واقع عملية التعاون التنافسي الإلكتروني

دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة

في محافظة كركوك – العراق

أ.م.د. معن وعدالله المعاضيدي **م. يونس محمد خضر السبعاوي**

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

The Reality of Electronic Coopetition Process Analytical Study for Opinions of A Sample of Managers in Zain Al-Iraq Co. For Telecommunication In Kirkuk Governorate-Iraq

Assis. Prof. Dr. Maan W. M Lec.Younis M. Kh. Al-Sabaawe

College of Admin. & Econom. Science/ Uni. Mosul

تاريخ استلام البحث ٢٠١٥/٣/٣١ تاريخ قبول النشر ٢٠١٥/٦/١٧

- **المستخلص:**

يهدف البحث إلى تأطير مضامين التعاون التنافسي الإلكتروني بأبعاده الرئيسة (التعاون، المنافسة، التقانة الإلكترونية)، التي تندمج مع بعضها في إطار التعامل مع التعاون التنافسي الإلكتروني من منظور العملية بمراحلها الثلاث وهي: (الأسباب، الآلية، النتائج)، للتعبير عن تعاون المنظمة مع منافسيها الكترونياً، والوصول إلى رؤية شاملة ومركزة تسهم في استخلاص واستنتاج المضامين الرئيسة لعملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

تمّ إجراء البحث في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق باعتماد المقابلات الشخصية واستطلاع آراء عينة من مديري الشعب الإدارية والفنية في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة في محافظة كركوك – العراق، كما تمّ اعتماد استمارة استبيان ضمت 60 سؤالاً جسدت مضامين عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، بهدف التعرف على أهم الأسباب التي تقف وراء تبني منظور التعاون التنافسي الإلكتروني، والآليات التي يمكن اعتمادها لتسهيل عملية التعاون إلكترونياً مع المنافسين، وأخيراً النتائج التي يمكن تحقيقها عبر التعاون التنافسي الإلكتروني. تمّ اعتماد التحليل العاملي باستخدام برنامج SPSS-10 For Windows بهدف تفسير العوامل المستخلصة بوصفها المعبرة عن واقع كل من المضامين الأساسية في إطار عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها توافر مضامين عملية التعاون التنافسي الإلكتروني على مستوى الأسباب والآليات والنتائج، واستناداً لذلك تمت الإشارة إلى بعض المقترحات المتعلقة بوضع الخطط الإستراتيجية الشاملة لنشر منظور عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتعزيز الاستفادة من تجارب الدول والشركات في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التعاون، المنافسة، التعاون التنافسي، التعاون التنافسي الإلكتروني.

Abstract:

This research aims to frame the contents of electronic coopetition by its main dimensions (cooperation, competition, electronic technology), these contents mergers with each other in the frame of dealing with electronic coopetition in the perspective of process in its three stages, are: (Reasons, Mechanism, Results) to express the organization electronic cooperation with competitors, and access to comprehensive and focusing insight can contribute in extraction and concluding the main contents in the electronic coppetition process.

The research done in the telecommunication sector in Iraq, by using the interviews and scouting the opinions of a sample of managers in the technical and managerial units in the Zain Al-Iraq co. for telecommunication in Kirkuk Governorate, then the researchers adopted a questionnaire that included 60 questions about the contents of electronic coopetition process, to determines the main reasons to adopting electronic coopetition perspective, and the mechanisms that the company depending on to facilitate the electronic coopetition process with competitors. Finally, the results can be achieved by adopting electronic coopetition process. The factor analysis is adopted by suing SPSS-10 For Windows program, to interpreting the extraction factors that can be used in expression the reality of each content of adopting electronic coopetition process.

The research concluded some conclusions, the important one is: the availability of electronic coopetition process contents under the (Reasons, Mechanism, Results), therefore, the researchers suggesting some suggestions related to the putting the comprehensive strategic plans to disseminate the electronic coopetition process perspective, and reinforcing the interesting from the companies and countries experiments.

Key Words: Cooperation, Competition, Coopetition.

المقدمة:

أفرزت حقائق القرن الواحد والعشرين عدم إمكانية حياة المنظمات بمفردها، الأمر الذي ترتب عليه نوعاً من التفكير بالتعاضد الاستراتيجي بين المنظمات في إطار النظرة التعاونية، وبما أن التعاون والمنافسة تتواجدان في الوقت نفسه وتتصلان ببعضهما على نحو وثيق، فإن المنظور الذي يتم التعامل معه في إطار هذه العلاقة هو منظور التعاون التنافسي، الذي يشير إلى أحد أنواع الاندماج الذي يُعدّ بمثابة اتكال إستراتيجي بين المنظمات في إطار بناء نظام تعاوني تنافسي يهدف إلى بناء القيمة عن طريق التنوع الإبداعي والتقني. ومع تطور صيغ الأعمال الإلكترونية بين المنظمات والاستخدام الواسع لتقانة المعلومات والاتصالات، والوتيرة المتسارعة للتطورات الحديثة على كافة الأصعدة، جميعها أدت إلى تغيير أساليب وأدوات العمل، وظهور مفاهيم حديثة تشير إلى مفهوم التعاون الإلكتروني، الذي اكتسب أهمية متزايدة على مستوى المنظمات المتشاركة عبر ربط الشركاء بالمشاريع وعمليات الأعمال الموزعة سوياً.

ووفقاً لهذا المنظور يمكن النظر إلى المتعاونين المتنافسين في إطار العمل الإلكتروني بوصفهم مجاميع عمل تعاونية تنافسية إلكترونية، تقوم على أساس مبادرة التعاون التنافسي وبدعم

من الأدوات الإلكترونية أو البنية التحتية الإلكترونية، الموجهة نحو تحقيق التناغم الإستراتيجي على نحوٍ ينسجم ومتطلبات البيئة التنافسية وتحدياتها المتزايدة، للتعبير عن سلسلة من الأنشطة التي تتكرر في الوقت المناسب بدوافع ومحفزات داخلية وخارجية، وتتم ضمن آلية من التكامل والدعم المتبادل بين المشاركين باعتماد التقنيات الالكترونية لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية بوصفها نتائج تعزز من قدرات المنظمة الأساسية في المنافسة والمُحافظة عليها.

أولاً: مشكلة البحث

يتبنى البحث الحالي اعتقاداً بضرورة التمييز الواضح بين أبعاد عملية التعاون التنافسي والتشخيص الدقيق لعوامل كل بُعد على حدة، ومن ثم دراستها ضمن إطار واحد ووفق منهج تسلسلي وتتابعي للوصول إلى رؤية شاملة وواضحة لمضامين **(لماذا، كيف، ماذا)**، ولعل الطريقة المناسبة لدراسة واقع مضامين التعاون التنافسي الإلكتروني هو النظر إليها بوصفها عملية تفاعلية تكاملية بين المنظمات المُتنافسة تَستخدِم عبرها تحركات تعاونية لتكون أكثر فاعلية ضمن قطاع أعمالها، والمنظمات التي تتمكن من فهم طبيعة عملية التعاون التنافسي التي تشارك فيها غالباً ما تكون أكثر قدرة على القيام بتحركات إستراتيجية أفضل تمكنها من تبني الأسلوب المناسب للوصول إلى المزايا التنافسية والمحافظة عليها. وبموجب ذلك، يمكن تلخيص مشكلة البحث عبر محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما واقع عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمة المبحوثة؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما العوامل الرئيسة التي تقوم عليها مراحل عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟
- ما المتوافر من العوامل لكل من المراحل الرئيسة لعملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟
- ما الأولويات الرئيسة لهذه العوامل ضمن مراحل عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟

ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في كل من الجانب النظري والعملي وكما يأتي:

١. الجانب النظري

- يُعدّ البحث تجربة جديدة ومحاولة لتأطير مضامين موضوعات حديثة في ميدان إدارة الأعمال، تدمج بين المداخل المعاصرة للعمل التعاوني التنافسي بين منظمات الأعمال من جهة وبين اعتماد تقانة المعلومات والاتصالات من جهة أخرى.

- يقدم البحث منظور العملية بوصفها خارطة طريق يمكن اعتمادها في صياغة إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، في ضوء حقيقة مفادها (إمكانية تحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية اكبر عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة بوصفها عملية).
- تأطير مضامين عملية التعاون التنافسي الإلكتروني عبر مراحلها الرئيسة وهي: (الأسباب، الآلية، النتائج).
- صياغة وتوضيح مفهوم عملية التعاون التنافسي الإلكتروني إذ لم يسبق لدراسة سابقة مناقشة المفهوم هذا على المستوى النظري (في حدود إطلاع الباحثين).

٢. الجانب العملي

- المساهمة العلمية في الوقوف على واقع مضامين عملية ا التعاون التنافسي الإلكتروني في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة لأنها شركة تعمل في بيئة وتنتمي لصناعة تنسجم مع منظور التعاون التنافسي ويستند جُل عملها على التقنيات الإلكترونية.

ثالثاً: أهداف البحث

- بناء أو صياغة إطار نظري يتضمن مفهوم لعملية التعاون التنافسي الإلكتروني، في ظل مراحلها الرئيسة الثلاث (الأسباب، والآليات، والنتائج).
- وضع أنموذج فكري يُشخص أهم العوامل في كل مرحلة من مراحل العملية استناداً إلى الجهود البحثية السابقة، ووفقاً لآراء المبحوثين.
- قياس مستوى توافر أبعاد عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمة المبحوثة، وما تتضمنه من عوامل.
- تقديم مقترحات يُمكن أن تُسهم في خدمة المنظمة المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث.

رابعاً: فرضية البحث

تماشياً مع مُشكلة البحث وأهدافه، فقد تم اعتماد الفرضيات الرئيسة الآتية:

- لا يتوافر لدى المنظمة المبحوثة العوامل الأساسية لمراحل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وآلياتها ونتائجها.
- لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة للأولويات هذه العوامل ضمن كل مرحلة من مراحل عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

خامساً: أدوات التحليل الإحصائي

استناداً إلى طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقة بين أبعاد البحث وعوامله، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، نوضحها في ضوء استخداماتها على النحو الآتي:

- **التحليل العاملي (Factor Analysis)**: لاستخلاص المتغيرات في أقل عدد ممكن من العوامل يمكن السيطرة عليها ودراستها.
- **اختبار مربع كاي (Chi-Square)**: وأُستخدم للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات.
- **معامل الانحدار الخطي البسيط:** لقياس تأثير الأبعاد المستقلة (المُفسرة) في البُعد المُعتمد (المستجيب).
- **اختبار F:** للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.
- **اختبار T:** لإظهار فعالية كل بُعد وعامل والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين الأبعاد.

سادساً: الإطار النظري

١. التعاون التنافسي Coopetition:

قد يصعب مناقشة مضامين التعاون ضمن تعريف أو مفهوم محدد، إذ تشير الدراسات – التي استطلعها الباحثون – من التي تناولت مفهوم التعاون والجوانب المرتبطة به إلى سعة هذا المصطلح وتشعبه، وفي هذا السياق يشير (Evin *et al*., 2013, 2) إلى التعاون بوصفه مجال واسع للبحوث وتتم دراسته في سياق العديد من التخصصات في العلوم الإنسانية مثل (علم النفس، علم الاجتماع، علم اللغة، الفلسفة، وغيرها)، فضلاً عن أنَّ موضوع التعاون أسهم في تأطير مجموعة واسعة ومتنوعة من الممارسات مثل: (إدارة المنظمة، بيئة العمل، الإدارة الدولية، الممارسات التعليمية، التربية الرياضية، وغيرها)، يُشير (Boragno, 2012, 87) إلى التعاون بوصفه مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات المستندة إلى مفهوم النية المشتركة والعمل المشترك اللتان يُمكن أن تُعطيان تصوراً أفضل لما نعنيه تعاوناً.

أما المنافسة فقد دُرِست على مستوى قطاع الصناعة لعقود زمنية في مجال البحوث الإدارية والتسويقية، ونال التعاون في هذا القطاع حيزاً كبيراً من الاهتمام في مجال البحوث، في الوقت الذي قد يمثل فيه مفهوم التعاون التنافسي Coopetition مفهوماً جديداً نسبياً، وهو المفهوم الذي يشير إلى التعاون والتنافس في آن واحد بين المنظمات (Cooperation with Competitors)، وقد كان الظهور الأولى للمصطلح عام ١٩٨٠ من قبل (Raymond Noorda) (Tourneau, 2004, 82)، وبحلول عام ١٩٩٦ أصبح المفهوم

مألوفاً وعلى نطاق واسع عبر دراسات (Brandenburger & Nalebuff)، ومنذ منتصف التسعينات ظهرت العديد من الجهود التي تناولت مفهوم التعاون التنافسي ضمن معانٍ متعددة مثل التعاون التنافسي الثنائي Dyadic Coopetition، والتعاون التنافسي متعدد الجوانب Multifaceted Coopetition، والتعاون التنافسي بين الشركات Intra-Firm Coopetition، والتعاون التنافسي للصناعة Industry-Level Coopetition (Rusko, 2011, 311)، فضلاً عن استخدام مصطلح Co-opetition لوصف إستراتيجية حديثة للمنظمة تجمع بين المنافسة والتعاون وعلى وجه التحديد (التعافس) Coopetition في إشارة إلى التعاون من أجل المنافسة عبر قيام منظمتين أو أكثر من المنظمات المتنافسة بالتعاون بهدف إنشاء أكبر فطيرة أعمال، وفي الوقت نفسه تتنافس للحصول على القطعة الأكبر، ويؤكد (Raymond Noorda) مؤسس شركة (Novell) للبرمجيات والشبكات بوصفه أول من عرض هذا المصطلح على أِنه مزيج التعاون والمنافسة مناسب تماماً للعلاقات الديناميكية الحديثة، ويضيف Noorda أنه عندما تقرر منظمتين أو أكثر المشاركة في التعاون مع المنافسين عليها أولاً أن تشخص وبوضوح المهمة، كما ينبغي عليها تشخيص وتعريف حدود السوق وفي حال توفر الشروط هذه يمكن تحقيق التوافق والتنفيذ الناجح للتعاون التنافسي (Bigliardi *et al*., 2011, 2) بوصفه فرصة لتجديد رؤية معمقة حول تطور العلاقات المتبادلة بين المنظمات في إطار التأكيد على عدم وجود علاقة تعاونية مُطلقة، صافية، أو علاقة تنافسية مُطلقة يمكن أن توضح أو تقنع النماذج التفسيرية لواقع الأعمال، والواقع هو أن كل من التعاون والمنافسة تُمثل مزيجاً لإنشاء أنموذج مبتكر لخلق القيمة (Fulcons *et al*., 2011, 58)، وقد جذب هذا المفهوم مزيداً من الاهتمام في الأوساط الأكاديمية منذ عام ١٩٩٠ عبر مساهمات اعتمدت نظرية المباراة (اللعبة) لتشجيع التفكير حول كل من الطرق التعاونية والتنافسية لتغيير اللعبة الإستراتيجية، ووفقاً للمنظور الإداري فإن المنظمات المتنافسة يمكنها أن تتعاون بِاستمرار لتحسين ميزتها التنافسية على نحو أفضل من منافسيها (Lacosta, 2012, 649).

ويمكن القول أن إستراتيجية التعاون التنافسي (إستراتيجية التعافس) أصبحت من بين المعايير الإستراتيجية الرئيسة في البيئة المعقدة والحركية التي توفر المعرفة الجوهرية للقدرة التنافسية من خلال الجمع بين مزايا التعاون Cooperation والمنافسة Competition بحيث أصبح أمام المنظمات فرص عديدة لتحقيق مستويات أداء أفضل مقابل العمل بموجب أحد أبعاد التعاون أو المنافسة (Fernandez *et al*., 2012, 2) في الوقت الذي تقوم إستراتيجية التعاون

التنافسي على أساس اعتماد الدمج بين التعاون والمنافسة في مراحل مختلفة وفي مجالات مختلفة بهدف تحقيق أفضل النتائج الفردية والجماعية، ولعل أحد أهم الأهداف الرئيسة للمنظمات هو استيعاب أكبر قدر ممكن من المعرفة التي يمكن الحصول عليها عبر اعتماد استراتيجيات مركبة على أساس مزيج من التعاون والمنافسة في إطار الدخول بشراكات تتقاسم ذات المخاوف والمنطق المتناقض التي تسهم في معرفة المزيد عن بعضها(Fernandez & Chiambaretto, 2013, 5).

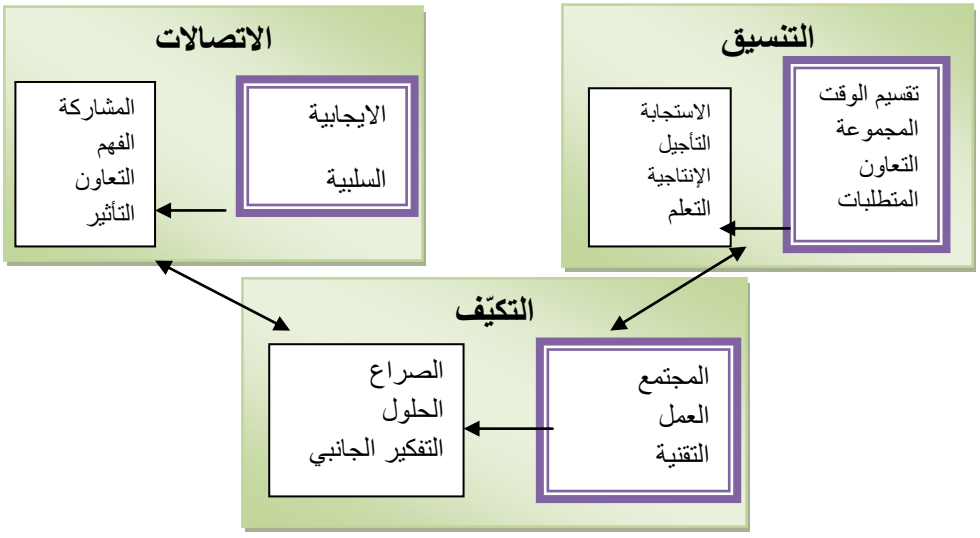
يتبنى البحث الحالي منظور العملية الذي يتوافق مع وجهة نظر (Nisuls, 2011, 2) الذي يعَرف التعاون التنافسي على أساس كونه عملية بدلاً من النظر إليه بوصفه سياق عمل، عبر التركيز على التفاعلات التي تجري بين المتنافسين. ويتفق هذا المنظور مع (Tidstrom, 2008, 210) الذي يشير إلى اعتماد إستراتيجية التعاون التنافسي على التوازن الحساس بين المنافسة والتعاون التي ينبغي إدارتها باستمرار، عبر التخطيط والمتابعة والتوجيه للوصول إلى تحقيق التوازن الاستراتجي بين الأطراف المشاركة جميعها.

وعبر ما تقدم، يمكن التعبير عن مضامين التعاون التنافسي وفقاً لمنظور العملية بوصفها (العملية التي تتضمن سلسلة من الأنشطة التي تتكرر في الوقت المناسب على أساس التعاون من أجل المنافسة عبر التكامل والدعم المتبادل بين المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة عالية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بهدف تعزيز قدرات المنظمة الأساسية في المنافسة) .

٢. التعاون الإلكتروني Electronic Collaboration:

استخدمت تقانة المعلومات والاتصالات (ICT) في تنفيذ أنشطة الأعمال المشتركة بين المنظمات، واعتمدالانترنت وتبادل البيانات الكترونياً Electronic Data Interchange (EDI) ونظم المعلومات المشتركة Interorganizational Information Systems (IOS) بوصفها بعض النماذج المستخدمة لإجراء المعاملات الخاصة بالمنتجات والخدمات وتبادل المعلومات، فضلاً عن تحقيق التفاعل بين المنظمات والمساهمة في بناء علاقات قوية بين المنظمات في إطار ما يسمى بالتعاون الإلكتروني (Choi & Choi, 2000, 1). ومع تزايد الاهتمام ببناء نمذجة المعلومات Building Information Modeling (BIM) إلى جانب منصات التعاون الإلكتروني أصبح بالإمكان معالجة المشاكل المرتبطة بتبادل البيانات الكترونياً، عبر اعتماد أنواع أخرى من النظم التعاونية المشتركة بين المنظمات (Christiuanse & Murkus, 2003, 5) وبالتالي فقد أصبح التعاون الإلكتروني يشير إلى ارتباط الأفراد الكترونياً عبر الانترنت باستخدام أدوات متعددة مثل البريد الإلكتروني أو عبر مواقع الشبكة العالمية World Wide Web (WWW) بما يسمح

للمشاركين في العملية التعاونية بالتواصل في أي وقت ومن أي مكان وإمكانية تبادل المعلومات والأفكار المشتركة أو الدراسة معاً أو مناقشة الأعمال، ويمكن أن يأخذ التعاون الإلكتروني أشكالاً متعددة مثل جماعات المناقشة أو أنشطة جمع البيانات وتنظيمها أو تقاسم تقارير بعض المشاريع المشتركة أو أنشطة الاتصال المتزامن عبر الانترنت مثل (الدردشة) والمؤتمرات عبر البريد الإلكتروني أو ورش العمل عبر الانترنت (Koufman *et al*., 1999, 1-2)، ولعل التعاون الإلكتروني وببساطة يمكن التعبير عنه بوصفه التعاون بين الأفراد لإنجاز مهمة مشتركة باستخدام التقنيات الالكترونية (Cai & Kock, 2009, 821) الذي يسهم في تحقيق أهداف زيادة الكفاءة والمرونة في الاستجابة لحاجات الزبائن وتوسيع عروض المنتج والدخول إلى أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية التي تمثل جميعها مصادر محتملة لتحقيق الميزة التنافسية (Rowe & Pease, 2006, 2). وقد نوقشت المضامين المرتبطة بالتعاون الإلكتروني في إطار ما يعرف بهيكلية التعاون الإلكتروني ضمن مسميات مثل مكونات التعاون الإلكتروني أو عناصر التعاون الإلكتروني أو أجزاء التعاون الالكتروني، التي تشير إلى المرتكزات الأساسية للقواسم المشتركة لبناء أنموذج التعاون الإلكتروني الذي ينبغي على المنظمات تنميتها وبعناية. ويشير (Jafari *et al*., 2010, 4) إلى الجوانب الرئيسة في التعاون الإلكتروني التي يمكن أن تُشكل أنموذج التعاون الإلكتروني الفعّال وتتضمن كل من (الاتصالات، التنسيق، التكيّف)، الشكل (١).



شكل رقم (١)

أنموذج التعاون الإلكتروني الفعّال

Source: Jafari Marjan Mohammad, Ahmed Shamsuddin, Dawala Siti, Zayandehroodi Hadi, 2010, The Effects of Electronic Collaboration in Reducing Product Design Process in SMEs, **Proceeding of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists**, Vol. 3, P. 4.

وانسجاماً مع هدف الدراسة الحالية يمكن التعبير عن التعاون الإلكتروني في إطار منظور العملية بوصفه (العملية التي تتضمن سلسلة من الأنشطة التي تتكرر في الوقت المناسب على أساس العمل معاً في ظل التقنيات الالكترونية التفاعلية لتحقيق الأهداف المشتركة لأصحاب المصالح وتعزيز قدرات المنظمة الأساسية في المنافسة).

٣. التعاون التنافسي الإلكتروني Electronic Coopetition

على الرغم من ظهور بعض المصطلحات الحديثة مثل مصطلح التعاون التنافسي (التعافس) Coopetition ومصطلح التعاون الإلكتروني Electronic Collaboration بوصفها مصطلحات تحاكي توجهات منظمات الأعمال في التعامل مع بيئة المنافسة من جهة وتطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات التعاونية من جهة أخرى، غير أنَّ الجمع بين المصطلحات هذه في إطار منظور متكامل للعمل التعاوني التنافسي الإلكتروني Electronic Coopetition لم يحظَ باهتمام الباحثين والمنظرين في الوقت الذي يمكن أن يقدم فيه هذا المنظور العديد من فرص تحقيق القيمة المضافة عبر آليات العمل التعاوني التنافسي والتعجيل في دورة الابتكار والإبداع عبر آليات تقنيات التعاون الإلكتروني للمشاركين، ومن هذا المنطلق جاءت مساهمة الدراسة في محاولة تأطير مصطلح التعاون التنافسي الإلكتروني Electronic Coopetition على المستوى النظري والتطبيقي في آنٍ واحد.

ومن خلال مراجعة دراسات سابقة حول موضوع التعاون التنافسي يتضح أن هذا المصطلح تم دراسته في قطاعات مختلفة والتي قد تبدأ بصناعة الغابات كدراسة (Rusko, 2011)، ومروراً بدراسة (Kirchner, 2007) في قطاع منظمات الفنون غير الربحية (الاوركسترا السيمفونية) ووصولاً إلى قطاع الفضاء والصناعات الدفاعية كما في دراسة (Bigliardi *et al.*, 2011)، وما بين هذا القطاع وذاك يمكن تأشير الاهتمام الواسع والمنظور الشمولي لدراسة الموضوع في مختلف القطاعات، ولعل مثل هذه الدراسات وغيرها الكثير من مساهمات الباحثين والمهتمين لا يتسنى المجال لذكرها أسهمت جميعها في تأطير مضامين التعاون التنافسي وتوضيح مختلف الجوانب المرتبطة بمصطلح (التعافس)، غير أنها لم تحاكي منظور التعاون التنافسي في إطار تطبيقات العمل الالكتروني، في الوقت الذي كانت هنالك مساهمات لباحثين عبر دراسات تم إجراؤها ضمن قطاعات وفي مجالات معينة قد تساعد في تأطير المصطلح وفقاً لمنهج الدراسة القائم على أساس التحليل في استنباط واستخلاص واستنتاج المضامين الرئيسة والمرتكزات الأساسية والمتطلبات المساندة لتأطير وبناء منظومة العمل التعاوني التنافسي الإلكتروني وفق المنظور الاستراتيجي.

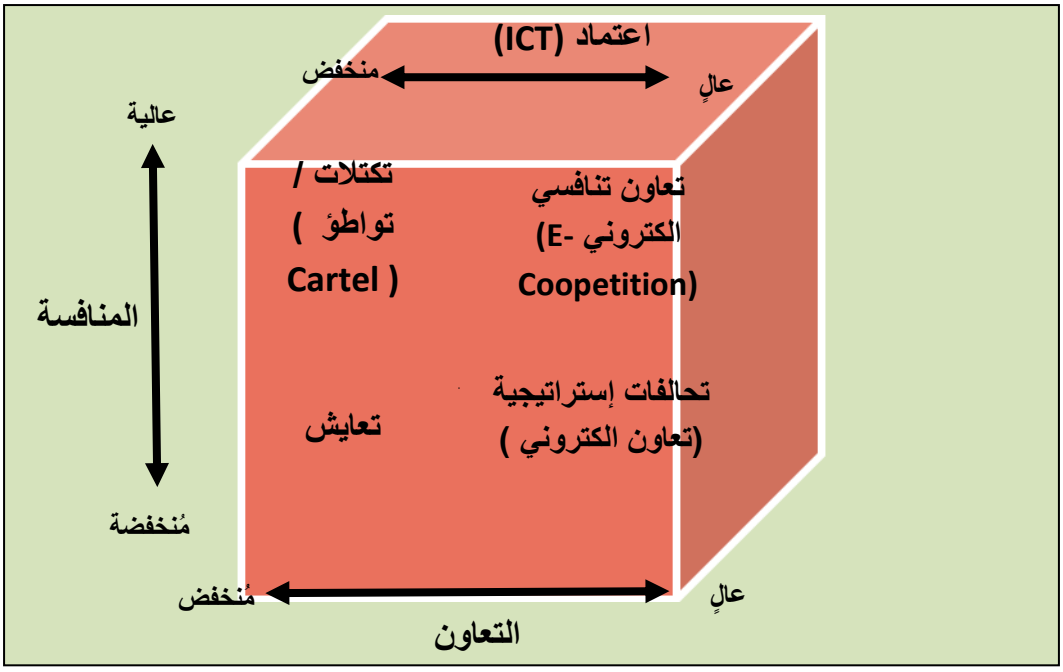
ومن هذه الدراسات ما أجري بقطاع منظمات التقنية العالية كدراسة (Bielawska, 2011) ودراسة التعاون التنافسي في مجال سلسلة التجهيز الالكترونية كدراسة (Coe, 2004) ودراسة (Fulconis et al., 2011)، وكذلك دراسة الموضوع في قطاع خدمات تقنيات المعلومات والاتصالات كدراسة (Ritala et al., 2009)، في كانت دراسة (Maamar et al., 2011) باتجاه التعاون التنافسي بين مجموعات مجتمع خدمات الويب، أما دراسة (Simoni & Caiazza, 2012)، و (M'chirgui et al., 2010) تناولت التعاون التنافسي في إطار إدارة الشبكة الاجتماعية الناتجة عن العلاقات الشخصية بين الأفراد. أما دراسة (Rowe & Pease, 2006) و (Belleflamme & Neysen, 2008) فقد اهتمتا بدراسة التعاون التنافسي بقطاع السياحة الإلكترونية، ودراسة (Lin et al., 2010) و (Baruch & Lin, 2012) في إطار دراسة التعاون التنافسي عبر أداء الفرق الافتراضية، أما دراسة (Gueguen & Isckin, 2009) ودراسة (Markendahi & Molleryd, 2012) فقد كانت في قطاع مشغلي الهاتف النقال.

وقد يتطلب تأطير المضامين الأساسية لمصطلح التعاون التنافسي الإلكتروني Electronic Coopetition مناقشة الأطر المفاهيمية للمصطلح في ضوء الدور اللوجستي التفاعلي لكل من منظور التعاون والمنافسة والتقانة الالكترونية بوصفها منظومة عمل متكاملة تقوم على أساس المحفزات الإستراتيجية للتعاون من اجل المنافسة في إطار التكامل والدعم المتبادل والتكيَف والتنسيق والاتصالات بهدف خلق القيمة المضافة للمشاركين وتحسين القدرة التنافسية على مستوى التمييز والكلفة والاستجابة. ويذكر (Kupke & Lattemann, 2008, 165) أن المنظمات تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية ضمن البيئة التنافسية الحركية التي تشهد تغيرات متزايدة في التقنيات الابتكارية والانتشار السريع للتقانة الجديدة وتطوير نماذج الأعمال في إطار ما يعرف بالعولمة، بوصفها المحرك الرئيس لهذه التحديات التي ينتج عنها زيادة الحركية والتعقيد في العلاقات بين المنظمات، إذ يشير (Coe, 2004, 5) أن المنظمات يمكن أن تعمل بوصفها فريق واحد بمساعدة تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين كامل سلسلة القيمة وبالتالي خفض التكاليف الإجمالية وتحسين أنظمة الاستجابة للزبائن التي تتضمن كل من تصميم المنتج والسعر والإطار الزمني وطريقة التسليم وفقاً لاحتياجات الزبائن. ويؤكد (Rowe & Pease) بأنه على الرغم من أن مصطلح التعاون التنافسي Coopetition يشير إلى التعاون والمنافسة بين منظمات الأعمال إلاّ أنه يمكن أن يكون نتيجة لصياغة علاقات المنظمات الافتراضية بين

المنافسين في السوق (Rowe & Pease, 2006, 3)، فغالباً ما يتم تبني التعاون والمنافسة عبر تطوير التقنيات وتوحيدها في ظل المنافسة المحتدمة (الشرسة) والتمايز في العلامات التجارية والتسويق في العديد من الجوانب ذات العلاقة بتقنيات المعلومات والاتصالات (Ritala et al., 2012, 3)، فقد شهد توحيد المعايير نمواً متزايداً في العقدين الأخيرين من القرن الحادي والعشرين خاصة مع تقارب مختلف أنواع التقنيات في إطار تزايد اعتماد تقنيات المعلومات والوسائط والاتصالات السلكية واللاسلكية التي يمكن أن تنتج محفظة أوسع من الكفاءات تجعل لكل من المنافسين والمتممين حافزاً للعمل معاً لإنشاء وتطوير ودعم وتعزيز معايير تسليم البيانات والمحتوى عبر التقنيات الرقمية التي تمثل فرصة للتعاون بين المنافسين لبناء نظام عمل يقوم على أساس دعم التقنيات الجديدة وتعزيز معايير النجاح في السوق (M'chirgui et al., 2010, 2) ولعل المنظمات الرئيسة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات مثل (Apple، SAP، Cisco، Dell، Sun Microsystems، IBM، Symbian، Microsoft) كانت الرائدة في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بوصفها فرصة لبناء شبكات من العلاقات بين المنظمات (Osarenkhoe, 2010, 349).

ووفقاً لمستويات كل من الأبعاد الرئيسة (التعاون والمنافسة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ICT) يمكن أن ينتج أنواع مختلفة من طبيعة العلاقات بين المنظمات في بيئة الأعمال، الشكل (٢) يوضح مضامين التعاون التنافسي الإلكتروني في ضوء أبعاد التعاون والمنافسة واعتماد التقنيات الالكترونية.

إذ يؤكد الشكل (٢) على مضامين التعاون التنافسي الإلكتروني في ضوء أبعاد التعاون والمنافسة واعتماد التقنيات الإلكترونية وطبيعة العلاقات الناتجة التي يمكن أن تنتج عن مستويات معينة من هذه أبعاد (التعاون، والمنافسة، استعمال ICT) وكما يأتي:



شكل رقم (٢)

التعاون التنافسي الألكتروني في ظل أبعاد التعاون والمنافسة واستخدام ICT

إذ يؤكد الشكل (٢) على مضامين التعاون التنافسي الإلكتروني في ضوء أبعاد التعاون والمنافسة واعتماد التقنيات الإلكترونية وطبيعة العلاقات الناتجة التي يمكن أن تنتج عن مستويات معينة من هذه أبعاد (التعاون، والمنافسة، استعمال ICT) وكما يأتي:

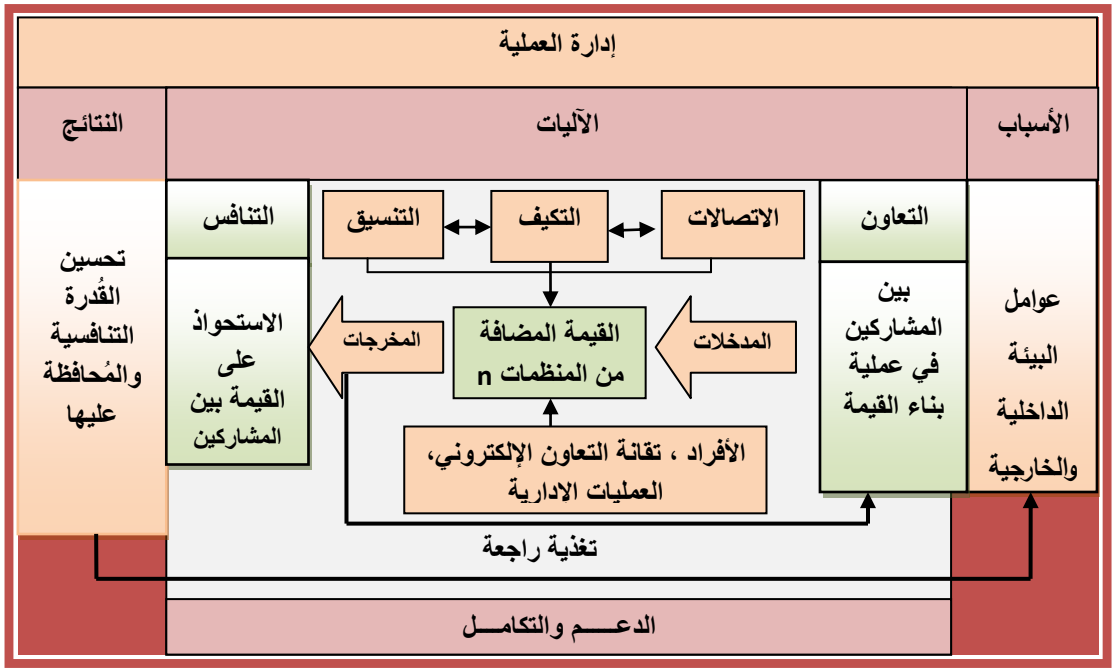
١. **التعايش:** وتشير إلى العلاقة التي تظهر في ظل مستوى منخفض لكل من التعاون والمنافسة واستعمال ICT، وبالتالي عدم وجود تعاون أو منافسة مباشرة، فضلاً عن التفاعل بين المنظمات سواء كان عبر التقنيات الالكترونية أو التفاعل المباشر التقليدي بأقل قدر ممكن.

٢. **التكتلات/ التواطؤ (Cartel):** وتنتج هذه العلاقة عن وجود مستوى منخفض من التعاون بين المنظمات التي تتنافس على الأقل وفقاً لبعد إستراتيجي واحد، في ظل استعمال منخفض لـ ICT بين الأطراف.

٣. **التحالفات الإستراتيجية (التعاون الالكتروني):** وتشير إلى طبيعة العلاقة الناتجة عن مستوى عالٍ لكل من التعاون واعتماد ICT في ظل مستوى منخفض لمنظور المنافسة بين أطراف العلاقة، وبالتالي يمكن أن تعبر مثل هذه العلاقة عن التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات في إطار تطبيقات تقانات التعاون الإلكتروني.

٤. **التعاون التنافسي الالكتروني:** وتشير إلى العلاقة الناتجة عن مستوى عالٍ لكل من منظور التعاون والمنافسة التي يتم تأطيرها في ضوء استعمال عالٍ لـ ICT بين الأطراف المشاركة في شبكة الأعمال التعاونية التنافسية الالكترونية.

وبعد هذا الاستعراض للمضامين الأساسية المرتبطة بالتعاون التنافسي الإلكتروني وانسجاماً مع هدف الدراسة في تأطير مصطلح التعاون التنافسي الإلكتروني في إطار منظور العملية يمكن التعبير عن التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه *(العملية التي تتضمن سلسلة من الأنشطة التي تتكرر في الوقت المناسب على أساس التعاون من أجل المنافسة عبر التكامل والدعم المتبادل بين المشاركين في ظل اعتماد التقنيات الالكترونية لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بهدف تعزيز قدرات المنظمة الأساسية في المنافسة والمُحافظة عليها).*



شكل رقم (٣)

منظور التعاون التنافسي الإلكتروني وفق أنموذج إدارة العملية

المصدر: من إعداد الباحثين.

سابعاً: منهجية البحث

١. مجتمع البحث والعينة:

تُمثل شركة زين العراق إحدى فروع شركة زين العربية للاتصالات المتنقلة، وهي شركة تنتشر فروعها في عدد من الدول العربية، أما عينة البحث فقد اشتملت على الإدارات الإدارية

والفنية (مديري ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة بمحافظة كركوك – العراق)، وتُعد عينة البحث عينة عمدية مُيسرة، تكون فيها عملية اختيار وحداتها الاجتماعية على أساس السهولة والملائمة في توفير المراد من الاستقصاء، ممن يمتلكون قدراً مهماً من المعرفة المرتبطة بمضامين عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، والدراية الشاملة بما يتعلق بتوافر آليات نجاحها، والرؤية المستقبلية بالنتائج التي يمكن تحقيقها. تمّ توزيع (٣٨) استمارة في المنظمة المبحوثة تمّ استرجاع (٣٥) منها، وبعد مراجعة الاستمارات استبعدت (٣) استمارات غير مستوفاة جزئياً أو بالكامل، وبذلك يصبح عدد الاستمارات المقبولة (٣٢) استمارة، وبنسبة استجابة (٨٤.٢%). الجدول (١) وصف لخصائص عينة البحث على أساس (الجنس، العمر، الشهادة، مدة الخدمة).

جدول رقم (١)

خصائص أفراد عينة البحث

العوامل الشخصية	المتغيرات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	٢٦	٨١,٢٥
	أنثى	٦	١٨,٧٥
العمر	(٢٦-٣٠) سنة	١٣	٤٠,٦
	(٣١-٣٥) سنة	٨	٢٥
	(٣٦-٤٠) سنة	٤	١٢,٥
	(٤١-٤٥) سنة	٤	١٢,٥
	(٤٦-٥٠) سنة	٣	٩,٤
الشهادة	دكتوراه	١	٣,١٢
	بكالوريوس	٣١	٩٦,٨٨
مدة الخدمة	(١-٥) سنة	٢٣	٧١,٩
	(٦-١٠) سنة	٩	٢٨,١

٢. متغيرات البحث وأسلوب قياسها:

عبر استعراض الإطار النظري للبحث تمّ اعتماد منظور العملية بمراحلها الرئيسة (الأسباب، الآلية، النتائج) لوصف المحاور الرئيسة لاستمارة الاستبيانة التي تمّ تصميمها لجمع البيانات الضرورية في معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، وتمّ اعتماد مقياس ليكرت الخماسي

للوقوف على استجابات المبحوثين. واشتملت الاستبانة على جزئيين رئيسين، الأول تضمن أسئلة تُعبر عن العوامل الشخصية لعينة البحث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)، أما الجزء الثاني فقد تضمن ثلاثة محاور تشتمل على (٢٠) فقرة لكل منها تُمثل متغيرات الدراسة، يشير المحور الأول إلى أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني أما المحور الثاني فيمثل آلياتها وتضمن المحور الثالث نتائجها، تهدف جميعها إلى تحديد مضامين عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وتشخيص المتوافر منها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تأشير أوليات المبحوثين لكل مِنها عبر المراحل الرئيسة لعملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

٣. نتائج الدراسة الميدانية:

تم اعتماد التحليل العاملي في تحديد أهمية المتغيرات التي تضمنها البحث، ووصفها في صورة أقل عدد ممكن من العوامل التي يمكن السيطرة عليها. وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتحديد مضامين المراحل الرئيسة لعملية التعاون التنافسي الإلكتروني. وقد تم تحليل بيانات الدراسة لتشخيص أسباب التعاون مع المنافس الكترونياً وهو ما تضمنه المحور الأول من الاستبيانة، في حين تناول المحور الثاني منها الآلية التي يتم عبرها تأطير هذه العلاقة وتطويرها، ويشير المحور الثالث إلى النتائج التي يمكن تحقيقها بوصفها مخرجات لعملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وكالآتي:

المحور الأول: أسباب التعاون التنافسي الإلكتروني

يتضمن مجموعة الدوافع والمحفزات الداخلية والخارجية التي تدفع باتجاه تبني منظور التعاون التنافسي الالكتروني، الجدول (٢) يوضح وعلى حسب التفاوت النسبي مجموعة مؤشرات تشير إلى أن عوامل أسباب التعاون التنافسي الإلكتروني تتضمن (الترابط الاستراتيجي، الثقة المتبادلة، التحديات الخارجية، منظور شبكة التعاون التنافسي، التحديات الداخلية).

جدول رقم (٢)

التوزيع النهائي لعوامل أسباب التعاون التنافسي الإلكتروني

اسم العامل	معدل تفسير العوامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
	القيمة الذاتية	مقدار تفسير العامل للظاهرة	العدد	النوع		
أولاً: الترابط الاستراتيجي	9.22	46.10	5	X_6	0.64	0.76
				X_7	0 .72	0.73
				X_8	0.77	0.81
				X_{18}	0.81	0.77
				X_{20}	0.68	0.71
ثانياً : الثقة المتبادلة	2.51	12.59	4	X_1	0 .76	0.78
				X_2	0.88	0.87
				X_5	0.73	0.77
				X_{10}	0.77	0.78
ثالثاً : التحديات الخارجية	1.87	9.38	5	X_3	0.56	0.74
				X_{11}	0.86	0.87
				X_{14}	0.69	0.75
				X_{16}	0.54	0.77
				X_{17}	0.64	0.78
رابعاً : منظور شبكة التعاون التنافسي	1.21	6.05	3	X_4	0.56	0.72
				X_9	0.67	0.80
				X_{19}	0.81	0.83
خامساً: التحديات الداخلية	1.13	4.78	3	X_{12}	0.63	0.83
				X_{13}	0.79	0.81
				X_{15}	0.65	0.80

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

المحور الثاني: آليات التعاون التنافسي الإلكتروني

وتتضمن مجموعة الآليات والإجراءات والأنشطة التي تعتمدها المنظمة لتنظيم عملية التعاون الإلكتروني مع المنافس وتحقيق التوافق المطلوب للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة من عملية التعاون الإلكتروني مع منافسيها. الجدول (٣) يوضح مجموعة مؤشرات تشير إلى أن عوامل آليات التعاون التنافسي الإلكتروني تتضمن (التوازن، التكيّف، الاتصالات، التزام الإدارة، التنسيق).

جدول رقم (٣)

التوزيع النهائي لعوامل آليات التعاون التنافسي الالكتروني

اسم العامل	معدل تفسير العوامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
	القيمة الذاتية	مقدار تفسير العامل للظاهرة	العدد	النوع		
أولاً: التوازن	8.20	41.006	7	X_9	0.65	0.64
				X_{10}	0.70	0.72
				X_{11}	0.75	0.78
				X_{12}	0.64	0.83
				X_{13}	0.82	0.79
				X_{14}	0.86	0.82
				X_{15}	0.76	0.68
ثانياً: التكيّف	2.40	12.01	5	X_1	0.74	0.74
				X_3	0.77	0.67
				X_4	0.78	0.73
				X_5	0.60	0.65
				X_8	0.83	0.83
ثالثاً: إدارة الاتصالات	2.04	10.233	3	X_6	0.61	0.79
				X_{17}	0.63	0.74
				X_{18}	0.84	0.79
رابعاً: التزام الإدارة	1.29	6.456	2	X_{19}	0.85	0.82
				X_{20}	0.68	0.85
خامساً: التنسيق	1.18	5.910	3	X_2	0.52	0.60
				X_7	0.74	0.83
				X_{16}	0.66	0.71

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

المحور الثالث: نتائج عملية التعاون التنافسي الإلكتروني

وهي مجموعة النتائج التي يمكن تحقيقها عن طريق عملية التعاون التنافسي الالكتروني، الجدول (٤) يوضح وعلى حسب التفاوت النسبي مجموعة مؤشرات تشير إلى أن عوامل نتائج التعاون التنافسي الإلكتروني تتضمن (الإبداع، القيمة، القدرات، الكفاءة، المرونة).

جدول رقم (٤)

التوزيع النهائي لعوامل نتائج التعاون التنافسي الإلكتروني

اسم العامل	معدل تفسير العوامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع
	القيمة الذاتية	مقدار تفسير العامل للظاهرة	العدد	النوع		
أولاً : الإبداع	9.58	47.94	6	X_4	0.68	0.70
				X_5	0.62	0.67
				X_6	0.82	0.74
				X_{12}	0.69	0.88
				X_{13}	0.72	0.86
				X_{20}	0.56	0.71
ثانياً : القيمة	1.98	9.904	5	X_2	0.49	0.68
				X_9	0.70	0.68
				X_{10}	0.75	0.89
				X_{11}	0.77	0.87
				X_{19}	0.70	0.68
ثالثاً : القدرات	1.83	9.164	4	X_3	0.70	0.80
				X_7	0.52	0.66
				X_8	0.86	0.88
				X_{14}	0.78	0.88
رابعاً: الكفاءة	1.48	7.40	3	X_1	0.76	0.83
				X_{15}	0.86	0.89
				X_{16}	0.85	0.91
خامساً : المرونة	1.11	5.58	2	X_{17}	0.69	0.83
				X_{18}	0.78	0.68

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد مُمكن من العوامل في كل مرحلة ـ بُعد ـ من مراحل عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتؤشر هذه النتائج إجابة عن تساؤلات رئيسة أسهمت في تفسير ما الجوانب الحاسمة لقرار المنظمات بالانضمام إلى التعاون التنافسي الإلكتروني؟ وما الآليات التي يُمكن اعتمادها لتنظيم العلاقة بين المشاركين؟ وما النتائج التي يُمكن تحقيقها؟ وجاءت نتائج عنقدة العوامل معبرة عن منطق منظور التعاون التنافسي الإلكتروني وفقاً لمنظور المنظمة المبحوثة، في إطار مسميات عوامل المراحل، وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البُعد في استمارة الإستبانة.

وجاءت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات البحث وفقاً للآتي:

- **أولاً. الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يتوافر لدى المنظمة المبحوثة العوامل الأساسية لمراحل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني والياتها ونتائجها.

من معطيات الجدول (٥) يتضح ما يأتي:

أ. إنَّ قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لبُعد أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني (مجتمعة) وآلياتها ونتائجها جميعها بلغت قِيمً أكبر من قيمها الجدولية، عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية لبعد أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني والياتها ونتائجها.

ب. كانت قيم كاي سكوير المحسوبة لعوامل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني (مجتمعة) وآلياتها ونتائجها جميعها بلغت قِيمً أكبر من قيمها الجدولية، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أَنَّ عوامل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وآلياتها ونتائجها جميعها ذات علاقة توافقية جيدة.

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة توافقية معنوية لبعد وعوامل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وآلياتها ونتائجها، **لهذا فإن الفرضية العدمية الأولى التي تنص (لا تتوافر في المنظمات المبحوثة العوامل الأساسية لمراحل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وآلياتها ونتائجها) ترفض، وتقبل الفرضية البديلة.**

جدول رقم (٥)

العلاقة التوافقية لبُعد وعوامل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وآلياتها ونتائجها

الإختبار / البُعد والعوامل	Chi-Square المحسوبة	Chi-Square الجدولية	Sig.
الترابط الإستراتيجي	62.417	21.026	0.012
الثقة المتبادلة	104.151	35.172	0.000
التحديات الخارجية	62.720	16.919	0.012
منظور شبكة التعاون التنافسي	54.014	18.307	0.000
التحديات الداخلية	45.150	18.307	0.006
أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني	78.245	28.869	0.001
التوازن	39.495	22.3621	0.004
التكيّف	62.577	19.675	0.000
إدارة الاتصالات	51.675	35.172	0.000
التزام الإدارة	32.191	18.307	0.023
التنسيق	42.454	15.507	0.005
آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني	54.014	18.307	0.000
الإبداع	86.254	35.172	0.000
القيمة	25.214	21.026	0.048
القدرات	32.145	18.307	0.008
الكفاءة	36.254	19.675	0.008
المرونة	32.541	18.307	0.000
نتائج عملية التعاون التنافسي الإلكتروني	104.159	35.172	0.000

عند مستوى معنوية (0.05) N=32

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

- **ثانياً. الفرضية الرئيسة الثانية:** لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة لأولويات هذه العوامل ضمن كل مرحلة من مراحل عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمة المبحوثة.

تفصح معطيات الجدول (٦) عن الآتي:

أ. دخل عامل الثقة المتبادلة في المرحلة الأولى لبُعد أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني بِعَدّهِ عاملاً من أكثر العوامل أهمية، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.479)، أي أنَّ الاختلافات المفسرة في الثقة المتبادلة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (47.9%) وهو ناتج عن أهمية الثقة المتبادلة بالنسبة لبعد أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمة المبحوثة وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (84.726) وقيمة (β) (0.375)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (9.162) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.704)، يليه عامل الترابط الإستراتيجي، وعامل التحديات الداخلية، وعامل منظور شبكة التعاون التنافسي، وأخيراً عامل التحديات الخارجية.

ب. دخل عامل التكيّف في المرحلة الأولى بِعَدّهِ من أكثر العوامل أهمية لبُعد آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.526)، أي إنَّ الاختلافات المفسرة في التكيّف بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (52.6%) وهو ناتج عن أهمية عامل التكيّف بالنسبة للمنظمة المبحوثة وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (87.329) وقيمة (β) (0.685)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (13.152) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.704)، في حين جاء عامل إدارة الاتصالات في المرحلة الثانية، يليه عامل التنسيق، وعامل التوازن، وأخيراً عامل التزام الإدارة.

ت. دخل عامل القيمة في المرحلة الأولى بِعَدّهِ من أكثر العوامل أهمية، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.397)، أي أنَّ الاختلافات المفسرة في القيمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (39.7%) وهو ناتج عن أهمية عامل القيمة بالنسبة لبعد نتائج عملية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمة المبحوثة وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (23.848) وقيمة (β) (0.790)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (14.186) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.704)، أما عامل الكفاءة فقد جاء في المرحلة الثانية، يليه عامل الإبداع، وعامل المرونة، وأخيراً عامل القدرات.

بعامة.... ووفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لعوامل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وآلياتها ونتائجها، تختلف من عامل إلى آخر، عليه ترفض الفرضية الرئيسة التي تنص على: **لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة لأولويات هذه العوامل ضمن كل مرحلة من مراحل عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمة المبحوثة، وتقبل الفرضية البديلة.**

جدول رقم (٦)

الأهمية النسبية لعوامل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وآلياتها ونتائجها

الإحصائي / المتغيرات	R^2	B	F		D.F	الأهمية
			المحسوبة	الجدولية		
الثقة المُتبادلة	0.479	0.375 (9.162)	84.726	4.08	1 30	1
الثقة المُتبادلة + الترابط الإستراتيجي	0.728	1.585 (8.300)	110.657	3.23	2 29	2
الثقة المُتبادلة + الترابط الإستراتيجي + التحديات الداخلية	0.833	0.860 (4.686)	119.857	2.84	3 28	3
الثقة المُتبادلة + الترابط الإستراتيجي + التحديات الداخلية + منظور شبكة التعاون التنافسي	0.921	0.656 (4.558)	149.649	2.61	4 27	4
الثقة المُتبادلة + الترابط الإستراتيجي + التحديات الداخلية + منظور شبكة التعاون التنافسي + التحديات الخارجية	1.000	0.339 (3.851)	213.165	2.45	5 26	5
التكيّف	0.526	0.685 (13.152)	87.329	4.08	1 30	1
التكيّف + إدارة الاتصالات	0.763	1.292 (11.116)	145.017	3.23	2 29	2
التكيّف + إدارة الاتصالات + التنسيق	0.857	0.305 (8.406)	157.312	2.84	3 28	3
التكيّف + إدارة الاتصالات + التنسيق + التوازن	0.942	0.265 (5.011)	136.157	2.61	4 27	4
التكيّف + إدارة الاتصالات + التنسيق + التوازن + التزام الإدارة	1.000	1.815 (4.006)	194.826	2.45	5 26	5
القيمة	0.397	0.790 (14.186)	23.848	4.08	1 30	1
القيمة + الكفاءة	0.582	2.379 (10.432)	27.532	3.23	2 29	2
القيمة + الكفاءة + الإبداع	0.725	1.422 (6.202)	44.123	2.84	3 28	3
القيمة + الكفاءة + الإبداع + المرونة	0.880	0.783 (4.414)	82.701	2.61	4 27	4
القيمة + الكفاءة + الإبداع + المرونة + القدرات	1.000	0.265 (3.152)	87.654	2.45	5 26	5

عند مستوى معنوية (0.05) ( ) T المحسوبة N=32

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري.

أ- أن الأطر العامة المرتبطة بمفاهيم ونظريات وتصنيفات ومستويات إستراتيجية التعاون التنافسي ما تزال نادرة ولم تحظ باهتمام كافٍ في الأدبيات العربية عامة، وفي العراق على وجه الخصوص، على الرُغم من قطع شوط كبير من النجاح في هذا المجال ضمن العديد من دول العالم المتقدم والنامي أيضاً.

ب- قدمنا منظور التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه نِتاجاً للمناقشات والتحليل الاستنباطي، وهو مفهوم يُعبر عن واقع عمل المنظمات المعاصرة، كما يعكس هذا المفهوم نتائج تحليل المضمون لعديد الدراسات والجهود البحثية ذات العلاقة، في ضوء انتقال دور تقانة المعلومات والاتصالات من النظر إليها بوصفها سلاح تنافسي، إلى استثمارها بوصفها أداة لتمكين التعاون بين المنظمات المتنافسة.

ت- يُمكن أن يُسهم أنموذج إدارة العملية في توفير إطار نظري مُتكامل، بوصفه يُعبر عن الأنموذج التطوري لتحليل أنماط علاقات التفاعل والتكامل بين المشاركين، ووصف لماذا وكيف يتعاون المتنافسون، وما النتائج التي يُمكن الوصول إليها.

٢. الاستنتاجات المُتعلقة بالجانب الميداني.

عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد مُمكن من العوامل في كل مرحلة ـ بُعد ـ من مراحل عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتؤشر هذه النتائج إجابات لتفسير ما الجوانب الحاسمة لقرار المنظمات بالانضمام إلى عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟ وما الآليات التي يُمكن اعتمادها لتنظيم العلاقة بين المشاركين؟ وما النتائج التي يُمكن تحقيقها؟ وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البُعد في استمارة الإستبانة، وجاءت النتائج وفقاً للآتي:

١. عوامل مرحلة أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في المُنظمة المبحوثة:

أ- ترتكز عملية التعاون التنافسي الإلكتروني على توافر مضامين الثقة المُتبادلة، وهذا يعكس التحفظات التي ترافق التجارب الوليدة، للعمل التعاوني مع المنافس ومحاولة تجنب أو خفض إمكانية ظهور السلوك الانتهازي بين المشاركين.

ب- قدم التحليل العاملي سبباً ثانياً للتعاون الإلكتروني مع المنافس، في إطار عامل الترابط الإستراتيجي، ليصف مُجمل أوجه التقارب المؤثرة في اختيار المشاركين في العملية، كما

عكس هذا العامل أهمية التقارب الجغرافي بين المنظمات المبحوثة ضمن رقعة جغرافية واحدة، فضلاً عن التقارب على المستوى التقني والثقافي بوصفها قواسم مشتركة تتقاسمها المنظمات المبحوثة، وتعد محفزاً للتعاون الإلكتروني فيما بينها.

ت- أما السبب الثالث في تبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، فإنهُ يُعبر عن التحديات الداخلية، التي تواجهها المنظمة المبحوثة، وتجسد هذه النتيجة إمكانية توافر الحلول للمشاكل الداخلية لدى المنافسين المباشرين في ظل الترابط الإستراتيجي والتقارب على أكثر من مستوى بين المُشاركين.

ث- سبب آخر لتبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، هو مضامين المزايا التي يُقدمها منظور شبكة التعاون التنافسي، بوصفه يُمثل نوع جديد من الاعتماد الإستراتيجي للوصول إلى القدرات التخصصية، وهو ما تحتاجه المنظمة المبحوثة ، بوصفها غالباً ما تعتمد الحلول الفردية الداخلية، وفي أحسن الأحوال تلجأ إلى التعهيد مع المجهزين، في الوقت الذي يقدم فيه منظور شبكة التعاون التنافسي حلولاً شاملة ومتكاملة.

ج- أما السبب الأخير في تبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، فإنهُ يُعبر عن التحديات الخارجية للتعبير عن المخاطر التي يُمكن أن تواجهها المنظمة المبحوثة على نحوٍ أفضل، في ظل معطيات منظور عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

٢. أما ما يخص عوامل مرحلة ـ بُعد ـ آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني فقد انعكست نتائج التحليل العاملي على النحو الآتي:

أ- شكلت مجموعة متغيرات عامل التكيّف ليعكس قناعة المنظمة المبحوثة بضرورة تهيئة المستلزمات الخاصة بنمط العلاقة الجديد، على مستوى الهياكل والأدوار والأدوات اللازمة للعمل وفق أساليب جديدة، إذا ما أرادت أن تضع لنفسها موقعاً على خارطة الأعمال المُعاصرة.

ب- قدم التحليل العاملي مجموعة مُتغيرات ضمن عنقود عامل إدارة الاتصالات بوصفه عامل مهم في إدارة وتطوير نمط العلاقة بين المُشاركين، وتعكس هذه النتيجة جانبين مُهمين في العملية، **الأول:** تحقيق التفاعل المطلوب بين المشاركين، بوصفها مِنصة لتبادل المعلومات والمعرفة، وهي ركن رئيس لعملية التعاون الإلكتروني مع المنافس. **الثاني:** تطوير آليات العمل الجماعي عبر اتصالات واضحة ومستمرة لإدارة التوترات الناشئة بين المشاركين.

ت- أشار التحليل العاملي إلى عامل التنسيق بوصفه الإطار الذي يهتم بتخطيط وتنظيم التبادلات بين المشاركين في عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وجسد هذا العامل رؤية المنظمة المبحوثة للإجراءات التنظيمية والممارسات الإدارية الهادفة لحقيق التفاعل السلس للأدوار والأنشطة بين المُشاركين في العملية.

ث- أوضح التحليل العاملي أن عامل التوازن من بين الآليات المهمة في تنظيم علاقات التعاون التنافسي الإلكتروني، وتعكس هذه النتيجة توافقاً بين أسباب العملية وآلياتها، ففي الوقت الذي أشار فيه عامل الثقة المتبادلة إلى تجنب أو الحد من ظهور السلوك الانتهازي، تأتي مضامين التوازن لترجمة هذا السبب إلى آلية عمل تهدف إلى تحقيق توازن ما بين المنظور التعاوني مِن جهة، ومنظور المنافسة مِن جهة أخرى

ج- قدم التحليل العاملي عامل التزام الإدارة للتعبير عن الإطار العام الذي يحتوى مضامين تنظيم علاقات التعاون التنافسي الإلكتروني بين المُشاركين وتطويرها، وتعكس هذه النتيجة أهمية دعم الإدارة لمبادرات العمل التعاوني الإلكتروني مع المنافس.

٣. وضمن مرحلة النتائج قدم التحليل العاملي خمسة عوامل رئيسة تشير إلى إمكانية تطوير مضامين القيمة الناتجة عبر إمكانية تحقيق الكفاءة في الوصول الى تكلفة مُنخفضة تسمح ببناء هيكل تسعير أكثر مرونة للخدمات التي يُقدمها المشاركون، فضلاً عن إمكانية تحقيق الإبداع لتحقيق التمايز في القيمة الناتجة، وصولاً إلى كل من المرونة في الاستجابة الواسعة لمعطيات بيئة المنافسة، ، فضلاً عن تحقيق التعاضد لقدرات المُشاركين في عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتعكس هذه النتيجة تطلعات المنظمات المبحوثة في تحقيق إستراتيجية تنافسية تتضمن أكثر من بُعد في آنٍ واحد.

٤. من خلال وصف أبعاد وعوامل عملية التعاون التنافسي الإلكتروني نلاحظ تركيز الإجابات في اتجاهها الايجابي، مع ظهور تفاوت في الأبعاد فيما بينها وبين العوامل ضمن البُعد الواحد، وهذا يعكس تفهم المنظمة المبحوثة للمفاهيم التي تبنتها الدراسة وقدرة المنظمة على تشخيص مضامين الأبعاد والعوامل في الجانب الميداني، فضلاً عن تجسيدها للمنظور التتابعي لأنموذج إدارة العملية والانتقال التسلسلي بين عوامل البُعد الواحد وبين الأبعاد الرئيسة، بدءاً بأسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني ومروراً بآلياتها ووصولاً إلى نتائجها.

٥. تبين أن المنظمة المبحوثة تتوافر لديها الأسباب الموجِبة لتبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني والآليات المطلوبة لتنظيم العلاقة فيما بينها، فضلاً عن النتائج الايجابية التي يُمكن الوصول إليها، وذلك من خِلال أقيام اختبار (Chi-Square) لها والذي أظهر وجود علاقة توافقية في إجابات الأفراد عينة الدراسة بخصوص أبعاد الدراسة.

٦. إنَّ الأهمية النسبية لعوامل كل بُعد ـ مرحلة ـ تختلف من عامل إلى آخر ضمن المنظمة المبحوثة، وتعكس هذه النتيجة منطق المنظمة المبحوثة في تشخيص الأولويات والتفضيلات

في إطار نمط العلاقة بين مُجمل عوامل وأبعاد عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، بوصفها سلسلة مُترابطة ومتتابعة في الانتقال من خطوة إلى أخرى بحسب الأهمية.

ثانياً: التوصيات

١. من المهم أولاً نشر منظور التعاون التنافسي الإلكتروني ليأخذ مكانة متميزة بين استراتيجيات المنافسة المعاصرة ، لاسيما في قطاع عمل المنظمة المبحوثة وفي ظل توافر مضامين عملية التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه فرصة مناسبة لتبني أساليب عمل مُبتكرة تنسجم مع تطلعات المنظمة المبحوثة في التعامل مع معطيات بيئة المنافسة ومتطلباتها.

٢. من الضروري الاستعانة بالتجارب العالمية التي حققت نجاحاً كبيراً في هذا المجال، وهو ما يمكن الوصول إليه بسهولة عبر وسائل المعرفة والاتصال التي تساعد في الاطلاع على كل ما هو جديد.

٣. غالباً ما يكون المشروع الأول في التعاون التنافسي بصورة عامة هو الأصعب، بوصفه يتطلب وعلى نحوٍ أساس بناء الثقة المتبادلة، في حين تأتي المشاريع التالية أكثر سلاسة، ويتطلب هذا من المنظمات مراعاة الجوانب الآتية:

أ- تعزيز البُعد العلاقاتي بين العاملين في مُنظمات القطاع الواحد، وعلى مستويات إدارية وفنية مُختلفة، وعلى الصعيد الرسمي وغير الرسمي، والعمل على دعم أواصر التواصل فيما بينهم لخفض مستوى الحساسية بين المنظمات والتمهيد لتحقيق الاتصال الرسمي الأول الخاص بالتعاون مع المنافس.

ب- على إدارة المنظمة العمل على بث روح التعاون ضمن ممارسات العمل أو مبادئ الاستخدام المشترك للموارد والحلول، بما يعزز من مضامين العمل الجماعي بين المشاركين والاستعداد النفسي للسلوكيات الإيجابية.

ت- العمل على إنجاز مبادرات تعاونية، ومن الأفضل أن تكون ضمن مستويات بسيطة في المرحلة الأولى، وبعيدة عن المجالات ذات العلاقة بالزبائن لتجنب ظهور مضامين المنافسة، ولتحقيق التماس الأولي بين المشاركين لدعم مضامين الثقة المتبادلة أولاً، والتحقق من جدوى التعاون مع المنافس ثانياً.

٤. العمل على تهيئة أدوات دعم التعاون الإلكتروني للارتقاء بمستوى التواصل بين المنظمات المبحوثة وتعزيز بيئة عمل مناسبة لعملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

المصـــادر

1. Baruch Yehuda & Lin Chieh-Peng, 2012, All for One, One For All: Coopetition and Virtual Team Performance. Elsevier,Technological Forcasting & Social Change, 79, 2012, pp. 1155-1168.
2. Belleflamme Paul & Neysen Nicolas, 2008, Coopetition in Infomediation: General Analysis and Application to e-Tourism, www.perso.uclouvain.be/.
3. Bielawska Agnieszka, 2011, Coopetition in High-Technology Firms: Resource-Based Determinants**,** Recent Advances in Management, Marketing and Finances, www.wseas.us/e-library/conferences/.
4. Bigliardi Barbara, Dormio Alberto Ivo & Galati Francesco, 2011, Successful Co-opetition Strategy: Evidence From an Italian Consortium, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 4, PP. 1-8.
5. Boragno Irene, 2012, Intentions and Cooperative Activity: Explaining Cooperation in Light of Bratman's Notion of Shared Intention. www.saavedrafajardo.org/.
6. Cai G & N Kock, 2009, An Evolutionary Game Theoretic Perspective On e-Collaboration: The Collaboration Effort and Media Relativeness, European Journal of Operational Research, Vol. 194, No. 3.
7. Choi Haiwook & Choi Yeon Hae, 2000, The Effects of Interorganizational Information Systems Infrastructure (IOSI) on Electronic Cooperation: An Investigation of the "Move to the Middle". www.iceb.nccu.edu.tw/.
8. Christiaanse Ellen & Markus Lynne, 2003, Participation in Collaboration Electronic Marketplaces, Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences – 2003. www.hicss.hawaii.edu/.
9. Coe Thomas Magnuson, 2004, Electronic Supply Chain Collaboration For Small Job Shop Manufacturers, An Exploratory Triangulation Study, A Dissertation Doctor of Business Administration in Information Systems , Argosy University.
10. Ehrmanna Thomas, Cliquetb Gérard, Hendriksec George & Windsperger Josef, 2012, Governance of Franchising Networks: Cooperatives, and Alliances An Introduction, Managerial And Decision Economics Manage. Decis. Econ. Copyright © John Wiley & Sons, Ltd.
11. Evin Agathe, Se`ve Carole & Saury Jacques, 2013, Construction of Trust Judgments within cooperative dyads, www.apprendreeneps. files.wordpress.com/

12. Fernandez Anne & Chiambaretto Paul, 2013, How to Manage Learning Tensions in Coopetition? The Role of Information Systems, www.cdiaims2013.sciencesconf.org.

13. Fernandez Anne, Yami Saïd & JI Fiona, 2012, How to Innovate With A Competitor? The Role of Ambidexterity as A Strategic Dynamic Capability. www.cdiaims2013.sciencesconf.org.

14. Fulconis François, Hiesse Virginie & Paché Gilles, 2011, The 3PL Provider as Catalyst of Coopetitive Strategies-An Exploratory Study, An International Journal, Vol. 12, No. 2.

15. Gueguen Gaël & Isckia Thierry, 2009, The Borders of Mobile Handset Ecosystems: Is Coopetition Inevitable**?** www.ink.springer.com/.

16. Jafari Marjan Mohammad, Ahmed Shamsuddin, Dawa Siti Zawiah Md & Zayandehroodi Hadi, 2010, The Effects of Electronic Collaboration in Reducing Production Time: Product Design Process in SMEs, Proceeding of the International Multi Conference of Computer Scientists, IMECS, March 17-19, 2010, Hong Kong. www.iaeng.org.

17. Kirchner Theresa, 2007, Coopetetion Among (Contemporaneous Cooperation and Competition) Nonprofit Arts Organizations: The Case of Symphony Orchestras, Dissertation Doctor of Philosophy International Business, Old Dominion University, May 2007.

18. Koufman Ann, Lillie Martha, Gordon Laurie, Watt Daniel & Carter Richard, 1999, Electronic Collaboration: A Practical Guide for Educators, LAB at Brown University, www.**brown**.edu/.

19. Kupke Soren & Lattemann Christoph, 2008, Alliance Capability Exploration of Its Path Dependent Development, Management Research, Vol. 6, No. 3, (Fall 2008), PP. 165–177, © 2008 M.E.Sharpe, Inc. All rights reserved.

20. Lacoste Sylvie, 2012, Vertical Coopetition: The Key Account Perspective, Elsevier, Industrial Marketing Management, 41, PP. 649-658.

21. Lin Chieh-Peng, Wang Yi-Ju, Tsai Yuan-Hui & Hsu Yu-Fang, 2010, Perceived job effectiveness in coopetition: A survey of virtual teams within business organizations, Computers in Human Behavior, 26, 1598-1606.

22. Maamar Zakaria, Thiran Philippe & Bentahar Jamal, 2011, Web Services Communities: From Intra-Community Coopetition to Inter-Community Competition, in E-business Application for Product Development and Competitive, Emerging Technologies, IGI Global.

23. Markendahi Jan & Molleryd Bengt, 2012**,** On Co-opetition between Mobile Network Operators-Why and How Competitors.

Cooperate, Paper to Presented at the 19th Biennal ITS Conference, Bangkok, 18-21 November.

24. M'Chirgui Zouhair , Chanel Olivier & Calcei Didier, 2010, Why Some Coalitions are More Successful Than Others in Setting Standards: Empirical Evidence From the BLU-Ray vs. HD-DVD Stand, www.hal.archives-ouvertes.fr/

25. Nisuls Johanna, 2011, Exploring the Process of Balancing and Integrating Cooperative and Competitive Inter-organizational Interactions in SMEs. www.fek.su.se/

26. Osarenkhoe Aihie, 2010, Inter-Firm Dynamics Between Competition and Cooperation, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1751-5637. VOL. 11 NO. 6 2010, PP. 343-362.

27. Ritala Paavo, Golnam Arash & Wegmann Alain, 2012, Coopetition in the Global Book Industry: The Case of Amazon. Com's Evolution Workshop Theme: Cooperation and Coopetition in An Interorganizational Context, www.infoscience.epfl.ch/.

28. Ritala Paavo, Laukkanen Pia Hurmelinna & Blomqvist Kirsimarja, 2009, Tug of War in Innovation – Coopetitive Service Development, Int. J. Services Technology and Management, Vol. 12, No. 3.

29. Rowe Michelle & Pease Wayne, 2006, Use of Information Technology to Facilitate Collaboration and Co - opetition between Tourist Operators in Tourist Destinations. www.core.kmi.open.ac.uk/.

30. Rusko Rauno, 2011, Exploring the Concept of Coopetition: A Typology for the Strategic Moves of the Finnish Industry, Journal of_Industrial Marketing Management, No. 40, PP. 311-320.

31. Simoni Michele & Caiazza Rosa, 2012, Interlocks network structure as driving force of coopetition among Italian firms, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 3, PP. 319-336,

32. Tidstrom Annika , 2008, Perspectives On Coopetition On Actor and Operational Level . Journal of Management Research, Vol. 6, No. 3.2008.

33. Tourneau Barbara, 2004, Co-opetition: An Alternative to Competition, Journal of Healthcare Management, No 49, Vol. 2., March/April.