

الأدوار المرتقبة لتطبيق استراتيجية التعاون التنافسي في تطوير شبكة القيمة
"دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي GAS Taq Taq Operating Company & PLUS KHALAKAN العاملة في إقليم كردستان"

The expected roles of applying the coopetition strategy in the development of the value Network

"an analytical survey of the views of a sample of managers in the Taq Taq Operating Company & GAS PLUS Khalakan operating in the Kurdistan region of Iraq"

د. عبدالستار سالم عوض
قسم ادارة الاعمال
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كركوك
star68@gmil.com

أ.م.د. خالد عبدالله ابراهيم
قسم الإدارة العامة
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الفلوجة
khaled_aa27@yahoo.com

د. يونس محمد خضر السبعوي
قسم الإدارة العامة
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة
younis.alsabaawe@gmil.com

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان طبيعة العلاقة والأثر بين الأدوار المرتقبة لإستراتيجية التعاون التنافسي (coopetition) في تطوير مضامين شبكة القيمة في شركات النفط العاملة في إقليم كردستان / العراق وقد تم اختيار شركة **Taq Taq Operating Company** وشركة **Gas Plus Khalakan** ميداناً للدراسة. كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب تحليل المسار، وتكونت عينة البحث من المديرين في الاقسام الادارية والفنية العاملين في الشركات عينة البحث. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الأدوار المرتقبة لإستراتيجية التعاون التنافسي (coopetition) لكل من (تقاسم التكاليف ، تبادل المعرفة، تعزيز القدرات) على تطوير مضامين شبكة القيمة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني إستراتيجية التعاون التنافسي (coopetition) على تطوير مضامين شبكة القيمة بوجود الأدوار المرتقبة كمتغير وسيط. واستناداً إلى ذلك تمت الإشارة إلى بعض المقترحات المتعلقة بضرورة إدراك الإدارات لأهمية الاستثمار في المواقع المشتركة، والتركيز على الخصائص الرئيسة لشبكات القيمة، ومواكبة الأدوار الجديدة التي تقدمها إستراتيجية التعاون التنافسي (coopetition).

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التعاون التنافسي، الأدوار المرتقبة، شبكة القيمة، تقاسم التكاليف، تبادل المعرفة، تعزيز القدرات

Abstract

The purpose of the research is to demonstrate the nature of the relationship and the impact between the prospective roles of the coopetition strategy, choose a company **Taq Taq Operating Company** and Company **Gas Plus Khalakan** Field of study. The analytical, descriptive approach was also adopted using the path analysis method, and the sample of the research was made up of managers in the administrative and technical departments working in the sample companies. One of the most important findings of the research is that there is a statistically significant impact between the expected roles of the coopetition Strategy for both (cost-sharing, knowledge sharing, capacity enhancement) in the development of value network content, and a statistically significant impact of the adoption of the coopetition strategy to develop the content of the value network by having the expected roles as an intermediary variable. On that basis, reference was made to some proposals concerning the need for administrations recognize the importance of investing in common sites, to focus on the main characteristics of value networks and to keep abreast of the new roles provided by the coopetition strategy.

Keywords: competitive cooperation strategy, prospective roles, value network, cost-sharing, knowledge sharing, capacity enhancement.

المقدمة

لعل الفكرة الأساسية لنظرية الشبكة تقوم على أساس أن سلوك الوحدات الاقتصادية يعتمد على السياق الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات فيما بينها، لذلك فإن إجراءات المنظمة التعاونية التنافسية هي جزء من الشبكة الاجتماعية (Baglieri *et al.*, 2008, 160) التي يمكن أن تظهر فيها السلوكيات التعاونية والتنافسية في وقت واحد بين أطراف الشبكة في المجتمع (Maamar *et al.*, 2011, 333)؛ لأن الشبكة التي تولدها العلاقات الشخصية بين الأفراد هي التي تُخدّم آليات التعاون بين المنظمات والتفاعل وفق أسس منتظمة وإيجاد علاقات مشتركة بين المنظمات على أساس التعاون مع المنافس (Simoni & Caiazza, 2012, 319) وقد تكون خصائص هذه الشبكة هي المُحدد لظهور السلوكيات التعاونية والتنافسية وبحسب توجهات المشاركين، فقد يسهم الهيكل المرن للشبكة في تسريع المنافسة، وعلى العكس فعندما تكون الهياكل صلبة (جامدة) والتركيز طويل الأجل يمكن أن تشجع على ظهور سلوكيات التعاون، كما أن كثافة الشبكة⁽¹⁾ يمكن أن تُقلل من ميل المنظمة تجاه العمل خارج الشبكة، في الوقت الذي يُمكن أن يزيد من ميل المنظمات الأخرى تجاه الاستجابة (Cressman, 2009, 11).

وقد يؤدي الترابط بين مختلف المكونات للنظام الاقتصادي إلى بناء تأثير الشبكة (M'chirgui *et al.*, 2010, 5) عبر علاقة التعاون التنافسي التي يمكن أن تحقق الفائدة الأكبر للمشاركين عبر تجاوز الحدود التقليدية للتعاون والمنافسة بهدف تحقيق مزايا كل منهما (Osarenkhoe, 2010, 355) وقد يتطلب هذا الأمر أن تعمل المنظمة على تنسيق إدارتها للعلاقات المباشرة في الشبكة سواء الأفقية منها أم العمودية لضمان الحصول على مواقف مناسبة وعلاقات مستقرة داخل الشبكة عبر التحليل المتواصل لطبيعة العلاقات بين المشاركين لتحقيق فهم أفضل لمنظور الشبكة (Kock *et al.*, 2004, 4) بوصفها إطاراً مفاهيمياً لفهم التطورات في صناعة الخدمات اللوجستية، في إشارة إلى تمثيل العلاقة الحركية المشتركة بين المنظمات (Fulconis *et al.*, 2011, 64)، الهادفة إلى تعزيز التعاون بين المنظمات ضمن شروط مُحددة بما يسمح للمنظمة الواحدة كسب قدرات خاصة من شركائها وظهور فرص التعلم بين المنظمات تمكّنها من الدخول إلى أسواق جديدة أو على الأقل تجميع الموارد لكسب أكبر قوة في شبكتهم (Osarenkhoe, 2010, 354).

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من الجهود البحثية الكبيرة في دراسة موضوع أدوار إستراتيجية التعاون التنافسي على مستوى الدول المتقدمة، إلا أن المحاولات في الدول النامية لازالت بحاجة إلى إثراء كبير في مجال تفسير التوجهات المعاصرة وتحليل مضامينها، ولعل من بين القضايا المعرفية التي بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي ما يرتبط بمضامين شبكة القيمة، بوصفها مجموعة من العلاقات والأدوار والتفاعلات يشارك فيها مختلف الجهات الفاعلة عبر تبادلات ملموسة وغير ملموسة على حدٍ سواء بهدف خلق القيمة وتبادلها بين المشاركين، ولعل مثل هذه المضامين يمكن إنجازها عن طريق الدعم الذي تقدمه إستراتيجية التعاون التنافسي وأدوارها المرتقبة في هذا المجال ، وفي ضوء ما تقدم فإن ثمة

(1) كثافة الشبكة: وهي إحدى خصائص الشبكة التي تُسهم في تقوية هيكل التعاون وتعزيز مرونة المنافسة، بوصفها تُشير إلى تعدد المشاركين في الشبكة وتنوعهم.

معضلة تتجسد ملامحها الأساسية بوجود فجوة في دراسة وتحليل الموضوعات أعلاه للكشف عن مضامينها وفوائدها واستكشاف علاقاتها وتأثيراتها. ويمكن تأشير مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية:

1. ما الأدوار المرتقبة لتطبيق إستراتيجية التعاون التنافسي في تطوير مضامين شبكة القيمة؟
2. ما شكل العلاقة والأثر التتابعي لتطبيق إستراتيجية التعاون التنافسي وأدوارها المرتقبة في تطوير مضامين شبكة القيمة؟

ثانياً. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث على مستوى كل من الجانب الميداني والنظري، ففي جانبه الميداني تظهر أهمية البحث عبر توفير الإجابات عن النواحي المشار إليها من خلال الاختبار الميداني لاعتماد إستراتيجية التعاون التنافسي وأدوارها المرتقبة في تطوير مضامين شبكة القيمة، بما قد يوفر للمنظمات المبحوثة الفناعة المناسبة لتعزيز العمل التشاركي مع الجهات الفاعلة جميعها في ظل التعاون مع منافسيها لتطوير مضامين شبكة القيمة ضمن قطاع أعمالها.

ثالثاً. أهداف البحث

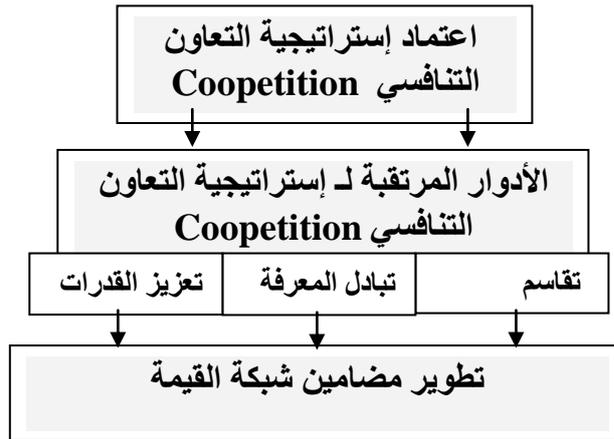
تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في:

1. تشخيص أهم الأدوار المرتقبة لتطبيق إستراتيجية التعاون التنافسي.
2. التعرف على شكل العلاقة والأثر لإستراتيجية التعاون التنافسي والأدوار المرتقبة لتطبيقها في تطوير مضامين شبكة القيمة.

رابعاً. مخطط البحث وفرضياته

اقتصرت فرضيات البحث على فرضيتين رئيسيتين على النحو الآتي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (اعتماد إستراتيجية التعاون التنافسي ، والأدوار المرتقبة لها) وبين المتغير المعتمد المتمثل بتطوير مضامين شبكة القيمة.
2. توجد علاقات تأثير معنوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (اعتماد إستراتيجية التعاون التنافسي ، والأدوار المرتقبة لها بوصفها متغيراً وسيطاً) وبين المتغير المعتمد المتمثل بتطوير مضامين شبكة القيمة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً. أساليب جمع البيانات

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته باعتماد تقانات هذا المنهج في تحليل البيانات اللازمة وتحديداً الاستبانة التي أعدها الباحثين في ضوء السياقات العلمية المعتمدة، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع الأفراد المبحوثين بهدف توضيح فقرات الاستبانة لضمان الإجابة الصحيحة.

سادساً. أساليب التحليل الإحصائي

استناداً إلى طبيعة البحث ومضامين فرضياته، تم اعتماد التقانات الميسرة في البرنامج الإحصائي (SPSS-Ver17) لكل من (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، ومعاملات الانحدار البسيطة والمتعددة)، فضلاً عن اعتماد تحليل المسار (Path Analysis) لمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها، إذ يقوم هذا الأسلوب على أساس تجزئة الأثر بين متغيرين إلى التأثير المباشر للمتغير المستقل (السبب) في المتغير المعتمد (النتيجة) وتأثير غير مباشر للمتغير المستقل في المتغير المعتمد عبر متغير وسيط.

سابعاً. مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بشركات النفط في العاملة إقليم كردستان العراق، أما ميدان الدراسة فقد تمثل بكل من شركة **Taq Taq Operating Company** وشركة **Gas Plus Khalakan** فيما تمثلت عينة الأفراد المبحوثين بالعمالين في الوظائف الإدارية والفنية فيها جميعاً، وهي عينة قصدية، والبالغ عددهم (36) مديراً، وهم الذين تم توزيع الاستبانة عليهم في تلك الشركات، وقد استعيد منها (32) استمارة صالحة للتحليل، ويبين الجدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة وعدد الاستثمارات المسترجعة الصالحة ونسب الاسترجاع.

الجدول (1)

أعداد الاستبانة الموزعة والمعادة

الموزعة	المعاداة	%
36	32	88%

المصدر: من إعداد الباحثين .

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. إستراتيجية التعاون التنافسي **Coopetition strategy**

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 (Raymond Noorda, 2004, Tourneau, 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 **Industry-level Coopetition** (Rusko,2011,311) فضلاً عن استخدام مصطلح **Co-opetition** لوصف الإستراتيجية الحديثة للمنظمة التي تجمع بين المنافسة والتعاون 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 أساس أن مزيج التعاون والمنافسة مناسب تماماً للعلاقات الدينامية الحديثة، ويضيف Noorda أنه عندما تقرر منظمتان 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).

ثانياً. شبكة القيمة Network Value

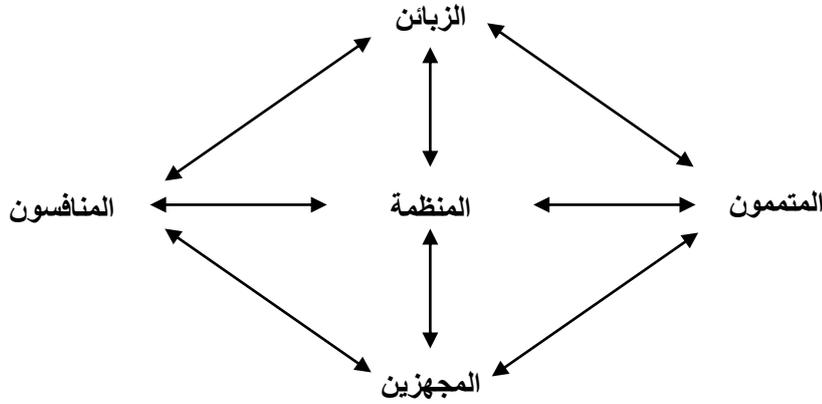
يذكر (Gang et al., 2010, 280) بأن دراسة نظرية شبكة القيمة نشأت مع الميزة التنافسية، ففي عام 1980م قدم (ميشيل بورتر) المفهوم الأولي لـ (سلسلة القيمة)، أما مفهوم شبكة القيمة فقد اقترحه لأول مرة (Adrian Slywotzly) (*) عام 2000م في كتابه (منطقة الريح). كما أكد (Adrian Slywotzly) أن التطورات في تقانة المعلومات والاتصالات والمنافسة الشرسة في السوق، دفعت المنظمات لتبني منظور شبكة القيمة بوصفها الأكثر قدرة على مقابلة المتطلبات المتنوعة والفردية للزبائن، (Mingliang & Bin, 2008, 113)، للتعبير عن مزيج من المنظمات التي تعمل معاً لحل مشكلة ترتبط بالزبائن اقتصادياً وتقنياً، ولعل مثل هذه المضامين المعقدة لا يمكن إنجازها دون دعم تقانة المعلومات (Bensch, 2011, 72) ومن ثم فإن شبكة القيمة تُجسد تصميم الأعمال التي تستخدم مفاهيم سلسلة التجهيز الرقمية لتحقيق كل من رضا متفوق للزبائن وربحية المنظمة، وهي نظام سريع ومرن ينسجم مع متطلبات الزبائن (Laesser & Jager, 2001, 5) وتعمل على بناء القيمة للمشاركين - والزبائن - عن طريق التعاون (Hu et al., 2011, 1) عبر مجموعة الأدوار والتفاعلات التي يشارك فيها جهات فاعلة مختلفة عن طريق تبادلات ملموسة وغير ملموسة لتقديم أفضل قيمة اقتصادية واجتماعية (Branska et al., 2013, 134).

ويضيف (Bu, 2013, 266) أن (Slywotzly) طرح مفهوم شبكة القيمة بوصفها شبكة منظمة أنموذجية ضمن الكيان الاقتصادي، وفي عام 2001م قام (Kathandaraman & Wilson) بتحليل العلاقة المتبادلة للشبكة لإنشاء وتوزيع القيمة والتبادل بين المنافسين والمتممين والمجهزين والموزعين.

أن تكامل الكيانات الفردية من منتجين ومجهزين وزبائن وغيرهم من أصحاب المصالح في ظل تطبيقات ICT وفي إطار شبكات القيمة يمكن أن يؤدي إلى زيادة مهمة في الكفاءة والقدرة التنافسية (Vlckova et al., 2014, 309)، ففي الوقت الذي لم تعد سلاسل القيمة قادرة على الاستخدام في التحليل لتحديد الموقع الاستراتيجي للمنظمة، كما أن نظرية شبكة القيمة تشير إلى أن المنظمة لا تقتصر على (الأنشطة ذات القيمة) وفقاً لسلسلة بورتر التي تشير

(*) Adrian Slywotzly: هو مستشار شركة Mercer للاستشارات وإدارة الشركات الأمريكية، طرح مفهوم شبكة القيمة لأول مرة، وهو يعتقد أنها شبكة فعالة على مستوى خفض تكاليف المنظمة التي تنشأ عبر أنموذج الأعمال التي تأخذ الإستراتيجية بوصفها أساس الأعمال التعاونية.

للمنظمة بوصفها سلسلة خطية بسيطة، بل شبكة من القيمة مع هيكل أكثر تعقيداً، ومجموعة من الصناعات أكثر تنوعاً، والعلاقات بين المنظمات أكثر دينامية وتأخذ صيغة شراكات طويلة الأجل (Jinsong & Shufang, 2010, 1334)، الشكل (2) يوضح منظور شبكة القيمة.



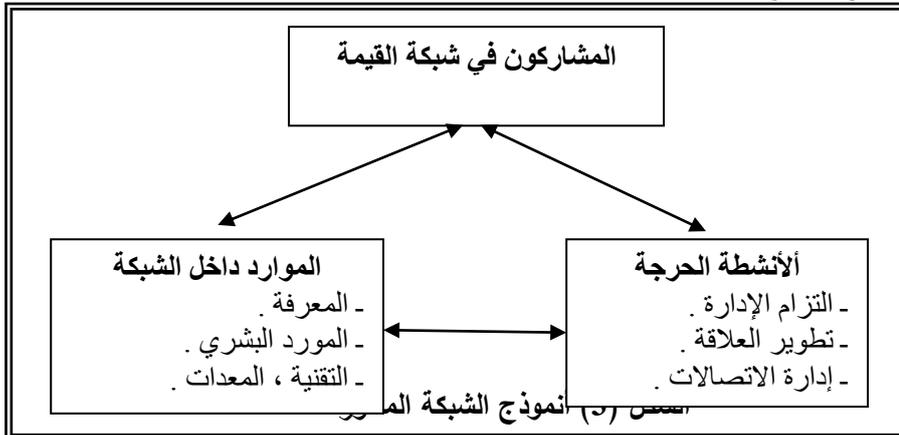
الشكل (2) شبكة اللاعبين الأساسيين في الصناعة

Source: Rusko Rauno, 2011, Exploring the Concept of Coopetition: A Typology for the Strategic Moves of the Finnish Industry, **Journal of Industrial Marketing Management**, 40, P. 312.

ويمكن للمنظمات تطوير شبكة القيمة استراتيجياً ونظامياً ففي كثير من الأحيان تختار المنظمات مع من تتحالف، وما هو نوع التحالف، وكيف تتحالف، في إطار منظور تكاملي بين المشاركين وفي ظل مجموعة من الخصائص الأساسية لشبكات القيمة هي (Zhan *et al.*, 2009, 1200):

1. هيكل الشبكة: يوضح نمط علاقات المنظمة مع أعضاء الشبكة الآخرين، والعلاقات المتنوعة عادةً ما تُسفر عن الأداء العالي عبر السماح بالوصول إلى التكامل بين المشاركين.
2. عضوية الشبكة: وتشير إلى الطبيعة الخاصة بمرور وقدرات الشبكة.
3. شرطية التوازن: تشير إلى خروج المنظمة الغير قادرة على تحقيق التوازن مع المشاركين في الشبكة على مستوى القوة والضعف والتعاونية أو الانتهازية في عمليات تبادل المعرفة.

ويشير (Branska *et al.*, 2013, 134) إلى أن المنظمات الناجحة حقاً هي التي استطاعت إعادة ابتكار نظام خلق القيمة مع الجهات الاقتصادية الفاعلة والعمل معاً على إنتاج القيمة في إطار تكاملي وتفاعلي لتطوير شبكة القيمة. والشكل (3) يوضح نموذج الشبكة المطور.



Source: Chen Ruijun & Liang Zhiman, 2011, Coopetition Strategy Management in SMEs: Case Study of Nyhammars and Bäckströms Company, Master Thesis in Business Administration, **Faculty of Education and Economic Studies, University Of Gavle**, P. 26.

ثالثاً: الأدوار المرتقبة لإستراتيجية التعاون التنافسي.

تشير الأدبيات المعاصرة - وخلافاً للنظرة التقليدية - إلى إعادة النظر بالمفاهيم المرتبطة بالمشاريع وضرورة النظر إليها بوصفها عملية مشاركة في بناء القيمة المرتكزة أساساً على بناء المعرفة الجديدة والعمليات والنظم الخاصة بالمنافسين والمجهزين والزبائن وغيرهم من أصحاب المصالح، وضرورة إشراكهم ضمن المنظور الجديد (Chang *et al.*, 2013, 1139)، ومع ذلك يمكن ملاحظة قلة الاهتمام نسبياً لتطوير النماذج والأساليب والتقانات التي يمكن أن تقدم تحليلاً للمزايا المحتملة لمنظور شبكة التعاون التنافسي، وفقاً لوسائل تفسير علمية، تُفسر (لماذا؟)، وتطوير تصاميم للمنظمة توضح (كيف؟)، وقد يتطلب هذا تحولاً في التركيز على البناء النظري للنماذج الإيجابية الخاصة بالبحوث الهادفة لوصف مختلف جوانب التفاعل للتعاون التنافسي (Coopititon) والمركزة على تطوير توصيات معيارية لبدء واستمرار إستراتيجية التعاون التنافسي (Golnam *et al.*, 2011, 3) التي تؤكد على الربط بين بناء القيمة والتعاون بين المنظمات المتنافسة من جهة، وبين بناء القيمة ومقترحات فوز المشاركين جميعهم من جهة أخرى، (Rusko, 2012, 60).

وفي إطار متصل فقد اختلفت المسميات وتباينت المنهجيات الخاصة بالنظريات التي عالجت الجوانب المرتبطة بصياغة وإدارة علاقات التعاون التنافسي التي تصف طبيعة النظام البيئي لمنظمات الأعمال بوصفها كائناً حيوياً يحاول التكيف بهدف البقاء والنمو والتطور، ومن ثم ينبغي عليها إدراك تحديات البيئة والتجاوب معها والاستجابة لها، ولعل هذا المنظور أنتج العديد من النظريات التي اهتمت بجوانب عديدة على مستوى طبيعة العلاقات والتحركات الإستراتيجية والمزايا المرتبطة بدخول المنظمات بشبكة علاقات التعاون التنافسي وصولاً إلى تحقيق الأدوار المرتقبة لإستراتيجية التعاون التنافسي.

ومن النظريات التي قدمتها الأدبيات الخاصة بمنظور إستراتيجية التعاون التنافسي التصنيفات التي يمكن عرضها كما يأتي: (1) المنظرون / منظور نظرية المباراة، اللعبة، (2) العناقيد الإستراتيجية/ منظور تقانة المعلومات والاتصالات، (3) منظور التحالفات الإستراتيجية، (4) شبكة القيمة/ منظور التحكم، (5) داخل المنظمة/ منظور داخل الوحدة، (6) الدولي/ المنظور العالمي الشامل، (7) منظور التسويق بالعلاقات (Kirchner, 2007, 26)، ولعل مثل هذا التباين في المناهج النظرية يولد عدداً من الأعمال المُجزأة ناتجة عن المخاوف التي يثيرها زيادة تأثير الترابط الإستراتيجي على مستوى الأفراد والمنظمات والشبكات بالنسبة للمنظمات العاملة في البيئات التنافسية الحركية التي أنتجت نظريات اهتمت بوصف طبيعة الأدوار التي يُمكن الوصول إليها عن طريق اعتماد العلاقة التعاونية بين المتنافسين مثل (1) نظرية تكاليف المعاملات، (2) النظرة المستندة إلى المعرفة (Baghieri *et al.*, 2008, 158)، واتجهت نظريات أخرى إلى خصائص عدم تجانس الموارد في العلاقة التعاقدية مثل النظرة المستندة إلى القدرات (Kupke & Lattemann, 2008)، (Gnyawali & Park, 2009).

ويتم اعتماد النظريات الثلاثة اعلاه بوصفها ادواراً مرتقبة قد تُسهم في تطوير منظور شبكة القيمة

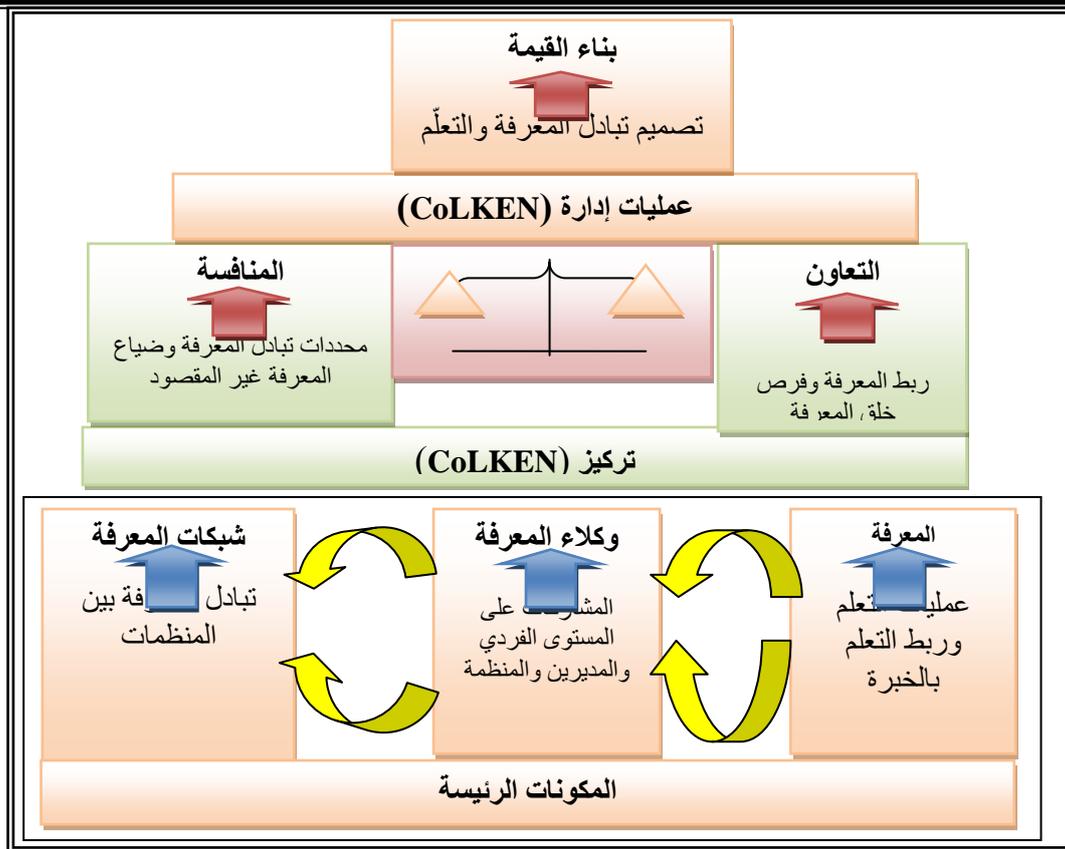
1. نظرية تكاليف المعاملات Transactions Costs Theory

تستند نظرية تكاليف المعاملات وفق منظور التعاون التنافسي إلى أساس التفاعلات التعاونية بين المنظمات المتنافسة في إطار مشاركة الموارد المادية وغير المادية بما يعزز القيمة الفردية للمشاركين جميعهم (Loebbeck & Angehrn, 2011, 791) في الوقت الذي تشير فيه المنافسة وفقاً لهذا المنظور إلى البناء النظري الذي يعطي اهتماماً خاصاً لمفهوم الانتهازية، التي يتم النظر إليها بوصفها "المصلحة الذاتية المتحققة عبر الخداع" ولعل هذا يتضمن العديد من المعاني مثل الكذب، السرقة، الغش... وغيرها، كما تشير الانتهازية إلى الكشف الناقص أو المشوه عن المعلومات بهدف التضليل والتعتيم والتمويه. ومن أجل تقليص مثل هذه المخاطر يلجأ أطراف التعاون إلى تحمل تكاليف التفاوض والرصد والتنفيذ بوصفها تكاليف معاملات (Baglieri et al., 2008, 159)، ووفقاً لمنظور تكلفة المعاملة الاقتصادية (TCE) فإن الاهتمام ينصب على المستوى الجزئي لمواصفات المعاملات مثل خصائص الأصول التي يتم تمييزها على أساس وحدة التحليل التي ينبغي أن تمتاز بالدقة، وفي حال غيابها عندها تكون الطبيعة الخاصة بالمنظمة ومهاراتها أهم العوامل لتحديد جوانب العلاقة التعاقدية، وبالرغم من أن خصائص الأصول هو بعد أساسي في منظور (TCE) التي تشير إلى الاستثمار في الأصول ذات القيمة المحدودة، غير أن بؤادر السلوك الانتهازي تزداد مع زيادة الاستثمار في الأصول الخاصة (Loebbecke et al., 2012, 271) ومن ثم فإن معدلات الفشل تكون في أعلى مستوياتها عندما تتعاون المنظمة مع منافسيها المباشرين؛ لأن وصول المنافسين إلى المعرفة الرئيسة للمنظمة يكون عبر السلوكيات الانتهازية (Ritala et al., 2008, 181). وبالرغم من أن تكاليف المعاملة هي إحدى الفرضيات الرئيسة التي تتعارض مع منظور المنافسة في النظرة المستندة إلى الموارد (Kupke & Lattemann, 2008, 166) إلا أنها لم تعالج سوى جانب خفض الكلف الخاصة بالمعاملات دون التركيز على دراسة جوانب القيمة المضافة للوساطة ودور الوسيط بوصفه عاملاً اقتصادياً (Belleflamme & Neysen, 2008, 4).

2. النظرة المستندة إلى المعرفة The Knowledge Based View

إن نظرية تكاليف المعاملة لم توفر دليلاً عن عدم تجانس الموارد بين المنظمات، فضلاً عن عدم توضيح دور المعرفة بوصفها مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية، (Baglieri et al., 2008, 159) ، لذا فقد قَدّم المنظور الداخلي للمنظمة رؤية جديدة في إشارة إلى المنظمات التي تمتلك القيمة المضافة في شكل من أشكال المعرفة، في ضوء حقيقة مفادها أن المنظمات تتنافس على أساس قدرتها على اكتساب وتقييم واستيعاب ودمج ونشر واستثمار المعرفة الحاسمة، ولعل هذا المنظور يخفض من مضامين التركيز على تكاليف المعاملة في مجال تنظيم أنشطة تقدير القيمة، وقد يعزز التعاون التنافسي تقاسم المعلومات والمعرفة بين المشاركين والوصول إلى الموارد غير المادية بطريقة تفاعلية عبر هيكل شبكات المنظمات المعاصرة (Osarenkhoe, 2010, 353) التي تعمل على بناء القيمة (التعاون) عبر الإفادة من المزايا التي يمكن أن يحققها تجميع المعرفة للمشاركين، أما المطالبة بالقيمة والاستحواذ عليها (المنافسة) فهي تتضمن سعي الأطراف جميعها للحصول على أكبر حصة مهما كانت القيمة التي تم إنتاجها (Keller, 2009, 12) ويمكن لأي مشارك في التعاون التنافسي أن يحصل على حصة مقبولة وفقاً لما يملكه من مهارات ومعرفة وموارد لتوفير الخدمات وتحسين الجودة بحسب طلبات السوق (Tourneau, 2004, 82). وقد لا ترغب المنظمة في مشاركة معرفتها أو نقلها إذا ما شعرت بأن ما تكسبه من التعاون مع منافسيها أقل من النتائج المترتبة على احتكارها للمعرفة، ومن ثم فإن إدارة المعرفة بين المنظمات في ظل التعاون التنافسي ينبغي أن تناقش الأسئلة الآتية: ما المعرفة التي ينبغي

تقاسمها؟ وما مقدارها؟ ومتى؟ ومع من؟ وتحت أية ظروف؟ (Loebbecke *et al.*, 2012, 216) ولعل هذه المعضلة بين تقاسم المعرفة أو حمايتها تمثل مصدراً رئيساً للتوترات في العلاقة التعاقدية التي يمكن أن تؤثر في حركية (دينامكية) التعلّم من جهة مروراً بتحقيق التكامل المعرفي من جهة أخرى ووصولاً إلى تحقيق التوازن بين التعاون والمنافسة (Fernandez & Chiambaretto, 2013, 6-7) الأمر الذي يتطلب قدرات تنظيمية لإدارة كل من الوصول إلى المعرفة وصيانتها واستثمارها في إطار التوازن بين استثمار المعرفة الحالية وتطويرها عبر الآخرين، ومن ثم فإن توافر مهارات إدارة تدفقات المعرفة المشتركة عبر شبكة العلاقات التعاقدية يُعدّ مصدراً أساسياً للميزة التنافسية (Osarenkoe, 2010, 353). وتقدم النظرة المستندة إلى المعرفة بعدين متميزين لمفاهيم إدارة المعرفة هما بُعدي الاستكشاف والاستثمار (Exploration & Exploitation)، البعد الأول يشير إلى إدارة المعرفة بوصفها تلك الأنشطة التي تزيد من مخزون المعرفة (بعد استكشاف المعرفة)، أما الثاني فهو ينظر إلى إدارة المعرفة بوصفها تلك الأنشطة التي تعمل على نشر المعرفة الحالية بهدف بناء القيمة (بعد استثمار المعرفة) في إطار التحالفات الإستراتيجية (Baglieri *et al.*, 2008, 159-160) ولعل المشكلة التي تواجه الإدارة تحديد مدى القبول بتقاسم الأصول الحرجة مع المنظمات الأخرى في إطار استكشاف المعرفة أو استثمارها، وما الإستراتيجيات التي تمكنها من المحافظة على موقعها التنافسي في ظل حركية العلاقات التعاقدية (Fulconis, 2011, 62) ولعل هذا التمييز بين الاستكشاف والاستثمار يناظر الفرق الرئيس بين إنشاء المعرفة وتبادلها ضمن علاقات شركاء التحالف الإستراتيجي، ففي الوقت الذي يشير فيه بناء المعرفة ضمن التحالف إلى الوسيلة التي يتم عبرها تجميع الموارد التكميلية ودمجها من أجل تعظيم - تكبير الكعكة - القيمة، فإن تقاسم المعرفة يشير إلى تنافس كل شريك من أجل الحصول على القطعة أو الحصة الأكبر (Baglieri *et al.*, 2008, 159)، وقد يكون الإطار الذي يمكن أن يُعبر عن إدارة المعرفة في ظل علاقات التعاون التنافسي هو منظور التعلّم التعاقدية وشبكات تبادل المعرفة (Coopetitive Learning and Knowledge Exchange Networks) (CoLKENS)، وبما أن الفكر الاقتصادي يُشير إلى أن الندرة تمثل عاملاً حاسماً لتحديد القيمة لأي مورد، فإن التقاسم المفرط للمعرفة قد يثير العديد من الأسئلة في ظل السياق الاقتصادي، مما يحتم تحقيق التوازن في عمليات تقاسم المعرفة في ضوء كل من التعاون والمنافسة (Loebbeck & Angehrn, 2011, 795)، الشكل (4) يوضح هيكل التعلّم ضمن التعاون التنافسي وشبكات تبادل المعرفة (CoLKENS).



الشكل (4)

هيكل CoLKEN للتعلم ضمن التعاون التنافسي وشبكات تبادل المعرفة

 Source: Loebbecke Claudia, Angehrn Albert, 2011, **Knowledge Management: Under Coopetition**, P. 795. . www.mtm.uni-

3. النظرة المستندة إلى القدرات (CBV) Capability-Based View

يمكن التعبير عن النظرة المستندة إلى القدرات بوصفها نتاجاً طبيعياً لمنظور النظرة المستندة إلى الموارد، إذ تشير (CBV) إلى قدرات المنظمة الخاصة في مواجهة التغيرات السريعة في البيئة (Kupke & Lattemann, 2008, 166)، وقد يتطلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التعامل مع هذا المنظور في إطار حركية (ديناميكية) القدرات الذي يوفر أساساً لتعاقد الموارد المتنوعة عبر علاقات التعاون والمنافسة بين المنظمات (Gnyawali & Park, 2009, 312)، ففي الوقت الذي يشير فيه منظور التعاون إلى دمج أنشطة المنظمات لتحقيق المنافع المتبادلة المخطط لها، فإن منظور المنافسة يشير إلى مواصلة السعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الفردية، ومن ثم فإن التعاون التنافسي يشير إلى نظام عمل المشاركين على أساس التوافق الجزئي للمصالح والأهداف (Bielawska, 2011, 52).

وبعد الاستعراض النظري لبعض أدبيات إستراتيجية التعاون التنافسي التي تم استعراضها على مستوى النظرية أو المنظور، نجد أنفسنا أمام حقائق ينبغي التنويه بها، ولعل أولها: أن علاقة التعاون التنافسي علاقة حساسة جداً يحكمها التوازن بين منظور التعاون والمنافسة، وهذا يعني أن أي تغيير في شكل العلاقة يُمكن أن يذهب بها إلى اتجاهات أخرى لا تعني التعاون التنافسي (Coopitition)، أما الحقيقة الثانية: فتؤكد على أن القاسم المشترك بين النظريات والمنظورات جميعها هو الافتراض الضمني الذي يشير إلى مشاركة أطراف العلاقة في الأنشطة التعاونية يظهر في جانب المدخلات، في الوقت الذي تظهر فيه أنشطة المنافسة على المخرجات. ولعل الحقيقة الثالثة: تشير إلى

وجود تداخل حقيقي بين النظريات والمنظورات بدءاً بمستوى الأهداف ومروراً بمضامينها ووصولاً إلى مستوى الأدوار الرئيسية التي يُمكن أن تقدمها كل منها في مجال تطوير القيمة.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف عينة البحث

اشتملت عينة البحث على الكوادر الإدارية والفنية، في المنظمات المبحوثة وتُعد عينة البحث في هذه الحالة ضمن العينة العمدية المُيسرة، التي تكون فيها عملية اختيار وحداتها الاجتماعية على أساس السهولة والملائمة في توفير المراد من الاستقصاء، ممن يمتلكون قدرًا مهمًا من المعرفة المرتبطة بأستراتيجية التعاون التنافسي وأدوارها التي يُمكن الوصول إليها، والدراية بما يتعلق بتوافر آليات نجاحها، والرؤية المستقبلية بالنتائج التي يمكن تحقيقها.

الجدول (2) خصائص أفراد عينة البحث

العوامل الشخصية	المتغيرات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	28	87,5
	أنثى	4	12,5
العمر	سنة (30-26)	15	46,875
	سنة (35-31)	5	15,625
	سنة (40-36)	4	12,5
	سنة (45-41)	3	9,375
	سنة (50-46)	5	15,625
الشهادة	دكتوراه	7	21,875
	ماجستير	9	28,125
	بكالوريوس	16	50
مدة الخدمة	سنة (5-1)	23	71,9
	سنة (10-6)	9	28,1

ثانياً. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغيرات البحث

يشير الجدول (3) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغيرات البحث، وكما

يأتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغيرات البحث

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة
استراتيجية التعاون التنافسي					
1	تساعد استراتيجية التعاون التنافسي في تحقيق الفوز لجميع المشاركين في شبكة القيمة من (زبائن ومجهزين ومتممين وموزعين ومنافسين).	3.679	1.138	0.00	1
2	تسهم استراتيجية التعاون التنافسي في دعم الترابط والتواصل بين المشاركين في شبكة القيمة.	3.455	1.106	0.00	3
3	تدعم استراتيجية التعاون التنافسي مضامين بناء القيمة	3.262	0.887	0.00	4

				والاستحواذ عليها على مستوى الشكل والوقت.
2	0.00	1.376	3.594	4 تساعد استراتيجية التعاون التنافسي على تعزيز قدرات المشاركين البقاء والاستمرار ضمن بيئة المنافسة.
الأدوار المرتقبة ل استراتيجية التعاون التنافسي				
تقاسم التكاليف				
3	0.00	1.146	3.573	5 تستخدم منظمتنا استراتيجية التعاون التنافسي بوصفها أداة لتحسين كفاءتها مع المنظمات الأخرى (المشاركين).
2	0.00	0.988	3.609	6 تسهم) استراتيجية التعاون التنافسي في إعادة تشكيل استثمار الموارد مع الجهات الفاعلة من أصحاب المصالح.
1	0.00	0.735	3.668	7 تساعد استراتيجية التعاون التنافسي في التكيف مع تقاسم الأدوار الجديدة للمشاركين الجدد.
4	0.00	1.178	3.423	8 يساعد اعتماد استراتيجية التعاون التنافسي منظمتنا على الاستجابة السريعة لمضامين خفض الكلف بأشكال جديدة.
تبادل المعرفة				
2	0.00	1.028	3.598	9 تستخدم منظمتنا استراتيجية التعاون التنافسي في تبادل المعرفة مع الجهات الفاعلة من المشاركين.
1	0.00	1.279	3.602	10 تعتمد منظمتنا استراتيجية التعاون التنافسي في تبادل الخبرات المعرفية الجديدة في مجال البحث والتطوير .
4	0.00	0.877	3.369	11 تسهم المواقع المشتركة التي توفرها استراتيجية التعاون التنافسي في تبادل المعرفة المتخصصة بين المشاركين.
3	0.00	1.101	3.479	12 استراتيجية التعاون التنافسي تساعد منظمتنا على المشاركة ضمن شبكة الابتكار مع الجهات الفاعلة.
تعزيز القدرات				
2	0.00	1.351	3.605	13 تعتمد منظمتنا استراتيجية التعاون التنافسي في دعم قدراتها الخاصة بإدارة أنظمة كامل سلسلة التجهيز .
3	0.00	0.853	3.581	14 استراتيجية التعاون التنافسي تساعد في تعزيز براعة منظمتنا لبناء قدرات جديدة.
4	0.00	1.093	3.512	15 تسهم استراتيجية التعاون التنافسي في دعم القدرة التوافقية للمنظمة لدمج وتجميع الموارد المختلفة.
1	0.00	1.033	3.691	16 تساعد استراتيجية التعاون التنافسي على تطوير القدرات الدينامية لمنظمتنا في إعادة توزيع مواردها بما ينسجم مع البيئة التنافسية.
		1.126	3.497	المعدل الكلي للأبعاد المستقلة
تطوير مضامين شبكة القيمة				

3	0.00	1.045	3.643	التعاون بين المنظمات يسهم في تحسين مضامين المشاركة الفاعلة في شبكة القيمة.	17
12	0.00	1.134	3.348	إعادة تشكيل العلاقات مع الجهات الفاعلة تساعد في الوصول إلى تحقيق الموائمة بين موارد المشاركين في شبكة القيمة.	18
5	0.00	1.309	3.580	التكيف مع الأدوار الجديدة للمشاركين يسهم في إيجاد وسائل جديدة لخلق القيمة ضمن الشبكة.	19
4	0.00	1.084	3.603	الترابط بين المشاركين يساعد في تطوير مضامين شبكة القيمة استراتيجياً.	20
8	0.00	0.859	3.468	تبادل المعرفة بين المشاركين يسهم في نمو عوائد شبكة القيمة.	21
6	0.00	1.190	3.569	وصول المشاركين إلى خبرات معرفية جديدة يساعد في تحقيق استجابة استباقية لمتطلبات شبكة القيمة.	22
7	0.00	1.600	3.493	يسهم تبادل المعرفة المتخصصة بين المشاركين في تحقيق كفاءة حاسمة لشبكة القيمة.	23
9	0.00	0.749	3.461	تساعد شبكات الابتكار في تقديم مقترحات متنوعة لمضامين القيمة داخل شبكة القيمة.	24
2	0.00	1.283	3.653	قدرة المنظمة على إدارة الأنظمة المعقدة لسلسلة التجهيز أساس لتصميم شبكات قيمة كفوءة للمشاركين.	25
11	0.00	1.496	3.419	البراعة في بناء القدرات يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمشاركين داخل شبكة القيمة جميعهم .	26
1	0.00	0.164	3.679	دمج وتجميع الموارد الداخلية للمشاركين يدعم القدرة التنافسية للشبكة بالكامل.	27
10	0.00	1.034	3.442	إعادة توزيع موارد المشاركين في شبكة القيمة يعزز القدرة الدينامية للشبكة.	28
		1.078	3.529	المعدل الكلي للبعد المعتمد	
		1.075	3.537	المعدل العام	

المصدر : من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تناولت هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وتبين توافر علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين مجمل متغيرات البحث على مستوى علاقة كل متغير مع المتغيرات الأخرى على حدة، وكذلك على مستوى علاقة كل منها بتطوير مضامين شبكة القيمة بوصفها

النتيجة النهائية لاعتماد استراتيجية التعاون التنافسي . الجدول (4) يوضح اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ؛

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المسقل	المتغير التابع		
	تقاسم التكاليف	تبادل المعرفة	تكامل المنظمات
اعتماد استراتيجية التعاون التنافسي	0.497	0.506	0.587
الأدوار المرتقبة			0.709

المصدر : من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

* $P \leq 0.05$

** $P \leq 0.01$

N = 32

يوضح الجدول (4) اعلاه تباين في قوة العلاقة، إذ ظهرت العلاقة بين الأدوار المرتقبة لاستراتيجية التعاون التنافسي وبين تطوير مضامين شبكة القيمة الأعلى ارتباطاً، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0,709) عند مستوى معنوية (0,05)، فيما بدت العلاقة بين استراتيجية التعاون التنافسي وبين تطوير مضامين شبكة القيمة الأقل ارتباطاً، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.508) عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت علاقات الارتباط الأخرى مرتبة بحسب قوة معامل الارتباط على النحو الآتي:

- العلاقة بين تقاسم التكاليف وبين تطوير مضامين شبكة القيمة بمعامل ارتباط قيمته (0.587).
- العلاقة بين تبادل المعرفة وبين تطوير مضامين شبكة القيمة بمعامل ارتباط قيمته (0.506).
- العلاقة بين تعزيز القدرات وبين تطوير مضامين شبكة القيمة بمعامل ارتباط قيمته (0.497).

واستناداً إلى المعطيات السابقة يمكن القول بثبوت صحة فرضية البحث بمعنوية علاقة الارتباط بين الأدوار المرتقبة لاستخدام استراتيجية التعاون التنافسي وبين تطوير مضامين شبكة القيمة.

2. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

الجدول (5) يوضح تفاصيل تتبع علاقات الأثر بين متغيرات البحث عبر معطيات تحليل المسار وكالاتي: حقق متغير اعتماد استراتيجية التعاون التنافسي علاقة أثر طردية في تطوير مضامين شبكة القيمة، مسجلاً تأثيراً كلي موجب بلغ (0.548)، وهو يشير إلى أن اعتماد استراتيجية التعاون التنافسي من شأنها أن تسهم في تطوير مضامين شبكة القيمة، وهذا يؤشر توافقاً مع الجانب النظري من البحث. ويمكن وصف هذا الأثر اعتماداً على قيمتي (R^2) و(F)، يشير معامل التحديد (R^2) إمكانية تفسير (54%) من التباين في تطوير مضامين شبكة القيمة اعتماداً على تبني استراتيجية التعاون التنافسي، وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.739) التي جاءت أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.32) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤشر معنوية وإيجابية علاقة الأثر بين متغيري استراتيجية التعاون التنافسي وتطوير مضامين شبكة القيمة.

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة هذا الأثر هي نوعين:

- الأثر المباشر: وقد بلغت قيمة مساره (*0.427).
- الأثر غير المباشر: وقد حققت التأثيرات غير المباشرة عبر توافقات مؤشرات الأدوار المرتقبة لكل من (تقاسم التكاليف، تبادل المعرفة ، تعزيز القدرات) مساراً بلغت قيمة (0.615).

كما تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود علاقة أثر للأدوار المرتقبة لـ استراتيجية التعاون التنافسي في تطوير مضامين شبكة القيمة، وتتضح معالم هذا الأثر عبر معامل التحديد (R^2) ويشير إلى أن (83%) من التباين في تطوير مضامين شبكة القيمة اعتماداً على الأدوار التي يمكن أن تؤديها استراتيجية التعاون التنافسي، وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.983) بوصفها أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.32)، مما يسهم في إمكانية القول بمعنوية وإيجابية علاقة الأثر بين المتغيرين، في حين كانت طبيعة هذا الأثر مباشراً فقط ، بقيمة معامل مسار قيمته (**0.728) لعدم وجود متغير وسيط يقع بينهما.

اعتماداً على مجمل المعطيات المؤشرة في الجدول (4) يمكن القول بصحة فرضية البحث التي اهتمت بالإشارة إلى أثر الأدوار المرتقبة لـ استراتيجية التعاون التنافسي في تطوير مضامين شبكة القيمة. **الجدول (5) معطيات تحليل المسار وعلاقات الأثر بين متغيرات البحث**

ت	الأبعاد		معامل المسار			R ²	Re (1-R ²)	F	
	المستقل	المعتمد	المباشر	غير المباشر	الكلي			المحسوبة	الجدولية
1	استراتيجية التعاون التنافسي	تطوير مضامين شبكة القيمة	0.427*	0.615	0.864	0.548	0.36	9.739	3.32
2	الأدوار المرتقبة لـ استراتيجية التعاون التنافسي		0.728**	-	0.728	0.83	0.24	8.983	

* P ≤ 0.05

** P ≤ 0.01

N = 32

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS) .

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

يمكن تلخيص استنتاجات البحث على النحو الآتي:

- يرتبط تطوير مضامين شبكة القيمة على نحوٍ أساس بتبني واعتماد استراتيجية التعاون التنافسي ، وهذا يفسر الخصائص المهمة التي توفرها قدرات استراتيجية التعاون التنافسي على مستوى الكفاءة وتبادل المعرفة وتعزيز القدرات التنافسية لتحسين جودة الخدمات.
- يتأثر تطوير مضامين شبكة القيمة باستخدام استراتيجية التعاون التنافسي من جهة وبأدوارها المرتقبة من جهة أخرى، كما تمثل كل من (تقاسم التكاليف ، وتبادل المعرفة، وتعزيز القدرات) عوامل حاسمة في هذا المجال.

- يمكن تطوير مضامين شبكة القيمة عبر علاقات مباشرة وغير مباشرة مع اعتماد استراتيجية التعاون التنافسي وهذا يفسر تنامي أدوار استراتيجية التعاون التنافسي وتطورها في ظل دينامية قدراتها والخدمات التي تقدمها.

ثانياً. المقترحات

اعتماداً على استنتاجات البحث لاسيما الميدانية منها، يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- أن تدرك الإدارات أهمية الاستثمار في المواقع المشتركة التي تضمن توافر تكامل الموارد بين المشاركين وتبادل المعرفة وتعزيز القدرات الجوهرية للمشاركين جميعهم.
- ضرورة التركيز على الخصائص الرئيسية لشبكات القيمة المستندة على أساس التخصص وتقسيم المهام بين المشاركين والعمل التعاوني التشاركي الهادف لخلق القيمة للجميع.
- على المنظمات مواكبة الأدوار الجديدة التي تؤديها استراتيجية التعاون التنافسي ومحاولة تبنيها وصياغتها ضمن شراكات طويلة الأجل.

المصادر:

1. Baglieri Daniela , Dagnino Giovanni Battista , Giarratana Marco & Gutiérrez Isabel , 2008 , Guest Editors' Introduction on Coopetition Strategy Stretching the Boundaries of Coopetition , Management Research, vol. 6, no. 3 (Fall 2008), pp. 157–163.
2. Belleflamme Paul & Neysen Nicolas , 2008 ,_Coopetition in Infomediation: General Analysis and Application to e-Tourism_. www.perso.uclouvain.be/
3. Bensch Stefan, 2011, Technical and Organizational Potentials of Value Networks for Ubiquitous Information Products and Services: Exploring the Role of Cloud Computing, Fourth International Conference on Ubi-Media Computing, 978-0-7695-4493-9/11 \$26.00 © 2011 IEEE.
4. Bielawska Agnieszka , 2011 , Coopetition in high-technology firms: resource-based determinants , Recent advances in management ,marketing and finances. www.wseas.us/e-library/conferences/.
5. 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.
6. Branska Lenka , Lostakova Hana, Pecinova Zuzana, 2013, Increasing the Value Network Performance by Developing Cooperation of Companies with Distribution Intermediaries, Recent Advances in Business Management and Marketing, ISBN: 978-960-474-306-3.
7. Bu Huabai, 2013, New Created Enterprise Value Network Embeddedness, Strategic Positioning and Enterprise Growth Performance, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences .April, 2013, Vol. 3, No. 4 ISSN: 2222-6990265, www.hrmars.com/journals
8. Chang Artemis, Chih Ying-Yi, Chew Eng & Pisarski Anne, 2013, Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation, International Journal of Project Management 31 (2013) 1139–1153. www.elsevier.com/locate/ijproman.
9. Chen Ruijun & Liang Zhiman , 2011, Coopetition Strategy Management in SMEs , Case study of Nyhammars and Bäckströms Company , Master Theses in Business Administration , Faculty of Education and Economic Studies University Of GAVLE Department of Business and Economic Studies. www.diva-portal.org/smash/get/.../FULLTEXT01.pdf.
10. Cressman Darry, 2009, A Brief Overview of Actor-Network Theory: Punctualization, Heterogeneous Engineering & Translation. www.ebookily.org/pdf/john-law-actor-network-theory.
11. Fernandez Anne & Chiambaretto Paul , 2013, How to Manage Learning Tensions in Coopetition ? , The Role of Information Systems. . www.cdiaims2013.sciencesconf.org
12. 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.

13. Gang Wang, Hao Sun, Yanan Zhu & Kai Liu, 2010, A Structure Evolution Model for Enterprise Group's Value Network, 2010 WASE International Conference on Information Engineering, 978-0-7695-4080-1/10 \$26.00 © 2010 IEEE.
14. Gnyawali Devi & Park Jin Byung , 2009 , Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. Journal of Small Business Management .2009 47(3), pp. 308–330. www.management.pamplin.vt.edu/.../Gnyawali10.pdf.
15. Golnam Arash, Sanchez Ron & Wegmann Alain, 2011, Framework to Model and Analyze the WHY and the HOW of Coopetition: Application to the Coopetition in the Power PC Case, WWW.nfoscience.epfl.ch/.
16. Hu Liu, Jinluan Ren, Lihua Liu & Jianhua Dai, 2011, A Study on Modeling and Measuring the Value Network of Mobile Services, 978-1-4244-6581-1/11/\$26.00 ©2011 IEEE.
17. Jinsong Zhang & Shufang Wu , 2010, Logistics Network Design Based on Value Constellation, 978-1-4244-7330-4/10/\$26.00 ©2010 IEEE.
18. Keller Josh Wheatly , 2009 , The Tao of Coopetition in Organizations: Culture and Categorization of Competitive Behaviors in Teams and Working Relationships_, Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. www.repositories.lib.utexas.edu/bitstream/.../kellerj30925.pdf.
19. Kirchner Theresa , 2007 , Coopetition among (Contemporaneous Cooperation and Competition) Nonprofit Arts Organizations : The case of Symphony Orchestras. Dissertation Doctor of Philosophy International Business , Old Dominion University, May 2007.
20. Kouk soren , Bengtsson maria & Kouk slotte susanna, 2004, To Compete Or Cooperate– A strategic Dilemma. www.gsom.spbu.ru/files/upload.
21. Kupke Soren & Lattemann Christoph , 2008 , ALLIANCE CAPABILITY Exploration of Its Path Dependent Development, Journal of Management Research, vol. 6, no. 3 (Fall 2008), pp. 165–177 , © 2008 M.E.Sharpe, Inc. All rights reserved.
22. Lacoste Sylvie , 2012 , Vertical Coopetition : The Key Account Perspective, ELSEVIER , Journal of Industrial Marketing Management ,Vo, 41 (2012) 649-658 .
23. Laesser Christian & Jager Silvio, 2001, Tourism in the New Economy, AIEST, 51st Congress 2001, Vol.43. www.alexandria.unisg.ch/export/PDF/.../14021.p
24. Loebbecke Claudia & Angehrn Albert , 2011, Knowledge Management: Under Coopetition . www.mtm.uni-.
25. Loebbecke Claudia , Fenema Paul van & Powell Philip , 2012, Knowledge Transfer Under Coopetition, www.mtm.uni
26. Maamar Zakaria , Thiran Philippe & Bentahar Jamal , 2011, Web Services Communities: From Intra-Community Coopetition to Inter-Community Competition, Journal of Emerging Technologies, Vol.24. pp. 333-343, IGI Global. <https://pure.fundp.ac.be/ws/files/.../Chapter16-2011.pdf>.

27. 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/.
28. Mingliang Wei & Bin Li , 2008, New Trend of Knowledge Transformation Research: Value Network2008 International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling, 978-0-7695-3488-6/08 \$25.00 © 2008 IEEE.
29. Osarenkhoe Aihie , 2010 , A coopetition 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.
30. Ritala Paavo , Hallikas Juka & Sissonen Heli , 2008 , The Effect of strategic alliances between key competitors on firm performance ,Journal of Management Research, vol. 6, no. 3 (Fall 2008), pp. 179–187.
31. 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 .
32. Rusko Rauno, 2012, Perspectives on Value Creation and Coopetition, Journal Of Problems and Perspectives in Management, Volume 10, Issue 2, 2012.
33. Simoni Michele & Caiazza Rosa , 2012 , Interlocks network structure as driving force of coopetition among Italian firms,Journal of Q Emerald Group Publishing Limited .VOL. 12 NO. 3 2012, pp. 319-336.
34. Vlckova Vladimira , Patak Michal & Lostakova Hana, 2014, Minimizing the Bullwhip Effect – Strategic Benefit in Value Network of Fast Moving Chemical Goods, Journal of Recent Researches in Applied Economics and Management - Volume I, ISBN: 978-960-474-323-0.
35. Zhan Y., Wu X.B.& Hong R.Y., 2009, Prominent Network Position: Value Creation and Value Protection, Proceedings of the 2009 IEEE IEEM.