نفس المعنى جاء مفهوم الابداع عند (Bourgeois-Bougrine, 2021) التي ترى بأنه عملية توليد الأفكار، بينما الابتكار هو عملية تحويل هذه الأفكار إلى حقيقة، وهو نفس الرأي الذي يردده الاستاذ في كلية هارفارد للأعمال (Christensen) صاحب العديد من الكتابات في هذا المجال، حيث يرى بأن الابتكار هو عملية توليد وتنفيذ أفكار جديدة تضيف قيمة وتلبي الاحتياجات غير الملباة، وتحول الابداع إلى نتائج ملموسة في السوق.

وعليه يُعد الابتكار عملية ومرحلة تلي توليد وخلق الجديد الذي يُجسد عملية الابداع، وهو ما يشير إليه West (2002, page 357) بالقول أن الابداع هو بمثابة المرحلة الأولى في عملية الابتكار، وأن هذا الأخير هو النتيجة النهائية للعملية الابداعية، وأن الابتكار هو بمثابة ترجمة اقتصادية كما يقول (Meier, 2013, page 28).

وفقاً لما سبق، فإن الأفكار الخلاقة للمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة قد لا تصبح بالضرورة ابتكاراً، لأن هذا الأخير يحدث عندما يتم ابداع وتطوير أفكار جديدة ثم تنفيذها على أرض الواقع حتى تكون في شكل منتج، أو خدمة جديدة، أو عملية، أو طريقة تختلف عما كان سائداً وتحقق نجاحاً للمؤسسة والمجتمع .

نشير إلى هذا التباين بين الابداع والابتكار على الرغم من وجود بعض التعاريف التي تجعل من الابداع ابتكاراً أيضاً يشمل توليد الأفكار وتجسيدها، وهذا مثل ما أشار إليه (Trott, 1998, page 12) من أن الابتكار هو إدارة جميع الأنشطة التي تساهم في عملية توليد الأفكار وتطوير التكنولوجيا وتصنيع وتسويق منتج جديد (أو محسّن) أو عملية تصنيع أو معدات.

وما يؤكد ترابط وتكامل العمليتين هو وجود الكثير من الكتب والمقالات والتقارير التي تتضمن عناوينها الكلميتين معا (Amabile, 1996)، (Anderson, 2014) (Ekvall, 1996) (Hughes, 2018)، وفي هذا الإطار يقترح

(Anderson, 2004) تعريفاً متكاملًا للإبداع والابتكار، حيث يرى أن كل منهما جزءًا لا يتجزأ من نفس العملية، وقد بيّن من خلال الدراسات التي قام بتحليلها خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2013 أن بحوث الابتكار عادةً ما تتناول مرحلة تكوين الأفكار، في حين أن الدراسات الخاصة بالابتكار غالبًا ما تشمل أيضًا المرحلة اللاحقة لتنفيذ الأفكار، وهو ما تتبناه هذه الورقة.

- أنواع الابتكار

سعيًا منها لضمان البقاء والتفوق، تلجأ الكثير من المؤسسات إلى الابتكار، الذي يمكن أن يتخذ أشكالًا وأنواعًا عديدة اختلف الكتاب والباحثون في تصنيفها، ويُعدُّ (Schumpeter, 1942) من بين الأوائل الذين قدموا مفهومًا موسعًا للابتكار خلال النصف الأول من القرن العشرين، حيث لم يحصره في الجانب الفني والتقني، بل ذكر أنواعًا أخرى مثل ابتكار المنتج (انتاج منتجات جديدة) والابتكار الإجرائي (استعمال طريقة انتاج وتصنيع جديدة) فتح أسواق جديدة، استعمال مواد أولية جديدة، وابتكار أشكال تنظيمية جديدة (تحالف مؤسسات مثلًا). وتزخر الكتابات المتخصصة بالعديد من أنواع وأشكال الابتكار يستحيل عرضها بالكامل، لذلك سنقوم بعرض بعض التصنيفات الأكثر شيوعًا، وهذا فيما يلي:

- **ابتكار المنتجات:** يتضمن هذا النوع من الابتكار إنشاء منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة تلبى احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنتجات أو الخدمات المألوفة في السوق، وهذا يعني أنه ليس بالضرورة أن يكون الابتكار شيئًا جديدًا مثل الهواتف الذكية، بل يكفي أن تتم إضافة خصائص جديدة للمنتج أو إضافة استعمالات جديدة مثل السيارات الكهربائية، وفي نظر كل من (Damanpour & Aravind, 2012) يعتبر ابتكار المنتجات المحرك الرئيسي لنمو ونجاح المؤسسات.

- **الابتكار في العمليات:** يسمى أيضًا بالابتكار الإجرائي ويتمثل أساسًا في اعتماد إجراء جديد أو سيورة جديدة في تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، أو أن يتم تحسين الطريقة بما يؤدي إلى تغيير محسوس في الجودة والتكاليف، ويؤثر بالتالي بشكل إيجابي على أداء المؤسسة من جهة ويعزز تنافسيتها من جهة ثانية. يتمثل الابتكار في العمليات برأي كل من (Reichstein & Salter, 2006) في إدخال عناصر جديدة في عمليات الإنتاج في المؤسسة بدءًا من المدخلات، المواصفات، المهمات وآليات تدفق العمل والمعلومات والمعدات المستخدمة في الإنتاج أو تقديم الخدمات بقصد خفض التكاليف وزيادة جودة الإنتاج.

وقد شرح (De Massis et al., 2013) الابتكار في العمليات عبر ثلاث مراحل هي المدخلات والأنشطة والمخرجات، حيث تشير الخطوة الأولى إلى جمع مختلف الموارد المالية والمادية والبشرية والأفكار والمعلومات اللازمة لعملية الابتكار، وتتضمن مرحلة النشاط تحويل مختلف الموارد والمعلومات إلى إجراءات وأنشطة فعلية من خلال التنفيذ والتنسيق والتفاعل بين الفرق والأفراد المشاركين في عملية الابتكار، في حين تشير مرحلة المخرجات إلى نتائج عملية الابتكار، والتي يمكن أن تتجسد في شكل منتجات أو خدمات أو عمليات محسنة أو جديدة.

من أمثلة الابتكار في العمليات ما يسمى JIT (Just in Time) الذي يتمثل في الشراء أو الإنتاج في الوقت المحدد بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

- **الابتكار التنظيمي:** يتضمن هذا النوع من الابتكار والذي يسمى أحيانا بالإبتكار الإداري، إحداث تغييرات مهمة في تنظيم المؤسسة من خلال إعادة النظر في هيكلها التنظيمي أو في المسؤوليات وتوزيع السلطات والممارسات الإدارية (كيفية أداء المهام والأنشطة)، كما يمكن أن يتضمن تغييرا في ثقافة المؤسسة وفي كيفية تعاملها مع محيطها الخارجي. يُعد هذا النوع من الابتكار حسب دراسات (Damanpour & Aravind, 2012) بمثابة تغيير جذري أو استراتيجي، والذي يؤدي في حالة نجاحه إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين ومنه تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- **الابتكار التسويقي:** يسمى هذا النوع من الابتكار أحيانا بالابتكار التجاري، وهو يتضمن اعتماد أو تطوير استراتيجيات أو تقنيات تسويقية جديدة للترويج لمنتجات وخدمات المؤسسة، وقد يتضمن اعتماد طرق توصيل جديدة (تجارة الكترونية) أو تصميم جديد أو محسن للتعبئة والتغليف أو طرق جديدة في الترويج مثل الأشهرار عبر الوسائط الاجتماعية واعتماد تطبيقات الهواتف الذكية لتسهيل عملية طلب وشراء المنتجات والخدمات. والابتكار التسويقي حسب ما أشار إليه (Spyropoulos, 2018) يتيح للمؤسسة تمييز منتجاتها وخدماتها عن منافسها والوصول إلى فئات استهلاكية جديدة .

إذا امكنا القول بأن التصنيف المذكور أعلاه يعتمدُ أساسا على موضوع الابتكار، فإن تصنيفا آخر يعتمد على درجة الابتكار؛ أي درجة التغير الحاصل في الموضوع ونسبة التجدد أو الجديد (novelty or newness) والذي في اطاره يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الابتكار نوضحها فيما يلي:

- **الابتكار التدريجي:** هو الابتكار الذي يتضمن استحداث تحسينات بسيطة وبشكل تدريجي على مستوى المنتجات أو الخدمات أو العمليات الإنتاجية أو التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسة، وبالتالي فهو ابتكار بطبيعته لا يُغير بشكل كبير في الأمور القائمة، بل يضيف ميزات أو خصائص جديدة أو محسنة فقط، وهو ما تقوم به مثلا كل مؤسسات تصنيع السيارات التي اعتادت اضافة بعض الخصائص لطراز السيارات التي تصنعه، وما تقوم به كذلك مؤسسات تصنيع الهواتف والأدوات الكهرومنزلية وغيرها.

- **الابتكار الجذري:** هو الابتكار الذي يحدث ثورة في الواقع القائم (منتجات/خدمات/اجراءات...) ويغير من قواعد اللعبة بشكل كبير، وهذا مثل ابتكار الهواتف الذكية التي حلت محل الهواتف التقليدية، وهو عادة ما يتضمن استثمارات كبيرة خلافا للإبتكار التدريجي.

ويمكن الإشارة إلى التباين بين نوعي الابتكار خاصة في المجال التكنولوجي، من خلال مقدار الأثر الذي يتركه كل منهما، حيث يكون الابتكار الجذري أكثر تأثيرا من الابتكار التدريجي.

إن الابتكار التدريجي برأي (Reichstein & Salter, 2006) هو ابتكار العمليات الذي يكون جديداً بالنسبة للمؤسسة نفسها، ولكنه ليس جديداً بالنسبة للصناعة بأكملها، والذي قد يكون قد اقترح من طرف المؤسسات المنافسة من

قبل، أما الابتكار الجذري فهو الذي يتم تطويره من قبل المؤسسة ويكون جديدًا أيضًا للصناعة بأكملها. في هذا السياق، يشير المصطلح "جذري" إلى درجة التجدد/الجديد في الابتكار بالنسبة للصناعة، بينما يشير المصطلح "تدريجي" إلى الابتكارات التي يمكن أن تكون مقتبسة من المؤسسات الأخرى في الصناعة.

- **الابتكار المزعزع** : يشير بعض الباحثين إلى نوع آخر من الابتكار وفقا لهذا المعيار في التصنيف وهو الابتكار

المزعزع Disruptive Innovation الذي يكون سببا مباشرا في إحداث تغيرات كبيرة وجوهريّة، ويكون مدمرا للمؤسسات العاملة في الصناعات القائمة ويخترق اسواق منتجاتها، ويستخدم بعض الباحثين والكتاب والاستشاريين مصطلح "الابتكار المدمر" لوصف أي موقف تتعرض فيه صناعة ما لهزة وتتعرض فيها المؤسسات القائمة التي كانت ناجحة في السابق.

ويرجع الاستعمال الأول لمصطلح الابتكار المزعزع إلى Clayton M. Christensen الاستاذ في كلية هارفارد للأعمال، وفي عدد شهر ديسمبر من مجلة هارفارد HBR من العام 1995 وصف فيه هذا النوع من الابتكار بأنه "أي موقف تتعرض فيه الصناعة لهزة وتتعرض فيها المؤسسات القائمة الناجحة سابقًا"، ويلخص فكرة الابتكار المزعزع بأنه العملية التي من خلالها تتمكن مؤسسة صغيرة ذات موارد أقل من تحدي المؤسسات القائمة بنجاح.

وفي العام 2000 أصدر نفس الباحث كتابا عرض فيه نظريته بعنوان معضلة الابتكار The innovator's dilemma الذي بين فيه كيف تتسبب التكنولوجيا الحديثة في فشل المؤسسات الكبرى، وعرض امثلة كثيرة عن هذا النوع من الابتكار الذي حققته المؤسسات الناشئة والصغيرة التي تعمل أساسا في مجال صناعات الحاسوب.

- **الابتكار المفتوح**: واحدا من أحدث أنواع الابتكار الذي تشير اليه الكتابات الأكاديمية ما يعرف بالابتكار

المفتوح Open Innovation الذي يعني استخدام المؤسسات للأفكار والمعارف والتقنيات المتاحة في السوق والمحيط الخارجي والسعي للتعاون مع شركاء خارجيين لتطوير منتجات وخدمات جديدة، وهذا خلافا للابتكار الذي يوصف بالابتكار الداخلي كونه يعتمد فقط على المصادر الداخلية للمؤسسة، وقد قدم (Chesbrough) مفهوم الابتكار المفتوح خلال عدة كتابات في سنوات (2003، 2006، 2007) .

يعتبر الابتكار المفتوح نموذجا جديدا للابتكار يتميز بالتركيز على التعاون والتفاعل بين المؤسسات والهيئات الأكاديمية والحكومية والمستهلكين والموردين والشركاء الآخرين، وهو يهدف إلى تحسين عملية الابتكار وتسريع وصول المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق.

ويشير (Chesbrough, 2003) إلى أن الابتكار المفتوح يمكن أن يوفر العديد من المزايا للمؤسسات، من بينها:

- زيادة الابتكار وتحسين الأداء: من خلال الاستفادة من الأفكار والمعرفة والتقنيات المتاحة في السوق العام؛
- تخفيض التكاليف خاصة تلك التي ترتبط بالبحث والتطوير وتحسين المنتجات؛
- تسريع وصول المنتجات إلى السوق: من خلال الاستفادة من قنوات توزيع المؤسسة الشريكة، وهذا ما قامت به مؤسسة Pixar المتخصصة في انتاج الأفلام المتحركة بتقنية ثلاثية الأبعاد مع عملاق عالم الترفيه Disney :

- توسيع الشبكات والعلاقات: من خلال التعاون مع شركاء خارجيين.

3. التحالفات الاستراتيجية : التعريف والأشكال

إن بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة التي تعمل فيها المؤسسات على إختلاف احجامها ونشاطاتها، دفعت إلى الاعتقاد بأنه من المستحيل النجاح بمفردها، وتؤكد لها بأن التحالفات الاستراتيجية، والتي تسمى أحيانا بالشراكات الاستراتيجية، أداة فعالة تساعد على التعامل مع شدة المنافسة التي طالت كل من الأسواق الوطنية والعالمية. في هذا الاطار يشير كل من (Lenssen et al., 2011) ، (Culpan, 2008) أن التحالفات الاستراتيجية قد سادت مختلف الصناعات، وأن حسن اختيار الحليف قادر على منح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. وعلى الرغم من أن الدراسات الأكاديمية تشير في الغالب أن المؤسسات الكبيرة هي المعنية أكثر بالتحالفات التي تعتمد على كجزء من استراتيجيتها العامة، فإن التحالفات الاستراتيجية يمكن أن تكون مفيدة أيضا لكل من المؤسسات الصغيرة والناشئة.

1.3 التعريف بالتحالفات الإستراتيجية :

يتمثل التحالف الإستراتيجي بصفة عامة في العلاقات التعاونية التي تتشكل بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف مشتركة، وقد قدمت بشأنه عدة تعاريف من بينها، أنه اتفاق رسمي بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة والمشاركة من خلال تقاسم الموارد (مثل الملكية الفكرية والموارد البشرية والمادية والمالية والقدرات التنظيمية (Ariño et al., 2001)، والتحالف الاستراتيجي برأي (Trabelsi , 2007) هو عملية ربط (association) بين عدة مؤسسات متنافسة أو من المحتمل أن تتنافس فيما بينها، لأجل تنفيذ مشروع أو نشاط معين من خلال الجمع بين المهارات والوسائل والموارد اللازمة بدلاً من التنافس مع بعضها البعض على النشاط المعني، كما ينظر له كأحد أشكال التعاون بين مؤسستين أو أكثر تتقاسمان عدة موارد لتحقيق أداء تنافسي أفضل مع الحفاظ على هوياتها المؤسسية الخاصة (Robson et al., 2019).

يتبين من التعارف أعلاه أن التحالفات الاستراتيجية لا تتم فقط بين المؤسسات غير المتنافسة، بل هي بمثابة شكل من أشكال التعاون يمتد لفترة قد تقصر أو تطول، ويمكن أن يتم في اطار تعاقدية بين مؤسسات متنافسة تعمل في نفس السوق وتتنافس على نفس العملاء، وهذا من خلال توظيف مواردها المشتركة لتحقيق أهداف محددة كأن تكون تحييد تهديدات أو استغلال فرص.

وعلى الرغم من أن البعض لا يميز بين التحالف والشراكة ويستعمل كلا المصطلحين كمترادفين، فإن العديد من الباحثين يقول بالتمييز بينهما، حيث يشير التحالف إلى العلاقات التعاونية التي تتم بين المؤسسات التي تتنافس على مستوى نفس القطاع مثل تصنيع السيارات، بينما تشير الشراكة إلى حالات التعاقد التي تتم بين المؤسسات التي لا تتنافس فيما بينها مثل ما يتم من تعاون بين المطاعم والفنادق (Dayan , 1999 , page 209) .

ونتفق مع ما توصل إليه كل من (Tjemkes et al., 2023, page 2) (Trabelsi, 2007) (Perez, 2007) فيما

يتعلق بالخصائص التي تميز التحالفات الاستراتيجية ومن أهمها ما يلي:

- التحالف هو أداة تستعين بها المؤسسات المتنافسة وغير المتنافسة لتحقيق أهداف محددة، وبالأخص خلق وتطوير ميزة تنافسية والحفاظ عليها، من خلال تشارك الموارد المالية والمادية والبشرية، والمهارات الفنية والتكنولوجية، والكفاءات الادارية والتنظيمية، والسمعة، والقدرات التجارية أو التسويقية ...
- ينشأ التحالف بإتفاق مؤسستين أو أكثر بصفتها كيانات تنظيمية مستقلة، وذلك في اطار تعاقدى يحافظ كل منها على إستقلاليتها القانونية، بمعنى أنها تتقاسم القرارات والمسؤوليات واستراتيجيات التحالف، ومع ذلك، يحتفظ كل شريك باستقلاليتها وهويته الاستراتيجية، وهو ما يجعل التحالف يختلف عن الإندماج، الذي يعني تشكيل كيان جديد تذوب فيه المؤسسات المتحالفة من خلال تجميع مواردها.
- الاستفادة من مزايا التعاون: من خلال تجميع الموارد أو دمجها أو تبادلها، أو من خلال توحيد القوى في نشاط معين، بما يسمح للمتحالفين الوصول إلى مزايا لا يمكنهم تحقيقها بشكل فردي، وهذا مثل اقتصاديات الحجم، والتأزر وتعلم مهارات جديدة، وخفض تكاليف الصفقات ...وما إلى ذلك.
- يعتبر التحالف الاستراتيجي كيانا انتقاليا، قد تؤدي ظروف معينة، أحد أو بعض الأطراف إلى الخروج منه في أي وقت، ما قد يؤدي إلى التهديد بالإهاء المبكر للتحالف، لذلك ينبغي أن يتضمن العقد جميع الحالات أو المشاكل الممكنة وبيان الأطر القانونية والادارية لكيفية التعامل معها (الإدارة الإستباقية للتحالف).

وتباين أهداف المؤسسات من خلال السعي إلى التحالف الاستراتيجي مثل البحث عن التوسع أو مواجهة المنافسة أو تقاسم المخاطر أو التعاون لأجل تحقيق أهداف محددة يصعب تحقيقها بشكل منفرد مثل ابتكارات جديدة تتطلب أموالا كبيرة (حالة كوفيد 19) أو التوغل في أسواق جديدة أو تعلم مهارات جديدة وغيرها من الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية التي تعزز المركز التنافسي للأطراف المتحالفة.

2.3 أشكال التحالفات الاستراتيجية:

يمكن أن يتم تنظيم التحالفات من خلال العديد من الأشكال، ولكل منها مزايا وحدود يتعين على الأطراف الساعية إلى التحالف معرفتها حتى يكون القرار صائبا ومحققا للأهداف التنظيمية. ولا يوجد تصنيف متفق عليه في الأدبيات المتخصصة، لأن مصطلح التحالف في حد ذاته يشمل مجموعة متنوعة من الاتفاقيات والتشكيلات المختلفة (Argyris et al., 2005, page 312)، ويغطي العديد من المجالات مثل التحالفات الإنتاجية (التصنيعية) والتجارية والمالية وما يتعلق بالبحث والتطوير وغيرها. في هذا الاطار يشير الباحثان (Das, Teng, 2008) الذين لديهما العديد من البحوث الفردية والجماعية في مجال التحالفات الاستراتيجية، أن الكتابات المتخصصة تقول بالعديد من الأنواع، إلا أن أكثرها شيوعا وقبولاً هي تلك التي يتضمنها التصنيف الذي يميز بين ثلاثة أنواع اساسية هي المشروع المشترك والتحالف المالي والتحالف غير المالي، وفيما يلي عرض وجيز لهذه الأنواع.

- **المشروع المشترك** (Joint venture) يتمثل في إنشاء وتأسيس مشروع مشترك مستقل بين مؤسستين قائمتين أو أكثر، يتم من خلاله تقاسم الادارة والتكاليف والأرباح، كما تحدد اتفاقية التأسيس حقوق وواجبات كل طرف. يمكن أن يتشكل هذا التحالف بين مؤسسات تختلف فيما بينها من حيث الحجم أو النشاط كما يمكن أن يتشكل بين مؤسسات من دولتين أو أكثر، وهو ما قامت به مثلاً شركة السيارات الأمريكية جنرال موتورز والمؤسسة الكورية الجنوبية LG Chem في أوائل عام 2020، من خلال تأسيس مشروع مشترك لبناء مصنع للبطاريات في الولايات المتحدة. (DePamphilis, 2022, page 15)

- **التحالف المالي** أو التحالف السهمي : هو ما يعرف بـ Equity alliance وهو شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات؛ ليس بالضرورة أن تكون متنافسة فيما بينها، تقوم احدهما بشراء وتملك حصص أو أسهم مؤسسة أخرى، ويتم تقاسم الأرباح والخسائر على أساس نسبة ملكية كل منهما.

بالإضافة الى السعي للاستفادة من موارد وامكانيات المتحالفين، فإن أحد الأسباب الرئيسة لهذا النوع من التحالف هو توفير مصادر تمويل اضافية لتدعيم القدرات الابداعية والابتكارية من خلال الاستثمار في المجالات التي يعد النجاح فيها هدفاً مشتركاً، وفي هذا الاطار اشار (Rothaermel 2002) بأن المؤسسات الكبيرة العاملة في صناعة الأدوية البيولوجية عادة ما تلجأ إلى هذا النوع من التحالف التعاوني من خلال الإستحواذ على جزء من حصص أو أسهم مؤسسات ناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية طمعا في فرص النمو الكبيرة التي يمكن أن يتيحها هذا التحالف في حالة نجاحه.

- **التحالف غير المالي** أو التحالف غير السهمي : هو ما يعرف بـ Non-equity alliance وهو من أشكال التعاون بين المؤسسات، التي لا يتضمن انشاء كيان جديد مستقل بين المتحالفين؛ كما هو الحال في المشروع المشترك، بالإضافة إلى أنه لا يتضمن حيازة حصص ملكية أو أسهم لطرف في مؤسسة الطرف الآخر، كما هو الحال في التحالف المالي، وإنما هو تحالف تعاوني يقوم على أساس تبادل الخبرات والموارد لتعزيز المكاسب المتبادلة وتحقيق أهداف مشتركة.

وفي هذا الاطار يقول (Hitt, 2020, page 280) أن اتفاقيات التراخيص والامتياز وشراكات التوزيع والبحث والتطوير والأخرى ... عادة ما تتم وفق هذا الشكل من التحالفات الاستراتيجية، وهذا مثل ما تقوم به مثلاً معظم مؤسسات تصنيع الهواتف النقالة واللوحات الالكترونية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية في معظم الأنشطة المطلوبة لتصنيع منتجاتها.

4. دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز القدرات الابتكارية لمؤسسات ناشئة دولية

إذا كان الابداع والابتكار من العوامل الحاسمة لضمان بقاء المؤسسات الناشئة ونجاحها، فإن هناك العديد من العوامل التي هي بمثابة تحديات وصعوبات وقيود تحد من ذلك، ومن بينها محدودية مواردها المادية

والمالية ونقص خبرة مواردها البشرية، وضعف شبكاتها وعلاقاتها، ونقص معرفتها السوقية وغيرها من العوامل التي يمكن أن تعيق القدرات الابداعية والابتكارية لهذا النوع من المؤسسات.

إن تجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في ضمان بقائها وتعزيز قدراتها الابتكارية، خاصة ما يتعلق بنقص الموارد المالية والمادية وضعف المعرفة والخبرة بالسوق، يمكن أن يكون من خلال الإستعانة بأطراف خارجية، حيث أن دخولها في شراكة وتحالف مع حاضنات أعمال ومراكز البحث ومؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة وغيرها ممن ينشط في نظامها البيئي، يمكن أن يعزز ويدعم قدراتها الابتكارية.

1.4. صيغ الاستفادة من فرص التحالفات الاستراتيجية لتعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسات الناشئة

تشير العديد من الكتابات إلى المزايا التي تتيحها التحالفات الاستراتيجية، والتي من شأنها تعزيز القدرات الابداعية والابتكارية للمؤسسات الناشئة، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- الحصول على الموارد: يمكن للمؤسسات الناشئة من خلال تشكيل التحالفات، الوصول إلى موارد مادية وغير مادية إضافية وتكميلية، مثل التمويل والتكنولوجيا ومرافق التصنيع وقنوات التوزيع... بما يعزز بشكل كبير قدرتها على توفير الامكانيات اللازمة للبحث والتطوير، وبالتالي إمكانية الوصول إلى ابتكار وتطوير منتجات أو خدمات جديدة (Eisenhardt, 1996)، حيث يمكن أن تتيح التحالفات الاستراتيجية للمؤسسة الناشئة مثلاً الاستفادة من القدرات التصنيعية التي يتمتع بها الشريك، وبالتالي تسريع عملية الإنتاج وتغطية احتياجات السوق، وبهذه الاستراتيجية تتكامل القدرات والامكانيات بين الأطراف المتحالفة.

- تبادل المعرفة وفرص التعلم: تُسهل التحالفات الإستراتيجية تبادل المعارف والخبرات والممارسات الحسنة بين المؤسسات المتحالفة، بما يساعد على الإستغلال والإستفادة من المعارف التقنية والخبرات العملية التي يتيحها الشريك كبير الحجم إلى المؤسسات الناشئة، وبالتالي يغذي وينمي من جهودها وقدراتها الابداعية والابتكارية (Li, 2010).

- الوصول إلى السوق وتوسيع قاعدة العملاء: يمكن أن يوفر التعاون مع المؤسسات القائمة من خلال التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الناشئة، إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة وعملاء جدد بالإعتماد على قنوات توزيع المؤسسات القائمة، بما يساعدها على تسريع نمو مبيعاتها وأعمالها بسرعة (Lu, 2006). إن التحالفات الاستراتيجية تمكن المؤسسات الناشئة من التقرب أكثر من السوق ومن العملاء، وبالتالي التعرف بشكل أعمق لإحتياجاتهم وتفضيلاتهم واتجاهاتهم، وبالتالي زيادة فرص نجاح منتجاتها المبتكرة.

- التقليل من المخاطر وتعزيز المرونة: تسمح التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات الناشئة أن تتقاسم مع حلفائها الإستراتيجيين المخاطر المرتبطة بالمشاريع الابتكارية واحتمالات الفشل في السوق، كما تسمح لها هذه التحالفات بتعزيز مرونتها وزيادة فرص نجاحها (Das, 2000).

• تسريع تطوير المنتج وطرحه في السوق: تتيح التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات الناشئة الاستفادة من خبرة وموارد شركائها لتسريع عملية تطوير المنتج. في هذا الإطار يشير كل من (Baum, 2000) ، (Ferreira & Moutinho, 2021) بأن التعاون مع المؤسسات القائمة يتيح الوصول إلى التقنيات المتقدمة وإمكانيات التصنيع وشبكات سلسلة التوريد، مما يسمح للمؤسسات الناشئة بتخفيض وقت طرح عروضها المبتكرة في السوق.

• تحفيز التفكير المزعزع والتلقيح المتبادل للأفكار: تساهم التحالفات الاستراتيجية في خلق بيئة مثلى لبروز الأفكار الجديدة والمبتكرة لما توفره من تنوع للرؤى وتبادل للمعارف والخبرات بين مختلف المؤسسات المتحالفة، حيث يسمح هذا التفاعل للمؤسسات الناشئة بالتعرف على أفكار وأساليب جديدة وممارسات مختلفة واكتشاف خبرات وثقافات جديدة، كما يسمح هذا التعاون بتلقيح وإثراء الأفكار كما اشار إلى (Tellis et al., 2009) و (Bouncken, 2016)، بما يؤدي في النهاية إلى تعزيز وتدعيم القدرات الابداعية والابتكارية للمؤسسات الناشئة وزيادة فعاليتها.

• تنمية التعاون في مجال البحث والتطوير: تتيح التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الناشئة المشاركة في مبادرات البحث والتطوير التعاونية، والذي يُعرف أحيانا بالابتكار التعاوني، وفي إطاره تتم الاستفادة من المصادر الداخلية (عمال/ مدراء، قيادات الادارة الوسطى...) والمصادر الخارجية (عملاء، موزعون...) في توليد الأفكار الجديدة والمشاركة في تقديم الاقتراحات وحل المشاكل، بما يؤدي إلى تعزيز القدرات البحثية والتطويرية للمؤسسة (Leiponen, 2009). وقد كان من بين الاقتراحات التي قدمت في احدى دورات المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا، تبنى فكرة الابتكار التعاوني، الذي يتم في إطار تشاركي بين مؤسسة شابة ومغامرة، مثل المؤسسة الناشئة، ومؤسسة قائمة مثل شركة متعددة الجنسيات، حيث يمكن أن يكون فرصة لخلق أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة، بما يؤدي إلى خلق أسواق جديدة ووظائف جديدة، وبالتالي تنشيط الحركة الاقتصادية (hbrfrance.fr).

وقد أشارت (Todeva, 2005) بناءً على دراسات عديدة أن نسبة الفشل في التحالفات الاستراتيجية قد تصل إلى حدود 50 بالمائة في مقابل حالات كثيرة يكتب لها النجاح، وتنتهي إما بحل المشروع المشترك بعد تحقيقه للأهداف المسطرة، أو استحواذ وتملك أحد الأطراف للطرف الآخر من خلال الشراء وهو ما سنبينه في بعض الحالات التي سيتم عرضها في الأمثلة أدناه.

كما أشار (Perez, 2007) بأنه على الرغم من المزايا العديدة التي يتيحها التحالف للمؤسسات الناشئة في مجال الابداع والابتكار، فإنها قد تمثل خطرا بسبب ما أسماه بـ "مخاطر العلاقات"، والتي تشمل التصرف الفردي وعدم الالتزام بشروط الاتفاق وغياب الشفافية والسلوكات الانتهازية والانسحاب المحتمل لأحد أطراف التحالف أو السعي لتفضيل الأهداف الخاصة والحرص عليها أكثر من الأهداف المشتركة... وغيرها من المخاطر التي ترفع من نسبة فشل التحالفات الاستراتيجية.

2.4. عرض تجارب دولية ناجحة لتحالف مؤسسات ناشئة

يمكن أن يكون التحالف الاستراتيجي آلية مناسبة وفعالة للمؤسسات حديثة النشأة للاستفادة من معارف وخبرات وموارد المؤسسات القائمة، وبالتالي تنمية قدراتها الابتكارية وتعزيز تواجدها في السوق، وغالبا ما تضطر المؤسسات الناشئة إلى نهج هذا السلوك محاولة منها للتغلب على الصعوبات والقيود التي تعمل في إطارها.

فيما يلي أمثلة عن تحالفات استراتيجية ناجحة لبعض المؤسسات الناشئة:

- حالة Disney و Pixar :

من بين انجح الشركات في عالم الترفيه تلك التي تمت بين بيكسار و ديزني، هذه الأخيرة تعرف بأنها عملاق عالم الترفيه والأفلام السينمائية منذ ثلاثينيات القرن الماضي، وبيكسار المؤسسة المتخصصة في البرمجيات و إنتاج الأفلام الإلكترونية ثلاثية الأبعاد (كان Steve Jobs أحد مموليها). دخلت الشركتين في اتفاق شراكة لإنتاج افلام طويلة بإستعمال الصور المتحركة بالحاسوب، حيث تولت بيكسار التصميم والإنتاج، وتولت ديزني عملية التسويق والتوزيع. عرفت هذه الشراكة نجاحا كبيرا (من خلال 1001 ليلة، لعبة ستوري، وحوش وماكينات، ...) وحققت ارباحا طائلة للمتحالفين، وقد انتهى التحالف بتملك وحياسة ديزني للمؤسسة "الناشئة" مقابل 7.4 مليار دولار خلال عام 2006، واصبح jobs، في ذلك الوقت، أكبر مساهم فردي في ديزني بحصة قدرها 3.7 مليار دولار، وعضوا في مجلس إدارة ديزني. (Barthélemy, 2006)

-حالة Oculus و facebook

المؤسسة الناشئة Oculus المتخصصة في الابتكار التكنولوجي تأسست عام 2012، بفريق عمل صغير مكون من ثلاثة اشخاص وموارد محدودة، وكانت بحاجة إلى تمويل معتبر لتمويل منتجاتها وخدماتها وتسريع نموها، وقد عُرِفَت المؤسسة أكثر بمنتوجها الرئيسي المتمثل في خوذة الواقع الافتراضي التي تحمل اسم Oculus Rift .

في سبيل تطوير منتوجها أطلقت أوكيليس حملة تمويل جماعي بإتجاه المستثمرين واستفادت من دعم حاضنات ومُسِرعات المؤسسات الناشئة لمساعدتها على النمو، وحققت نجاحًا باهرًا، وبعد اهتمام السوق بمنتجاتها قامت فايسبوك بتملكها العام 2014، بقيمة 2 مليار دولار.

لقد كانت مؤسسة أوكيليس في الأصل مؤسسة ناشئة، تمكنت من خلال التحالفات الاستراتيجية والشراكات التعاونية من تحقيق النمو السريع والمساهمة في تعميم تكنولوجيا الواقع الافتراضي، وأن تصبح جزء مهما ضمن واحدة من أكبر المؤسسات في العالم؛ فايسبوك.

-حالة BioNTech و Pfizer

المؤسسة الناشئة الألمانية BioNTech المتخصصة في تطوير العلاجات الجينية واللقاحات الحديثة، تأسست من طرف زوجين ألمانيين من أصول تركية وطبيب ألماني خلال العام 2008، كانت مهمة أكثر بتطوير علاجات ضد أمراض السرطان، غير أن العام 2019 الذي عرف ظهور فيروس كورونا المعروف بكوفيد 19، كان تاريخاً حاسماً في حياة المؤسسة، أما Pfizer فهي مؤسسة أميركية تمثل واحدة من عمالقة إنتاج الأدوية على مستوى العالم. اتفقت المؤسستان على تشكيل شراكة بينهما للعمل معاً على إنتاج لقاح ضد الفيروس، فوظفت بيونتيك خبرتها التقنية في علم الفيروسات، ووظفت فايزر خبرتها السابقة في تطوير اللقاحات. لقد قيل بأن هذه الشراكة بين المؤسستين كانت الأكثر نجاحاً، وأنها صنعت التاريخ خلال عام 2020 عندما تم الإعلان عن اللقاح المضاد للفيروس الذي اجتاح معظم دول العالم وتسبب في موت عشرات الآلاف من البشر.

لقد اتاح التحالف الاستراتيجي للمؤسسة الناشئة فرصة كبيرة لتوظيف خبراتها واستعمال الامكانيات الكبيرة التي تمتلكها فايزر، وتمكنت من المشاركة في توزيع اللقاح في جميع انحاء العالم، وجعل من مؤسسها ضمن 100 الأغني في ألمانيا، كما انعكس نجاح المؤسسة في قيمتها السوقية، إذ ارتفعت إلى 21 مليار دولار، بعد أن كانت 4.6 مليارات دولار قبل عام من ذلك.

- حالة Leena Ai و LafargeHolcim

تُعد مؤسسة LafargeHolcim التي تشغل أكثر من 70.000 عاملاً في أكثر من 70 دولة، رائدة عالمياً في تصنيع الأسمنت. خلال العام 2020 وفي خضم انتشار فيروس كورونا وفرض إجراءات التباعد، ولأجل مواجهة التحديات داخل المؤسسة، قررت الدخول في شراكة مع مؤسسة ناشئة تدعى Leena AI التي قامت بتصميم المساعد الافتراضي أو برنامج الدردشة الآلية الخاص بها والذي اسمته بـ (Iktan) لتزويد الموظفين بإجابات على الأسئلة المتعلقة بفيروس كورونا وشؤون الموارد البشرية بسرعة وسلاسة، حيث إذا كان لدى الموظف سؤال حول أمر ما، مثل كشوف الأجر أو وقت العطلة، فإن برنامج الدردشة الآلية يمكنه من الإجابة على هذه الاستفسارات.

على الرغم من أن التحالف الاستراتيجي في أصله كان مشروعاً تجريبياً، فقد اتفقت المؤسستان على أن الحلول ستكون مفيدة للموظفين في أماكن أخرى أيضاً، وتم تنفيذ ابتكار المؤسسة الناشئة منذ ذلك الحين للمساعدة في تلبية احتياجات أكثر من 10000 موظف في مختلف فروع مؤسسة لافارج على مستوى أنحاء العالم، وقد جلبت هذه الشراكة لروبوت الدردشة الخاص بـ Leena AI الكثير من الدعاية والاهتمام الإعلامي، لدرجة أن ثلاثة ملايين موظف استخدموا التقنية في عدة مؤسسات مثل Coca Cola و Nestle وغيرهما.

على الرغم من أن العديد من الدراسات تشير إلى حالات الفشل الكثيرة التي تصيب التحالفات الاستراتيجية سواء فيما بين المؤسسات الكبيرة أو بينها وبين المؤسسات الناشئة، فإنه في المقابل هناك تجارب رائدة في هذا المجال، وسمحت للأطراف المتحالفة من تحقيق فوائد متبادلة، لذلك يتعين على المؤسسات الراغبة في اعتماد

هذا النوع من الشراكة والتعاون مراعاة متطلبات الإدارة الفعالة للتحالف الاستراتيجي والتي من بينها التحديد الدقيق لأهداف التحالف وإختيار الشركاء المناسبين.

5. خاتمة:

تناولت الورقة البحثية الدور الكبير الذي تلعبه التحالفات الإستراتيجية التي تلجأ إليها المؤسسات الناشئة لمواجهة الصعوبات والقيود التي تحد من قيامها بأنشطة البحث والتطوير، وبالتالي الوصول إلى الابداع والابتكار، خاصة ما يتعلق بنقص الموارد المادية والمالية والكفاءات البشرية. لقد تمت الإشارة الى أهمية الابتكار بأنواعه المختلفة بالنسبة للمؤسسات الناشئة، وكيف بات نشاطا ضروريا لبقائها ونموها، وتم اقتراح أن تكون التحالفات الاستراتيجية أطر تعاونية، تساعد هذا النوع من المؤسسات على تجاوز صعوباتها في مجال البحث والتطوير وتحقيق الابداع والابتكار.

إن التجارب الناجحة التي تمت الإشارة إلى بعضها أعلاه، كفيلة بتشجيع المؤسسات الناشئة في الجزائر على المضي قدما في تبني هذه الاستراتيجية مع المؤسسات الكبيرة والجامعات ومراكز البحث، وحاضنات الأعمال...، قصد الاستفادة من مواردها وخبراتها والامكانيات التي تتيحها، خاصة وأن النظام البيئي للمؤسسات الناشئة بدأ في التشكُّل والتطور خلال السنوات الأخيرة، من خلال سعي الدولة المستمر لتحسين مناخ الأعمال وتوفير آليات خلق وتمويل المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة واستحداث وزارة خاصة بإقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة، كُلفت بتوفير الشروط الملائمة لبروز هذا النوع من المؤسسات وجعله قاطرة التحول من اقتصاد ريعي إلى اقتصاد معرفي ومتنوع المداخل.

6. قائمة المراجع:

1. Amabile, T.M. (1996), Creativity and innovation in organizations, Harvard Business School Background Note 396-239.
2. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014), Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework, Journal of management, 40(5), 1297-1333.
3. Ariño, A., de la Torre, J., & Ring, P. S. (2001), Relational quality: managing trust in corporate alliances, California Management Review, 44(1), 109– 131.
4. Trabelsi, K. (2007), La confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique, Revue management et avenir, (4), 25-40.
5. Barthélemy, J. (2006), Création et appropriation de la valeur dans un partenariat : Le cas Disney-Pixar, Revue Française de Gestion, N°164, 141-155.
6. Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000), Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, Strategic management journal, 21(3), 267-294.
7. BCG (2021), Succès des startups : comment dépasser les seuls critères financiers ?, <https://www.bcg.com/press/5may2021-success-of-startups-how-to-exceed-the-only-financial-criteria> (consulté le 10/09/2023).

8. Blank S., Dorf B. (2012), The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company, K&S ranch, inc. publisher, USA.
9. Bouncken, R.B. and Fredrich, V., (2016), Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types, *Journal of Business Research*, 69(5), 1753-1758.
10. Bourgeois-Bougrine S. (2012), Initiation à la créativité et à l'innovation : quels apports pour l'orientation et le développement des compétences ? In Valérie Cohen-Scali V. (sous dir.) *Psychologie de l'orientation tout au long de la vie, Défis contemporains et nouvelles perspectives*, Dunod, Paris.
11. Chesbrough, H. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press.
12. Chesbrough, H. (2010), Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
13. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006), *Open innovation: researching a new paradigm*, Oxford University Press.
14. Chesbrough, H., Appleyard, M. (2007), Open innovation and strategy, *California Management Review*, 50(1), 57-76.
15. Christensen C. M. (2012), What is disruptive innovation?, <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> (consulté le 28/09/2023)
16. Christensen, C. M. (2000), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harper Business, USA.
17. Culpan, R. (2008), The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms, *management revue*, 94-105.
18. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012), Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure, Chapter 19, in Mumford M.D, *Handbook of organizational creativity*, Academic Press, 483-513.
19. Das, T. K., & Teng, B. S. (2000), Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective, *Organization science*, 11(1), 77-101.
20. DePamphilis, D. M. (2022), *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: an integrated approach to process, tools, cases, and solutions*, 11 edition, Academic Press, USA.
21. Dayan, A. (sous dir.) (1999), *Manuel de gestion, volume1*, ellipses Edition Marketing, Paris.
22. De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013), Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions, *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
23. Ehsan, Z. (2021), *Defining a startup - a critical analysis*, Social Science Research Network.
24. Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B., (1996), Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organization Science*, 7(2), 136-150.
25. Ekvall, G. (1996), Organizational climate for creativity and innovation, *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.
26. Esposito M., Tse T. (2016) Et si la collaboration start-up/grande entreprise pouvait créer de nouvelles opportunités de business? <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/01/8948> (consulté le 26/09/2023)

27. Feng, C., Ma, R., & Jiang, L. (2021), The impact of service innovation on firm performance: a meta-analysis, *Journal of Service Management*, 32(3), 289-314.
28. Ferreira, J., Coelho, A. and Moutinho, L. (2021), "Strategic alliances, exploration and exploitation and their impact on innovation and new product development: the effect of knowledge sharing", *Management Decision*, Vol. 59 No. 3, 524-567.
29. Fréry, F., & Silberzahn, P. (2013), Où en est l'innovation aujourd'hui?, *Entreprendre & innover*, (2), 82-87.
30. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020), *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*, 13th Edition, Cengage, USA.
31. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018), Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations, *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
32. Larousse (Dictionnaire en ligne), <https://www.larousse.fr/dictionnaires>
33. Leiponen, A., & Byma, J. (2009), If you cannot block, you better run: Small firms, cooperative innovation, and appropriation strategies, *Research policy*, 38(9), 1478-1488.
34. Lenssen, G., Blagov, Y., Bevan, D., Cui, Y. and Jiao, H., (2011), Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China, *corporate governance, The international journal of business in society*, 11 (4), 386-398,
35. Li, Y., Wei, Z., & Liu, Y. (2010), Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: the perspective of the vendor in cross-border outsourcing, *Journal of Management Studies*, 47(8), 1457-1482.
36. Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006), Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures, *Journal of business venturing*, 21(4), 461-486.
37. Meier O. et al. (2013), *Stratégies et changement : Innovations et transformations des organisations*, Dunod, Paris.
38. Menet N., Zimmer B. (2018), *Start-up, arrêtons la mascarade: Contribuer vraiment à l'économie de demain*, Dunod, Paris.
39. Perez, M. (2007), La gestion des alliances autour de projets innovants : une approche par les options réelles, *Revue management et avenir*, (2), 9-26.
40. Reichstein, T., & Salter, A. (2006), Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms, *Industrial and Corporate change*, 15(4), 653-682.
41. Ries E. (2011), *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown business, New York.
42. Robson, M.J., Katsikeas, C.S., Schlegelmilch, B.B. and Pramböck , B. (2019), Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances, *Journal of World Business*, 54(2) , 137-153.
43. Rothaermel, F. T. (2002), Technological discontinuities and interfirm cooperation: What determines a startup's attractiveness as alliance partner?, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(4), 388-397.
44. Schumpeter, J. (1942), *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Brothers, New York.
45. Spyropoulos, T. S. (2018), Innovation marketing: from idea to start ups: a holistic literature review, *MIBES Transactions International Journal*, 12(1) 145-159.

46. Tellis G.J., Prabhu J.C., Chandy R.K. (2009), Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture, *Journal of Marketing* 73(1), 3-21.
47. Teng, B. S., & Das, T. K. (2008), Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners, *Management decision*, 46(5), 725-742.
48. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. (2023), *Strategic alliance management*, 2nd edition, Routledge, New York.
49. Todeva, E., & Knoke, D. (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management decision*, 43(1), 123-148.
50. Toustou, B. (2019), La créativité sous le prisme de l'innovation. Une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 40 chercheurs industriels, *Revue Interdisciplinaire Management Homme (s) & Entreprise*, (4), 3-28.
51. West, M. A. (2002), Ideas are Ten a Penny: It's Team Implementation not Idea Generation that Counts, *Applied Psychology*, 51(3), 411-424.