

## نظرية المباراة: لماذا تتبني المنظمات استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني؟ دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات خدمات الإنترنت في مدينة أربيل، إقليم كردستان العراق

د. يونس محمد خضر السبعواوي	أمجد محمد عبد الله	عماد إسماعيل إبراهيم
قسم الإدارة العامة	مدرس مساعد - قسم إدارة الأعمال	مدرس مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الفلوجة	جامعة التنمية البشرية	جامعة البيان
جمهورية العراق	جمهورية العراق	جمهورية العراق

### ملخص

يهدف البحث إلى تشخيص أسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بأبعادها الرئيسية (الدوافع الداخلية والمحفزات الخارجية)، التي تندمج مع بعضها في إطار التعامل مع التعاون التنافسي الإلكتروني من منظور نظرية المباراة، للتعبير عن أسباب تعاون المنظمة مع منافسيها إلكترونياً، والوصول إلى رؤية شاملة تساهم في استخلاص واستنتاج المضامين الرئيسية لأسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني. ومع تنامي صيغ الأعمال الإلكترونية بين المنظمات والاستخدام الواسع لتقانة المعلومات والاتصالات تقودها الوتيرة المتسارعة للتطورات في شكل العلاقات المتبادلة وأنماطها ومضمونها بين المنظمات، فإنها جميعاً يمكن أن تؤدي إلى الانتقال من النطاق الداخلي للتعاون الإلكتروني باتجاه منظور التعاون التنافسي الإلكتروني ضمن نطاق أوسع خارج الحدود المنظمة، للتعبير عن تفاعل ثلاثة مرتكزات أساسية هي (التعاون، والمنافسة، والتقانة الإلكترونية) التي تندمج مع بعضها لتجسيد التحركات الاستراتيجية للمنظمات، بدءاً بتوافر المبررات الحقيقية التي تدفع المنظمات وتحفزها لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.

أسست المنطلقات الفكرية والميدانية للبحث الحالي على منظور فلسفي جديد يُحاكي مضامين التعاون التنافسي في إطار استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، ومُجسداً إمكانية اعتماد التطورات المستمرة والاستخدام المتنامي لتقنية المعلومات والاتصالات بوصفها ركيزة أساسية لاعتماد تقنية التعاون الإلكتروني ضمن هيكل التعاون التنافسي. وتم إجراء البحث في قطاع شركات خدمات الإنترنت في إقليم كردستان/العراق. وتم اعتماد استمارة استبيان ضمت 40 سؤالاً جسدت مضامين أسباب تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، بهدف التعرف على أهم الدوافع الداخلية والمحفزات الخارجية التي تقف وراء تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني. وقد صيغ مُخطط فرضي لأسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني يعكس العلاقات التوافقية بين أبعاد الدراسة وهي (الدوافع الداخلية والمحفزات الخارجية لاستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني)، فنجم عنه فرضية رئيسية وفرضيات فرعية، والتي أُختبرت باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية فضلاً عن اعتماد التحليل العاملي باستخدام برنامج SPSS بهدف تفسير العوامل المستخلصة بوصفها المعبرة عن واقع كل من الدوافع والمحفزات الأساسية في إطار أسباب تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها توافر أسباب تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة على مستوى الدوافع والمحفزات، واستناداً لذلك تمت الإشارة إلى بعض المقترحات المتعلقة بضرورة زيادة وعي واهتمام المديرين بمضامين استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني ليأخذ مكانة متميزة بين استراتيجيات المنافسة المعاصرة، وتعزيز الاستفادة من تجارب الدول والشركات في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** التعاون التنافسي، التعاون التنافسي الإلكتروني، نظرية المباراة.

## المقدمة

تعيش المنظمات حالة الصراع التنافسي الدائم مع منافسها في الصناعة التي تنتمي إليها، وقد يكون السبب الرئيس للصراع هو السعي لتحقيق أعلى الأرباح، ولعل الطريقة المناسبة لدراسة هذا الواقع النظر إليها بوصفها مباراة تنافسية بين المنظمات تستخدم عبرها تحركات تعاونية لتكون أكثر فاعلية ضمن بيئة المنافسة وسلسلة الارتباطات الخاصة ببيئة الأعمال. وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية في إطار تلبية طلبات الزبائن على نحو أفضل.

ولعل المدارس الاستراتيجية المعتمدة في مراحل سابقة تواجه اليوم تحديات كبيرة ترتبط بمدى توافقها مع التطورات والتغيرات المستمرة على مستوى التقنية والصناعة من جهة، ومدى انسجامها مع توجهات الأسواق وأهداف المنظمات من جهة أخرى، وتشير مُعطيات الماضي القريب، إلى انتشار الأفكار والمناهج التي كانت تؤكد إمكانية اكتساب الأرباح المستدامة عبر الوصول إلى المواقع المُميزة في الصناعة، كما يُمكن حمايتها عبر عوامل هيكلية مثل وفورات الحجم أو النطاق الاقتصادي الجغرافي، أو الحواجز التنظيمية. ومع زيادة التغيرات في هياكل الصناعة وعدم استقرار الأسواق، أدت إلى تضاؤل المزايا الهيكلية بوصفها مصدرًا للربحية، وظهرت بوادر جديدة للميزة التنافسية عبر مدارس أخرى ومنظور جديد يركز على القدرات الجوهرية، والنظرة المستندة إلى الموارد، ضمن أفكار تتمحور حول إمكانية تحقيق الميزة التنافسية عبر التشخيص الواضح وتعزيز الكفاءات الجوهرية داخل المنظمة، ولعل النظرة الحديثة للفكر الاستراتيجي هي ما تُشير إلى مدرسة التعاون الاستراتيجي، وبعبارة أكثر دقة منظور التعاون التنافسي، ومع التزايد المستمر في اعتماد تقنية المعلومات والاتصالات ودعمها لمتطلبات البنية التحتية للتعاون الإلكتروني، وانعكاساتها على تعزيز التعاون بين المنافسين، فقد تظهر بوادر تبني مصطلح استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، في إطار التركيز على القدرات الداخلية، وبشكل أكبر على فرص تحقيق مزايا تنافسية عبر الحصول على القدرات من خارج الحدود التنظيمية.

ويهدف تسليط الضوء على الأطر الفلسفية لأسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، يناقش البحث عبر محاوره الرئيسية التعرض لأهم الأسباب والمحفزات التي تدفع المنظمات تجاه تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني على وفق نظرية المباراة، لدمج الفوائد المرتبطة بكل من الأعمال التعاونية والتنافسية من جهة، وتقانة المعلومات والاتصالات من جهة أخرى.

## مشكلة البحث

يتبنى البحث الحالي اعتقاداً بضرورة التمييز الواضح بين الأسباب الداخلية والخارجية لاستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني والتشخيص الدقيق لعوامل كل منها على حدة، ومن ثم دراستها ضمن إطار واحد ووفق منهج تسلسلي وتتابعي للوصول إلى رؤية شاملة وواضحة لمضامين (لماذا يتعاون المنافسون إلكترونياً فيما بينهم)، والمنظمات التي تتمكن من فهم طبيعة استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني التي تشارك فيها غالباً ما تكون أكثر قدرة على القيام بتحركات استراتيجية أفضل تمكّنها من تبني الأسلوب المناسب للوصول إلى المزايا التنافسية والمحافظة عليها. وبموجب ذلك، يمكن تلخيص مشكلة البحث عبر محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما الدوافع الداخلية لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني؟
- ما المحفزات الخارجية لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني؟

## أهمية البحث

تأتي أهمية البحث على مستوى كل من الجوانب الآتية:

- 1- يُعدّ البحث تجربة جديدة ومحاولة لمناقشة مضامين موضوعات حديثة في ميدان إدارة الأعمال بصفة عامة وفي ميدان الإدارة الاستراتيجية على نحوٍ خاص، في إطار الدمج بين المداخل المعاصرة للعمل التعاوني التنافسي بين منظمات الأعمال.
- 2- يقدم البحث منظور "نظرية المباراة" بوصفها أنموذجًا للتفاعل بين مختلف متخذي القرارات وهي خريطة طريق يمكن اعتمادها في مناقشة أسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.
- 3- تشخيص أسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني على وفق نظرية المباراة وتوضيحها إذ لم يسبق لدراسة سابقة مناقشة هذه المضامين في البيئة العراقية والعربية بعامة وفي القطاع المبحوث خاصة (في حدود اطلاع الباحثين).
- 4- المساهمة العلمية عبر توفير الإجابات عن النواحي المشار إليها من خلال الاختبار الميداني، بما قد يوفر للمنظمات المبحوثة القناة المناسبة لتعزيز العمل التشاركي مع منافسها الرئيسيين في ظل "منظور نظرية المباراة".

## أهداف البحث

تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في:

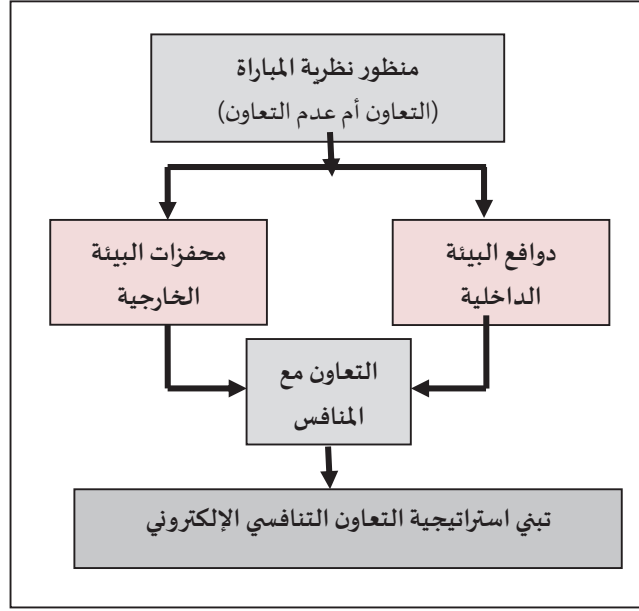
- 1- وضع أنموذج فكري يُشخص أهم دوافع ومحفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني استنادًا إلى الجهود البحثية السابقة، ووفقًا لآراء المبحوثين.
- 2- قياس مستوى توافر أسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة، وما تتضمنه من عوامل.
- 3- تقديم مقترحات يُمكن أن تُسهم في خدمة المنظمات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث.

## مخطط البحث وفرضياته

تشير الجهود البحثية السابقة ذات العلاقة بمناقشة مضامين التعاون مع المنافس إلى تعدد الدوافع والمُحفزات لوصف الأسباب التي تجعل من اختيار التعاون الإلكتروني مع المنافس بوصفه أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمات. غير أن تصنيف هذه الأسباب على وفق معطيات البيئة الداخلية بوصفها "دوافع" من جهة ومعطيات البيئة الخارجية بوصفها "محفزات" لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني لم تحض باهتمام الباحثين في هذا المجال، في الوقت الذي يتبني فيه البحث الحالي اعتقادًا بضرورة التمييز الواضح بين كُليهما على حدٍ.

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

- 1- لا يتوافر لدى المنظمات المبحوثة دوافع ومحفزات لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني. ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:
  - لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة للأولويات دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.
  - لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة للأولويات محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

## أدوات التحليل الإحصائي

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

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

## الإطار النظري

### 1- التعاون التنافسي الإلكتروني Coopetition Electronic

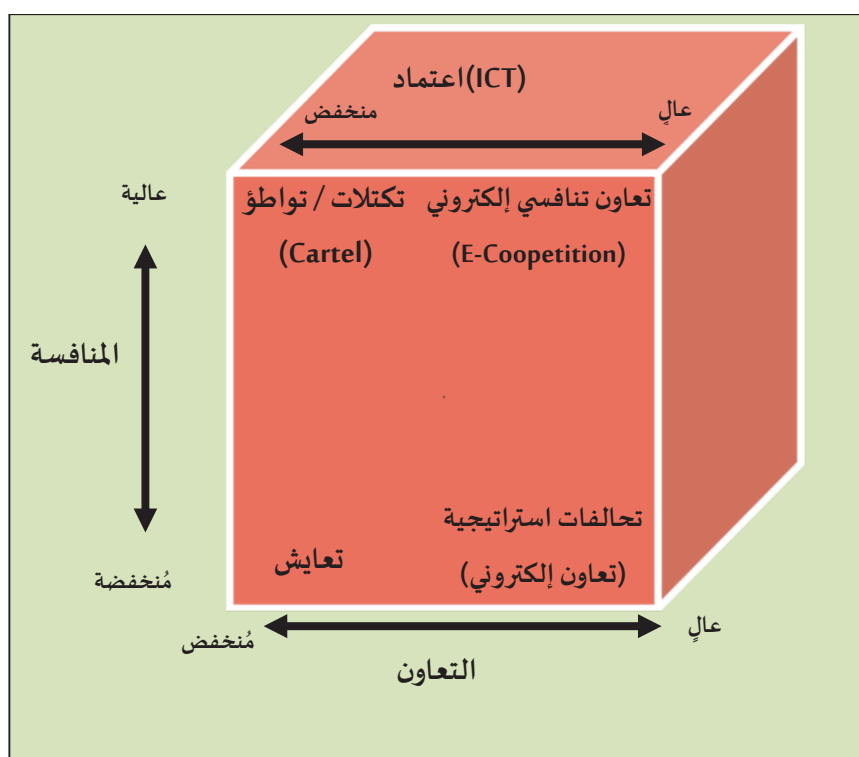
بالرغم من ظهور بعض المصطلحات الحديثة مثل مصطلح التعاون التنافسي Coopetition ومصطلح التعاون الإلكتروني Collaboration Electronic بوصفها مصطلحات تحاكي توجهات منظمات الأعمال في التعامل مع بيئة المنافسة من جهة وتطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات التعاونية من جهة أخرى، غير إن الجمع بين المصطلحات هذه في إطار منظور متكامل للعمل التعاوني التنافسي الإلكتروني Electronic Coopetition لم يحظَ باهتمام الباحثين والمنظرين في الوقت الذي يمكن أن يقدم فيه هذا المنظور العديد من فرص تحقيق القيمة المضافة عبر آليات العمل التعاوني التنافسي والتعجيل في دورة الابتكار والإبداع عبر آليات تقنيات التعاون الإلكتروني للمشاركين.

ومن خلال مراجعة دراسات سابقة حول موضوع التعاون التنافسي يتضح أن هذا المصطلح تم دراسته في قطاعات مختلفة والتي قد تبدأ بصناعة الغابات كدراسة (Rusko, 2011)، ومرورًا بدراسة (Kirchner, 2007) في قطاع منظمات الفنون غير الربحية (الأوركسترا السيمفونية) ووصولاً إلى قطاع الفضاء والصناعات الدفاعية كما هو الحال في دراسة

(Bigliardi *et al.*, 2011)، وما بين هذا القطاع وذلك يمكن تأشير الاهتمام الواسع والمنظور الشمولي لدراسة الموضوع في مختلف القطاعات، ولعل مثل هذه الدراسات وغيرها الكثير من مساهمات الباحثين والمهتمين لا يتسنى المجال لذكرها أسهمت جميعها في تأطير مضامين التعاون التنافسي وتوضيح مختلف الجوانب المرتبطة بمضامين العمل التعاوني مع المنافس غير أنها لم تحاكي منظور التعاون التنافسي في إطار تطبيقات العمل الإلكتروني، في الوقت الذي كانت هناك مساهمات لباحثين عبر دراسات تم إجرائها ضمن قطاعات وفي مجالات معينة قد تساعد في تأطير المصطلح. ومن هذه الدراسات ما أجري بقطاع منظمات التقنية العالية كدراسة (Bielawska, 2011) ودراسة التعاون التنافسي في مجال سلسلة التجهيز الإلكترونية كدراسة (Coe, 2004) ودراسة (Fulconis *et al.*, 2011)، وكذلك دراسة الموضوع في قطاع خدمات تقنيات المعلومات والاتصالات كدراسة (Ritala *et al.*, 2009)، وكانت دراسة (Maamar *et al.*, 2011) باتجاه التعاون التنافسي بين مجتمع خدمات الويب، أما دراسة (Simoni & Caiazza, 2012)، و (M'chirgui *et al.*, 2010) فتناولت التعاون التنافسي في إطار إدارة الشبكة الاجتماعية الناتجة عن العلاقات الشخصية بين الأفراد. أما دراسة (Rowe & Pease, 2006) و (Belleflamme & Neysen, 2008) فقد اهتمتا بدراسة التعاون التنافسي بقطاع السياحة الإلكترونية، ودراسة (Lin *et al.*, 2010) و (Baruch & Lin, 2012) في إطار دراسة التعاون التنافسي عبر أداء الفرق الافتراضية، أما دراسة (Gueguen & Isckin, 2009) ودراسة (Markendahi & Molleryd, 2012) فقد كانت في قطاع مشغلي الهاتف النقال.

ووفقاً لمستويات كل من الأبعاد الرئيسة (التعاون والمنافسة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ICT) يمكن أن ينتج أنواع مختلفة من طبيعة العلاقات بين المنظمات في بيئة الأعمال، الشكل (2) يوضح مضامين التعاون التنافسي الإلكتروني في ضوء أبعاد التعاون والمنافسة واعتماد التقنيات الإلكترونية.

الشكل (2): التعاون التنافسي الإلكتروني في ظل أبعاد التعاون والمنافسة واستخدام ICT



إذ يؤكد الشكل (2) 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 أكان 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.
- ج- **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.
- د- **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.

## 2- نظرية المباراة وأسباب التعاون التنافسي الإلكتروني

على وفق منظور البحث الحالي في تشخيص أسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني على أساس الدوافع الداخلية والمحفزات الخارجية، سيتم اعتماد نظرية المباراة لوصف أسباب التعاون بين المتنافسين وتشخيصها، ويتم النظر للمنظمات المتنافسة على وفق نظرية المباراة بوصفها مشاركين - لاعبين - يقومون وبشكل متزامن بصياغة خياراتهم التعاونية بوصفها البديل الأفضل لتحقيق التناغم الاستراتيجي لكل منهم. وفي ظل تعدد الأنواع والأنماط المرتبطة بنظرية المباراة سيتم التركيز على مناقشة نظرية المباراة في إطار تحليل المواقف التعاونية والتنافسية بين المشاركين لتقديم لمحة عامة عن أبسط أنواع المباريات التي يتشارك فيها لاعبان اثنان فقط، ولكل لاعب خياران لوصف التفاعل بين المشاركين بناءً على أفعالهم وأفعال منافسهم.

تقدم نظرية المباراة أنموذجاً للتفاعل بين مختلف متخذي القرارات، يتم عبره تلخيص نتائج المباراة عن طريق المكافآت المخصصة لكل مشارك بناءً على خياراته، وغالباً ما يتم اختيار نظرية المباراة لرصد أسباب السلوكيات التعاونية لما تتضمنه من المعايير الآتية (Gorbunov, 2012: 12, 19):

- البساطة الكافية للتحليل.
- غنية كفاية لإعادة وصف ملامح التفاعلات الحقيقية في الحياة.
- استراتيجية (بمعنى تقدم معلومات جزئية لتعزيز التفكير الاستراتيجي).
- طُورت خصيصاً لدراسة التفاعلات الاجتماعية.

وتشير الأدبيات ذات العلاقة بمناقشة مضامين التعاون مع المنافس إلى تعدد الدوافع والمحفزات لوصف الأسباب التي تجعل من اختيار التعاون الإلكتروني مع المنافس بوصفه أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمات. سواء على مستوى تحسين الأداء وأساليب الحصول على المعلومات، كما أشار (Su & Schaar, 2009: 115)، أم بسبب خفض التكاليف وتعظيم الأرباح (Jian et al., 2011: 1)، أم بسبب تبادل المعرفة (Song et al., 2008: 461)، غير أن تصنيف هذه الأسباب على وفق معطيات البيئة الداخلية بوصفها «دوافع» من جهة ومعطيات البيئة الخارجية بوصفها «محفزات» لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني لم تحضها باهتمام الباحثين في هذا المجال، في الوقت الذي يتبنى فيه البحث الحالي اعتقاداً بضرورة التمييز الواضح بين كلٍ منهما على حدا، الجدول (1).

## الجدول رقم (1) أسباب استراتيجية التعاون التنافسي

الأسباب على مستوى البيئة الخارجية (المحفزات)			الأسباب على مستوى البيئة الداخلية (الدوافع)		
المحفزات	الباحث	ت	الدوافع	الباحث	ت
الرغبة في الحصول على قوة التأثير التعاوني في النشاط لمواجهة التحديات الخارجية	(Bielawska, 2011, 51)	1	وجود مشكلة مُنظمة محددة، وبعد استنفاد الحلول الداخلية - الذاتية - أو عدم وجودها أصلاً، أو أن تكون الحلول مكلفة أو تستغرق وقتاً طويلاً، في حين يتوافر الحل لدى المنافس المباشر	(Gurau & Lasch, 2010: 9)	1
الخصائص التقنية في الصناعة	(Gnyawali & Park, 2009: 315)	2	يمكن عن طريق المنافس الحصول على القدرات التنظيمية	(Haeussler et al., 2010: 9)	2
السعي الدائم لاعتماد التطورات التقنية	(Sanchez et al., 2010: 14)	3	والوصول إلى تكاملها والخصائص المرتبطة بمصادرهما	(Fernandez et al., 2012: 23)	3
محاولة الاستجابة للمتطلبات البيئية	(Guardo & Ennas, 2012: 6)	4	تحقيق مزيج أفضل من الموارد المُنظمة المشتركة.	(Eikebrokk & Olsen, 2005: 6)	4
التحديات المرتبطة بتداخل الأسواق	(Luo, 2005: 88)	5	تبادل المعلومات الخاصة بالنشاط المشترك	(Okura, 2008: 224)	5
المنافع الاستراتيجية المتبادلة في الصناعة الواحدة	(Morris et al., 2007: 22)	6	تقاسم الكلف والمخاطر على نحوٍ تعاوني	(Lin et al., 2010: 92)	6
التقارب الجغرافي	(M'Chirgui et al., 2010: 15)	7	مستوى التقارب التقني	(Biondi & Giannicolo, 2012: 447)	7
الثقة المتبادلة بوصفها عاملاً رئيساً للتقليل من إمكانية ظهور السلوك الانتهازي	(Soekijad & Jood, 2006: 19-20)	8	التقارب الاجتماعي - الثقافي - والمعرفي بين المشاركين	(Steinmo & Jakobser, 2013: 29)	8
التزام الشريك	(Morris et al., 2007: 91)	9	تكامل الوظائف (تصميم، جودة، أعمال	(Coe, 2004)	9
سمعته في القطاع	(Kupke & Lattemann, 2008: 175)	10	الصدقية (رأس المال العلاقتي) عدم تجانس المعلومات	Soekijad & Joode, 2006	10
المصدقية في التعامل	(Rodrigues et al., 2009: 15)	11	مزيج أفضل من الموارد تجمع القدرات	Eikebrokk & H. Olsen, 2005	11
المنفعة المتبادلة الثقة. الالتزام.	Morris et al., 2007	12	التجارب السابقة. التوقيت	Ritala et al., 2009	12
الاستجابة المحلية تداخل الأسواق	Luo, 2005	13	التقارب التقني دعم قدرات ابتكارية فريدة للمشركين	(M'chirgui et al., 2010)	13
مرونة الاستعانة بالمصادر الخارجية المرونة التقنية في سلسلة التوريد. اعتماد التطورات التقنية	Sanchez et al., 2010	14	دعم والتزام الإدارة	Chin et al, 2008 Chen & Liang, 2011	14
عوامل البيئة الخارجية. منظور شبكة التعافس السلوك الاستراتيجي	Guardo & Ennas, 2012	15	عدم تجانس الموارد غزارة الموارد	Bielawska, 2011	15

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

واتساقاً مع ما تقدم يُمكن القول إن ما ذكر من دوافع ومحفزات ومبررات لتبني استراتيجية التعاون التنافسي واختيار الشريك يتم تأطيرها ضمن منظور شبكة علاقات التعاون التنافسي، يُتعبّر عن سبب رئيس للتعاون مع المنافس، ويذكر (Ritala *et al.*: 2012) أن منظور استراتيجية التعاون التنافسي يقوم على أساس السماح للمنافس بالفوز، في إطار مباراة يفوز فيها المشاركون جميعهم (فائز- فائز)، ولعل المباراة التي لا يوجد فيها خاسر بين المشاركين تُعد من بين أهم أسباب التعاون التنافسي (Ritala *et al.*, 2012: 19) الذي جاء نتيجة للعديد من الأسباب منها التغيير في شكل العلاقات والتفاعلات الخارجية (Bengtsson & Johnanssos, 2012: 42)، والسعي للوصول إلى مزايا التعاضد والتآزر بين المشاركين في شبكة التعاون التنافسي (Rowe & Pease, 2006: 7) و (Bagliardi *et al.*, 2011: 6)، وإدارة توازن الصراع التنافسي في إطار رؤية مشتركة (Lin *et al.*, 2010: 7)، وفي ضوء حقيقة مفادها إذا ما أردت الفوز فإن أفضل طريقة هي أن تدع الآخرين يفعلون ذلك معك، بما في ذلك منافسيك (Loebbecke *et al.*, 2010: 226).

لعل نظرية المباراة من بين أكثر المداخل تعزيزاً للبحوث المرتبطة بصياغة وإدارة علاقات التعاون التنافسي، فضلاً عن تطوير هيكل التعاون التنافسي لتحقيق نتيجة الفوز لجميع المشاركين (Baglieri *et al.*, 2008: 158)، وبالرغم من كون العلاقة هي من نوع (فائز - فائز) غير أن الفوائد الناتجة غير متساوية (Rodrigues *et al.*, 2009: 15). ولعل جوهر استراتيجية التعاون التنافسي ونشأتها ترتبط على نحوٍ وثيق بمدى (سعة أو ضيق) هيكل تقارب المصالح بين المشاركين (Mina, 2011: 63). ويوضح الجدول (2) منظور التعاون التنافسي.

## الجدول رقم (2)

### منظور التعاون التنافسي

التعاون التنافسي	التعاون	المنافسة	الاهتمام بعمليات بناء القيمة
التقاء جزئي للمصالح	تلاقى المصالح بالكامل	مصالح متعارضة	الاهتمام بعمليات بناء القيمة
متوازنة لكن نتيجة المباراة الإيجابية متغيرة	مباراة النتيجة الإيجابية المتوازنة	قابلية التغيير لمباراة الفوز الخسارة	الصفات الخاصة
متغير	التزام متبادل عالٍ	لا يوجد / منخفض	الالتزام بين المشاركين

Source: (Minà, 2011)

وتساعد نظرية المباراة على فهم التحركات التنافسية في الأسواق، واختيار الاستراتيجيات الملائمة في ضوءها. وهناك نوعان من الافتراضات الرئيسة فيما يتعلق بفهم الحركية (الديناميكية) التنافسية وفق منظور نظرية المباراة، هي (Johnsin *et al.*, 2008: 241-242):

- 1- العقلانية: المنافسون يتصرفون بعقلانية في محاولة للفوز بمنافعهم الخاصة.
- 2- الاعتمادية المتبادلة: المنافسون في علاقة اعتمادية متبادلة مع بعضهم البعض، لذا فإن تحرك أحد المنافسين من المرجح أن يحفز الطرف الآخر على الاستجابة، ونتيجة لاختيارات أحد المنافسين سوف تعتمد الاختيارات المقررة من الآخرين.

ويتطلب الاقتصاد المعاصر من المشاركين عقلانية فردية، تعني على وجه الخصوص (Stein, 2011: 12):

- 1- معرفة المشكلة وفهمها ومعرفة آثارها.
- 2- القدرة على التحسين.
- 3- تفضيلات واضحة.
- 4- عدم التحيز لخصائص تعادل البدائل ومجموعة الخيارات.



## سابعاً. منهجية البحث

### 1- مجتمع البحث والعينة

تمثل مجتمع البحث بشركات خدمات الإنترنت كافة في مدينة أربيل، فيما تمثلت عينة الأفراد المبحوثين بالعاملين في الوظائف الإدارية والفنية فيها جميعاً، وهي عينة قصدية، والبالغ عددهم (38) شخصاً، وهم الذين تمّ توزيع الاستبانة عليهم في تلك الشركات، وقد استعيد منها (33) استمارة صالحة للتحليل. ويبين الجدول (3) عدد الاستمارات الموزعة وعدد الاستمارات المسترجعة الصالحة ونسب الاسترجاع.

#### الجدول رقم (3)

##### أعداد الاستبانة الموزعة والمعادة

الشركة	الموزعة	المعادة	%
الأي نوروز	14	13	92.85
تارين نت	12	10	83.33
ويكو	12	10	83.33
المجموع	38	33	86.84

المصدر: من إعداد الباحثين.

### 2- متغيرات البحث وأسلوب قياسها

عبر استعراض الإطار النظري للبحث تمّ اعتماد منظور نظرية المباراة لمناقشة أسباب تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني والتي على أساسها تم وصف المتغيرات الرئيسة لاستمارة الاستبيان التي تمّ تصميمها لجمع البيانات الضرورية في معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، وتمّ اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للوقوف على استجابات المبحوثين. واشتملت الاستبانة على جزأين رئيسيين، الأول تضمن أسئلة تُعبر عن العوامل الشخصية لعينة البحث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)، أما الجزء الثاني فقد تضمن محورين، اشتمل على (20) فقرة لكل منها تُمثل متغيرات الدراسة، يُشير المحور الأول إلى الدوافع الداخلية لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، أما المحور الثاني فيمثل متغيرات المحفزات الخارجية لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني تهدف جميعها إلى تحديد مضامين تهدف جميعها إلى تحديد مضامين أسباب تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وتشخيص المتوافر منها في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن تأشير أولويات المبحوثين لكل من هذه الأسباب.

### 3- نتائج الدراسة الميدانية

تم اعتماد التحليل العاملي في تحديد أهمية المتغيرات التي تضمنها البحث، ووصفها في صورة أقل عدد ممكن من العوامل التي يمكن السيطرة عليها. وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتحديد مضامين أسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وكالاتي:

#### المحور الأول: دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني

يتضمن مجموعة الدوافع الداخلية التي تدفع باتجاه تبني منظور التعاون التنافسي الإلكتروني، الجدول (4) يوضح وعلى حسب التفاوت النسبي مجموعة مؤشرات تشير إلى أن عوامل دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني تتضمن (رأس المال العلاقتي، تعزيز القدرات التخصصية، دعم الإدارة، الترابط المعرفي).

#### الجدول رقم (4)

#### التوزيع النهائي لعوامل دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني

مقدار الشيع	مقدار التحميل	المتغيرات		معدل تفسير العوامل من البيانات الكلية		اسم العامل
		النوع	العدد	مقدار تفسير العامل للظاهرة	القيمة الذاتية	
0.87	0.75	X1				
0.68	0.55	X2				
0.83	0.63	X3				
0.54	0.59	X7	8	54.8	10.953	أولاً رأس المال العلاقتي
0.67	0.66	X9				
0.79	0.62	X12				
0.79	0.61	X13				
0.77	0.76	X14				
0.86	0.65	X4				
0.70	0.78	X5				ثانياً
0.73	0.74	X6	5	7.4	1.48	تعزيز القدرات التخصصية
0.60	0.69	X8				
0.65	0.62	X10				
0.76	0.61	X11				
0.77	0.80	X18	4	6.6	1.32	ثالثاً دعم الإدارة
0.71	0.63	X19				
0.64	0.63	X20				
0.85	0.78	X15				
0.91	0.89	X16	3	6.1	1.23	رابعاً الترابط المعرفي
0.79	0.67	X17				

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

#### المحور الثاني: محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني

يتضمن مجموعة المحفزات الخارجية التي تُشجع توجهات المنظمات لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، الجدول (5) يوضح وعلى حسب التفاوت النسبي مجموعة مؤشرات تشير إلى أن محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني تتضمن (الثقة، منظور شبكة التعاون التنافسي، التعقيد التقني، التحديات الخارجية، التقارب الجغرافي).

عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد ممكن من العوامل في كل جانب محور من محاور أسباب استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتؤشر هذه النتائج إجابة عن تساؤلات رئيسة أسهمت في تفسير ما الجوانب الحاسمة لقرار المنظمات بالانضمام إلى لعبة التعاون التنافسي الإلكتروني؟ وجاءت نتائج عنقدة العوامل معبرة عن منطلق استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني على وفق منظور نظرية المباراة وبما يعكس توجهات المنظمات المبحوثة، في إطار مسميات عوامل المراحل، وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البُعد في استمارة الاستبانة.

الجدول رقم (5)

التوزيع النهائي لعوامل محفزات تبني استراتيجيات التعاون التنافسي الإلكتروني

اسم العامل	معدل تفسير العوامل من البيانات الكلية		المتغيرات		مقدار الشيع	مقدار التحميل
	القيمة الذاتية	مقدار تفسير العامل للظاهرة	النوع	العدد		
أولاً الثقة	8.20	41.006	X9	7	0.64	0.65
			X10		0.72	0.70
			X11		0.78	0.75
			X12		0.83	0.64
			X13		0.79	0.82
			X14		0.82	0.86
			X15		0.68	0.76
ثانياً منظور شبكة التعاون التنافسي	2.40	12.01	X1	6	0.74	0.74
			X3		0.67	0.77
			X4		0.73	0.78
			X5		0.65	0.60
			X7		0.83	0.74
			X8		0.83	0.83
ثالثاً التعقيد التقني	2.04	10.233	X6	4	0.79	0.61
			X16		0.71	0.66
			X17		0.74	0.63
			X18		0.79	0.84
رابعاً التحديات الخارجية	1.29	6.456	X19	2	0.82	0.85
			X20		0.85	0.68
خامساً التقارب الجغرافي	1.18	5.910	X2	1	0.60	0.52

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

وجاءت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات البحث وفقاً للآتي:

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى: (لا تتوافر في المنظمات المبحوثة دوافع ومحفزات لتبني استراتيجيات التعاون التنافسي الإلكتروني).

من معطيات الجدول (6) يتضح ما يأتي:

أ- إن قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لبعد دوافع تبني استراتيجيات التعاون التنافسي الإلكتروني (مجتمعة) بلغت (56.871)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (34.746) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية لبعد دوافع تبني استراتيجيات التعاون التنافسي الإلكتروني.

ب- إن قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لبعد محفزات تبني استراتيجيات التعاون التنافسي الإلكتروني (مجتمعة) بلغت (83.451)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (28.869) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية لبعد محفزات تبني استراتيجيات التعاون التنافسي الإلكتروني.

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة توافقية معنوية لبعده وعوامل دوافع ومحفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، لهذا فإن الفرضية العدمية الأولى التي تنص على (لا تتوافر في المنظمات المبحوثة دوافع ومحفزات لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني) ترفض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على (أن المنظمات المبحوثة تتوافر لديها المبررات التي تدفعها لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني).

#### الجدول رقم (6)

العلاقة التوافقية لأبعاد دوافع ومحفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني وعواملها

Sig.	Chi-Square		الاختبار	البُعد والعوامل
	الجدولية	المحسوبة		
0.000	13.091	46.312		رأس المال العلاقتي
0.002	11.691	42.657		تعزيز القدرات التخصصية
0.000	10.117	37.348		دعم الإدارة
0.000	8.672	41.703		الترابط المعرفي
0.000	34.746	56.871		دوافع استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني
0.001	21.026	51.231		الثقة
0.000	35.172	109.453		التحديات الخارجية
0.000	16.919	78.395		التعقيد التقني
0.001	18.307	47.098		منظور شبكة التعاون التنافسي
0.000	18.307	52.450		التقارب الجغرافي
0.002	28.869	83.451		محفزات استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني

عند مستوى معنوية (0.05) N=33

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

#### 1- لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة للأولويات دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.

تفصح معطيات الجدول (7) عن الآتي:

أ- دخل عامل رأس المال العلاقتي في المرحلة الأولى بعدهً عاملاً من أكثر العوامل أهمية، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.485)، أي أن الاختلافات المفسرة عن طريق رأس المال العلاقتي بالنسبة للمنظمات المبحوثة كانت بمقدار (48.5%) وهو ناتج عن أهمية رأس المال العلاقتي بالنسبة لبعده دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمات المبحوثة وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (98.439) وقيمة (β) (2.392)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (11.907) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.750).

ب- دخل عامل تعزيز القدرات التخصصية في المرحلة الثانية ويفسر هذا العامل مع العامل الأول ما مقداره (0.716)، أي بمعنى أن الاختلافات المفسرة في دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بالنسبة للمنظمات المبحوثة كانت بمقدار (71.6%) تعود إلى أهمية عاملي (رأس المال العلاقتي وتعزيز القدرات التخصصية) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (121.8)، في حين بلغت قيمة (β) (2.475) والتي تفسر كلاً من عاملي (رأس المال العلاقتي وتعزيز القدرات التخصصية) معاً، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (10.385) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.750).

ج- دخل دعم الإدارة في المرحلة الثالثة ويفسر هذا العامل مع كل من العامل الأول والعامل الثاني (رأس المال

العلاقاتي وتعزيز القدرات التخصصية) ما مقداره (0.914)، أي إن الاختلافات المفسرة في دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي بالنسبة للمنظمات المبحوثة عندما دخل عامل الترابط الاستراتيجي مع العاملين السابقين كانت بمقدار (91.4%) تعود إلى أهمية العوامل (رأس المال العلاقاتي وتعزيز القدرات التخصصية ودعم الإدارة) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (134.438)، وكانت قيمة ( $\beta$ ) هي (2.489)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (9.607) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.750).

د- يوضح الجدول (7) أنّ عامل الترابط المعرفي دخل في المرحلة الرابعة وكان أضعف العوامل اهتماماً في المنظمات المبحوثة، إذ توضح قيمة ( $R^2$ ) الظاهرة كاملة بمقدار (1.000)، أي إنّ هذه القيمة تمثل مجموع العوامل الأربعة (رأس المال العلاقاتي وتعزيز القدرات التخصصية ودعم الإدارة والترابط المعرفي).

وتشير هذه النتائج إلى أنّ المنظمات المبحوثة تهتم بالدرجة الأولى بمضامين رأس المال العلاقاتي لما له من أهمية كبيرة في بناء علاقات تفاعلية ومرتكز رئيس لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، للوصول إلى تحقيق التأثيرات الإيجابية بين المشاركين لكل من إرساء مضامين العلاقات الرسمية وغير الرسمية من جهة وترسيخ مرتكزات التواصل المستقبلي من جهة أخرى، كما أنّ المنظمات المبحوثة تركز بنسبة أقل على تعزيز القدرات التخصصية، ومعطيات المشاركة في بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، ثم يأتي بالمرتبة الثالثة دعم الإدارة، إذ تهتم المنظمات بشكل أقل بمعطيات الدعم الإداري بوصفه يُمثل أنواع التقارب بين أهداف إدارات المنظمات فضلاً عن إمكانية تشخيص تفضيلاتها بالانضمام إلى مباراة تعاونية دون غيرها، ومن ثمّ قد تعكس هذه النتيجة وجود أكثر من بديل واحد للإدارة في إطار عمليات الأعمال. كان الترابط المعرفي بالمرتبة الأخيرة التي يكون التركيز عليها قليلاً، والنسبة المنخفضة من الاهتمام بهذا العامل تجسد هاجس ومخاوف المنظمات وتردها في مشاركة المعرفة الحاسمة على مستوى التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفها تجربة جديدة.

بصفة عامة. وعلى وفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لعوامل دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، تختلف من عامل إلى آخر، لذا ترفض الفرضية الفرعية التي تنص على، (لا تتباين الأهمية النسبية لعوامل دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمات المبحوثة)، وتقبل الفرضية البديلة.

#### الجدول رقم (7)

الأهمية النسبية لعوامل أسباب عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في تطوير شبكة القيمة

الأهمية	D.F	F		B	R2	الإحصائي	المتغيرات
		الجدولية	المحسوبة				
1	1 31	4.170	98.439	2.398 (11.907)	0.485		رأس المال العلاقاتي
2	2 30	3.315	121.800	2.475 (10.385)	0.716		رأس المال العلاقاتي + تعزيز القدرات التخصصية
3	3 29	2.922	124.023	2.489 (9.607)	0.914		رأس المال العلاقاتي + تعزيز القدرات التخصصية + دعم الإدارة
4	4 28	2.689	132.521	0.265 (2.052)	1.000		رأس المال العلاقاتي + تعزيز القدرات التخصصية + دعم الإدارة + الترابط المعرفي

عند مستوى معنوية (0.05) (T) المحسوبة N=33

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

## 2- لا تتباين الأهمية النسبية بالنسبة للأولويات محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.

تفصح معطيات الجدول (8) عن الآتي:

أ- دخل عامل الثقة في المرحلة الأولى بَعْدَهُ من أكثر العوامل أهمية، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.564)، أي إنَّ الاختلافات المفسرة عبر الثقة بالنسبة للمنظمات المبحوثة كانت بمقدار (56.4%) وهو ناتج عن أهمية عامل الثقة بالنسبة لبعده محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمات المبحوثة وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (128.374) وقيمة ( $\beta$ ) (3.819)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (12.387) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.750).

ب- دخل عامل التحديات الخارجية في المرحلة الثانية ويفسر هذا العامل مع العامل الأول ما مقداره (0.793)، أي بمعنى أنَّ الاختلافات المُفسَرة في محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بالنسبة للمنظمات المبحوثة كانت بمقدار (79.3%) تعود إلى أهمية عاملي (الثقة والتحديات الخارجية) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (135.107)، في حين بلغت قيمة ( $\beta$ ) (2.275) التي تفسر كُلاً من عاملي (الثقة والتحديات الخارجية) معاً، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (10.034) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.750).

ج- دخل عامل منظور شبكة التعاون التنافسي في المرحلة الثالثة ويفسر هذا العامل مع كل من العامل الأول والعامل الثاني (الثقة والتحديات الخارجية) ما مقداره (0.896)، أي إنَّ الاختلافات المفسرة في محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي بالنسبة للمنظمات المبحوثة عندما دخل عامل منظور شبكة التعاون التنافسي مع العاملين السابقين كانت بمقدار (89.6%) تعود إلى أهمية العوامل (الثقة والتحديات الخارجية) ومنظور شبكة التعاون التنافسي معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (149.732)، وكانت قيمة ( $\beta$ ) هي (1.598)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (8.854) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.750).

د- دخل عامل التعقيد التقني في المرحلة الرابعة، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.958)، أي إنَّ الاختلافات المفسرة عبر التعقيد التقني بالنسبة للمنظمات المبحوثة كانت بمقدار (95.8%) وهو ناتج عن أهمية عوامل (الثقة والتحديات الخارجية) ومنظور شبكة التعاون التنافسي والتعقيد التقني) بالنسبة لبعده محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمات المبحوثة وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (167.672) وقيمة ( $\beta$ ) (2.689)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.495) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.750).

هـ- يوضح الجدول (8) أنَّ عامل التقارب الجغرافي دخل في المرحلة الخامسة وكان أضعف العوامل اهتماماً في المنظمات المبحوثة، إذ توضح قيمة ( $R^2$ ) الظاهرة كاملة بمقدار (1.000)، أي إنَّ هذه القيمة تمثل مجموع العوامل الخمسة (الثقة والتحديات الخارجية) ومنظور شبكة التعاون التنافسي والتعقيد التقني والتقارب الجغرافي).

وتشير هذه النتائج إلى أنَّ المنظمات المبحوثة تهتم بالدرجة الأولى بالإجراءات المرتبطة بإرساء مرتكزات الثقة، وتهيئة بيئة عمل مناسبة تجعل المشاركين أكثر استعداداً لتطوير هيكل علاقات تعاونية دينامية مع منافسيها، كما أنَّ المنظمات المبحوثة تركز بنسبة أقل على التحديات الخارجية، في إطار التنسيق المشترك لإجراءات التخطيط والرقابة وتهيئة السبل الممكنة من مواجهة التحديات الخارجية عبر مُزامنة أنشطة المنظمات وانسجامها وتناغمها. ثم يأتي المرتبة الثالثة منظور شبكة التعاون التنافسي، إذ تهتم المنظمات بشكل أقل بمضامين شبكة التعاون التنافسي، وتعكس هذه النتيجة ضعف رؤية المنظمات في إمكانية تحقيق فوز الجميع عن طريق خيار التعاون التنافسي الإلكتروني بسبب حداثة المنظور الاستراتيجي وضعف التجارب السابقة أو عدم وجودها أصلاً. يأتي عامل التعقيد التقني بالمرتبة الرابعة وتجسد هذه النتيجة معطيات التقارب التقني بين المنظمات المبحوثة بوصفها بدأت العمل من نقطة شروع متقاربة إذا لم تكن واحدة. كان التقارب الجغرافي بالمرتبة الأخيرة ويكون التركيز عليه قليلاً، والنسبة المنخفضة من الاهتمام بهذا العامل تجسد توافر العديد من خيارات الاتصال والتواصل ومتطلباتها بين المنظمات المبحوثة وعلى مستويات مختلفة.

بصفة عامة. ووفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لعوامل محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، تختلف من عامل إلى آخر، عليه ترفض الفرضية الفرعية التي تنص على (لا تتباين الأهمية النسبية لعوامل محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني للمنظمات المبحوثة)، وتقبل الفرضية البديلة.

### الجدول رقم (8)

الأهمية النسبية لعوامل آليات عملية التعاون التنافسي الإلكتروني في تطوير شبكة القيمة

الأهمية	D.F	F		B	R2	الإحصائي	المتغيرات
		الجدولية	المحسوبة				
1	1 31	4.170	128.374	3.819 (12.387)	0.564		الثقة
2	2 30	3.315	135.107	2.275 (10.034)	0.793		الثقة + التحديات الخارجية
3	3 29	2.922	149.732	1.598 (8.854)	0.896		الثقة + التحديات الخارجية + منظور شبكة التعاون التنافسي
4	4 28	2.689	167.672	0.875 (4.495)	0.958		الثقة + التحديات الخارجية + منظور شبكة التعاون التنافسي + التعقيد التقني
5	5 27	2.533	187.157	0.651 (4.327)	1.000		الثقة + التحديات الخارجية + منظور شبكة التعاون التنافسي + التعقيد التقني + التقارب الجغرافي

عند مستوى معنوية (0.05) (T) المحسوبة N=33 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات

#### 1- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

- أ- أن الأطر العامة المرتبطة بمفاهيم ونظريات وتصنيفات ومستويات استراتيجية التعاون التنافسي ما تزال نادرة ولم تحظ باهتمام كافٍ في الأدبيات الإقليمية 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.
- ب- قدمنا منظور التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه مفهوم يُعبر عن واقع عمل المنظمات المعاصرة، كما يعكس هذا المفهوم مضامين انتقال دور تقنية المعلومات والاتصالات من النظر إليها بوصفها سلاح تنافسي، إلى استثمارها بوصفها أداة لتمكين التعاون بين المنظمات المتنافسة.
- ج- يُمكن أن يُسهم منظور نظرية المباراة في توفير إطار نظري مُتكامل، بوصفه يُعبر عن الأنموذج التطوري لتحليل أنماط القرارات والعلاقات التفاعلية والتكاملية بين المنظمات، ووصف الدوافع والمحفزات لتبني استراتيجية التعاون التنافسي في إطار الإجابة عن (لماذا تتعاون المنظمات إلكترونياً مع منافسيها؟).

#### 2- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني

عكست نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) تصنيفاً منطقياً لأقل عدد مُمكن من العوامل لكل من دوافع ومحفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، وتؤشر هذه النتائج إجابات لتفسير ما الدوافع الداخلية لقرار المنظمات بتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني؟ وما المحفزات الخارجية التي تجعل من اختيار تبني

استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني طريقًا لبقاء المنظمات واستمرارها؟ وتشخيص نسبة تفسير كل عامل بالنسبة لباقي عوامل البُعد في استمارة الاستبانة، وجاءت النتائج وفقًا للآتي:

أ- عوامل دوافع تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة.

- أن الدافع الأول لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، يُعبر عن توافر مضامين رأس المال العلاقتي مع المنافس على مستوى العلاقات الرسمية وغير الرسمية بوصفها مرتكز رئيس للتمهيد ولبدء نمط جديد من العلاقات مع المنافسين على مستوى الهياكل والأدوار والأدوات اللازمة للعمل وفق أساليب جديدة.
  - قدم التحليل العاملي دافعًا ثانيًا لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، في إطار عامل القدرات التخصصية، ليصف مُجمل أوجه التقارب المؤثرة في اختيار الشريك المناسب في استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني من جهة، ووصف العناصر اللازمة لتحقيق التفاعلات المطلوبة من جهة أخرى، في إطار دمج الموارد وتجميع القدرات لتعزيز إمكانية تحقيق أفضل النتائج.
  - قدم التحليل العاملي عامل دعم الإدارة للتعبير عن الإطار العام لتوافر دوافع تبني علاقات التعاون التنافسي الإلكتروني بين المشاركين وتنظيمها وتطويرها، وتعكس هذه النتيجة أهمية دعم الإدارة لمبادرات العمل التعاوني الإلكتروني مع المنافس.
  - أشار التحليل العاملي إلى أن الدافع الأخير لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني يشير إلى عامل الترابط المعرفي معبرًا عن ضرورة توافر التقارب والترابط المعرفي في طرائق إدراك المعرفة المشتركة وفهمها وتقييمها للمساهمة في تسهيل التواصل المعرفي الفعّال واستيعاب المعرفة الجديدة.
- ب- أما ما يخص عوامل محفزات تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني في المنظمات المبحوثة، فقد انعكست نتائج التحليل العاملي على النحو الآتي:

- تركز استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني على توافر مضامين الثقة بالشريك المُحتمل، وهذا يعكس التحفظات التي ترافق التجارب الوليدة للتعاون الإلكتروني مع المنافس في ظل تجسيد مضامين الثقة لكل من جوانب الالتزام بالعقود والمواثيق والتعزيز الإيجابي لسمعة ومصادقيه الشريك وموثوقيته للوصول إلى أفضل النتائج بأقل نسبة من المخاطر.
- قدم التحليل العاملي محفزًا ثانيًا لتبني استراتيجية التعاون الإلكتروني، في إطار عامل التحديات الخارجية، للتعبير عن المخاطر التي يُمكن أن تواجهها المنظمات المبحوثة على نحو أفضل، في ظل معطيات استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني بدءًا بتوفير القدرة على تجاوز القيود المفروضة على دمج الموارد وتوحيدها ومرورًا بتطوير القدرة الجماعية للتنافس على نحو أفضل ووصولاً إلى العمل التشاركي لبناء تقانات مُشتركة وتوحيد توجههم في السوق.
- محفز آخر لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، هو مضامين المزايا التي يُقدمها منظور شبكة التعاون التنافسي، بوصفه يُمثل نوع جديد من الاعتماد الاستراتيجي للوصول إلى القدرات الاستراتيجية، وهو ما تحتاجه المنظمات المبحوثة، بوصفها غالبًا ما تعتمد الحلول الفردية الداخلية، وفي أحسن الأحوال تلجأ إلى التعهيد مع المجهزين، في الوقت الذي يقدم فيه منظور شبكة التعاون التنافسي حلولاً شاملة ومتكاملة.
- قدم التحليل العاملي مجموعة مُتغيرات ضمن عنقود عامل التعقيد التقني بوصفه عامل ومحفز مهم ليصف أوجه التقارب المؤثرة في اختيار الشركاء في استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، كما عكس هذا العامل أهمية التعاون مع المنافس بهدف خفض الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير والتعقيدات المرتبطة بالتطور التقني والخدمات ومتطلبات الزبائن.
- أشار التحليل العاملي إلى أن المحفز الأخير لتبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني يشير إلى عامل التقارب الجغرافي معبرًا عن أسس التفاعل الاجتماعي وتقوية الروابط والتنسيق المشترك لطرائق



إدراك المعرفة المشتركة وفهمها وتقييمها للمساهمة في تسهيل التواصل المعرفي الفعّال واستيعاب المعرفة الجديدة.

ج- تبين أن المنظمات المبحوثة تتوافر لديها الدوافع والمحفزات الموجبة لتبني عملية التعاون التنافسي الإلكتروني وذلك من خلال قيم اختبار (Chi-square) لها والذي أظهر وجود علاقة توافقية في إجابات الأفراد عينة الدراسة بخصوص أبعاد الدراسة.

د- أن الأهمية النسبية لعوامل كل بُعد تختلف من عامل إلى آخر ضمن المنظمات المبحوثة، وتعكس هذه النتيجة منطق المنظمات المبحوثة في تشخيص الأولويات والتفضيلات في إطار نمط العلاقة بين مجمل عوامل وأبعاد أسباب تبني استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني، بوصفها سلسلة مُترابطة ومتابعة في الانتقال من خطوة إلى أخرى بحسب الأهمية.

### ثانياً: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثين بما يلي:

- 1- ضرورة زيادة وعي واهتمام المديرين بمضامين استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني ليأخذ مكانة متميزة بين استراتيجيات المنافسة المعاصرة، خاصة في قطاع عمل المنظمات المبحوثة وفي ظل توافر دوافع ومحفزات تبني التعاون التنافسي الإلكتروني بوصفه فرصة مناسبة لتبني أساليب عمل مُبتكرة تنسجم مع تطلعات المنظمات المبحوثة في التعامل مع معطيات بيئة المنافسة ومتطلباتها.
- 2- ضرورة متابعة مديري المنظمات المبحوثة لما يستجد من أفكار وأساليب قابلة للتطبيق في إدارة شركاتهم، وخاصة بما يخص الاستعانة بالتجارب العالمية التي حققت نجاحاً كبيراً في هذا المجال، وهو ما يمكن الوصول إليه بسهولة عبر وسائل المعرفة والاتصال التي تساعد في الاطلاع على كل ما هو جديد.
- 3- غالباً ما تكون المبادرة الأولى في شراكات التعاون التنافسي الإلكتروني هي الأضعف، بوصفه يتطلب وعلى نحو أساس وبعد توافر الدوافع داخلية ومحفزات خارجية تخص الشريك المُحتمل، ويتطلب هذا من المنظمات مراعاة الجوانب الآتية:
  - أ- على إدارة المنظمة العمل على بث روح التعاون ضمن ممارسات العمل و/أو مبادئ الاستخدام المشترك للموارد والحلول، بما يعزز من مضامين العمل الجماعي بين المشاركين والاستعداد النفسي للسلوكيات الإيجابية.
  - ب- العمل على إنجاز مبادرات تعاونية، ومن الأفضل أن تكون ضمن مستويات بسيطة في المرحلة الأولى، وبعيدة عن المجالات ذات العلاقة بالزبائن لتجنب ظهور مضامين المنافسة، ولتحقيق التماس الأولي بين المشاركين لدعم مضامين الثقة المتبادلة أولاً، والتحقق من جدوى التعاون مع المنافس ثانياً.
- 4- العمل على تهيئة أدوات دعم التعاون الإلكتروني للارتقاء بمستوى التواصل بين المنظمات المبحوثة وتعزيز بيئة عمل مناسبة لنجاح استراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني.

## المراجع

### أولاً – مراجع باللغة العربية:

- السبعوي، يونس محمد خضر. (2015). «دور استراتيجية التعاون التنافسي في تطوير شبكة القيمة.. منظور الطيف التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في مدينة كركوك»، *أطروحة دكتوراه (غير منشورة)*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

### ثانياً – مراجع باللغة الأجنبية:

- Baglieri, Daniela and Others. (2008). "Guest Editors' Introduction on Coopetition Strategy Stretching the Boundaries of Coopetition", *Management Research*, Vol. 6, No. 3. (fall), pp. 157–163.
- Belleflamme, Paul and Nicolas Neysen. (2008). *Coopetition in Info Mediation: General Analysis and Application to E-tourism*. [www.perso.uclouvain.be/](http://www.perso.uclouvain.be/)
- Bengtsson, M. and M. Johansson. (2012). "Managing Coopetition to Create Opportunities for Small Firms", *International Small Business Journal*, in Press. [www.sb.sagepub.com/content/32/4/401.full.pdf](http://www.sb.sagepub.com/content/32/4/401.full.pdf)
- Bielawska, Agnieszka. (2011). *Coopetition in High-technology Firms: Resource-based Determinants, Recent Advances in Management, Marketing and Finances*. [www.wseas.us/e-library/conferences/](http://www.wseas.us/e-library/conferences/).
- Bigliardi, Barbara; Alberto Ivo Dormio and Francesco Galati. (2011). "Successful Co-opetition Strategy: Evidence from an Italian Consortium", *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 4, pp. 1-8.
- Biondi, Yuri and Pierpaolo Giannoccolo. (2012). "Complementarities and Coopetition in Presence of Intangible Resources Industrial Economic and Regulatory Implications", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 5 No. 4, Emerald Group Publishing Limited.
- Chen, Ruijun and Zhiman Liang. (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](http://www.diva-portal.org/smash/get/.FULLTEXT01.pdf).
- Chin, Kwai-Sang; Boris L. Chan and Ping-Kit Lam. (2008). "Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy", *Journal of Emerald Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 4.
- Coe. Thomas Magnuson. (2004). "Electronic Supply Chain Collaboration for Small Job Shop Manufacturers, An Exploratory Triangulation Study", *A Dissertation Doctor of Business Administration in Information Systems*, Argosy University.
- Fernandez, Anne; Saïd Yami and J. I. Fiona. (2012). *How to Innovate with A Competitor: The Role of Ambidexterity as A Strategic Dynamic Capability*. [www.cdaiams2013.sciencesconf.org](http://www.cdaiams2013.sciencesconf.org)
- Fulconis, François; Virginie Hiesse and Gilles Paché. (2011). "The 3PL Provider as Catalyst of Competitive Strategies: An Exploratory Study", *An International Journal*, Vol. 12, No. 2.
- Gnyawali, Devi and Jin Byung Park. (2009). "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model", *Journal of Small Business Management*, 47 (3), pp. 308–330. [www.management.pamplin.vt.edu./Gnyawali10.pdf](http://www.management.pamplin.vt.edu./Gnyawali10.pdf).
- Gorbunov, Roman. (2012). "Monitoring Emotions and Cooperative Behavior", *PhD Thesis*, Project at Eindhoven University of Technology in Eindhoven, Netherlands, [www.tue.nl/publicatie/ep/p/d/ep-uid/278572/](http://www.tue.nl/publicatie/ep/p/d/ep-uid/278572/).

- Guardo, Di M. and G. Ennas. (2012). *Instant Messaging and Social Network Sites: Combining Cooperation Strategies and Network Externalities*. [www.cersi.it/itais2012/pdf/075.pdf](http://www.cersi.it/itais2012/pdf/075.pdf)
- Gueguen, Gaël and Thierry Isckia. (2009). *The Borders of Mobile Handset Ecosystems: Is Cooperation Inevitable?* [www.ink.springer.com/](http://www.ink.springer.com/).
- Gurau, Calin and Frank Lasch. (2010). *Coopetition as an Entrepreneurial Strategy: An Exploratory Study of UK Biopharmaceutical SMEs*, [www.mobile8.org/c/coopetition-pdf.pdf](http://www.mobile8.org/c/coopetition-pdf.pdf)
- Haeussler, Carolin; Holger Patzelt and Shaker A. Zahra. (2010). "Strategic Alliances and Product Development in High Technology New Firms: The Moderating Effect of Technological Capabilities", *Journal of Business Venturing*, Elsevier Inc. <http://doc.utwente.nl/84500/1/strategic.pdf>
- Jian, Liu; Yu Jian-ning; Li Yin-zhen and Han Lei. (2011). *A Game Model Analysis in Freight Intermodal Transport Market*. 978-1-61284-311-7/11/\$26.00©2011 IEEE.
- Johnson, Gerry; Kevan Scholes and Whittington Richard. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, Harlow USA, 8<sup>th</sup> ed., [www.scup.org/asset/66171/Johnson-pdf](http://www.scup.org/asset/66171/Johnson-pdf).
- Kirchner, Theresa. (2007). "Coopetition among (Contemporaneous Cooperation and Competition) Non-profit Arts Organizations: The Case of Symphony Orchestras", *Dissertation Doctor of Philosophy International Business*, Old Dominion University, May.
- Kupke, Soren and Christoph Lattemann. (2008). "Alliance Capability Exploration of Its Path Dependent Development", *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 3 (fall), pp. 165–177.
- Lin, Chieh-Peng; Yi-Ju Wang; Yuan-Hui Tsai and Yu-Fang Hsu. (2010). "Perceived Job Effectiveness in Cooperation: A Survey of Virtual Teams within Business Organizations", *Journal of Computers in Human Behavior*, Vol. 26, 1598–1606.
- Loebbecke, Claudia and Albert Angehrn. (2010). *Knowledge Management: Under Cooperation*. [www.mtm.uni-](http://www.mtm.uni-)
- Luo, Yadong. (2005). "Toward Cooperation within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries", *Journal of World Business*, Vol. 40, 71–90.
- Maamar, Zakaria; Philippe Thiran and Jamal Bentahar. (2011). "Web Services Communities: From Intra-Community Cooperation 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>.
- Markendahi, Jan and Bengt Molleryd. (2012). On Co-opetition between Mobile Network Operators - Why and How Competitors Cooperate, Paper to Present at: *The 19<sup>th</sup> Biennial ITS Conference*, Bangkok, 18-21 November.
- Minà, Anna. (2011). "Genesis and Conceptualization of Cooperation Strategy", *Dissertation Doctor in Business Economics & Management, University of Catania* [www.dspace.unict.it/..](http://www.dspace.unict.it/)
- Morris, Michael H.; Akin Koçak and Alper Özer. (2007). Understanding Cooperation among Emerging Firms: Implications for Performance. [http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/ozer/for\\_performance.pdf](http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/ozer/for_performance.pdf).
- M'Chirgui, Zouhair; Olivier Chanel and Didier Calcei. (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/).
- Okura, Mahito. (2008). "Why Isn't the Accident Information Shared Cooperation Perspective", *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 3 (fall), 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, Q Limited, ISSN 1751-5637.

- Polowczyk, Jan. (2013). *The Hunter's Dilemma as a Cornerstone of Business Cooperation*. Working Papers Faculty of International Business and Economics. Poznan University Economics. WP/2013/01.
- Ritala, Paavo; Hurmelinna Laukkanen Pia and Kirsimarja Blomqvist. (2009). Tug of War in Innovation – Coopetitive Service Development, *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 12, No. 3.
- Ritala, Paavo; Vassilis Agouridas; Dimitris Assimakopoulos and Otto Gies. (2012). "Value Creation and Capture Mechanisms in Innovation Ecosystems: A Comparative Case Study", *R & D Management Conference*, Grenoble Ecole de Management (GEM), France, May.
- Rodrigues, Flavio; Souza Victoria and Leitao Joao. (2009). *Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory Approach to Nike+IPodSportKit' Co-branding*, <http://mpa.ub.uni.muench.de/16146/>
- Rowe, Michelle and Wayne Pease. (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 Coopetition: A Typology for the Strategic Moves of the Finnish Industry", *Journal of Industrial Marketing Management*, 40. Pp. 311-320.
- Sanchez, Angel Martínez; Silvia Abella Garces; Manuela Pérez Perez and María-José Vela Jimenez. (2010). Coopetition Strategy: The Influence of External Workplace and Technology Flexibilities, *Journal of Global Strategic Management*, 08, December.
- Simoni, Michele and Rosa Caiazza. (2012). "Interlocks Network Structure as Driving Force of Coopetition among Italian Firms", *Journal of Q Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 12, No. 3, pp. 319-336.
- Soekijad, Maura and Ruben Van Wendel de Joode. (2006). Co-opetition in Knowledge Intensive Networks: Two Case Studies, [www.pilotsystems.net/actus/coopetition-etudes-de-cas.pdf](http://www.pilotsystems.net/actus/coopetition-etudes-de-cas.pdf).
- Song, Xiaozhong; Jinling Li and Nan Xu. (2008). *Dynamic Game Analysis on Knowledge-sharing and Knowledge-spillover in Competitive Alliances*. 978-1-4244-2013-1/08.
- Stein, Harald David. (2011). "Modelling Enterprise Co-opetition", *Dissertation Doctor for Social Sciences*, Economics Vilnius Gedimino Technology University.
- Steinmo, Marianne and Siri Jakobsen. (2013). "Greening an Industry through Coopetition: The Role of Proximity in an R & D Alliance to Create Environmental Innovations", Paper to be Presented at: *The 35<sup>th</sup> DRUID Celebration Conference*, Barcelona, Spain, June 17-19. [www.druid8.sit.aau.dk](http://www.druid8.sit.aau.dk).
- Su, Yi and Van der Schaar Mihaela. (2009). *From Competition to Coopetition: Stackelberg Equilibrium in Multi-user Power Control Games*. 978-1-4244-4177-8/09, IEEE.

## **Game Theory: Why Organizations Adopt an Electronic Competitive Cooperation Strategy? Analytical Study of the Opinions of a Sample of Internet Services Companies Managers In the City of Arbil, the Territory of Kurdistan Iraq**

**Dr. Younis M. Kh. Al-Sabaawe**

Lecturer  
Public Administration Dept.  
College of Admin. & Eco.  
University of Fallujah

**Amjad M. Abdullah**

Assist. Lecturer  
Business Administration Dept.  
College of Admin. & Eco.  
Univ. of Human Development

**Imad Ismael Ibrahim**

Assist. Lecturer  
Business Administration Dept.  
College of Admin. & Eco.  
Bayn University

Republic of Iraq

### **ABSTRACT**

The research aims to diagnose, from the perspective of game theory, the causes of the electronic competitive cooperation strategy in terms of its main dimensions (internal drives and external stimuli) which merge with each other in the context of dealing with electronic cooperation, to express the reasons for the organization's collaboration with its competitors electronically, and achieve a comprehensive and focused vision that contribute to draw major implications for the causes of electronic competitive cooperation strategy. Intellectual and field perspectives established the current research on a new philosophical perspective that simulates the competitive implications of cooperation in the framework of electronic competitive cooperation strategy, and embodying the possibility of adopting the ongoing developments and the growing use of information and communication technology as a fundamental pillar for the adoption of e-technology cooperation within the structure of competitive cooperation. The scheme formulas supposedly for reasons of electronic competition reflect the harmonic relations between study dimensions of the strategy, namely, internal drives external stimuli strategy of electronic cooperation. This research was conducted in the Internet services sector in Erbil in the Kurdistan Region of Iraq. Data were collected through the adoption of personal interviews and a survey sample of administrators and technicians managers in the surveyed companies. Also, a questionnaire including 40 questions reflected the contents of the reasons for the adoption of electronic competitive cooperation strategy, in order to identify the most important internal drives and external stimuli behind the adoption of competitive cooperation mail strategy.

In order to achieve its results, the research employed factor analysis, statistical method and sub-tests using SPSS-10 program hypothesis for Windows to interpret the factors learned as examples for the basic motivations and incentives in the framework of the reasons for the adoption of electronic competitive cooperation strategy, and confirmed its findings in support of the research hypotheses and positive objectives and validity of his scheme. The research found a set of conclusions, the most important was the availability of the reasons for adopting electronic competitive cooperation strategy in the surveyed organizations at the level of motivation and incentives, reference was made to some of the proposals relating to the need to increase the awareness and interest of managers contents of electronic Co-opetition strategy to take a privileged position among contemporary competition strategies, and promote benefit from the experiences of countries and companies in this area.

**Key Words:** Co-operation, Electronic Competition, Game Theory.

