



آفاق الاقتصادية

Āfāqiqtiṣādiyya

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن  
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

## إطار مقترح لإدارة عمليات التعاون بين منظمات الاعمال

(دراسة نظرية تحليلية من منظور المنظمات العراقية)

د. يونس محمد خضر السباعوي

[Younis.alsabaawe@gmail.com](mailto:Younis.alsabaawe@gmail.com)

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة

د. وسام علي حسين

[wesmali@yahoo.com](mailto:wesmali@yahoo.com)

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة

د. عماد اسماعيل ابراهيم

[imadssy160b@gmail.com](mailto:imadssy160b@gmail.com)

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكتّاب

المؤلفون Authors

**Cite This Article:**

إقتبس هذه المقالة (APA):

السباعوي، يونس محمد ؛ حسين، وسام علي ؛ ابراهيم، عماد اسماعيل. (2019). إطار مقترح لإدارة عمليات التعاون بين منظمات الاعمال - دراسة نظرية تحليلية من منظور المنظمات العراقية. مجلة آفاق اقتصادية. 5 [10] 30-53.

## إطار مقترح لإدارة عمليات التعاون بين منظمات الاعمال

### " دراسة نظرية تحليلية من منظور المنظمات العراقية "

#### المستخلص

يهدف البحث الى الوصول الى تحقيق فهم اوسع واوضح لمضامين انتقال منظمات الاعمال من منظور التعاون التقليدي الى منظور معاصر في تفسير العلاقة بين المنظمات وهو منظور عملية التعاون التنافسي الالكتروني عن طريق تقديم إطار مقترح لإدارة العملية تُسهم في تفسير طريقة التفكير المنظم في توفير المضامين والمراحل والمتطلبات اللازمة لانتقال المنظمات من منظور التعاون التقليدي مروراً بالتعاون التنافسي ومن ثم التعاون الالكتروني ووصولاً الى الاتجاهات المعاصرة لاستراتيجية التعاون التنافسي الالكتروني.

أسست المنطلقات الفكرية والفلسفية للبحث الحالي على منظور فلسفي جديد لتفسير اسلوب التفكير المنظم من جهة، ويُحاكي مضامين التعاون بين المنظمات في إطار نموذج ادارة العملية التعاونية، ومُجسداً إمكانية اعتماد التطورات المُستمرّة والاستخدام المتنامي لتقانة المعلومات والاتصالات من جهة اخرى، بوصفها ركيزة أساسية لإعتماد تقانة التعاون الإلكتروني ضمن هيكل التعاون التنافسي، وبهذا تمّ اعتماد منهج خاص للبحث لمناقشة أبعاده جَميعها، في ضوء أنموذج إدارة العملية (Process Management Model)، لتأطير مُجمل أنماط التفاعل والتكامل بين المنظمات المشاركة في عملية التعاون وصولاً الى رؤية شاملة ومتكاملة لمضامين انموذج ادارة عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، لذلك شكّلت اربعة محاور رئيسة مُتكاملة الإطار العام الذي يدور حوله البحث الحالي وهي ( عملية التعاون ، عملية التعاون التنافسي، عملية التعاون الالكتروني، ، عملية التعاون التنافسي الالكتروني). وقد صيغ مُخطط فرضي لأنموذج ادارة العملية يعكس العلاقات التوافقية والتأثير بين أبعاد البحث وهي ( المدخلات للتعبير عن اسباب التعاون، والمعالجة لتفسير المتطلبات والاجراءات وممارسات عملية التعاون، واخيراً المخرجات لوصف النتائج المتوقعة للمشاركين في العملية) وأكدت نتائجه دعماً للإجابات عن تساؤلات البحث وايجابية أهدافه وسريان مخططة.

وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات من أهمها إمكانية تحقيق النتائج بفاعلية أكبر إذا ما تمّت إدارة الأنشطة والموارد بوصفها عملية للتعبير عن إطار تبادلي وتفاعلي بين المشاركين في بناء القيمة والاستحواذ عليها، وفي ضوء استنتاجات البحث تمّ تقديم عدد من المقترحات اهمها ما يرتبط بضرورة اهتمام منظمات الاعمال على نحوٍ أوسع وتركيزاً أكبر بمضامين تكامل القدرات وإعادة تجميع الموارد وتوقيت هذه القرارات وفقاً لمتطلبات التطور في الصناعة التي تعمل فيها منظمات الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** انموذج ادارة العملية، عملية التعاون، التعاون التنافسي، التعاون الالكتروني، عملية التعاون التنافسي الالكتروني.

## A proposed framework for managing the cooperation processes between organizations

*"Analytical theory study from the Iraqi organizations perspective "*

### Abstract.

The research aims at reaching a wider and clear understanding of the implications of the transition of business organizations from the perspective of traditional cooperation to a modern perspective in interpreting the relationship between organizations. This is the perspective of the process of electronic cooperation by presenting a proposed framework for the management of the process which contributes to the interpretation of systematic thinking in providing the necessary contents, stages and requirements For the transition of organizations from the perspective of traditional cooperation through cooperation and thus electronic cooperation to the contemporary trends of the strategy of electronic cooperation.

The conceptual and philosophic perspectives of the research have been based on a new philosophical perspective on the interpretation of organized thinking on the one hand, simulating the contents of cooperation among organizations within the collaborative process management model, and demonstrating the possibility of adopting continuous developments and the growing use of ICTs as a cornerstone for the adoption of e-collaboration technology Within the framework of the cooperation structure, a special approach to research was adopted to discuss all its dimensions, in light of the Process Management Model, to frame the overall patterns of interaction and integration among the participating organizations in the process of cooperation The main objective of the current research is the process of cooperation, the process of cooperation, the process of electronic collaboration, and the process of electronic cooperation

An outline of the management model of the process was designed to reflect the synergy and influence between the dimensions of the research (**input** to express the reasons for cooperation, **processing** to explain the requirements, procedures and practices of the cooperation process, and finally the **outputs** to describe the expected **outcomes** of the participants in the process) and confirmed its results in support of the answers to the research questions and positive objectives and The flow of the search diagram

. The research reached a set of conclusions, the most important of which possibility of achieving results more effectively if managed activities and resources as a process to express an collaborative and interactive framework among the participants in building and acquiring the value. In light of the research conclusions, a number of proposals were presented, the most important the business organizations need for broader attention and greater focus on the contents of capacity integration and the reallocation of resources and the timing of such decisions in accordance with the evolving requirements of the industry in which they operate.

**Key words:** Process management model, cooperation process, cooperation, electronic collaboration, Electronic cooperation process.

المقدمة.

تحاول المنظمات الدخول ضمن علاقات تعاونية مختلفة من حيث طبيعتها ومتنوعة من حيث مسمياتها ومصطلحاتها، مثل: (منح الامتيازات، والتعاونيات، والمشاريع المشتركة، والعلاقات العنقودية، والتحالفات الاستراتيجية،.. وغيرها) (Ehrmann et al: 2012)، ودفعت العملية التعاونية وبتطورها المتواصل ومنافعها المتنوعة وانتشار تطبيقها الكثير من منظمات الاعمال لممارستها بوصفها سلوك منظمي فعال للتعامل مع مخاطر البيئة وتحدياتها من جهة (Pena & Arroyabe: 2002) وتطور استخدامات تقانة المعلومات والاتصالات من جهة اخرى، في اطار تحقيق الترابط داخل قطاعات الاعمال وبين منظمات الاعمال، عن طريق تقانات التعاون باستخدام الانترنت التي ساعدت في تحقيق الوصول السريع للمعلومات، ومشاركة المعرفة بوصفها الأساس لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بالتطورات المتواصلة (Charalombou et al: 2012)، وبالتالي فقد ساعدت التطورات على مستوى تقانة المعلومات والاتصالات في تسريع انشاء علاقات تعاونية متكاملة ومتراصة بين المنظمات تحت مسمى التعاون الالكتروني (Choi & Choi: 2000).

وفي اطار متغيرات الاقتصاد المعاصر اتجهت المنظمات لاعتماد استراتيجية التعاون التنافسي (cooperation) بوصفها استراتيجية نالت اهتماماً كبيراً نظراً لدورها المهم في ممارسة عمليات الاعمال، وهي تعني على نحو شامل الى تعاون المنظمة مع منافسيها لتحقيق اهداف لا يمكنها الوصول اليها بمفردها، على مستوى توزيع المخاطر والكلف ومنافذ التوزيع والابتكار والتسويق التعاوني (Ritala et al: 2012)، وفي سياق متصل قد يكون لتطبيق تقانات المعلومات والاتصالات دور حاسم في تأطير علاقات التعاون ضمن توجهات حديثة من أشكال العلاقات بي جهات تتعاون وتتنافس، ففي الوقت الذي تتعاون فيه المنظمات في البيئة الافتراضية واعتماد شبكات الاتصالات المختلفة، غير انها تمارس المنافسة الفردية مع بعضها كونها تعمل وتنشط في ذات السوق (Belleflamme & Neysen, 2008).

وبموجب ما عرض يتضمن البحث مناقشة موضوع تقديم إطار مقترح لإدارة العملية التعاونية بمختلف انواعها فضلاً عن تفسير مضامين ومراحل ومتطلبات الوصول الى عملية التعاون التنافسي الإلكتروني (E-Cooperation) (E-Cooperation Process) عبر مناقشة مضامين تطور عملية التعاون بين المنظمات في إطار نموذج ادارة العملية الذي سيتم تطويره بتسلسل منطقي ضمن مجمل مراحل البحث وعلى مستوى كل من التعاون والتعاون التنافسي مروراً بالتعاون الالكتروني بين المنظمات ووصولاً الى التعاون الالكتروني بين المنظمات المتنافسة في إطار مصطلح التعاون التنافسي الالكتروني E-Cooperation . وأخيراً يختتم البحث بتوضيح أهم الاستنتاجات والتوصيات ومجالات الدراسات المستقبلية.

**المحور الأول: الإطار العام للبحث:**

**أولاً: مشكلة البحث**

تُشير العديد من المساهمات الخاصة بمناقشة مضامين التعاون إلى طبيعة الواقع المعقد الذي يتضمنه هذا المفهوم بدءاً بمستوى تعدد أشكال العلاقات التعاونية وممارستها ومروراً "بمستوى تباين المناهج النظرية لمعالجتها ووصولاً إلى مستوى التنوع في مصطلحات توصيفها ، ولعل الجانب المهم من مراجعة الجهود البحثية السابقة هو المساهمة في تأطير مضامين التعاون بما يخدم هدف البحث الحالي في محاولة لتقديم وجهة نظر تحليلية وفلسفية شاملة

لمفهوم التعاون ، التي يمكن التعبير عنها وفق تقديم إطار مُقترح لإدارة العملية التعاونية للوصول الى فهم اوسع وأوضح لمضامين ومراحل ومتطلبات عملية التعاون بين المنظمات وصولاً إلى انموذج شامل لإدارة عملية التعاون التنافسي الإلكتروني. ومن هذه المنطلقات أطرّت مشكلة البحث بالتساؤلات البحثية الآتية:

- ما المضامين الأساسية التي يقوم عليها انموذج ادارة العملية ؟.
- ما الأبعاد الرئيسية التي تسهم في بناء منظومة العمل التعاوني بين المنظمات؟.
- ما المتطلبات الرئيسية لبناء انموذج ادارة عملية التعاون بأنواعه المختلفة؟.
- ما متطلبات تكامل انموذج ادارة العملية للوصول الى عملية التعاون التنافسي الإلكتروني؟.

### ثانياً: أهمية البحث

يُمكن تأشير أهمية البحث بملاحظة الاهتمام المتزايد بمفاهيم التعاون في الدول المتقدمة ومحاولة محاكاة هذه المفاهيم في البيئة العراقية، عبر مناقشة إمكانية تكييفها لتطبيقها وفقاً للمنظور الذي تتبناه الدراسة الحالية وهو (أنموذج مقترح لإدارة عمليات التعاون بين المنظمات).

تأسيساً على ما تقدم تبرز أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

1. الأهمية الأكاديمية: "بمناقشة أحد المواضيع الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية والمُتمثلة بتشخيص مضامين ومتطلبات ادارة عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، ولعل التصدي لدراسة هذه المفاهيم من شأنه فتح آفاق جديدة وتشجيع باحثين آخرين على دراسة تفاصيل أبعاد وعوامل أخرى لم يتناولها البحث، مما يُحقق تراكماً معرفياً لإثراء المكتبة العراقية. فضلاً عن تقديم انموذج مقترح يتم تطويره على نحوٍ مُستمر على طول مسار البحث يعكس احد اساليب التفكير الاداري المُنظم محققاً رؤية شاملة وواضحة للمضامين المرتبطة بتطوير العملية التعاونية".

2. الأهمية الميدانية: تتضح بتوجيه اهتمام الباحثين لتبني هذه المفاهيم الحديثة وتطبيقها في ميادين مختلفة بهدف تعزيز وبناء الوعي والاهتمام لمتخذي القرار في إدارة المنظمات تجاه انتهاج استراتيجيات حديثة وأساليب عمل مُبتكرة في إدارة المنظمات عن طريق الفهم السليم لمضامين هذه الأساليب وفلسفتها وكيفية تطبيقها، وهُنا تتبلور أهمية البحث في التوصل إلى استنتاجات يُمكن أن تُعبر عن خارطة طريق منهجية لتطبيق عملية التعاون بأنواعه وبالتالي يُمكن ان تُسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي والاقتصادي للمنظمات عند تطبيق إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وفق أنموذج إدارة العملية على نحوٍ خاص، فضلاً عن إمكانية تعميم الاستنتاجات على المنظمات الراغبة في تطبيق عملية التعاون على نحوٍ عام.

### ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

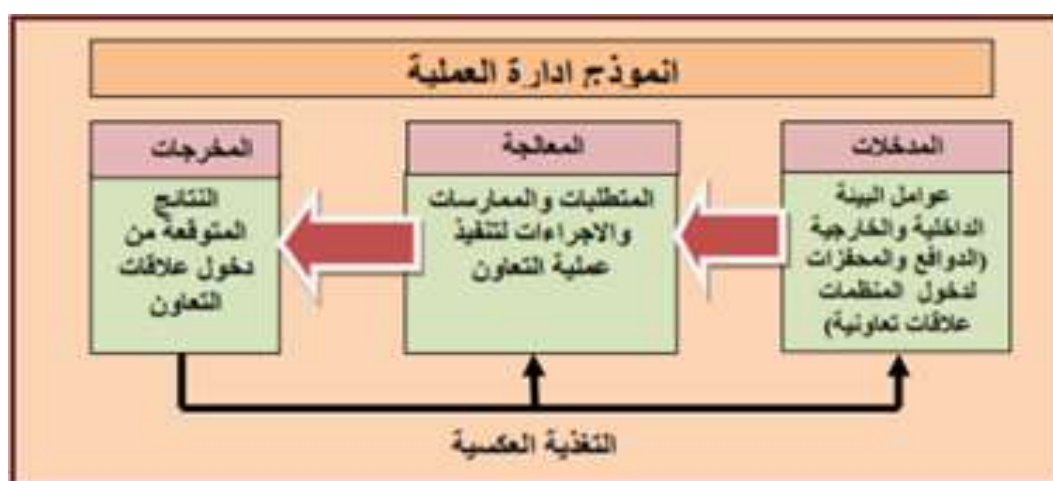
- أ. التعرف على المضامين الأساسية التي يقوم عليها انموذج ادارة العملية.
- ب. الوقوف على الأبعاد الرئيسية التي تسهم في بناء منظومة العمل التعاوني بين المنظمات.
- ت. ايضاح المتطلبات الرئيسية لبناء انموذج ادارة عملية التعاون بأنواعه المختلفة.
- ث. تشخيص متطلبات تكامل انموذج ادارة العملية للوصول الى عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.
- ج. تقديم مقترحات يُمكن أن تُسهم في خدمة المنظمات ذات العلاقة بتطبيق انموذج ادارة عملية التعاون في اعمالها في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يُعد تصميم المخطط الفرضي للبحث من مُتطلبات المُعالجة المنهجية لمُشكلاته لأنه يُشير إلى العلاقة المنطقية بين أبعاد البحث، كما يُبين طبيعة العلاقة واتجاهها التي تسود بين هذه الأبعاد، وتم تطوير المخطط الفرضي للبحث على طول مسار البحث باعتماد منهج تحليل المضمون بوصفه مجموعة القواعد المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني من خلال البحث الموضوعي والمنظم للسمات الظاهرة في محتوى معين وصولاً للمعاني الكافية في المحتوى والعلاقات الارتباطية لهذه المعاني من خلال البحث الكمي والموضوعي للسمات الظاهرة والمحتوى المستتر، وبالتالي فأن المحتوى المستتر لا يقل أهمية عن المحتوى الظاهر بل يفوقه أهمية. والشكل (1) يعرض الأبعاد الرئيسة للبحث وكما موضح أدناه:

1. مدخلات العملية: ويعبر عنها بدوافع ومحفزات دخول المنظمات في علاقات تعاونية مع المنظمات الأخرى على اختلاف طبيعة العلاقة معاً.
  2. معالجة العملية: للتعبير عن متطلبات الاجراءات والممارسات التي ينبغي على المنظمات اعتمادها لتنفيذ عملية التعاون.
  3. مخرجات العملية: تفسير طبيعة النتائج المتوقعة من دخول المنظمات في علاقات تعاونية مع المنظمات الأخرى.
- وعن طريق اعتماد نموذج إدارة العملية يُمكن أن نستخلص جانبين رئيسيين وعلى النحو الآتي:

1. إن طبيعة العلاقة بين أبعاد نموذج إدارة العملية هي طبيعة مُتسلسلة وتتابعية بمسار مُحدد باتجاه واحد يُمكن تطويرها وتعزيزها بالمتطلبات اللازمة لكل نوع من أنواع التعاون.
2. إن تطبيق نموذج إدارة عملية التعاون التنافسي الإلكتروني تبدأ بتوافر الأسباب للتعبير عن الدوافع المحفزات ومُسوغاتها مروراً بصياغة الآليات عبر توافر متطلبات وإجراءات مُحددة قابلة للتطوير، ووصولاً إلى النتائج المُخططة والمرغوبة، وفي ظل توافر الأسباب والآليات ينبغي أن تكون هناك نتائج إيجابية متوقعة للمشاركين في عملية التعاون.



الشكل (1): (المخطط الفرضي للبحث)

المصدر: من إعداد الباحثون

## المحور الثاني: الإطار النظري

على الرغم من أن منظور العملية يمكن أن يشير إلى معانٍ عديدة منها على سبيل المثال: ( "التركيز على العملية ، منهجية العملية ، توجيه العملية ، إدارة العملية ، قياس العملية ، تشخيص العملية ، نمذجة العملية ، تحسين العملية ، وغيرها ) ، ومن جهة أخرى فإن المفهوم العام للعملية هو ( تحويل المدخلات إلى مخرجات ضمن تدفق مستمر ) ، إلا أن المفهوم الذي سيعتمده البحث الحالي هو النظر إلى العملية بوصفها ( شبكة من الأنشطة التي تتكرر في الوقت المناسب بهدف خلق القيمة لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ) و ينسجم هذا المفهوم مع المنظور التعاوني الذي سنحاول تطويره عبر فقرات هذا البحث، في ضوء حقيقة مفادها (إمكانية تحقيق النتائج المطلوبة بفاعلية أكبر عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة بوصفها عملية ) ، وبالتالي فإن مفهوم التعاون في إطار إدارة العملية سوف يتم مناقشته تحت عنوان تشخيص ونمذجة العملية . ليشير تشخيص العملية إلى إيجاد قاعدة توجيه للعملية ومعاينتها عبر المنظور العام للتدفقات التنظيمية في إطار عملية خطية بسيطة تتطلب نمذجة لهذه العملية بهدف تحديد وتعريف المخطط الأساسي للعملية بوصفه القاعدة المعتمدة للنموذج المقترح".

### أولاً. التعاون Cooperation

تعدّ ظاهرة التعاون في مجال الأعمال وبين المنظمات في مفهومها العام وضمن تجلياتها المختلفة من الظواهر التي أثارت اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين، بوصفها موضوعاً للدراسة لدى مدارس الفكر الاقتصادي والإداري كلها في العُدة التي سبقت عام 1970، ومنذ ذلك الحين ازداد الاهتمام بها بفضل ما شهدته من تطورات مستمرة وما قدمته من مكاسب مهمة، إذ شهدت المدة 1980-1990 ظهور أشكال مختلفة من التعاون التي انتشرت وفرضت نفسها بوصفها الحلول الأفضل في مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية (Tang et al:2013). وقد اختلفت المناهج النظرية في دراستها ومعالجتها لهذا المفهوم، ولعل سبب ذلك هو تعدد المصطلحات وتنوعها التي يمكن النظر إليها بوصفها من أشكال التعاون المنظمي مثل (الاتفاقات والتحالفات والائتلافات والمواثيق والجمعيات... وغيرها) من المصطلحات التي تم استخدامها بغموض في الأدبيات الإدارية والاقتصادية وهي تُشير إلى العلاقات بين المنظمات (Pena & Arroyabe: 2002)، ويشير (Kondasova & Starzyczna: 2013) إلى إمكانية اشتقاق مفهوم التعاون من الكلمة اللاتينية (Cooper) التي تعني التعاون أو المساعدة، وتطور مفهوم التعاون تاريخياً من أشكال التعاون البسيطة في المصانع التي تستغل العاملين على أساس تقسيم العمل والتعاون في الإنتاج الصناعي والزراعي وصولاً إلى أشكال التعاون في الأنشطة التجارية ضمن الأدبيات الحالية التي اعتمدت منهجاً مختلفاً في تفسير هذا المفهوم.

ولعل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة سواء على مستوى الصياغة الصحيحة أم على مستوى التنفيذ ينبغي أن يتضمن مشاركة أصحاب المصالح ودعمهم من داخل المنظمة وخارجها بوصفها مفتاحاً من مفاتيح النجاح الرئيسية، التي تتم عبر العمليات الرئيسية وفق منظور (3Cs) التي تشير إلى السياقات المتباينة المستخدمة في وصف التعاون مثل (Cooperation) أو (Co-operation) المستخدمة في وصف التعاون بدل المنافسة، ومصطلح (Collaboration) في إشارة إلى التعاون بدل العمل المستقل، ومصطلح (Coordination) يصف التعاون عبر تنسيق الجهود لتحقيق أهداف مشتركة، وأن (3Cs) سواء تم توصيفها سوية أم على نحو مستقل فإن لها الأثر الفاعل في صياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة وتنفيذها (Asghar : 2011).

وقد تصعب مناقشة مضامين التعاون ضمن تعريف محدد أو مفهوم معين، وتشير دراسات حديثة - التي تم الاطلاع عليها - بأنها تناولت مفهوم التعاون والجوانب المرتبطة به إلى سعة هذا المصطلح وتشعبه، وفي هذا السياق يشير (Evin et al: 2013) إلى التعاون بوصفه مجال واسع للبحوث ويتم دراسته في سياق العديد من التخصصات في العلوم الإنسانية مثل: (علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم اللغة، والفلسفة، وغيرها)، فضلاً عن أن موضوع التعاون أسهم في تأطير مجموعة واسعة ومتنوعة من الممارسات مثل (إدارة المنظمة، وبيئة العمل، والإدارة الدولية، والممارسات التعليمية، والتربية الرياضية، وغيرها)، وفي هذا السياق يُشير (Boragno: 2012) إلى التعاون بوصفه مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات المستندة إلى مفهوم النية المشتركة والعمل المشترك اللذين يُمكن أن يُعطيا تصوراً أفضل لما نعنيه تعاوناً. حيث ركزت دراسة (Corte: 2018) على مناقشة الاتجاهات المستقبلية والتحديات الجديدة لعملية الابتكار أثناء التعاون بين المنظمات، أما (Kurniawan et al: 2013) و (Kerret & Gesbert: 2013) فقد ناقشوا مفهوم التعاون في إطار إستراتيجية الطاقة الأمثل عن طريق إستراتيجية تعاونية تعمل على تحسين استخدام الموارد والطاقة ضمن شبكات الأعمال بهدف الوصول إلى الريادية في الأداء. في حين أشار (Falihat et al: 2013) إلى مفهوم التعاون في إطار السلوكيات الناتجة عن التفاوض وظهور العلاقات التعاونية في ضوء استراتيجيات رد الفعل. وناقشت دراسة (Cyglar & Sroka: 2017) عيوب عملية التعاون في منظمات الثقة العالية، أما (Ehrmann et al: 2012) فقد ركزوا على العلاقات التعاونية في إطار إدارة الشبكات بالتركيز على الامتيازات والتعاونيات والتحالفات الاستراتيجية والنتائج التي يمكن أن تحققها هذه الشبكات عبر بناء المعرفة والحوافز والرقابة والتنسيق. ويشير (Brown et al: 2013) إلى التعاون بوصفه ابتكاراً تنظيمياً في إشارة إلى تنفيذ أسلوب تنظيمي جديد ضمن الممارسات التجارية للمنظمة وتنظيم مكان العمل والعلاقات الخارجية التي تتضمن المنظمات الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة. فيما ركز (Salamonsen: 2013) على مناقشة مفهوم التعاون في إطار تشكيل التحالفات الاستراتيجية عبر شبكة العلاقات التعاونية بهدف الدخول إلى الأسواق الجديدة واكتساب المعرفة. وفي سياق مقارب ناقش (Chi: 2013) السلوك التعاوني عبر تشكيل التحالفات الاستراتيجية ذات التوافق التقني في مجال البحث والتطوير بهدف تعزيز القدرات التنافسية. أما (Rand & Nowak: 2013) فأشارا إلى مفهوم التعاون في إطار تطور خمس آليات للتعاون الإنساني تضمنت كل من التعامل المباشر التي تظهر عندما يتفاعل طرفين بشكل متكرر والدافع هو تعاون اليوم بهدف ضمان كسب تعاون الشريك مستقبلاً، والتعامل غير المباشر التي تعتمد على السمعة عندما تتعامل منظمة مع منظمة أخرى في ضوء سلوك الأخيرة تجاه الآخرين، والاختيار المكاني الذي يتطلب التفاعل والمنافسة المحلية المؤدية إلى تشكيل مجموعات من المتعاونين، والاختيار متعدد المستويات الذي يحدث عند وجود المنافسة بين الأفراد والمجموعات، واختيار المماثل الذي ينشأ عندما يكون هناك سلوك شرطي لهذا الاختيار.

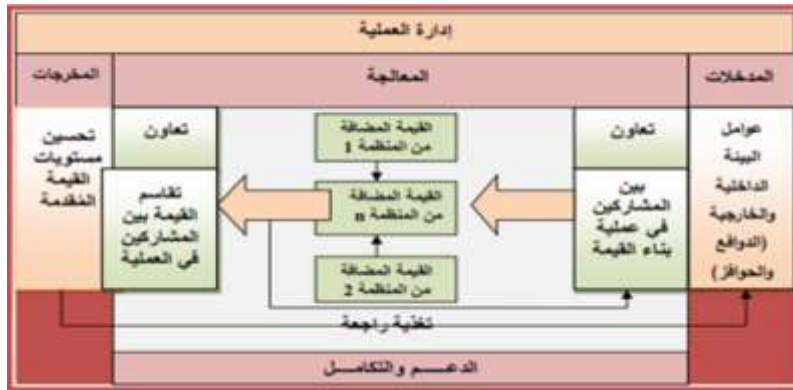
ولعل إمكانية التعبير عن التعاون بأبسط أشكاله كونه العملية التي من خلالها يعمل الأفراد معاً في مساعي فكرية أو أكاديمية أو عملية (Christians: 2016)، الذي يتم بموجب مشاركة الأفراد في أنشطة جماعية تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة (Bengtsson & Kock: 2000)، إذ يبدأ التعاون بتحديد المشكلة والسعي لمساهمة أطراف متعددة ذات اهتمام مشترك، كما يتضمن كل من التوجهات والأهداف لتحديد المنهج المناسب للتعاون لمواجهة التحديات التشغيلية والهندسية (Quik & Wright: 2012)، وتبنى العلاقات التعاونية على أساس المصلحة المتبادلة والدعم المتبادل والتفاعل غير المشروط، وقد تمتاز العلاقة بين المنظمات المتعاونة بوضوحها وشفافيتها للجميع، ولاسيما في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تفتقر إلى الموارد، ومن ثم فقد تكون



بحاجة أكبر للتعاون مع الآخرين، وتتبنى علاقات على أساس توزيع الأنشطة والموارد بين أطراف التعاون بوصفه جزءاً من شبكة الأعمال (Kock et al: 2004).

من خلال ما تقدم يُمكن القول إن مفهوم التعاون في إطار إدارة العملية سوف تتم مناقشته عبر المنظور العام للتدفقات التنظيمية في إطار عملية خطية بسيطة تتطلب نموذج لهذه العملية بهدف تحديد المخطط الأساس للعملية وتعريفه بوصفه القاعدة المعتمدة للنموذج المقترح، يُمكن عن طريقها ممارسة الآليات المناسبة لإدارة العملية وصولاً إلى النتائج التي يُمكن تحقيقها عبر إدارة العملية.

ويمكن التعبير عن مفهوم التعاون على وفق منظور إدارة العملية بوصفه (عملية تتضمن سلسلة من الأنشطة التي تتكرر في الوقت المناسب على أساس المصالح المشتركة والعلاقات التعاونية التي تستخدم الموارد وتحولها إلى مخرجات ذات قيمة عالية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين). والشكل (2) يوضح منظور التعاون على وفق أنموذج إدارة العملية:



الشكل ( 2 ) : منظور التعاون على وفق أنموذج إدارة العملية

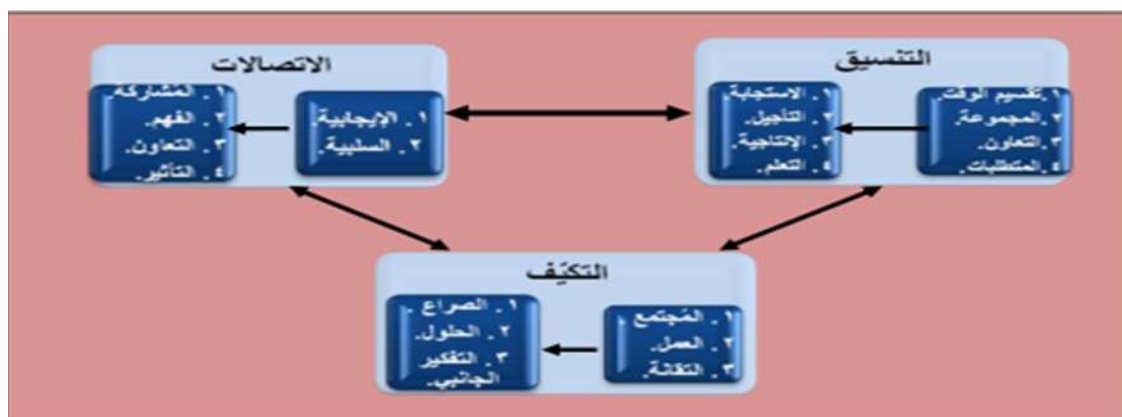
المصدر : إعداد الباحثون

### ثانياً. التعاون الإلكتروني Electronic Collaboration

تستخدم تقانة المعلومات والاتصالات وعلى نحو متزايد في تنفيذ أنشطة الأعمال المشتركة بين المنظمات، وتم اعتماد الانترنت وتبادل البيانات إلكترونياً (EDI) Electronic Data Interchange ونظم المعلومات المشتركة بين المنظمات (IOS) Interorganizational Information Systems بوصفها بعض النماذج المستخدمة لإجراء المعاملات الخاصة بالمنتجات والخدمات وتبادل المعلومات (Heimly, 2012, 19)، فضلاً عن تحقيق التفاعل بين المنظمات والمساهمة في بناء علاقات قوية بين المنظمات في إطار ما يسمى بالتعاون الإلكتروني" (Choi & Choi, 2000, 1).

وقد تمت مناقشة المضامين المرتبطة بالتعاون الإلكتروني في إطار ما يسمى هيكلية التعاون الإلكتروني ضمن مسميات منها مكونات التعاون الإلكتروني أو عناصر التعاون الإلكتروني أو أجزاء التعاون الإلكتروني، التي تشير إلى المرتكزات الأساسية للقواسم المشتركة في بناء أنموذج التعاون الإلكتروني الذي ينبغي على المنظمات تنميتها وبعناية.

ويشير (Jafari et al., 2010,4) إلى الجوانب الرئيسية في التعاون الإلكتروني التي يمكن أن تُشكل أنموذج التعاون الإلكتروني الفعال وتتضمن (الاتصالات، والتنسيق، والتكيف) والشكل (3) يوضح ذلك.



الشكل ( 3 )

### أنموذج التعاون الإلكتروني الفعال

المصدر: تصرف الباحثون اعتماداً على:

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.

1. **الاتصالات:** وتشير إلى التخطيط النظامي والتنفيذ والرقابة والمراجعة الشاملة لقنوات الاتصال الداخلية والخارجية بين أطراف التعاون في إطار إدارة الاتصالات التي تتضمن تطوير استراتيجيات اتصال المنظمة وتصميم اتجاهات الاتصالات الداخلية والخارجية وإدارة تدفق المعلومات بما فيها التواصل عبر الانترنت في ضوء عاملين رئيسيين هما: (دعم نظام المعلومات) و (نظام إدارة الصراع) تمهيداً لبناء قاعدة التكيف (Chin et al: 2008)
  2. **التكيف:** ويشير للعملية التي يتعلم عن طريقها أعضاء المجموعة كيفية التعامل مع بعضهم عبر بيئة العمل الافتراضية والتقانات التعاونية المعتمدة، ولعل تكيف الفرق الافتراضية على نحو مستمر يمثل أداة لمواجهة التحديات التنظيمية ضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي: (التكيف الاجتماعي، والتقني، والعمل) ويحتاج أعضاء الفريق إلى تغيير الطريقة المعتمدة في إنجاز العمل والتكيف الاجتماعي ضمن البيئة الافتراضية في ظل التقانات المعتمدة التي تؤثر في طبيعة العمل من جهة وطريقة إنجازه من جهة أخرى الذي يتطلب تنسيقاً مستمراً بين أعضاء الفريق (Jafari et al: 2010).
  3. **التنسيق:** يمثل التنسيق تحدياً بين الفرق الافتراضية والإدارة، وعلى الرغم من وجود هذا التحدي إلا أنه قد يعني وجود فرصة، فالقيادة في الفرق الافتراضية تختلف ضمن نطاق واسع عن وصفها وظيفتها ضمن ظروف وثقافة معينة (Quik & Wright: 2012).
- ويقدم (Odat: 2012) أنموذج التعاون الإلكتروني ضمن ثلاثة أجزاء متداخلة ومتفاعلة تتضمن (الجزء الإداري، وجزء تقانة المعلومات، وجزء العاملين)، والشكل (4) يوضح ذلك.



الشكل ( 4 )

#### أنموذج 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. 183.

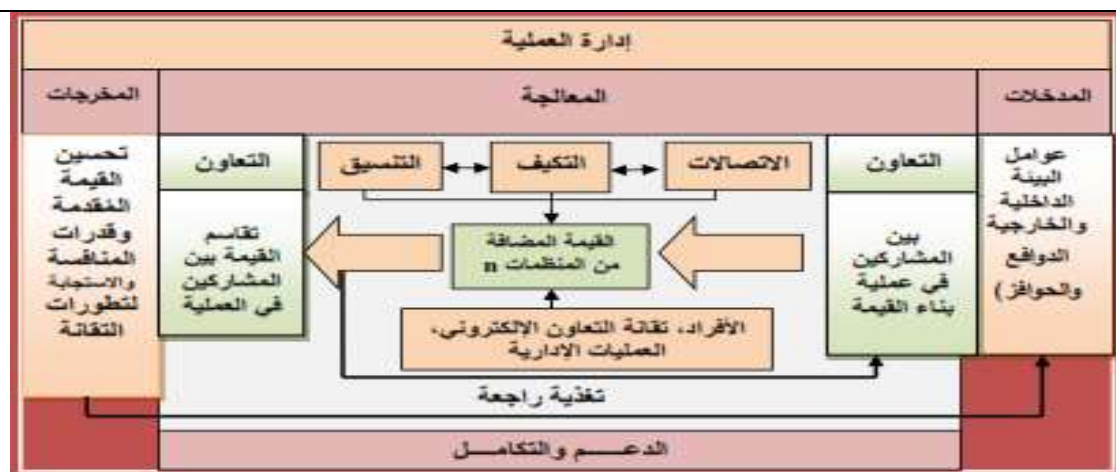
1. التعاون الإداري: يشير إلى ضرورة تشكيل فريق إداري عالي المستوى وبصلاحيات واسعة، يكون مسؤولاً عن صياغة خطط التعاون الإلكتروني وتنفيذها، فضلاً عن تسهيل الإجراءات وتجاوز العقبات وحل المشكلات التي يمكن أن تواجه جهود التعاون، مع الأخذ بنظر الاعتبار شمول هذا الفريق على اختصاصات متنوعة مثل (إدارة المشاريع، وإدارة التغيير، وإدارة التقانة، وخدمات الدعم، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة ... وغيرها) من الاختصاصات الضرورية بحسب نوع العملية التعاونية وطبيعتها (Odat: 2012)

2. تقانة المعلومات: ويضم هذا الجزء خبراء من اختصاصات متعددة منها (قيادة المشاريع، ومديري تكنولوجيا المعلومات، ومحلي ومصممي وإداري قواعد البيانات، ومطوري تقانة 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).

من خلال ما تقدم يمكن القول إن التعاون الإلكتروني يُمثل امتداداً للعملية التعاونية التي يُشار إلى أنها أحد البدائل الاستراتيجية المُتاحة أمام المنظمات في إطار منظور العمل المشترك (Collaboration) لتحقيق الأهداف المشتركة، وبوصفه أحد أنواع العلاقات الرسمية بين المنظمات القائمة على أساس مشاركة أصحاب المصالح في مجال معين وتفاعلهم عبر استخدام قواعد عمل مشتركة وبنية تقانة متخصصة لإنجاز المهام أو اتخاذ القرارات بشأن جوانب تهم أطراف التعاون جميعهم.

وانسجماً مع هدف البحث 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 التقانات الإلكترونية التفاعلية لتحقيق الأهداف المشتركة لأصحاب المصالح وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة)، والشكل (5) يوضح ذلك.



الشكل ( 5 ): منظور التعاون الإلكتروني على وفق أنموذج إدارة العملية

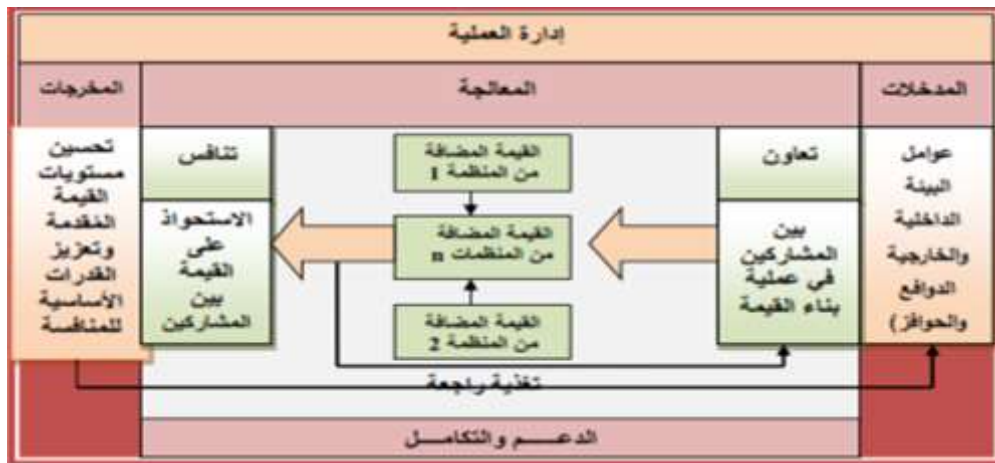
المصدر: من إعداد الباحثون.

### ثالثاً. التعاون التنافسي Cooperation

كان الظهور الأول لمصطلح Cooperation سنة 1980 على يد (Raymond Noorda) (Tourneau: 2004)، 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 Cooperation، والتعاون التنافسي متعدد الجوانب Multifaceted Cooperation، والتعاون التنافسي بين الشركات Intra-firm Cooperation، والتعاون التنافسي على مستوى الصناعة Industry-level Cooperation (Rusko: 2011) فضلاً عن استخدام مصطلح Co-opetition لوصف الاستراتيجية الحديثة للمنظمة التي تجمع بين المنافسة والتعاون وعلى وجه التحديد التعاون التنافسي Cooperation في إشارة إلى التعاون من أجل المنافسة عبر قيام منطمتين 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 منطمتان أو أكثر المشاركة في التعاون مع المنافسين عليها أولاً أن تشخص ويوضح المهمة، كما ينبغي عليها تشخيص حدود السوق وتعريفها وفي حال توفر هذه الشروط يمكن تحقيق التوافق والتنفيذ الناجح للتعاون التنافسي (Bigliardi et al: 2011) وأصبح التعاون التنافسي أحد العوامل الرئيسة لنجاح منظمات الاعمال في بيئة الأعمال المعاصرة (Cygler & Sroka: 2017) 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 أنموذج مبتكر لبناء القيمة (Fulcons et al: 2011)، 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). من هنا يمكن القول إن

إستراتيجية التعاون التنافسي أصبحت من بين المعايير الاستراتيجية الرئيسة في البيئة المعقدة والحركية التي توفر المعرفة الجوهرية للقدرة التنافسية من خلال الجمع بين مزايا التعاون Cooperation والمنافسة Competition بحيث أصبحت أمام المنظمات فرص عدة لتحقيق مستويات أداء أفضل مقابل العمل بموجب أحد أبعاد التعاون أو المنافسة (Fernandez et al: 2012) 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 إستيعاب أكبر قدر ممكن من المعرفة التي يمكن الحصول عليها عبر إعتداد 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).

إن المنظور الذي يتبناه البحث الحالي يتوافق مع وجهة النظر التي عرضها (Nisuls: 2011) عندما عرّف 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 رأي (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 الإستراتيجي بين الأطراف المشاركة جميعها. ومما تقدم يمكن التعبير عن مضامين منظور التعاون التنافسي وفقاً لأنموذج إدارة العملية الذي يتبناه الباحثون 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)، والشكل (6) يوضح ذلك.



الشكل ( 6 ) : منظور إستراتيجية التعاون التنافسي على وفق أنموذج إدارة العملية

المصدر: من إعداد الباحثون.

#### رابعاً. التعاون التنافسي الإلكتروني Electronic Cooperation

شهدت السنوات الأخيرة ظهور بعض المصطلحات الحديثة مثل مصطلح التعاون التنافسي Cooperation ومصطلح التعاون الإلكتروني Electronic Collaboration بوصفها مصطلحات تحاكي توجهات منظمات الأعمال في التعامل مع بيئة المنافسة من جهة وتطبيقات تقانة المعلومات والاتصالات التعاونية من جهة أخرى، غير أن الجمع بين هذه المصطلحات في إطار منظور متكامل للعمل التعاوني التنافسي الإلكتروني

Electronic Cooperation لم يحضَ باهتمام الباحثين في الوقت الذي يمكن أن يقدم فيه هذا المنظور العديد من فرص تحقيق القيمة المضافة عبر مضامين العمل التعاوني التنافسي والتعجيل في دورة الابتكار والإبداع عبر آليات تقانة التعاون الإلكتروني للمشاركين ، ومن هذا المنطلق تأتي مساهمة الدراسة في محاولة تأطير مصطلح التعاون التنافسي الإلكتروني Electronic Cooperation على المستوى النظري من جهة، وتبسيط الضوء على مرحلة جديدة لمضامين تطور العمل التعاوني الإلكتروني بين المتنافسين على المستوى التطبيقي من جهة أخرى.

لعل واقع الحال الذي تعيشه المنظمات في ظل التعقيد المتزايد لطبيعة الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعلوماتية والمعرفة والاتصالات يحتم على المنظمات زيادة الاهتمام في الدخول ضمن علاقات تعاون مع منافسيها على مستوى الممارسات الإدارية وفي مختلف القطاعات الصناعية، ومع التطورات السريعة والمستمرة في تقانة التعاون الإلكتروني فقد تكون المنظمات أمام حقيقة مفادها أن التعاون التنافسي الإلكتروني يمثل خياراً استراتيجياً حاسماً لنجاح منظمات الأعمال في البيئة التنافسية.

ومن الجدير بالذكر أن مثل هذه العلاقة يُمكن أن تنشأ عبر مبادرات تعاونية إلكترونية مع المنافسين \_ وهي العلاقة قيد الدراسة \_ والعكس صحيح، إذ يمكن ظهور المنافسة في العلاقة بين المنظمات المتعاونة إلكترونياً، وبصفة عامة فإن Electronic Cooperation أو ما يمكن التعبير عنه اختصاراً بـ (E- Cooperation) هو يُشير إلى وجود التعاون والمنافسة في وقت واحد في إطار العمل الإلكتروني، في الوقت الذي يختلف فيه تركيز التعاون والمنافسة باختلاف العلاقات التي يمكن أن تتغير بمرور الزمن.

وقد يتطلب تأطير المضامين الأساسية لمصطلح التعاون التنافسي الإلكتروني مناقشة الأطر المفاهيمية للمصطلح في ضوء الدور اللوجستي التفاعلي لكل من منظور التعاون والمنافسة والتقانة الإلكترونية بوصفها منظومة عمل متكاملة تقوم على أساس المحفزات الاستراتيجية للتعاون من أجل المنافسة في إطار التكامل والدعم المتبادل والتكيف والتنسيق والاتصالات بهدف تطوير شبكة القيمة للمشاركين في هذه العلاقة (التعاونية - التنافسية) وتحسين القدرة التنافسية.

ومن الجوانب المثيرة للاهتمام وما يُمكن ملاحظته أنه ومنذ عام 2005 ظهر عدد من التحولات في تقانة المعلومات والاتصالات من جهة، ونماذج الأعمال من جهة أخرى، وهذه التحولات قد تخفض من حواجز اعتماد تقانة المعلومات والاتصالات في التعاون التنافسي، فضلاً عن زيادة القيمة لكل منهما و/أو لكليهما معاً، (Prince, 2010) وبالرغم من أن مصطلح التعاون التنافسي Cooperation يشير إلى التعاون والمنافسة بين منظمات الأعمال إلا أنه يمكن أن يكون نتيجة لصياغة علاقات المنظمات الافتراضية بين المنافسين في السوق (Rowe & Pease: 2006)، فغالباً ما يتم تبني التعاون والمنافسة عبر تطوير التقانات وتوحيدها في ظل المنافسة المحتدمة (الشرسة) والتمايز في العلامات التجارية والتسويق في العديد من الجوانب ذات العلاقة بتقانة المعلومات والاتصالات (Ritala: 2012)، فقد شهد توحيد المعايير نمواً متزايداً في العقدين الأخيرين من القرن الحادي والعشرين ولاسيما مع تقارب مختلف أنواع التقانات في إطار تزايد اعتماد تقانات المعلومات والوسائط والاتصالات السلكية 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 التقانات الرقمية التي تمثل فرصة للتعاون بين المنافسين لبناء نظام عمل يقوم على أساس دعم التقانات الجديدة وتعزيز معايير النجاح في السوق (M'chirgui et al: 2010)، ولعل الفرق الرئيس بين تمكين تقانة المعلومات والاتصالات للعمل التعاوني، وتمكينها للتعاون التنافسي هو أن أهداف الأعمال - مثل المنظمات في سلاسل التوريد - هي مُتكاملة غالباً، ومن ثمَّ

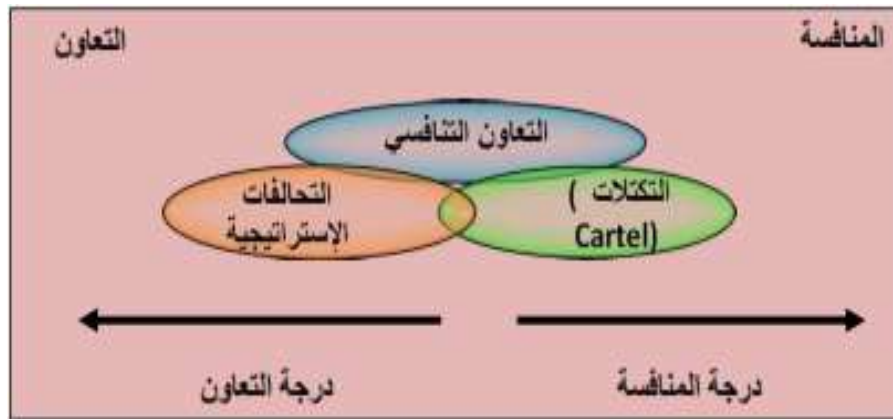
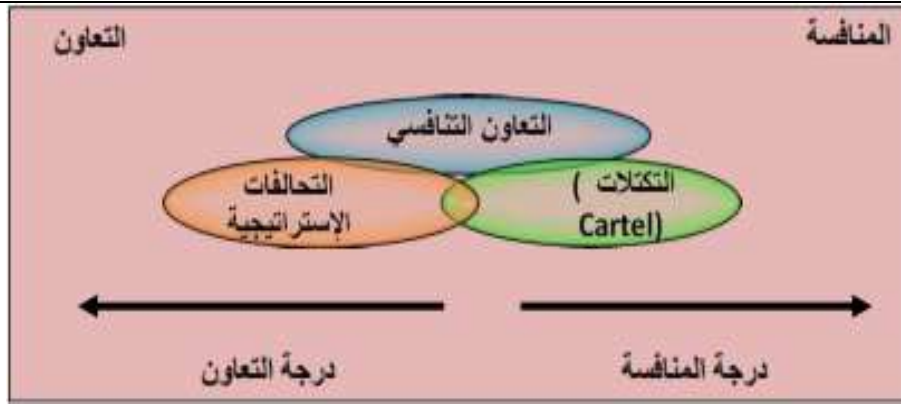
عند اعتماد المنظمات لهذه التقانة في دعم العلاقات مع المنافسين المباشرين فإن مزايا هذه المبادرات ينبغي أن تصمد أمام إجراءات التدقيق الإضافي (Prince: 2010)، ومن بين المنظمات الرئيسية في مجال تقانات المعلومات والاتصالات مثل (Apple، SAP، Cisco، Dell، Sun Microsystems، IBM، Symbian، Microsoft، وغيرها) التي كانت الرائدة في استخدام تقانة المعلومات والاتصالات بوصفها فرصة لبناء شبكات من العلاقات بين المنظمات (Osarenkhoe: 2010) التي يمكن أن تنشأ في إطار مفهوم الأنظمة البيئية للأعمال (Business Ecosystems) التي تشير إلى تعريف الشبكات الواسعة من الموردين والموزعين ومنظمات التعهيد والمتممين ومجهزي التقانة 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 & Isckin: 2009).

وبالرغم من بقاء منطق التفاعل المتناقض لمنظور العداء بسبب المصالح المتضاربة ومنظور الود بسبب المصالح المشتركة (Roignant et al: 2016)، إلا أنه يمكن تأطير هذه العلاقات ضمن شبكة داخلية (انترانيت) للمنظمات المشاركة والموزعة جغرافياً بهدف تعزيز المشاركة والتفاعل والتعلم عبر تبادل المعلومات والمعرفة والخبرة بين المنظمات داخل الشبكة في ظل تسهيل توافر المعلومات والانفتاح والشفافية بين المشاركين على أساس أن نجاح بعض الأطراف لا يؤدي إلى خسارة الأطراف الأخرى (Luo: 2005) فمثلاً قد يؤدي تبادل المعلومات مع المنافسين للمزيد من الأفكار حول كيفية الحد من احتمالات وقوع الحوادث وبلوغ الضرر، وذلك لأن المنظمات تمتلك معلومات مهمة وواسعة حول الحوادث، بعبارة أخرى قد يمكن التعبير عن مشاركة المعلومات بين المنافسين في هذا المجال بوصفها طريقة فاعلة لتحسين إدارة الخطر (Okura: 2008)، كما يُمكن تعزيز قيمة تقانة المعلومات والاتصالات التي تدعم التعاون التنافسي عبر تطبيقها من قبل قادة الأعمال بوصفها جزءاً أعلى مستويات التخطيط المساهم في تعظيم القيمة المستقبلية للمنظمة عن طريق (Prince: 2010)

1. تحسين جدوى المبادرات الاستراتيجية التي تتضمن كلفة عالية ومخاطر عالية.
2. تقاسم كلف الموارد الكثيفة والأنشطة غير المتميزة أو؛
3. تفعيل الأهداف عن طريق تعريف متطلبات مشاركة الأطراف المتعاونة المتنافسة.

وبعد استعراض بعض الجوانب الأساسية لمضامين التعاون التنافسي الإلكتروني قد يكون من الضروري التطرق إلى جوانب حساسية العلاقة التعاونية التنافسية عبر التمييز بين التعاون التنافسي من جهة وبين كل من مفهوم التحالفات الاستراتيجية والتكتلات أو الكارتلات (Cartels) من جهة أخرى، وفي هذا الصدد يشير (Rusko: 2011) إلى الحالات الخاصة التي يمكن أن يتم النظر إلى التحالف الاستراتيجي بوصفه تعاوناً تنافسياً فقط في حالة كون العلاقة تتضمن تحركات تنافسية، وكذلك يمكن وصف الكارتل (Cartel) بالتعاون التنافسي فقط إذا كانت المنظمات تتنافس على الأقل بمتغير استراتيجي واحد مثل الجودة أو العلامة التجارية أو المرونة... وغيرها.

ولعل الفرق بين هذه المفاهيم بصورة عامة يكمن في أن التعاون في التحالفات الاستراتيجية أعلى مما كان عليه في التعاون التنافسي، في حين تكون درجة المنافسة في التكتلات أو الكارتلات أعلى مما كانت عليه في التعاون التنافسي (Chi: 2013)، الشكل (7) يوضح أنواع العلاقات بين التحالفات الاستراتيجية والتعاون التنافسي والتكتلات.



الشكل ( 7 ) : أنموذج العلاقات بين التحالف الاستراتيجي والتعاون التنافسي والتكتل

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

وفي هذا الصدد يشير ( السبعوي واخرون، 2017،7) انه ووفقاً لمستويات كل من الأبعاد الرئيسية (التعاون والمنافسة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ICT) يمكن أن ينتج أنواع مختلفة من طبيعة العلاقات بين المنظمات في بيئة الأعمال، الشكل (8) يوضح مضامين التعاون التنافسي الإلكتروني في ضوء أبعاد التعاون والمنافسة واعتماد التقنيات الالكترونية".



الشكل (8): التعاون التنافسي الإلكتروني في ظل أبعاد التعاون والمنافسة واستخدام ICT

المصدر: السبعوي واخرون ( 2017 ).



إذ يوضح الشكل (8) 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:

أ- 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 الإلكترونية أو التفاعل المباشر التقليدي بأقل قدر ممكن.

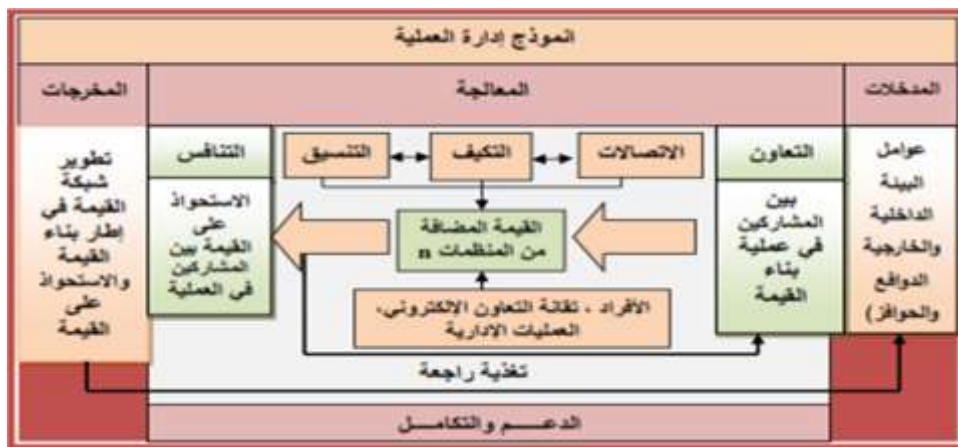
ب- التكتلات/ التواطؤ (Cartel): وتنتج هذه العلاقة عن وجود مستوى منخفض من التعاون بين المنظمات التي تتنافس على الأقل وفقاً لبعدها استراتيجي واحد، في ظل استعمال منخفض لـ ICT بين الأطراف.

ت- التحالفات الاستراتيجية (التعاون الإلكتروني): 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 الاستراتيجية بين المنظمات في إطار تطبيقات تقانات التعاون الإلكتروني.

ث- التعاون التنافسي الإلكتروني: 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 الإلكترونية.

وبعد هذا الاستعراض للمضامين الأساسية المرتبطة بالتعاون التنافسي الإلكتروني وانسجاماً مع هدف البحث في صياغة نموذج مقترح لإدارة عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في إطار نموذج إدارة العملية يمكن التعبير عن عملية التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفها (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 التقانة الإلكترونية لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بهدف تطوير شبكة القيمة على مستوى بناء القيمة والاستحواذ عليها).

الشكل (9) يوضح منظور إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني على وفق أنموذج إدارة العملية.



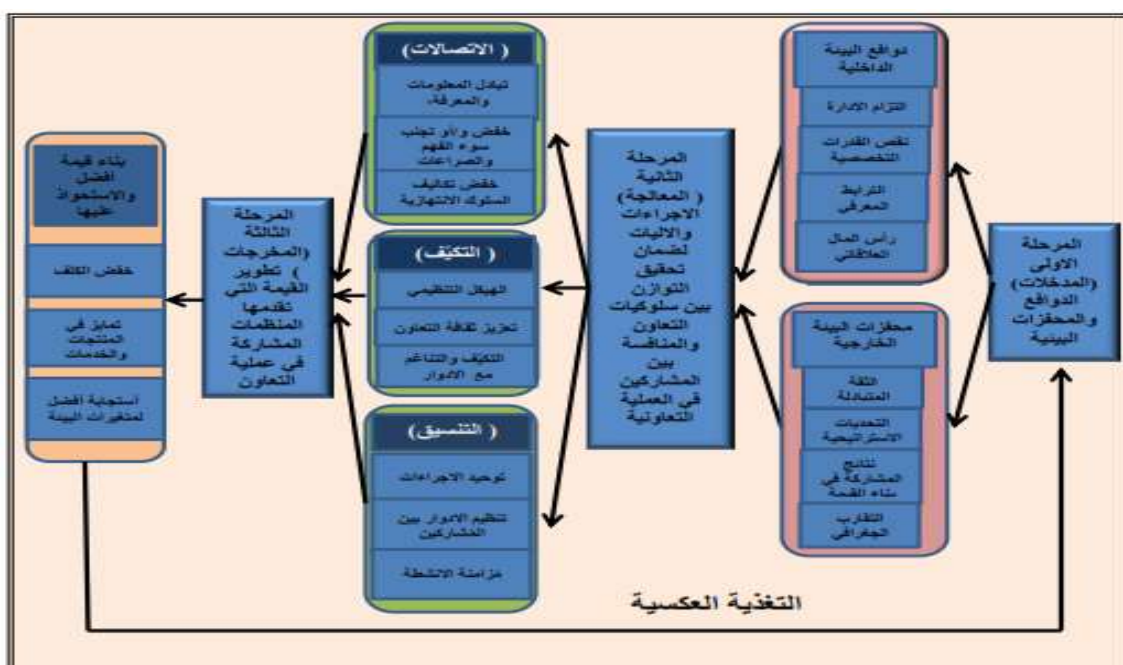
الشكل (9)

منظور التعاون التنافسي الإلكتروني على وفق أنموذج إدارة العملية

المصدر : من إعداد الباحثون.

خامساً: "أنموذج إدارة عمليات التعاون بين المنظمات

تمثل خطوات تصميم الإطار المقترح وبناءه وتنفيذه مجموعة الأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمات بدأً من مرحلة مدخلات العملية متمثلة بتوافر دوافع ومحفزات البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق عمليات التعاون ومروراً بمرحلة المعالجة عبر توفير الإجراءات والآليات والممارسات الضرورية لضمان سير عملية التعاون بين المنظمات وفق ما مُخطط له في إطار تقديم الدعم والإسناد لسير عملية التعاون عبر توفير المتطلبات المساندة لها، ووصولاً الى مرحلة المخرجات للتعبير عن القيمة المتوقعة من عملية التعاون في ضل منظور المشاركة في بناء القيمة المُستهدفة، وتتضمن كل من هذه المراحل مجموعة من المتطلبات وتوافر عدداً من الإجراءات، التي تُسهم في الوصول الى إطار ومنهج تعاوني متكامل للمنظمات المُشاركة في العملية التعاونية باختلاف انماطها واشكالها، وهذا ما يوضحه الشكل ( 10 ) الآتي:



الشكل (10)

أنموذج إدارة عمليات التعاون بين المنظمات

المصدر: من إعداد الباحثون.

المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات واتجاهات البحوث المستقبلية

أولاً. الاستنتاجات.

1. إن الأطر العامة المرتبطة بمفاهيم عملية التعاون التنافسي واستراتيجياتها ونظرياتها وتصنيفاتها ومستوياتها ما تزال نادرة ولم تحظ باهتمام كافٍ في الأدبيات العربية عامة، وفي العراق على وجه الخصوص، على الرغم من قطع شوط كبير من النجاح في هذا المجال ضمن العديد من دول العالم المتقدم والنامي أيضاً.

2. يُمكن تحقيق النتائج بفاعلية أكبر إذا ما تمّت إدارة الأنشطة والموارد بوصفها عملية إذ شكل هذا المفهوم الأساس النظري والفلسفي الذي استند إليه البحث الحالي لتحقيق رؤية معبرة عن إطار تبادلي وتفاعلي بين المشاركين في بناء القيمة والاستحواذ عليها، وأداة للوصول إلى مفاهيم أكثر عمقاً لمضامين المشاركة في العملية التعاونية على مختلف مستوياتها وبتنوع مجالاتها.

3. قدمت الدراسة نموذج إدارة عملية التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه نتاجاً للمناقشات المُعمّقة والتحليل الإستراتيجي، وهو مفهوم يُعبر عن واقع عمل المنظمات المعاصرة، كما يعكس هذا المفهوم نتائج تحليل المضمون لعديد الدراسات والجهود البحثية ذات العلاقة، في ضوء إنتقال دور تقانة المعلومات والاتصالات من النظر إليها بوصفها سلاحاً تنافسياً، إلى استثمارها بوصفها أداة لتمكين التعاون بين المنظمات المتنافسة.

4. يُمكن أن يُسهم نموذج إدارة العملية المُقترح في توفير إطار نظري مُتكامل، كونه يُعبر عن الأنموذج التطوري لتحليل أنماط علاقات التفاعل والتكامل بين المشاركين، فضلاً عن توفير خارطة طريق منهجية لاسلوب التفكير المنظم في وصف لماذا وكيف تتعاون المنظمات مع بعضها البعض من جهة ومع منافسيها من جهة أخرى، وما النتائج التي يُمكن الوصول إليها.

#### ثانياً: المقترحات واتجاهات البحوث المستقبلية

اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات ارتأى الباحثون تقديم عدد من المقترحات التي تُعزز من عمل المنظمات الساعية للتطبيق عملية التعاون أولاً، والإفادة منها في مجال الدراسات اللاحقة ثانياً، وعلى النحو الآتي:

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

2. الاهتمام على نحو أفضل بالمفاهيم المرتبطة بمضامين تحقيق القيمة لتحقيق فهم أوسع وأعمق لدينامية الصناعة والتطور في هذه الدينامية بمرور الوقت، فضلاً عن توسيع الإدراك لمضامين شبكة القيمة لتشمل المجهزين والموزعين والمتممين والزبائن إلى جانب المنافسين الرئيسيين.

3. غالباً ما يكون المشروع الأول في التعاون التنافسي بعامة هو الأصعب، كونه يتطلب وعلى نحو أساس بناء الثقة المتبادلة، في حين تأتي المشاريع التالية أكثر سلاسة، ويتطلب هذا من المنظمات مراعاة الجوانب الآتية:

أ. تعزيز البُعد العلاقتي بين العاملين في المنظمات وعلى مستويات إدارية وفنية مُختلفة، وعلى الصعيد الرسمي وغير الرسمي، والعمل على دعم أو أصر التواصل فيما بينهم لخفض مستوى الحساسية بين المنظمات والتمهيد لتحقيق الاتصال الرسمي الأول الخاص بالتعاون مع المنافس.

ب. على إدارة المنظمات العمل على بث روح التعاون ضمن ممارسات العمل و/أو مبادئ الاستخدام المشترك للموارد والحلول بين المنظمات المشاركة في العملية التعاونية، بما يعزز من العمل الجماعي بين المشاركين والاستعداد النفسي للسلوكيات الإيجابية.

ت. العمل على إنجاز مبادرات تعاونية بين المنظمات، ومن الأفضل أن تكون ضمن مستويات بسيطة - في المرحلة الأولى -، وبعبارة 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.

4. العمل على تهيئة أدوات دعم التعاون الإلكتروني التي تتضمن الجوانب الرئيسة الآتية:

أ. تشكيل فريق التعاون الإداري الهادف إلى صياغة خطط التعاون الإلكتروني وتنفيذها، فضلاً عن تسهيل الإجراءات وتجاوز العقبات وحل المشكلات التي يُمكن أن تواجه جهود التعاون بين المشاركين.

ب. تهيئة متطلبات تقانة المعلومات والاتصالات التعاونية لتشمل التقانات التفاعلية الجماعية مثل ( الرسائل الفورية، والمؤتمرات السمعية والبصرية المستندة الى 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 وقت ومكان.

وتقترح الدراسة إجراء الدراسات الآتية فيما يتعلق بأنموذج إدارة عملية التعاون التنافسي الإلكتروني:

1. الأثر التتابعي لأسباب وآليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في تعزيز القدرات الجوهرية

2. إدارة المخاطر الاستراتيجية في إطار أنموذج عملية التعاون التنافسي الإلكتروني.

3. إسهام عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في بناء المعرفة المنظمة" دراسة لعينة من الجامعات الأهلية".

4. دور عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في دعم إستراتيجية العمليات " دراسة في شركات الصناعات الإنشائية".

المراجع:

السباعوي ، يونس محمد خضر، و عبدالله امجد محمد، و ابراهيم عماد اسماعيل، ( 2017 ) ، ( نظرية المباراة: لما تتبنى المنظمات استراتيجية التعاون التنافسي الالكتروني)، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، المجلد (37)، العدد (3)، 2017.

Asghar Zomorrodian , (2011) , ( New Approach to Strategic Planning: the Impact of Leadership and Culture on Plan Implantation via the three Cs: Cooperation, Collaboration and Coordination) , Proceedings of ASBBS Vol 18 Number 1.

Belleflamme Paul & Neysen Nicolas , (2008) , ( Cooperation in Infomediation: General Analysis and Application to e-Tourism) . [www.perso.uclouvain.be/](http://www.perso.uclouvain.be/)

Bigliardi Barbara , Dormio Alberto Ivo & Galati Francesco ,(2011) ,(Successful co-competition strategy: evidence from an Italian consortium) , International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 2, No. 4, 2011, pp. 1-8.

Boragno Irene , (2012) , (Intentions and Cooperative Activity: Explaining Cooperation in Light of Bratman’s Notion of Shared Intention) . [www.saavedrafajardo.org/](http://www.saavedrafajardo.org/).

Brown Dormio , Rocco Elena & Wegmann Alain , (2013) , (How does proximity affect marketing cooperation? A study of agribusiness clusters in a Latin-American emerging economy) . [www.balas.org/BALAS\\_2013...data/.../p636496.pdf](http://www.balas.org/BALAS_2013...data/.../p636496.pdf)

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), July 23–25, Pittsburgh, PA USA.

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 .

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](http://www.ppml.url.tw/EPPM/.../2012/.../04%20E147.pdf)

Chi Sun Chia ,( 2013) , ( Build up Successful R&D Strategic Alliances for Biotechnology Industry) , International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 4, No. 1, February 2013 .

Chin Kwai-Sang , L. Chan Boris & Lam Ping-Kit , (2008) , (Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy) ,Journal of Emerald Industrial Management & Data Systems , Vol. 108 No. 4, 2008.

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/](http://www.iceb.nccu.edu.tw/)

Christians Virginia Anne, (2016), ( Collaborating with competitors: Value through cooperation in the New Zealand forest industry) . A thesis Master of Supply Chain Management, At Massey University, Manawatu, New Zealand.

- Corte Valentina Della, (2018), ( Innovation through Cooperation : Future Directions and New Challenges). Journal of Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2018,Vol 4,No 47. [www.mdpi.com/journal/joitmc](http://www.mdpi.com/journal/joitmc).
- Cygler Joanna & Sroka Wlodzimierz, (2017), ( Cooperation Disadvantages: the Case of the High Tech Companies) . Journal of Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Vol 28, No (5), 494–504. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.28.5.16421>.
- Ehrmann 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](https://emnet.univie.ac.at/.../Special_Issue_MDE_201).
- Evin Agathe, Se`ve Carole & Saury Jacques , (2013) , ( Construction of trust judgments within cooperative dyads) , [www.apprendreeneps.files.wordpress.com/2013/](http://www.apprendreeneps.files.wordpress.com/2013/)
- Falahat Darius , Gerding Enrico , & Brede Markus, (2013) , ( Evolving Behaviour-Dependent Strategies in Agent Negotiations) . [www.mitpress.mit.edu/sites/](http://www.mitpress.mit.edu/sites/)
- Fernandez Anne & Chiambaretto Paul , (2013) , ( How to Manage Learning Tensions in Cooperation ?, The Role of Information Systems) . [www.cdiaims2013.sciencesconf.org](http://www.cdiaims2013.sciencesconf.org)
- 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](http://www.cdiaims2013.sciencesconf.org)
- Fulconis François , Hiesse Virginie & Paché Gilles , (2011) , ( The 3PL Provider as Catalyst of Coepetitive Strategies-An Exploratory Study) , International Journal Vol. 12 – No 2 – 2011.
- Gueguen Gaël & Isckin Thierry, (2009), ( The Borders of Mobile Handset Ecosystems: Is Cooperation Inevitable?) [www.ink.springer.com/](http://www.ink.springer.com/).
- 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](http://www.idi.ntnu.no/research/doctor_theses/heimly.pdf).
- 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.
- Kerret Paul & Gesbert David , (2013) , ( CSI Sharing Strategies for Transmitter Cooperation in Wireless Networks) . [www.researchgate.net/](http://www.researchgate.net/)
- Kondasová Stanislava & Starzyczna Halina , (2013) , ( Franchising as Form of Entrepreneurship in Trade and The Way to Improve Competitiveness of SMEs) , [www.lcbr-online.com/index\\_files/.../12emc034.pdf](http://www.lcbr-online.com/index_files/.../12emc034.pdf).
- 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/](http://www.brown.edu/).

- Kouk soren , Bengtsson maria & Kouk slotte susanna, (2004), ( To Compete Or Cooperate– A strategic Dilemma) . [www.gsom.spbu.ru/files/upload](http://www.gsom.spbu.ru/files/upload).
- Kurniawan Ernest, Rini Stefano & Goldsmith Andrea , (2013) , ( Energy Efficient Cooperation for Two-Hop Relay Networks) . [www.apsipa.org/doc/APSIPA\\_Newsletter\\_3.pdf](http://www.apsipa.org/doc/APSIPA_Newsletter_3.pdf).
- Lacoste Sylvie , (2012) , ( Vertical Cooperation : The Key Account Perspective) , ELSEVIER , Journal of Industrial Marketing Management ,Vo, 41 (2012) 649-658 .
- Luo Yadong, (2005) ,( Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries) , Journal of World Business, Vol. 40 (2005) 71–90 .
- 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/](http://www.hal.archives-ouvertes.fr/).
- Nisuls Johanna , (2011) , ( Exploring the Process of Balancing and Integrating Cooperative and Competitive Inter-organizational Interactions in SMEs) . [www.fek.su.se/](http://www.fek.su.se/).
- Odat Ahmad Mousa, (2012) , ( Impact of Collaboration and Coordination Among E-Government) , International Journal of Computer Science Issues, IJCSI, Vol. 9, No. 3.
- Okura Mahito , (2008) ,( Why Isn't The Accident Information Shared Cooperation Perspective) , Journal of Management Research, vol. 6, no. 3 (Fall 2008), pp. 219–225.
- 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, pp. 343-362,
- 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%](http://www.untag-smd.ac.id/.../BUSINESS%20Busines%).
- Prince Kim, (2010), ( A Perspective: Information Technology Meets Co-opetition) . [www.kimprince.com](http://www.kimprince.com).
- Quik Wee Hock & Wright Nevan , (2012) , ( Information Sharing to Transformation : Antecedents of Collaborative Networked Learning in Manufacturing) , World Academy of Science, Engineering and Technology 68 . 2012.
- Rand David & Nowak Martin ,( 2013) , ( Human cooperation) , Journal of Trends in Cognitive Sciences, August 2013, Vol. 17, No. 8. 2013 Elsevier Ltd. All rights reserved. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tics.2013.06.003>.
- Ritala Paavo, Agouridas Vassilis, Assimakopoulos Dimitris & Gies Otto, (2012), ( Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study) , R&D Management Conference, Grenoble Ecole de Management (GEM), France, May 2012.

- Roignant Benoît Chevalier, Chi Tailan & Trigeorgis Lenos, (2016) , ( Process Innovation, Licensing and Cooperation under Uncertainty and Imperfect Appropriation Regime) . <https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:.pdf>.
- 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/](http://www.core.kmi.open.ac.uk/)
- Rusko Rauno , (2011) ,( Exploring the Concept of Cooperation : A typology for the strategic moves of the Finnish industry), journal of Industrial Marketing Management , 40 .pp ,311-320 .
- Salamonsen Krister , (2013) , (The Formation and Benefits of Strategic Alliances: A Longitudinal Case Study) , Paper to be presented at the 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17-19.
- Tang Chaoying , Seal Craig & Naumann Stefanie , (2013) , ( Emotional labor strategies, customer cooperation and buying decisions) , Journal of Management and Marketing Research, Vol .14. No.6. 2013.
- Tidstrom Annika , (2008) , ( Perspectives On Cooperation On Actor and Operational Level ). Journal of Management Research, Vol. 6, No. 3.2008.
- Tourneau Barbara , (2004) ,( Co-opetition: An Alternative to Competition) , Journal of Healthcare Management. Vol. 49. No. 2. 2004.