

تشخيص آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني

في شركات الاتصالات المتنقلة في مدينة كركوك - العراق

د. يونس محمد خضر السباعي
مدرس- قسم الإدارة العامة
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة
الفلوجة
younis.alsabaawe@gmil.com

د. معن وعدالله المعاضيدي
أستاذ مساعد - قسم إدارة
الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة
الموصل
waadmaan36@yahoo.co

الخلاصة

يستهدف البحث تشخيص الآليات المهمة لإتمام عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، ومن ثم تحديد مستوى توافرها في شركات الاتصالات المتنقلة، وقد أختيرت شركات الاتصالات المتنقلة في مدينة كركوك بوصفها ميداناً للدراسة، إذ اعتمدنا الفروع الرئيسة لثلاث شركات، هي: (زين العراق، وآسيا سيل، وكورك تيليكوم). وظفت الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها وحلحلة مشكلتها المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على استخدام عديد الأدوات البحثية مثل المقابلة واستمارة الاستبانة بوصفها مصدراً للحصول على البيانات، إذ وزعت (105) استمارة، أُسِّرد منها (95) صالحة للتحليل، وبعد تحليل معطياتها تمّ التوصل إلى النتائج، ومن ثمّ صياغة الاستنتاجات التي كان أبرزها: يُمكن أن يُسهم نموذج إدارة العملية في توفير إطار نظري مُتكامل، كونه يُعبر عن النموذج التطوري لتحليل أنماط علاقات التفاعل والتكامل بين المشاركين، ووصف كيف يتعاون المتنافسون فيما بينهم إلكترونياً، دعمت هذه النتائج باحتمار Chi-Square) الذي أكد توافر تلك العوامل بمستويات معينة في الشركات المبحوثة. وبموجب ذلك تمت الإشارة إلى عددٍ من المقترحات المتعلقة بضرورة تهيئة متطلبات تقانة المعلومات والاتصالات التعاونية لتشمل التقانات التفاعلية الجماعية مثل (الرسائل الفورية، والمؤتمرات السمعية والبصرية المستندة إلى البث الشبكي، وأدوات العروض التقديمية عبر الانترنت، والبريد الإلكتروني، ومؤتمرات البيانات، ومجاميع الأخبار، وغيرها من التطبيقات التي تُسهم في تحقيق التفاعل المثالي بين أطراف التعاون التنافسي الإلكتروني في أي وقتٍ ومكان.

الكلمات المفتاحية: التعاون الإلكتروني، آليات التعاون التنافسي الإلكتروني، نموذج إدارة العملية.



Diagnosing the Mechanisms of Electronic Coopetition Process In Cellular Telecommunications companies In Karkok City

Dr. Younis M. Al-Sabaawe
Lecturer/ Public Admin. Dept.
University of Al-Falloja

Dr. Maan Waadallah Al-Maadhede
Assist. Prof./ Business Admin. Dept.
University of Mosul

Abstract

This research aims to diagnosing the vital mechanisms for completing the of Electronic Coopetition Process, then determined its levels in cellular companies in Kirkuk city in Iraq, as a field of study and as a source of gaining the data that collected by distributed questionnaire on the branches of three companies: (Zain Al-Iraq, Asia cell and Korek Telecom), the numbers of distributed questionnaire are (105), the researchers are recollected (95) questionnaire. This research appointment the analytical descriptive method for achieves its goals and treats its problem, by using some of the researching tools such as: interviews, questionnaire, and gains the results then formation of its conclusions, the vital one of these conclusions is: The process management model can contribute in building completed theoretical frame, as a developed model for analyzing the relationship styles among contributors, and describes the natural of electronic cooperative among competitors, these results are reinforced by Chi-Square values that enhance these factors in different levels in researched companies.

Key Words: Electronic Cooperative, Mechanisms of Electronic Coopetition, Process Management Model.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعتها وأهدافها تحديات كثيرة، ولعل التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات قد أسهمت في ظهور مفاهيم العولمة والتغيرات السريعة في قواعد المنافسة التي قد تكون الأهم بين تلك التحديات، الأمر الذي حتم على هذه المنظمات استخدام المتاح لها من الأساليب والأدوات والمناهج الإستراتيجية المعاصرة والمبتكرة لتمكينها من تحسين قدرتها التنافسية وتطوير أدائها. إذ قد تلجأ المنظمات للعمل ضمن الشبكات التعاونية التي تتخذ أشكالاً مختلفة من حيث طبيعة العلاقات بين المنظمات، مثل: (منح الامتيازات، والتعاونيات، والمشاريع المشتركة، والعلاقات العنقودية، والتحالفات الإستراتيجية،...، وغيرها) (Ehrmann *et al*، 2012، 1)، وهنا لا بد أن نشير أن ظاهرة التعاون وبتطورها المستمر ومكاسبتها المتزايدة وانتشارها الواسع شجعت منظمات عديدة لتبنيها بوصفها أحد أشكال السلوك المنظمي لمواجهة تحديات البيئة الاقتصاد العالمي من جهة (Pena & Arroyabe، 2002، 1)، وعصر المعلومات الذي أحدث التكامل المنشود داخل الصناعات وبين المنظمات، باعتماد منصات التعاون عبر الإنترنت التي أسهمت بدورها في سرعة الحصول على المعلومات، وبناء المعرفة المشتركة التي تُعد الأساس الذي يمكن اعتماده في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطورات المستمرة (Charalombous *et al*، 2012، 32) من جهةٍ أخرى، لذا فقد أسهمت تقانة المعلومات والاتصالات في بناء تلك العلاقات التعاونية المحكّمة بين المنظمات في إطار ما يسمى بالتعاون الإلكتروني (Choi & Choi، 2000، 1).

وفي ظل معطيات الاقتصاد المعاصر أخذت المنظمات بتبني إستراتيجية التعاون التنافسي، التي نالت حيزاً كبيراً من الاهتمام نظراً لأهميتها في ممارسة الأعمال التجارية، وتشير إلى تعاون المنظمات مع منافسيها للوصول إلى النتائج التي لا يمكن أن تحققها لوحدها، ويشمل ذلك تقاسم المخاطر والتكاليف وقنوات التوزيع والمشاركة والتسويق والابتكار التعاوني (Ritala *et al*، 2012، 1)، وفي السياق نفسه قد يكون لتطبيقات تقانة المعلومات والاتصالات إسهام كبير في تأصيل هذه العلاقة بأشكال جديدة من العلاقات بين الأطراف المتعاونة والمتنافسة في آنٍ واحد، فمن ناحية هي تتعاون في الحيز الافتراضي والاتصالات الشبكية بأشكالها المتنوعة، وهي تبقى في إطار المنافسة الفردية مع بعضها البعض بوصفها ناشطة في السوق نفسه من ناحيةٍ أخرى (Belleflamme & Neysen، 2008، 1).

وبموجب أهمية ما تمّ ذكره، جاءت مساهمة هذا البحث لتأطير منظور التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة المتمثلة بشركات الاتصالات المتنقلة (آسيا سيل، وزين العراق، وكورك تيليكوم) في مدينة كركوك، فإلى جانب مضامين إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، فإن المشكلة التي تركز عليها الدراسة تتعلق بتشخيص آليات عملية التعاون مع المنافس إلكترونياً، والتي تتضمن المفاهيم المرتبطة ببناء القيمة، فضلاً عن تقديمها هيكل علاقات يعتمد تقانة المعلومات والاتصالات، وبيئة تعاون مُستندة إلى الاعتمادية المتبادلة والشفافية، وصولاً إلى إيجاد طرائق جديدة في عروض القيمة المقدمة بالتعاون مع المنافس.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث

على الرغم من أسهامات الدراسات الكثيرة، وإشارتها إلى أهمية التعاون التنافسي بوصفه إستراتيجية لبناء القيمة والاستحواذ عليها، إلا أن البحث عن آليات عمل ومحددات نجاح هذه الإستراتيجية غالباً ما تستند إلى عوامل تقليدية، عبر تركيزها على التكامل بين المشاركين وافتراس تقاسم الكلف والمخاطر، وعلى الرغم من أهمية مثل هذه العوامل في فهم كيفية تحقيق المشاركة الناجحة، إلا أنها لا تُعبر عن خصوصية إستراتيجية التعاون التنافسي، ومن ثمّ الكشف عن أسس ميزتها التنافسية المستندة أساساً إلى تعظيم القيمة المضافة، التي يُمكن تطويرها واستثمارها على نحو أفضل في إطار عملية التعاون إلكترونياً مع المنافس عبر استثمار القدرات التي تقدمها تقانة المعلومات والاتصالات، وصولاً إلى تحقيق المزايا التنافسية للمشاركين.

وبموجب ذلك، يمكن تلخيص مشكلة البحث عبر محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما الآليات الرئيسة التي يُمكن اعتمادها لنجاح عملية

التعاون التنافسي الإلكتروني؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

● ما الآليات الرئيسة لنجاح عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟

● ما الأولويات الخاصة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟

ثانياً. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث الحاضر في مستوى الجوانب الآتية:

1. يُعدّ البحث تجربة جديدة ومحاولة لمناقشة مضامين موضوعات حديثة في ميدان إدارة الأعمال على نحوٍ عام والإدارة الإستراتيجية على نحوٍ خاص، في إطار

اعتماد المداخل المعاصرة لتوظيف تقانة المعلومات والاتصالات ضمن هيكل التعاون بين المنظمات المتنافسة.

2. يطرح البحث منظور "إدارة العملية" بوصفه نموذجاً للتفاعل، يمكن اعتماده في مناقشة أساليب التعاون مع المنافسين.

3. تشخيص الآليات الرئيسة التي يُمكن اعتمادها لضمان نجاح عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وتوضيحها، إذ لم يسبق لدراسة سابقة مناقشة هذه

المضامين عموماً، وفي القطاع المبحوث خصوصاً، وفي البيئة العراقية بالتحديد (في حدود إطلاع الباحثان).

4. المساهمة العلمية في توفير إجابات عن نواحٍ مشار إليها عبر الاختبار الميداني، بما قد يوفر للمنظمات المبحوثة القناعة المناسبة لاعتماد أفضل آليات عملية

التعاون التنافسي الإلكتروني.

ثالثاً. أهداف البحث

تمثل الأهداف الأساسية للبحث في:

1. صياغة وطرح نموذج فكري يمكن أن يُسهّم في تشخيص الآليات الرئيسة التي يُمكن اعتمادها في ضمان نجاح عملية التعاون التنافسي الإلكتروني استناداً إلى

الجهود البحثية السابقة، ووفقاً لآراء المبحوثين.

2. الوقوف على مستوى توافر آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة، وما تتضمنه من عوامل.

3. عرض المقترحات التي من شأنها الإسهام في خدمة المنظمات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث.

رابعاً. فرضيات البحث

وعلى وفق ما تقدم اقتصر فرضيات البحث على فرضية رئيسية وفرضيتين فرعيتين على النحو الآتي:

1. لا يتوافر لدى المنظمات المبحوثة الآليات المناسبة لتبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني. ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:

● لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة للأولويات الخاصة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

خامساً: وصف عينة الدراسة

نظراً لأهمية متغيرات الدراسة ومضامينها وأبعادها، تم اختيار المدبرون جميعهم الذين يشغلون المناصب الإدارية والفنية في الشركات المبحوثة بوصفهم

مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (116) مديراً، وقد جاء هذا الاختيار مطابقاً لافتراض أن شاغلي هذه المناصب قادرين على استيعاب المفاهيم والمصطلحات

الإدارية التي تضمنها البحث الحالي، وقد اشتملت عينة الدراسة على المستويات الإدارية والفنية في فروع الشركات مجال الدراسة، على النحو الآتي:

● مديرو الإدارة العليا ومستشاريها على المستوى الإداري والفني لفروع الشركات في مدينة كركوك.

● مديرو الإدارة الوسطى على المستوى الإداري والفني.

● مديرو الوحدات الفرعية.

تم توزيع (116) استمارة إستبانه أسترجع منها (105) استمارة، وبعد مراجعة إجابات المستجيبين في الإستمارات المعادة وتدقيقها تبين أن (10)

إستمارات منها غير صالحة للتحليل، لذلك تم استبعادها ليصبح العدد الفعلي للإستمارات المعتمدة في الدراسة (95)، بما نسبته (81,90%) من مجتمع

الدراسة، الجدول (1).

الجدول (1)

استمارات الاستبانه الموزعة على المستجيبين

ت	مجتمع الدراسة من المدبرين في الشركات المبحوثة في مدينة كركوك	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل	نسبة الاسترجاع (%)
1	شركة أسيا سيل	40	33	94,28
2	شركة زين العراق	38	32	91,42
3	شركة كورك تيليكوم	38	30	85,71
	المجموع	116	95	90,47

المصدر: الجدول إعداد الباحثان.

سادساً. أدوات التحليل الإحصائي

وفق طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته أعمدت مجموعة أساليب إحصائية للتحقق من صحة فرضياته، نوضحها في ضوء استخدامها

على النحو الآتي:

- التحليل العاملي (Factor Analysis): لاستخلاص المتغيرات واختصارها ووضعها في صورة أقل عدد ممكن من العوامل يمكن السيطرة عليها ودراستها وتحليلها.
 - اختبار مربع كاي (Chi-Square): للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات ومدى توافرها.
 - اختبار F: للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.
 - اختبار T: لإظهار فعالية كل بُعد وعامل والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين الأبعاد.
- المحور الثاني: الإطار النظري (الفكري)

التعاون التنافسي الإلكتروني **Coopetition Electronic**

1. التعاون التنافسي **Coopetition**

دُرست المنافسة على مستوى قطاع الصناعة لعقود 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 آنٍ واحد بين المنظمات، وقد كان الظهور الأول لمصطلح **Coopetition** سنة 1980 على يد (Tourneau) (Raymond Noorda)، ومنذ (2004، 82)، وبحلول سنة 1996 أصبح المفهوم مألوفاً وعلى نطاق واسع عبر الدراسات التي قدمها (Brandenburger & Nalebuff)، ومنذ منتصف التسعينيات 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 على مستوى الصناعة (Rusko) **Industry-level Coopetition**، (2011، 311) فضلاً عن استخدام مصطلح **Co-opetition** لوصف الإستراتيجية الحديثة للمنظمة التي تجمع بين المنافسة والتعاون وعلى وجه التحديد التعاون التنافسي **Coopetition** في إشارة إلى التعاون من أجل المنافسة عبر قيام منظماتين أو أكثر من المنظمات المتنافسة بالتعاون بهدف إنشاء أكبر فطيرة أعمال وفي الوقت نفسه تنافس للحصول على القطعة الأكبر، ويؤكد (Raymond Noorda) مؤسس شركة (Novell) للبرمجيات والشبكات بوصفه أول من عرض هذا المصطلح على أساس أن مزيج التعاون والمنافسة مناسب تماماً للعلاقات الدينامية الحديثة، ويضيف Noorda أنه عندما تقرر منطقتان أو أكثر

المشاركة في التعاون مع المنافسين عليها أولاً أن تشخص وبوضوح المهمة، كما ينبغي عليها تشخيص حدود السوق وتعريفها وفي حال توفر هذه الشروط 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 التعاون والمنافسة يُمثلان مزيجاً لإنشاء نموذج مبتكر لبناء القيمة (Fulcons *et al*، 2011، 58)، وقد جذب هذا المفهوم مزيداً من الاهتمام في الأوساط الأكاديمية منذ سنة 1990 عبر مساهمات اعتمدت نظرية المباراة (اللعبة) لتشجيع التفكير حول الطرائق التعاونية والتنافسية لتغيير اللعبة الإستراتيجية، ووفقاً للمنظور الإداري فإن المنظمات المتنافسة يمكنها أن تتعاون باستمرار لتحسين ميزتها التنافسية على نحو أفضل من منافسيها (Lacosta، 2012، 649).

2. التعاون الإلكتروني Collaboration Electronic

تستخدم تقانة المعلومات والاتصالات وعلى نحو متزايد في تنفيذ أنشطة الأعمال المشتركة بين المنظمات، وتم اعتماد الانترنت وتبادل البيانات الكترونياً (Electronic Data Interchange (EDI) ونظم المعلومات المشتركة بين المنظمات (Interorganizational Information Systems (IOS بوصفها من النماذج المستخدمة لإجراء المعاملات الخاصة بالمنتجات وتبادل المعلومات (Heimly، 2012، 19)، فضلاً عن تحقيق التفاعل بين المنظمات والمساهمة في بناء علاقات قوية بينها في إطار التعاون الإلكتروني (Choi & Choi، 2000، 1). ويقدم (Odat، 2012) نموذج التعاون الإلكتروني بثلاثة أجزاء متداخلة ومتفاعلة، هي: (التعاون الإداري، تعاون تقانة المعلومات، تعاون العاملين)، الشكل (1).



الشكل (1)

أ نموذج التعاون الإلكتروني

Source: Odat Ahmad Mousa, 2012, Impact of Collaboration and Coordination Among E-Government, International Journal of Computer Science Issues, IJCSI, Vol. 9, No. 3, P.

1. التعاون الإداري: يشير إلى ضرورة تشكيل فريق إداري عالي المستوى وبصلاحيات واسعة، يكون مسؤولاً عن صياغة خطط التعاون الإلكتروني وتنفيذها، فضلاً عن تسهيل الإجراءات وتجاوز العقبات وحل المشكلات التي يمكن أن تواجه جهود التعاون، مع الأخذ بنظر الاعتبار شمول هذا الفريق على اختصاصات متنوعة مثل (إدارة المشاريع، وإدارة التغيير، وإدارة الثقة، وخدمات الدعم، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة ... وغيرها) من الاختصاصات الضرورية بحسب نوع العملية التعاونية وطبيعتها (Odat, 2012, 183).
2. ثقافة المعلومات: ويضم هذا الجزء خبراء من اختصاصات متعددة منها (قيادة المشاريع، ومديري تكنولوجيا المعلومات، ومحلي ومصممي وإداري قواعد البيانات، ومطوري ثقافة المعلومات) الذين يكونون مسؤولين عن التطوير اللازم للأنظمة من حيث البرامج وقواعد البيانات والأجهزة لضمان التشغيل والتكامل والمشاركة.
3. تعاون العاملين: ويمثلون الجزء الأهم بوصفهم القادرين على ترجمة أهداف التعاون الإلكتروني إلى واقع ملموس، وفي هذا المجال ينبغي تعزيز ثقافة التعاون بين أطراف التعاون ضمن المنظور الشمولي الذي يتجاوز حدود المصلحة الخاصة للمنظمة (Brustoloni et al., 2008, 1).

3. التعاون التنافسي الإلكتروني **Coopetition Electronic**

من الجوانب المثيرة للاهتمام وما يُمكن ملاحظته أنه ومنذ عام 2005 ظهر عدد من التحولات في ثقافة المعلومات والاتصالات من جهة، ونماذج الأعمال من جهة أخرى، وهذه التحولات قد تخفف من حواجز اعتماد ثقافة المعلومات والاتصالات في التعاون التنافسي، فضلاً عن زيادة القيمة لكل منهما و/أو لكليهما معاً، (Prince, 2010, 2). وبالرغم من أن مصطلح التعاون التنافسي **Coopetition** يشير إلى التعاون والمنافسة بين منظمات الأعمال إلا 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 الثقافات وتوحيدها في ظل المنافسة المحتملة (الشراسة) والتمايز في العلامات التجارية والتسويق في العديد من الجوانب ذات العلاقة بثقافة المعلومات والاتصالات (Ritala et al., 2012, 3)، فقد شهد توحيد المعايير نمواً متزايداً في العقدين الأخيرين من القرن الحادي والعشرين ولاسيما مع تقارب مختلف أنواع الثقافات في إطار تزايد اعتماد ثقافات المعلومات والوسائط والاتصالات السلوكية واللاسلكية التي يمكن أن تنتج محفظة أوسع من الكفاءات توفر لكل من المنافسين والمتممين حافزاً للعمل معاً لإنشاء وتطوير ودعم وتعزيز معايير تسليم البيانات والمحتوى عبر الثقافات الرقمية التي تمثل فرصة للتعاون بين المنافسين لبناء نظام عمل يقوم على أساس دعم الثقافات الجديدة وتعزيز معايير النجاح في السوق (M'chirgui et al., 2010, 2)، ولعل الفرق الرئيس بين تمكين ثقافة المعلومات والاتصالات للعمل التعاوني، وتمكينها للتعاون التنافسي هو أهداف الأعمال - مثل المنظمات في سلاسل التوريد - هي متكاملة غالباً، ومن ثمّ عند اعتماد المنظمات لهذه الثقافة في دعم العلاقات مع المنافسين المباشرين فإن مزايها هذه المبادرات ينبغي أن تصمد أمام إجراءات التدقيق الإضافي (Prince, 2010, 2)، ومن بين المنظمات الرئيسة في مجال ثقافات المعلومات والاتصالات مثل (SAP, Apple)، Microsoft، Symbian، IBM، Sun Microsystems، Dell، Cisco والاتصالات بوصفها فرصة لبناء شبكات من العلاقات بين المنظمات (Osarenkhoe, 2010, 349) التي يمكن أن تنشأ في إطار مفهوم الأنظمة البيئية

للأعمال (Business Ecosystems) التي تشير إلى تعريف الشبكات الواسعة من الموردين والموزعين ومنظمات التعميد والمتممين ومجهزي التقنية ومختلف الأطراف التي تؤثر وتتأثر بإنشاء العروض الخاصة بالمنظمة وتسليمها، ولعل العلاقة بين المنظمات في ظل مفهوم النظام البيئي قد تكون معقدة ويمكن أن تُظهر مزيجاً من التعاون والمنافسة وظهور حالات التعاون التنافسي مما يجعل من حدود النظام البيئي غير مستقرة ومتغيرة باستمرار اعتماداً على التفاعلات بين المنظمات الأعضاء (Gueguen & Iskin, 2009, 2).

ويذكر (Prince, 2010) بعض الجوانب المهمة للوصول إلى منظور كلي لبناء أسس بيئة أقوى تعكس قيمة جوهرية أعلى للعلاقات بين المتنافسين استناداً إلى تقانة المعلومات والاتصالات (Prince, 2010, 2):

آ. إثناء تفاعلات B2B أصبحت مُمكنة الآن، في إطار استخدام خدمات الويب التي تُمكن المشاركين من تجاوز نقل البيانات البسيطة باتجاه التكامل الآمن وفي الوقت الحقيقي لعمليات الأعمال.

2. اتصال أكثر وفرة للمشاركين، السعة الكبيرة لنطاق الاتصال واعتماد لغات الأعمال الإلكترونية زادت من خيارات العمل الجماعي، وصولاً إلى شبكات القيمة والانتقال من العمل الفردي إلى المشاركة في شبكات B2B.

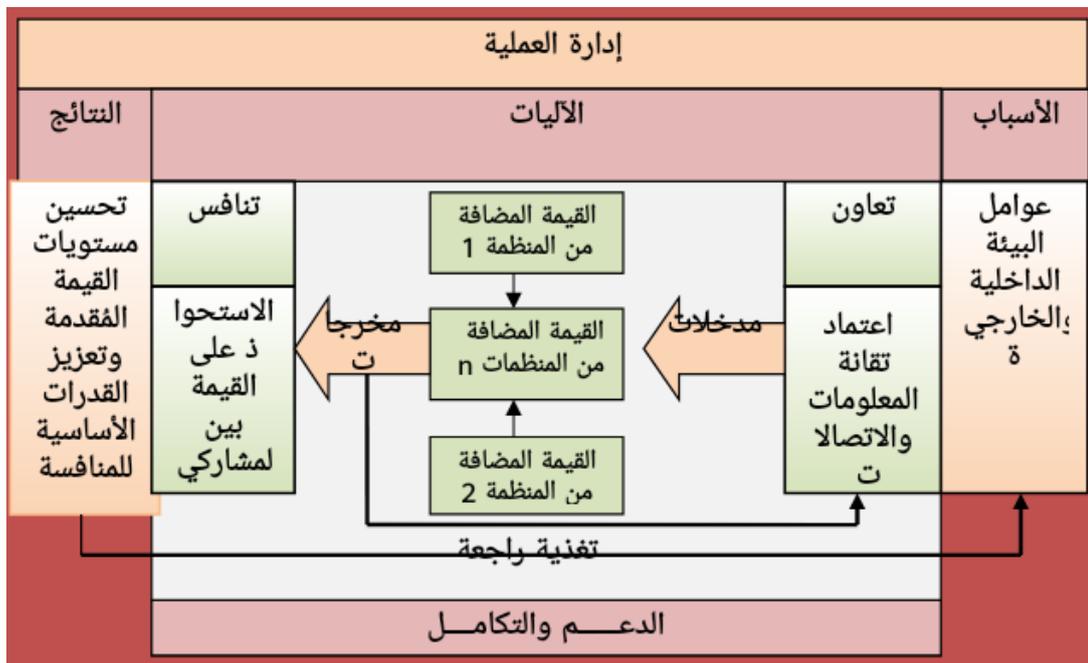
3. تكامل أسهل، والتطبيقات عالية الجودة تتوافر بتكلفة مُنخفضة، التي يُمكن أن تُعزز جوانب الاعتمادية المتبادلة بين المشاركين.

4. البنية التحتية مُتاحة "عبر النقر"، بفضل الشبكات الافتراضية والحوسبة السحابية، وكل من خدمات الويب وقواعد البيانات والتطبيقات، يُمكن أن تكون مُتاحة وآمنة ومُحمّمة ومُشغلة بفاعلية من حيث التكلفة، دون الحاجة إلى تكبد نفقات عالية لبناء بيئة مُحوسبة للمشاريع الكبيرة.

5. يُمكن التعامل مع مُكونات المنصات في أي مكان، بفضل تزايد أعداد التطبيقات الموزعة التي تُمكن المشاركين من العمل من أي مكان مع المحافظة على الرقابة والأمن.

التقانة أكثر سهولة لمواءمة التخطيط الإستراتيجي، وإدارة المشاريع وتقديم خدمات تقانة المعلومات والاتصالات وتطوير البرمجيات وإحداث التغييرات، وهذا يُفسر التواصل بين المشاركين والتقانة بوصفها أمراً حاسماً في تطوير مضامين العمل الجماعي.

ومما تقدم يمكن التعبير عن مضامين عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وفقاً لأ نموذج إدارة العملية الذي تبناه البحث الحاضر بوصفها (عملية تتضمن سلسلة أنشطة تتكرر في الوقت المناسب على أساس التعاون من أجل المنافسة عبر التكامل والدعم المتبادل بين المشاركين في ظل اعتماد التقانة الإلكترونية لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين)، الشكل (2).



الشكل (2)

منظور عملية التعاون التنافسي الإلكتروني على وفق نموذج إدارة العملية

المصدر: من إعداد الباحثان.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. عرض نتائج التحليل العملي لآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني

اتجهت الدراسة إلى عرض أهم النتائج المرتبطة بتشخيص عوامل المرتبطة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وفق منظور إدارة العملية المعتمد

للسبب الآتية:

1. تُسهم نتائج التحليل العملي في تشخيص أهمية المتغيرات التي تضمنتها الدراسة، ووصفها في صورة أقل عدد ممكن من العوامل التي يمكن السيطرة عليها ومتابعتها.
2. تحقيق صورة متكاملة تعكس العوامل الرئيسة لآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني من جهة، وتتجسد فيها رؤية المنظمات المبحوثة من جهة أخرى. وتتضمن مجموعة الآليات والإجراءات والأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة لتسهيل التعاون الإلكتروني مع المنافس ولتحقيق التكيف المتبادل والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة من إستراتيجية التعاون الإلكتروني مع منافسيها. ويوضح الجدول (2) على وفق التفاوت النسبي مجموعة المؤشرات التي تشير إلى أن العوامل المرتبطة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني تتضمن (التوازن، وإدارة الاتصالات، والتكيف، والتنسيق)، وعلى النحو الآتي:

العامل الأول: التوازن

يفسر هذا العامل (9.22%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (46.12%)، وهذا يؤكد أهمية العامل التي يعززها احتوائه على (7) متغيرات تشير إلى مضامين التوازن في مجمل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه عاملاً أساسياً في تنظيم العلاقة بين المشاركين وتطويرها باستمرار وتتضمن متغيرات هذا العامل كل من : توافر مضامين المرونة اللازمة لتبني منظور إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتهيئة آليات التوازن المطلوب بين المنظور التعاوني والمنظور التنافسي بين المشاركين لضمان عدم ظهور السلوكيات الانتهازية بينهم، فضلاً عن التحليل المنهجي للكلف والمنافع المترتبة على أطراف علاقة التعاون التنافسي الإلكتروني، والإجراءات الخاصة بتحقيق التوازن المطلوب والمرتبطة بتقسيم الأدوار بين المشاركين، والأنشطة المرتبطة بتحقيق التوازن والخاص بتنفيذ الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل للمشاركين جميعهم، وأخيراً الإجراءات المرتبطة بدعم الإدارة لمبادرات التعاون التنافسي الإلكتروني مع المنافسين لتطوير العلاقة باستمرار.

العامل الثاني: إدارة الاتصالات

يفسر هذا العامل (1.80%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (9.03%)، ويتضمن (5) متغيرات تجسد مضامين الآليات المرتبطة بإدارة الاتصالات بوصفها عاملاً مهماً في إدارة وتطوير إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بين المشاركين، وتشير متغيرات العامل إلى: الإجراءات الخاصة بإدارة التوترات الناشئة بين المشاركين الفاعلين في إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، والتخطيط للتعاون الإلكتروني مع المنافسين لتطوير آليات العمل معهم، والحرص على إدارة الاتصالات باستمرار مع المنافس لتحسين آليات التعاون الإلكتروني التنافسي، فضلاً عن توحيد منصات المعلومات مع المنافس، وتبادل المعرفة عبر الاتصالات الإلكترونية مع المنافس لتحقيق التفاعل المطلوب في إستراتيجية التعاون الإلكتروني مع المنافس.

العامل الثالث: التكيف

يشكل هذا العامل (1.39%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (6.99%)، ويتضمن (4) متغيرات تفسر مضامين التكيف المطلوب لاستجابة المنظمات مع المتطلبات الخاصة بآليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، وضم هذا العامل تهيئة مستلزمات تطوير أدوات التعاون الإلكتروني لتوفير أبعاد الترابط مع المنافسين، وحرص المنظمات على بناء التكامل مع المنافسين الرئيسيين في قطاع الأعمال عبر توظيف التقانات العالية، والاهتمام المستمر ببناء هيكلها التنظيمية على أساس امتلاك أدوات التعاون التنافسي الإلكتروني، والتكيف مع طبيعة الأدوار الجديدة التي تفرضها إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.

العامل الرابع: التنسيق

يفسر هذا العامل (1.15%) من التباين، ومقدار ما يفسره من البيانات الكلية (5.78%)، ويتضمن (4) متغيرات تؤثر المضامين الخاصة بإجراءات التنسيق المتبادل بين المشاركين في إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، ويتضمن إجراءات تنسيق الآليات المرتبطة بتشخيص أدوار المشاركين في

العملية، والاهتمام المستمر بتنسيق جوانب الاعتمادية المتبادلة مع المنافس عند التعاون إلكترونياً معه، والإجراءات المرتبطة بجوانب بناء الهيكل التنظيمي على أساس تشجيع تبادل المعرفة إلكترونياً مع المنافس، فضلاً عن التنسيق المتبادل لأنشطة التعاون مع المنافسين على مستوى المشاركة بالموارد والقدرات التنظيمية.

الجدول (2)

التوزيع النهائي لعوامل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمات المبحوثة

مقدار الشيع	مقدار التحميل	المتغيرات		معدل تفسير العوامل من البيانات الكلية		اسم العامل
		النوع	العدد	مقدار تفسير العامل للظاهرة	القيمة الذاتية	
0.63	0.60	X ₉	7	46.12	9.22	أولاً التوازن
0.77	0.80	X ₁₀				
0.70	0.73	X ₁₁				
0.58	0.55	X ₁₂				
0.63	0.60	X ₁₃				
0.71	0.69	X ₁₄				
0.69	0.61	X ₁₅				
62	0.67	X ₁₆	5	9.03	1.80	ثانياً إدارة الاتصالات
0.73	0.74	X ₁₇				
0.73	0.76	X ₁₈				
0.58	0.65	X ₁₉				
0.67	0.68	X ₂₀				
0.75	0.72	X ₅	4	6.99	1.39	ثالثاً التكيف
0.84	0.88	X ₆				
0.61	0.66	X ₇				
0.61	0.50	X ₈				
0.77	0.83	X ₁	4	5.78	1.15	رابعاً

0.71	0.82	X ₂				التنسيق
0.55	0.50	X ₃				
0.60	0.55	X ₄				

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

ثانياً. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى: (لا يتوافر لدى المنظمات المبحوثة الآليات المناسبة لتبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني).

من معطيات الجدول (3) يتضح ما يأتي :

- 1- إنَّ قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لُبعد آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني (مجتمعة) بلغت (55.020)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (30.612) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية لآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.
- 2- كانت قيمة كاي سكوير المحسوبة لعامل التوازن تبلغ (59.702)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (16.151) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أنَّ عامل التوازن ذو علاقة توافقية جيدة.
- 3- بلغت قيمة كاي سكوير المحسوبة لعامل إدارة الاتصالات ما قيمتها (36.800)، وهي أكبر من قيمة كاي سكوير الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) التي تبلغ (9.390)، وهذا يدل على أنَّ لإدارة الاتصالات علاقة توافقية جيدة.
- 4- إنَّ قيمة كاي سكوير المحسوبة لعمل التكيف بلغت (55.600) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.390) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة توافقية جيدة لعامل التكيف.
- 5- إنَّ قيمة كاي سكوير المحسوبة لعامل التنسيق بلغت (47.979)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.962)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أن لعامل التنسيق علاقة توافقية جيدة.

وتشير هذه النتائج إلى العلاقة التوافقية المعنوية لُبعد آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وعوامله، لهذا فإن الفرضية العدمية الثانية التي تنص (لا تتوافر في المنظمات المبحوثة آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني) ترفض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنَّ المنظمات المبحوثة تتوافر لديها الآليات تبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني

الجدول (3)

العلاقة التوافقية لبعث آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وعواملها

آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني		التنسيق		التكيف		إدارة الاتصالات		التوازن		البعث والعوامل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الاختبار
30.612	55.020	7.962	47.979	9.390	55.600	9.390	36.800	16.151	59.702	Chi-Square
0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		Sig.

95=N

عند مستوى معنوية (0.05)

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

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضية الفرعية الآتية: لا تتباين الأهمية النسبية لعوامل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمات المبحوثة.

يعرض الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، استناداً

إلى إجابات الأفراد عينة البحث في المنظمات المبحوثة، التي تضمنت عوامل (التوازن، وإدارة الاتصالات، والتكيف، والتنسيق).

وتمكن ترتيب الأهمية من حيث وصف عوامل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وتشخيصها، استناداً إلى درجة الاتفاق كما في الشكل (3).

العامل الذي أسهم بشكل كبير في إيجابية بُعد آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني هو عامل (التكيف)، إذ جاء باتفاق (50.55%)، وهو في المرتبة الأولى ويعود ذلك إلى أهمية الإجراءات التكيفية الفاعلة في إطار تهيئة متطلبات بيئة العمل الإيجابية للمشاركين، فضلاً عن مضايمين التكيف مع منظور الدمج بين مجمل التناقضات في طبيعة علاقات التعاون التنافسي، وصولاً إلى تحقيق التناغم بين الأدوار الجديدة للمشاركين، والسيطرة على مسار العلاقة باتجاه تحقيق الأهداف من العملية.

العامل الذي جاء بالمرتبة الثانية هو (التنسيق) وبمعدل اتفاق (48.375%)، وتعكس هذه النتيجة الطبيعة المترابطة لسلسلة حلقات الآليات المطلوبة والضرورة لإستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، فبعد أن يختار المشاركون التكيف من بين تجنب العملية أو التكيف معها، تظهر أهمية عامل التنسيق المشترك للإجراءات المرتبطة بالتخطيط والمتابعة وإدارة الالتزام المتبادل مروراً بتهيئة السبل الممكنة من تحقيق التفاعل الوثيق ووصولاً إلى التناغم والانسجام بين المشاركين.

- جاء عامل (التوازن) في المرتبة الثالثة، وبتفارق قدره (48.228%)، مُكملاً لحلقات سلسلة آليات العملية ومُوضِحاً أهمية الطبيعة الكامنة لمنظور التعاون التنافسي بوصفها المحرك الرئيس لتوليد القيمة والاستحواذ عليها، ومن ثم ضرورة التركيز على التوجهات الهادفة لتحقيق التوازن المرغوب في المواقف التعاونية والصراعات التنافسية للوصول إلى النتائج المطلوبة.
 - عامل (إدارة الاتصالات) يُمثل الحلقة الأخيرة في آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، وبتفارق (45.86%)، للتعبير عن أنواع الاتصالات التي توفرها تقانة التعاون الإلكتروني، في إطار تسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بين المشاركين من جهة، ومساهمتها في توجيه أسس تفاعل المشاركين باتجاه النتائج الإيجابية من جهة أخرى، وبالتالي إضفاء الطبيعة الإلكترونية لصيغة عملية التعاون التنافسي.
- ووفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لعوامل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني تختلف من عامل إلى آخر، عليه ترفض الفرضية الفرعية التي تنص على، لا تتباين الأهمية النسبية لعوامل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة، وتقبل الفرضية البديلة.



الشكل (3)

الوزن النسبي لعوامل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني

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

الجدول (4)

وصف عوامل مرحلة آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وتشخيصها

المتغيرات	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الإختراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
التوازن												
X ₉	-	-	3.2	3	21.1	20	21.1	20	21.1	20	4.294	1.278
X ₁₀	2.1	2	5.3	5	16.8	16	26.3	25	32.6	31	4.326	1.215
X ₁₁	1.1	1	9.5	9	18.9	18	16.8	16	36.8	35	4.421	1.077
X ₁₂	4.2	4	6.3	6	16.8	16	22.1	21	33.7	32	4.252	1.328
X ₁₃	2.1	2	5.3	5	15.8	15	31.6	30	27.4	26	4.305	1.212
X ₁₄	3.2	3	8.4	8	12.6	12	32.6	31	22.1	21	4.252	1.328
X ₁₅	6.3	6	5.3	5	10.5	10	34.7	33	27.4	26	4.189	1.331
المعدل العام	3.166		6.185		16.21		26.211		31.10		17.128	
المعدل الكلي للمتغير	9.351		42.421		48.228		4.291		1.252			
إدارة الاتصالات												
X ₁₆	2.1	2	6.3	6	17.9	17	20.0	19	36.8	35	4.336	1.206
X ₁₇	4.2	4	4.2	4	9.5	9	32.6	31	35.8	34	4.326	1.251
X ₁₈	2.1	2	6.3	6	16.8	16	31.6	30	26.3	25	4.242	1.226
X ₁₉	4.2	4	7.4	7	13.7	13	28.4	27	29.5	28	4.221	1.322
X ₂₀	2.1	2	12.6	12	22.1	21	26.3	25	26.3	25	3.936	1.270

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		اتفق إلى حد ما		لا أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
		14.92		30.94		27.78		16.01		7.4		2.95		المعدل العام
1.255	4.212	45.86				43.79				10.35				المعدل الكلي للمتغير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		اتفق إلى حد ما		لا أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
التكيف														
1.253	4.378	15.8	15	31.6	30	34.7	33	11.6	11	5.3	5	1.1	1	X ₅
1.218	4.347	18.9	18	27.4	26	33.7	32	11.6	11	6.3	6	2.1	2	X ₆
1.251	4.421	23.2	22	26.3	25	30.5	29	10.5	10	8.4	8	1.1	1	X ₇
1.112	4.494	21.1	20	37.9	36	21.1	20	12.6	12	4.2	4	3.2	3	X ₈
1.208	4.41	19.75		30.8		30		11.575		6.0		1.875		المعدل العام
		50.55				41.575				7.875				المعدل الكلي للمتغير
التنسيق														
1.322	4.263	21.1	20	23.2	22	30.5	29	14.7	14	7.4	7	3.2	3	X ₁
1.212	4.305	16.8	16	32.6	31	32.6	31	8.4	8	5.3	5	3.2	3	X ₂
1.210	4.383	21.1	20	28.4	27	25.3	24	12.6	12	7.4	7	5.3	5	X ₃
1.402	4.273	15.8	15	33.7	32	26.3	25	14.7	14	8.4	8	1.1	1	X ₄
1.286	4.306	18.9		29.475		28.7		12.6		7.125		3.2		المعدل العام
		48.375				41.3				10.325				المعدل الكلي

المتغيرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	لا أتفق إلى حد ما	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
للمتغير								
المعدل الكلي للبعد	9.475		42.271		48.253		4.304	1.250

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

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد مُمكن من العوامل لكل من اليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتؤشر هذه النتائج إجابات لتفسير ما الآليات الرئيسة التي يُمكن اعتمادها لتبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟ وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البُعد في استمارة الإستبانة التي تضمنت وبحسب تسلسل أهميتها (التكيف، التنسيق، التوازن، ادارة الاتصالات).
2. نلاحظ عبر وصف آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وعواملها تركّز الإجابات في اتجاهها الايجابي، وهذا يعكس تفهم المنظمات المبحوثة للمفاهيم التي تبنتها الدراسة وقدرة المنظمات على تشخيص مضامين العوامل الرئيسة لآليات عملية التعاون الإلكتروني مع المنافس في الجانب الميداني، فضلاً عن تجسيدها للمنظور التابع لأمّودج إدارة العملية والانتقال التسلسلي بين عوامل اليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.
3. تبين توافر الآليات المطلوبة لتنظيم العلاقة بين المنظمات المبحوثة، وهذا ما أكدته قيم اختبار (Chi-Square) التي أظهرت وجود علاقة توافقية بإجابات المبحوثين بشأن أبعاد الدراسة، وهذا يجسد قدرة المنظمات المبحوثة على تبني عملية التعاون مع المنافس إلكترونياً والوصول الى نتائج ايجابية من هذه العلاقة بعد تفهمها لمضامين العلاقة ومتطلباتها.
4. تختلف الأهمية النسبية لعوامل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني من عامل لآخر في المنظمات المبحوثة، ويعبر ذلك عن منطقتي المنظمات المبحوثة بتشخيص أولويات وتفضيلات محددة في نمط العلاقة بوصفها سلسلة مُترابطة متتابعة للانتقال من خطوة لأخرى بحسب الأهمية.

ثانياً: التوصيات

اعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات ارتأى الباحثان تقديم عدد من المقترحات التي تُعزز من عمل المنظمات المبحوثة وعلى النحو الآتي:

1. ينبغي على المنظمات المبحوثة، أن تولي اهتماماً أوسع وتركيزاً أكبر بمضامين تكامل القدرات وإعادة تجميع الموارد وتوقيت هذه القرارات وفقاً لمتطلبات التطور في الصناعة التي تعمل فيها، ويقدم منظور عملية التعاون التنافسي الإلكتروني فرصة مناسبة لتبني أساليب عمل مُبتكرة تتسجم مع تطلعات المنظمات المبحوثة في التعامل مع معطيات بيئة المنافسة ومتطلباتها.

2. غالباً ما يكون المشروع الأول في التعاون التنافسي بعامه هو الأصعب، كونه يتطلب وعلى نحوٍ أساس العديد من الإجراءات ومضامين العمل المشترك والتهيئة والاستعداد، في حين تأتي المشاريع التالية أكثر سلاسة، ويتطلب هذا من المنظمات مراعاة الجوانب الآتية:
 1. ضرورة تركيز اهتمام المنظمات المبحوثة على مضامين التكيف المطلوب مع المتطلبات الخاصة بآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:
 - 1) تهيئة مستلزمات تطوير أدوات التعاون الإلكتروني لتوفير أبعاد الترابط الإلكتروني مع المنافسين استعداداً للخطوات اللاحقة.
 - 2) تعزيز مضامين العمل على بناء التكامل مع المنافسين الرئيسيين في قطاع الأعمال عبر توظيف التقانات العالية التي ترتقي لمستويات الطموح في تحقيق نتائج العمل المشترك.
 - 3) الاهتمام المستمر ببناء هيكلها التنظيمية على مستوى استحداث الأقسام المطلوبة بما يتوافق مع امتلاك أدوات التعاون التنافسي الإلكتروني.
 - 4) التكيف مع طبيعة الأدوار الجديدة التي تفرضها عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وتوفير رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين للسلوكيات الإيجابية وسبل تعزيزها والسلوكيات السلبية وسبل تجنبها وصولاً إلى علاقات مثالية مع المنافس.
 2. التركيز على إجراءات التنسيق المتبادل بين المشاركين في عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتتضمن إجراءات التنسيق المشترك المرتبطة بكل من:
 - 1) التشخيص والتعريف الواضح لأدوار المشاركين في العملية على النحو الذي يمنع وجود تعارض وتضارب في المهام الموكلة لكل طرف من المشاركين.
 - 2) الاهتمام المستمر بتنسيق جوانب الاعتمادية المتبادلة مع المنافس عند التعاون إلكترونياً معه، مع التركيز على تحقيق المنفعة المشتركة ومنع ظهور السلوكيات الانتهازية لطرف على حساب طرف آخر.
 - 3) تعزيز الإجراءات المرتبطة بتنسيق الهيكل التنظيمي على أساس تشجيع تبادل المعرفة إلكترونياً مع المنافس عن طريق تحديد وتشخيص الأقسام ذات العلاقة والعمل على ربطها إلكترونياً مع المنافسين.
 - 4) العمل على تحقيق التنسيق المتبادل لأنشطة التعاون مع المنافسين على مستوى المشاركة بالموارد والقدرات التنظيمية.
 3. العمل المشترك على تحقيق التوازن في مجمل آليات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه عاملاً أساسياً في تنظيم العلاقة بين المشاركين وتطويرها باستمرار ويتطلب تحقيق التوازن مراعاة الجوانب الآتية :
 - 1) توافر مضامين المرونة اللازمة لتبني منظور عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتهيئة آليات التوازن المطلوب بين المنظور التعاوني والمنظور التنافسي بين المشاركين لضمان عدم ظهور السلوكيات الانتهازية بينهم،
 - 2) العمل المستمر على التحليل المنهجي للكلف والمنافع المترتبة على الأطراف المشاركة في عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، فضلاً عن الإجراءات الخاصة بتحقيق التوازن المطلوب والمرتبط بتقسيم الأدوار بين المشاركين،

3) يتطلب من الإدارة العليا التركيز على تنفيذ الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل للمشاركين جميعهم من جهة، وتقديم الدعم المستمر لمبادرات التعاون

التنافسي الإلكتروني مع المنافسين لتطوير العلاقة باستمرار من جهة أخرى.

4. تركيز الاهتمام بالمضامين المرتبطة بإدارة الاتصالات بوصفها عاملاً مهماً في إدارة وتطوير عملية التعاون التنافسي الإلكتروني بين المشاركين، مع ضرورة

التركيز على الجوانب الآتية:

1) الإجراءات الخاصة بإدارة التوترات الناشئة بين المشاركين الفاعلين في عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في إطار تطوير آليات العمل معهم.

2) الحرص على إدارة الاتصالات باستمرار مع المنافس لتحسين آليات التعاون الإلكتروني التنافسي عن طريق توحيد منصات المعلومات، وتبادل المعرفة

عبر الاتصالات الإلكترونية مع المنافس لتحقيق التفاعل المطلوب في عملية التعاون الإلكتروني مع المنافس.

المصادر

1. Belleflamme Paul & Neysen Nicolas , 2008 , _Coopetition in Infomediation: General Analysis and Application to e-Tourism _ . www.perso.uclouvain.be/
2. 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, 2011, pp. 1-8.
3. Brustoloni José , Salomón Ricardo , Djalaliev Villamarín & Kyle David , 2008, Evaluating the Usability of Usage Controls in Electronic Collaboration , Symposium on Usable Privacy and Security (SOUPS) 2008, July 23–25, 2008, Pittsburgh, PA USA.
4. Charalambous George, Demian Peter , Yeomans Steven , Thorpe Tony, Peters Chris, Doughty Nathan, 2012, BIM and Online Collaboration Platforms - An investigation into emerging requirements. www.ppml.url.tw/EPPM/.../2012/.../04%20E147.pdf
5. 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/
6. Ehrmanna Thomas , Cliquetb Gérard , Hendriksec George & Windsperger Josef , 2012 , Governance of Franchising Networks : Cooperatives, and Alliances An Introduction ,Journal of



- Managerial and Decision Economics , Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Ltd.
https://emnet.univie.ac.at/.../Special_Issue_MDE_201.
7. Fulconis François , Hiesse Virginie & Paché Gilles , 2011 , The 3PL Provider as Catalyst of Coopetitive Strategies–An Exploratory Study , An International Journal Vol. 12 – N 2 – 2011.
8. Gueguen Gaël & Isckin Thierry, 2009, The Borders of Mobile Handset Ecosystems: Is Cooperation Inevitable? www.ink.springer.com/.
9. Heimly Vigdis , 2012 , Electronic collaboration across organizational borders in the health care sector , Design and deployment from a national perspective, Dissertation Doctor, Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Information Technology.
www.idi.ntnu.no/research/doctor_theses/heimly.pdf.
10. Lacoste Sylvie , 2012 , Vertical Cooperation : The Key Account Perspective, ELSEVIER , Journal of Industrial Marketing Management ,Vo, 41 (2012) 649–658 .
11. 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 Standards , www.hal.archives-ouvertes.fr/.
12. Odat Ahmad Mousa, 2012, Impact of Collaboration and Coordination Among E-Government, International Journal of Computer Science Issues, IJCSI, Vol. 9, No. 3, P. 183.
13. Osarenkhoe Aihie , 2010 , A cooperation strategy – a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. Journal of Emerald Group Publishing, VOL. 11 NO. 6 2010, pp. 343–362, Q Limited, ISSN 1751–5637.
14. Pena Nieves Arranz & Arroyabe Juan Carlos Fernández de , 2002 , Business Cooperation From Theory to Practice, Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.
www.untag-smd.ac.id/.../BUSINESS%20Busines%.



15. Prince Kim, 2010, A Perspective: Information Technology Meets Co-opetition .
www.kimprince.com.
16. Ritala Paavo, Agouridas Vassilis, Assimakopoulos Dimitris & Gies Otto, 2012, Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study 2012 R&D Management Conference, Grenoble Ecole de Management (GEM), France, May 2012.
17. 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/
18. Rusko Rauno , 2011 , , Exploring the Concept of Coopetition : A typology for the strategic moves of the Finnish industry , , Journal of Industrial Marketing Management , 40 .pp ,311-320 .
19. Tourneau Barbara , 2004 , Co-opetition: An Alternative to Competition , Journal of Healthcare Management. Vol. 49. No. 2. 2004.