

التعاون التنافسي "Coopetition" كمدخل لتشارك المعرفة دراسة

حالة شركتي Sony و Samsung.

Coopetition as an entry for knowledge sharing, Sony and Samsung case study

بوزيداوي محمد

جامعة ابن خلدون تيارت (الجزائر)، البريد الإلكتروني: bouzidmed76@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/07/20

تاريخ القبول: 2021/05/20

تاريخ الاستلام: 2021/04/23

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معالجة إشكالية تبين أهمية التعاون التنافسي في تقاسم وتشارك الموارد المعرفية وتوسيع دائرة الاستفادة منها، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي المدعم بدراسة حالة شركتين رائدتين هما Samsung & Sony في الفترة 2003-2011 كما تم التوصل إلى أن الشركات تسعى لتقاسم المعرفة من أجل إنجاز مشروعها المشترك مع المنافس ولكنها في نفس الوقت تحاول حماية معرفتها الخاصة لأن حصول المنافس على معرفتها هو خطر تسعى للتقليل منه، وكذلك خلق القيمة والمعرفة الجديدة يستلزم تحلي الشركاء بدرجة كبيرة من الشفافية في تبادل معارفهم الخاصة، كما ان التحالف المشترك بين شركتي Samsung & Sony لإنتاج لوحات S-LCD، أدى لتحسين جودة أجهزة تلفزيون LCD ذات الشاشات المسطحة، وتحقيق الريادة في السوق العالمية للتلفزيون لسنوات عدة.
الكلمات المفتاحية: التعاون التنافسي، تقاسم المعرفة، التعلم، استيعاب المعرفة.

Abstract:

This research aims to tackle the problem of the importance of coopetition in sharing knowledge resources, As the descriptive and analytical approach was followed, supported by a study of the case of two leading companies Sony & Samsung in 2003-2011 and found that companies seek to share knowledge in order to make their joint venture work with the competitor, but at the same time try to protect their own knowledge because the competitor's access to knowledge is a risk that they seek to reduce, The new knowledge and value creation require partners to be transparent in sharing their own knowledge, and the Sony & Samsung alliance to produce S-LCD panels has improved the quality of LCD TVs, , Sony & Samsung's joint alliance to produce S-LCD panels, has improved the quality of flat-screen LCD TVs, and has led the world TV market for years.

Keywords: coopetition , knowledge sharing, learning, knowledge absorption.

المقدمة

مع التطورات الحاصلة في ظل اقتصاد المعرفة شهدت بيئة الأعمال بروز العديد من المفاهيم الجديدة والتي تعبر عن حالة التعقيد والاستقرار في هذه البيئة، حيث برز مفهوم التعاون التنافسي ليعبر عن حالة التعاون بين المتنافسين في مجالات معينة، وهو ما له انعكاسات ايجابية على المؤسسة ككل حيث يؤدي هذا إلى تشارك الموارد وتقاسم المعرفة، ونحاول في هذه الورقة التعرف على الآثار والانعكاسات المختلفة للتعاون التنافسي على تقاسم وتشارك المعرفة ومنه تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة، ويمكن التعبير عن الإشكالية بالتساؤل الآتي: كيف يساهم التعاون التنافسي في تقاسم المعرفة بين المؤسسات؟ والتي يتفرع عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما المقصود بالتعاون التنافسي وفيما تتمثل مختلف مزاياه وعيوبه؟
- كيف يساهم التعاون التنافسي في بناء علاقات اجتماعية؟
- ما هي انعكاسات التعاون بين شركتي Samsung&Sony؟

وللإجابة على هذه الإشكالية والأسئلة الفرعية تم اعتماد الفرضيات التالية:

- يسهم التعاون التنافسي في بناء علاقات اجتماعية تؤدي إلى تقاسم المعرفة.
- التعلم من خلال التعاون التنافسي يتوقف على قدرة استيعاب المعرفة لدى الشركاء.
- يسهم التعاون التنافسي في خلق معرفة جديدة لدى شركتي Samsung&Sony.

كما يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء إلى واحد من ابرز آثار تبني إدارة المعرفة -التي يعتبر تشارك المعرفة احد عملياتها المهمة- على المؤسسات المتنافسة حيث دفع بها إلى التعاون في مجالات معينة لأجل خلق معرفة جديدة، كما يهدف إلى إبراز أهمية التعاون بين المتنافسين في تحقيق مزايا وفوائد متعددة للمؤسسة باعتباره توجهها حديثاً.

وقد اعتمد هذا البحث منهجا وصفيًا تحليليًا كما هي طبيعة هذه البحوث من هذا النوع، كما أنه تدعم بدراسة حالة تعاون لشركتين كبيرتين متنافستين من خلال جمع البيانات من مصادر ثانوية وتحليلها لاستخلاص النتائج.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لأهميته نتطرق لأهمها كالتالي:

-دراسة كل من Byung-Jin Park &Devi R. Gnyawali بعنوان :

"Coopetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation"

حيث عالجت هذه الدراسة إشكالية العوامل التي تحدد التعاون التنافسي في سياق الابداع التكنولوجي، وكيف يؤثر التعاون التنافسي على المؤسسات المتنافسة والقطاع الصناعي ككل؟

وقد تطرقت هذه الدراسة بداية لأدبيات التعاون التنافسي ودوره في تحقيق الابداع، ومن ثم محددات التعاون التنافسي في الصناعات عالية التكنولوجيا، كما اوضحت تقنيات التعاون التنافسي بين المؤسسات الرائدة ومن ثم النتائج الناتجة عنه، كما تم دراسة حالة التعاون التنافسي بين شركتين رائدتين في ميدان الصناعة الالكترونية وهما شركتي Samsung&Sony وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تؤدي التوقعات المستمرة بمزايا أكبر إلى زيادة التزام الشركات بالعلاقة والعمل معاً لتحقيق المزيد من الفوائد وكذلك السعي للحصول على حصة أكبر من الفوائد.
- يمكن للشركات الوصول إلى معارف وموارد الشركاء ومشاركة المخاطر والتكاليف، يقارن الشركاء المنافسون بعضهم البعض ويستعدون لعواقب المنافسة.
- يؤثر التعاون بين الشركات العملاقة على الصناعة بأكملها ، من حيث التطور التكنولوجي والديناميكيات التنافسية.
- يسهل المشهد التنافسي الصناعي الجديد شكلته الشركات المنخرطة في التعاون المشترك مزيداً من الابتكار.
- الموارد المتفوقة والمتكاملة وتوازن هذه الموارد بين الشركاء أمراً بالغ الأهمية للشركات لتطوير علاقاتها بطريقة أكثر توازناً، للحفاظ على الترابط، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية كبيرة من العلاقة.
- أن التعاون في المنبع ، بما في ذلك البحث والتطوير والابتكار التكنولوجي وتطوير الأجهزة الرئيسية، والمنافسة في الجانب السفلي من سلسلة القيمة يمكن أن يكون مفيداً للمستهلكين من خلال تحسين قيمة عروض السوق وخفض الأسعار.

- دراسة Sea Matilda Bez بعنوان :

"Strategizing and Managing cooperation Sharing, protecting and/or capturing knowledge"

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير مقدمة لجامعة Montpellier، حيث عالجت هذه الدراسة إشكالية كيف تدير الشركات التعاون من منظور مشاركة المعرفة؟ وما هي النوايا الاستراتيجية التي تستجيب لهذه الخيارات الإدارية؟. وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أقسام، تطرق القسم الأول لأساسيات التعاون التنافسي ولمفهوم تشارك المعرفة بينما تطرق القسم الثاني للأساليب المنهجية المتبعة في الدراسة والنموذج البحثي المتبع، في حين تناول القسم الثالث تجميع النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها، وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كالتالي:

- تتحول علاقات العمل بين المنافسين من العلاقات التنافسية فقط إلى العلاقات التعاونية والتنافسية في وقت واحد.
- تمتلئ العلاقات التعاونية بالتوتر والصراعات التي يمكن أن تعرض التعاون للخطر وبالتالي تستفيد من التداخل.
- عندما يكون التعاون والمنافسة متداخلين بشكل كبير، يمكن للمعرفة المشتركة للمشروع التعاوني المشترك تمكين المنافس من تقليد واستبدال المعرفة الأساسية للشركة، وبالتالي ، لكي تكون قادرة على الاستفادة من التأثير التعزيزي المتوقع للتعاون والمنافسة، تحتاج الشركة المحورية إلى التغلب على التوترات والصراع بسبب تبادل المعرفة مع أحد المنافسين ومشاركة المعرفة.
- الشركات بحاجة إلى البحث عن شفافية أكبر وأكثر حرية لإطلاق العنان لفرص الابتكار الجذرية المتمثلة في التعاون، ومن هنا يبرز دور مبدأ الإدارة المشتركة لتعزيز الشفافية.

-دراسة Albert Angehrn & Claudia Loebbecke بعنوان: "Coopetition"

حيث يقدم هذا المقال الأدبيات العلمية حول إدارة المعرفة في إطار التعاون ثم يصف مفهوم التعلم التعاوني وشبكات تبادل المعرفة ومكوناتها وهيكلها العام، وتعالج الإشكالية الرئيسية دراسة التعلم التعاوني وشبكات تبادل المعرفة كمدخل لإدارة المعرفة في ظل التعاون.

من النتائج يمكن تلخيصها كالتالي:

- حقيقة أن الدوافع والحوافز للمشاركة تختلف، تجعل إدارة المعرفة في ظل التعاون معقدة بشكل خاص. تمثل التعلم التعاوني وشبكات تبادل المعرفة كإعدادات لإدارة المعرفة في إطار التعاون فرصاً للمديرين الفرديين للانخراط في أشكال جديدة من إدارة المعرفة في إطار التعاون: فهي توفر للمنظمات فرصاً لتحقيق أهدافها بشكل أفضل من خلال اكتساب المعرفة المهمة لعملياتها وإستراتيجيتها ، أو من خلال المعرفة التعاونية التبادلات والمبادرات.
- ومع ذلك، فإن المنطق التنافسي يمكن أن يمنع الأفراد وكذلك المنظمات من الاستفادة من إدارة المعرفة البناءة في ظل التعاون.
- تمكن الأشكال والإعدادات المبتكرة لإدارة المعرفة في ظل التعاون المساهمين من الاستفادة من مشاركتهم في مبادرات إدارة المعرفة المشتركة بين المنظمات، حيث يمكن للأعضاء تحسين كفاءة التعلم والعمل التعاوني بشكل حاسم مع مراعاة المواقف التنافسية.

1. مفهوم التعاون التنافسي "Coopetition"

1.1. نشأة المصطلح

أكثر الكتاب يرون أن المصطلح نشأ في التسعينات، في 1993 على يد Raymond Noorda المدير التنفيذي السابق ومؤسس شركة برمجيات الشبكات Novell فهو القائل: "... عليك أن تتعاون وتتنافس في نفس الوقت" (Ludvig Bellehumeur, 2013, p05).

وبحلول عام 1996 أصبح المفهوم مألوفاً وعلى نطاق واسع عبر دراسات (Brandenburger&Naleb)، ومنذ منتصف التسعينات ظهرت العديد من الجهود التي تناولت مفهوم التعاون التنافسي ضمن معانٍ متعددة مثل التعاون التنافسي الثنائي "Dyadic Coopetition"، والتعاون التنافسي متعدد الجوانب "Multifaceted Coopetition"، والتعاون التنافسي بين الشركات "Intra-Firm Coopetition"، والتعاون التنافسي للصناعة "Industry-Level Coopetition" (المعاضيدي، السبعوي، 2018، ص68).

والمصطلح كما هو ظاهر بالانجليزية "coopetition" هو عبارة عن دمج لكلمتين هما التعاون "cooperation" الجزء الأول والجزء الثاني من كلمة التنافس "competition" ولهذا فهي كلمة مستحدثة غير موجودة في قواميس اللغة الانجليزية.

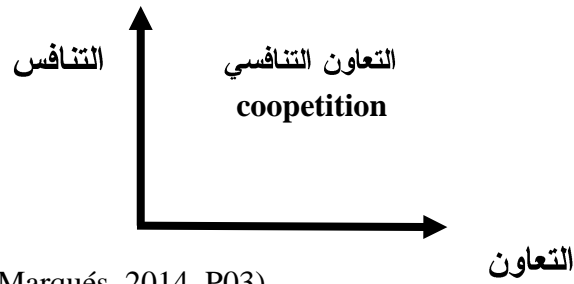
2.1. تعريف التعاون التنافسي

إن العلاقة بين المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وتنتج نفس المنتجات بإمكانها أن تتخذ أشكالاً مختلفة فقد تكون تنافسية وقد تكون تعاونية، ومن الممكن الجمع بين النمطين، فنحصل على التعاون التنافسي الذي يعمل على تفعيل التواصل بينها وتبادل المعرفة والخبرات، والعمل في هذه الحالة يسير وفقاً لفلسفة أن المكان يسع الجميع، وهذا خلافاً لفلسفة الفائز يأخذ كل شيء، فالمؤسسات عليها أن تتعاون في خلق القيمة ثم تتنافس على تقاسمها في الوقت نفسه، وكما نقول العبارة المشهورة: "التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة، والتنافس يكمن في تقسيمها".

ويُعرفه Bengtsson et Kock بأنه "علاقة ثنائية ومتناقضة تنشأ عندما تقوم شركتان أو أكثر في الوقت نفسه بالتعاون في بعض الأنشطة والتنافس في بعضها الآخر بغض النظر عن كونها أفقية أو عمودية" كما يعرفه Dagnino et Padula على أنه "نظام من الجهات الفاعلة التي تتفاعل على أساس التوافق الجزئي للمصالح والأهداف" (Hannachi, 2011, p50).

حقيقة أن مفهوم Coopetition يدمج مفهومين متعارضين بشكل أساسي يؤدي إلى مفارقة وتغيير في طريقة التفكير في العلاقات بين الشركات، كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل 01: مفهوم التعاون التنافسي.



Source : (J,Granata&P,Marqués, 2014, P03)

وقد أشار Dagnino et Padula (2002) إلى ثلاث حقائق تميز التعاون التنافسي:

- هيكل الترابط بين الشركات هو مصدر خلق القيمة الاقتصادية وتحقيق الأداء المنفوق.
- يعتمد الاعتماد المتبادل بين الشركات على لعبة محصلتها إيجابية، لأنها تهدف للحصول على المنافع المتبادلة، وإن أهمية خلق القيمة المشتركة تتطوي على تبعية متبادلة تحد من مخاطر السلوك الانتهازي.
- الاعتماد المتبادل القوي بين الشركات والقيمة الاقتصادية للتعاون، قائم على وظائف مصالح الشركات المتقاربة بشدة.

1.3. مقارنة بين المنافسة والتعاون والتعاون التنافسي

العلاقة بين المؤسسات تأخذ احد الأشكال الثلاثة إما التنافس وإما التعاون أو الجمع بينهما من خلال التعاون التنافسي ولكل هذه الأشكال مزايا وعيوب ويمكن للمؤسسة أن تمر بالأشكال الثلاثة خلال فترات متعددة من حياتها والجدول التالي يوضح مقارنة بسيطة بين الأشكال الثلاثة.

الجدول 01: مقارنة بين المنافسة والتعاون والتعاون التنافسي.

التعاون التنافسي	التعاون	المنافسة	
التقاء جزئي للمصالح	تلاقي المصالح بالكامل	مصالح متعارضة	الاهتمام بعمليات بناء القيمة
متوازنة لكن النتيجة الايجابية متغيرة.	ايجابية متوازنة	قابلية تغيير قاعدة فائز- خاسر	الصفات الخاصة
متغير	التزام متبادل عال	لا يوجد/منخفض	الالتزام بين المشاركين

المصدر: (السبعوي وآخرون، 2017، ص10) .

1.4. نطاق التعاون التنافسي

يتحدد نطاق التعاون التنافسي بالاعتماد على بعدين أساسيين هما نطاق التنافس ونطاق التعاون وبالتالي فالتعاون التنافسي يمثل في نفس الوقت مجموعة من المناورات التنافسية والمناورات التعاونية، وقد قام كل من بتقديم مصفوفة يتم على أساسها تحديد المؤسسة لزم من لجوئها لخيار التعاون التنافسي وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 02: مصفوفة العلاقات التنافسية

العلاقات بين المنافسين			
		الوضعية النسبية داخل الصناعة	
		قوية	ضعيفة
احتياجات المؤسسة من الموارد الخارجية	قوية	التعاون-التنافسي	التعاون
	ضعيفة	التنافس	التعايش

Source : (G.B.Dagnino, F.Le roy, S.Yami, 2007, p90).

ومن خلال هذه المصفوفة يتحدد لنا أربعة أنواع من نماذج التعاون التنافسي وهي كالتالي:

(Steven Wolff, 2016, p02)

- المحنكر وهي الحالة التي تكون فيها منافسة منخفضة وتعاون منخفض.
- المنافس وهي الحالة التي تكون فيها منافسة عالية وتعاون منخفض.
- الشريك وهي الحالة التي تكون فيها المنافسة المنخفضة والتعاون العالي.
- المتكيف وهي الحالة التي تحوي على منافسة عالية وتعاون عالي.

1.5. أهمية التعاون التنافسي

- تتبع أهمية التعاون التنافسي من خلال الجمع بين مزايا المنافسة ومزايا التعاون والتي من بينها:
- تقليل المخاطر وعدم اليقين من خلال تبادل البيانات والمعلومات التي تبنى عليها القرارات .
 - تخفيض التكاليف بالتعاون مع المنافس من خلال اقتصاديات الحجم الكبير، ومن خلال تقاسم عبء الاستثمار في البحث والتطوير، عندما يتطلب الابتكار موارد مالية أكبر من أي وقت مضى.
 - سهولة الوصول إلى الموارد من خلال التحالف مع المنافسين وتحقيق التآزر والاستغلال الأمثل للموارد.
 - تبادل المعرفة والمزايا في تطوير المنتج.
 - يساعد المؤسسات على تعزيز نمو نشاطها خصوصا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تحسن أساليب وطرق الإنتاج وآليات العمل بالمؤسسة.

1.6. أسباب ودوافع التعاون التنافسي

حيث أشار Ritala إلى أربع أسباب رئيسة تحث على التعاون التنافسي كالتالي: (Steven Wolff, 2016, p03)

- تزايد حجم الأسواق الحالية.
- خلق أسواق جديدة.
- الكفاءة في استغلال الموارد.
- تحسين وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

كما أن من الدوافع الخفية للتعاون بين المتنافسين التعرف على الآخرين وامتصاص معرفتهم التقنية، فالتعاون في حد ذاته قد يعتبر كوسيلة لقتال ومراقبة وإضعاف المنافسين، وعلى هذا فالتعاون بين المتنافسين ليس إلا شكلا من أشكال المنافسة.

1.7. مخاطر التعاون التنافسي

لا يخلو التعاون التنافسي من محاذير على المؤسسة التنبه لها يمكن الإشارة إلى بعضها كالتالي: (Wolff, 2016, p05)

- السلوك الانتهازي للمنافسين فكل مؤسسة تسعى لتعظيم حصتها من الفوائد المشتركة المحققة.
- احتمال خسارة الأسرار المعرفية لصالح المنافسين.
- عدم توازن القوى بين الشركاء فقد تميل الكفة لصالح الشريك القوي.
- صعوبة وقوف احد الشركاء مجددا في السوق في حالة ترك المشاركة.
- قد يولد تأثيرا سلبيا لمنتج أحد المشاركين في حالة اختلاف ثقافات العمل.

2. تقاسم المعرفة في ظل التعاون التنافسي

1.2. تقاسم المعرفة

تعد المعرفة احد ابرز واهم أصول وموارد المؤسسة، وهي تعبر عن الفهم من خلال الممارسة والخبرة والملاحظة أو من خلال الدراسة وهي نتاج تفاعل المعلومات ومعالجتها بالخبرات السابقة، كما أن لها مميزات فريدة تميزها عن باقي أصول المؤسسة حيث أنها لا تنقص بالاستعمال والتقاسم، وللمعرفة شكلين رئيسيين صريحة تتواجد في الوسائط المختلفة يسهل الوصول إليها، وضمنية في عقول الأفراد على شكل خبرات ومهارات صعبة التشارك، ويعد تقاسم المعرفة احد العمليات المهمة لإدارة المعرفة والتي تدخل ضمن توزيع المعرفة ونشرها، وتعتمد المؤسسات إلى تشجيع الأفراد على تشارك وتقاسم المعرفة.

نميز بين شكلين من تقاسم المعرفة وفقاً للطريقة التي يتم بها نقل المعرفة بين المؤسسات، حيث هناك تقاسم للمعرفة أحادي الجانب وتقاوم ثنائي، يعمل تقاسم المعرفة بالشكل الأحادي الجانب بطريقة واحدة فقط لأن هذا النوع من مشاركة المعرفة يكون أكثر عمومية في الاستعانة بمصادر خارجية، تقاسم المعرفة الثنائي هو الموقف الذي تستخدم فيه أطراف التعاون أوجه التآزر في التعاون كما هو الحال في حالة المعرفة التكميلية وخلق المعرفة بالتعاون في وحدات البحث والتطوير لمؤسستين مختلفتين (Seppänen, 2020, P 35).

2.2. تقاسم المعرفة من خلال العلاقات الاجتماعية

إن التعاون في ظل التنافس يؤدي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية التي تعد أحد أهم مصادر المعلومات، ليس فقط في نشر عمليات الابتكار ولكن أيضاً في مجال تطوير العمليات والمنتجات الجديدة، فالمعرفة الضمنية، على وجه الخصوص، من الصعب تبادلها خارج التفاعل الاجتماعي والعلاقات غير الرسمية، في حين أنها مصدر مهم للغاية للمعرفة بين الشركات وميزة تنافسية حاسمة في اقتصاد معرفة، كما يسهل نقل المعرفة الضمنية إذا كان موفر المعلومات والمتلقي يشتركان في تجارب متماثلة ومتنوعة في المجالات المتداخلة، وهكذا من خلال التفاعل الاجتماعي تتمتع المنظمات بفرص جديدة لمشاركة مواردها وأفكارها، وزيادة تبادل المعرفة بينها، لذلك من المهم بشكل خاص التفاعل مع المنافسين والتعلم منهم، خاصة عندما تكون المنافسة عالية، والواقع أن آليات التنسيق غير الرسمية بين الشركات المتنافسة ضرورية للغاية لأنها تولد الثقة، وهي عنصر أساسي لخلق علاقة بين المنافسين (Pellegrin-Boucher, 2006, pp 6-8).

3.2 دور القدرة الاستيعابية في تقاسم المعرفة في ظل التعاون التنافسي

يمكن أن يؤدي التعاون التنافسي إلى معرفة جديدة وابتكارات تكنولوجية، لكن شركاء التعاون قد تتراكم لديهم هذه المعرفة الجديدة بمعدلات مختلفة، ويرتبط هذا التنوع بالقدرة الاستيعابية لكل شركة؛ أي قدرة الشركة على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية، ويعتبر الاختلاف في القدرات الاستيعابية للشركات محددًا مهمًا لكمية المعرفة التي يمكن للشركة استيعابها من التحالف، فالشركات تحتاج إلى مستوى معين من القدرة الاستيعابية للتعلم من التعاون، وستحصل الشركات ذات المستوى الأقل من القدرة الاستيعابية على حوافز قليلة للمشاركة في مثل هذه الأنشطة.

ومن أهم محددات القدرة الاستيعابية: (Steinmo, Jakobsen, 2013, pp8-9)

- القيام بإجراء قدر من البحث والتطوير داخليًا.
- إمكانية شراء مخرجات البحث والتطوير الذي تقوم به المنظمات الخارجية.
- إمكانية التعاون مع الشركاء الخارجيين لنقل المعرفة بين المنظمات .

4.2 التعلم في ظل التعاون التنافسي

في التحالفات الاستراتيجية، يشارك الشركاء في سباقات التعلم، حيث أن أحد الأهداف الرئيسية للشركات هو استيعاب أكبر قدر ممكن من المعرفة، فإن التعاون بين المتنافسين يوفر فرصاً تعليمية مثيرة للاهتمام بين الشركاء، حيث يمكن للشركاء الذين يتشاركون نفس الاهتمامات والمنطق التعلم من بعضهم البعض بسهولة أكبر، لذلك بعيداً عن كونه محركاً قوياً، يظهر التعلم كعامل نجاح رئيسي في التعاون.

- **التعلم غير المتماثل للشركاء:** حسب Hamel فإنه لا يتم توزيع المعرفة بالتساوي بين الشركاء، كما أن استيعاب المعرفة المفقودة قد يكون انتهازياً وغير متماثل، ويسمى "التعلم غير المتماثل"، ويعرب المديرون عن قلقهم بشأن التعلم غير المتماثل من خلال شاغلين، الأول هو تأثيره داخل العلاقة حيث ستعتمد المؤسسة على الشريك وستصبح معرفتها زائدة عن الحاجة، والثاني هو الضعف التنافسي للمؤسسة خارج علاقة التعاون التنافسي، يمكن أن يحدث التعلم غير المتكافئ لثلاثة أسباب: النية والتقبل والشفافية (Sea Matilda Bez, 2017, p99).
- **الانخراط في سباقات التعلم:** يبدأ سباق التعلم عند مواجهة خطر أن تؤدي مشاركة المعرفة إلى تسرب المعرفة الاستراتيجية للمنافسين، فسباقات التعلم هي مسابقة استيعاب المعرفة، حيث الهدف النهائي هو التعلم بشكل أسرع من الآخر، كما يتيح التعلم بشكل أسرع الخروج من التحالف قبل أن يصل الطرف الآخر إلى هدف التعلم وبالتالي المحافظة على القدرة التنافسية الخارجية، وغالباً ما يحدث هذا في الساحات كثيفة التكنولوجيا مع الابتكار التكنولوجي العالي والتقدم المتسارع الذي يوفر فوائد مؤقتة للشركات (Sea Matilda Bez, 2017, p104).

3. بيانات الدراسة وتحليلها

لقد تم دراسة حالة التعاون التنافسي بين شركتي Sony و Samsung في الفترة 2003-2011 حيث نتج عن التحالف بينهما مشروع مشترك لتطوير الشاشات المسطحة.

3.1 التعريف بالشركتين

أشركة Samsung للإلكترونيات: تأسست شركة Samsung في جانفي 1969 وعقدت عرضها الأولي في 11 جوان 1975، وهي شركة إلكترونيات عالمية تتألف من المقر الرئيسي في كوريا و240 شركة فرعية في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك 9 مقر إقليمية لقسمي CE وIM، و5 مقر إقليمية لقسم DS، والشركات التابعة ل Harman.

(Samsung Electronics Co, 2019)

وتتكون من أقسام تجارية تعمل بشكل مستقل: CE (إلكترونيات المستهلك وتضم الأجهزة الكهرومنزلية)، IM (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتنقلة)، DS (حلول الأجهزة وتضم الموبايل والشاشات الذكية...الخ)، وصناعات Harman الدولية والفروع التابعة لها والتي تنتج مكونات إلكترونيات السيارات.

ب- شركة Sony: في عام 1946، بدأت Tokyo Tsushin Kogyo K.K. (شركة Tokyo لهندسة الاتصالات، سلف Sony) كشركة صغيرة برأسمال 190 ألف بين فقط وحوالي 20 موظفًا.

وتجسيداً لروح التحدي لدى سوني المتمثلة في "القيام بما لم يتم القيام به من قبل"، واصلت الشركة إطلاق عدد لا يحصى من المنتجات "الأولى في اليابان" و"الأولى في العالم".

وفي سنة 1958 تم تغيير الاسم لتصبح شركة Sony، وفي سنة 1970 أصبحت Sony أول شركة يابانية تُدرج أسهمها في بورصة نيويورك www.sony.net.

تنشط شركة Sony في مجالات متعددة من بينها www.sony.net :

- قسم الألعاب والشبكات على منصة PlayStation .
- في مجال الموسيقى، نجد مجموعة Sony Music Group التي تأسست عام 2019.
- قسم الصور يقوم بإنشاء وتوزيع المحتويات الرقمية في جميع أنحاء العالم،
- قسم منتجات وحلول الإلكترونيات، الذي ينتج منتجات مثل أجهزة التلفزيون والكاميرات الرقمية وأجهزة الصوت والهواتف الذكية.

4. 2. أسباب ودوافع التعاون بين الشركتين

يمكن تلخيص دواعي التعاون بين الشركتين على رغم من المنافسة الشرسة بينهما في النقاط التالية:
(Gnyawali, Park, 2011, p654)

- تقصير دورات حياة المنتج من خلال إدخال تقنيات جديدة.
- تحولت الصناعة من التكنولوجيا التناظرية إلى الرقمية.
- تطلب العصر الرقمي أيضاً نفقات رأسمالية ضخمة للإنتاج الضخم لشاشات العرض المسطحة.
- تطوير منتجات جديدة بفضل التقارب التكنولوجي، مثل تلفزيون LED والتلفزيون ثلاثي الأبعاد.
- مواجهة المنافس المشترك، حيث فاز تحالف Samsung&Sony بمعركة DVD مع تقنية Blu-ray على HD-DVD لمجموعة Toshiba، كذلك عملت Samsung&Sony معاً لإنتاج لوحات LCD كبيرة من خلال S-LCD للتغلب على تقنية PDP بقيادة Matsushita (الآن Panasonic) و LG و LG المهيمنة في قطاع أجهزة التلفزيون ذات الشاشات الكبيرة (أكثر من 40 بوصة).

- تفادي التعرض للصددمات الناتجة عن التغيير التكنولوجي، فـ شركة Sony كانت رائدة في سوق تلفزيون CRT التقليدي لفترة طويلة، لكنها تخلفت في سوق التلفزيون ذو الشاشة المسطحة سريع النمو، وقد عانت من خسارة فادحة سنة 2003، وكانت Samsung واحدة من أقوى منتجي شاشات LCD.
- تتمتع كل شركة بخصائص وقدرات فريدة تحتاجها الشركة الأخرى، حيث استفادت Sony من Samsung من حيث القدرة القوية في تقنية LCD، والدافع لدفع تقنية LCD، وقاعدة الموارد الشاملة، استفادت Samsung من Sony من حيث الخبرة في صناعة التلفزيون، واسم العلامة التجارية، والطلب الكبير والمستمر على لوحات LCD، كما ساعدت معايير Sony الدقيقة والعالية للتكنولوجيا وجودة المنتج في دفع تقنية اللوحات من Samsung قبل الآخرين.

4.3. استراتيجية التعاون التنافسي بين الشركتين

من الملاحظ أن أسلوب الحوكمة والتزام الإدارة العليا كانا عاملين مهمين في تكوين التعاون، أنشأت الشركات مشروعاً مشتركاً، وهو أسلوب حوكمة يوفر ضمانات قوية وتوازناً، حيث يمتلك كل طرف 50% من المشروع، مع الرئيس التنفيذي من Samsung والمدير المالي من Sony، كان للإدارة العليا من الشركتين بالفعل علاقات وثيقة وقدمت التزامات قوية للمشروع المشترك.

منذ إنشاء S-LCD في عام 2004، عمقت كل من Sony و Samsung التزاماتهما بالموارد للمشروع، بدأت S-LCD إنتاج لوحة LCD من الجيل السابع في أبريل 2005 وزادت الطاقة الإنتاجية من 60.000 إلى 100.000 لوحة شهرياً من خلال استثمارات إضافية، وبناءً على نجاحهم الهائل في تقنية الجيل السابع، استثمروا في مصنع الجيل الثامن، الذي ينتج لوحات LCD بحجم 46 بوصة وأكبر، بدأت S-LCD إنتاجها من الجيل الثامن في أغسطس 2007 بطاقة إنتاجية تبلغ 50000 ركيزة شهرياً، في يونيو 2009، بدأت S-LCD الإنتاج من خط الجيل الثامن الثاني بقدرة إنتاجية تصل إلى 70.000 ركيزة شهرياً.

(Gnyawali, Park, 2011, p654)

4.4. آثار التعاون التنافسي بين الشركتين

إن التعاون بين الشركتين الكبيرتين المتنافستان كان له آثار إيجابية متعددة، حيث تكاملت الموارد والإمكانات لينتج عنها النتائج المتوقعة في حالة التعاون التنافسي من تحسين المنتج وإحداث الإبداع وخلق القيمة المضافة، والجدول التالي يوضح ذلك.

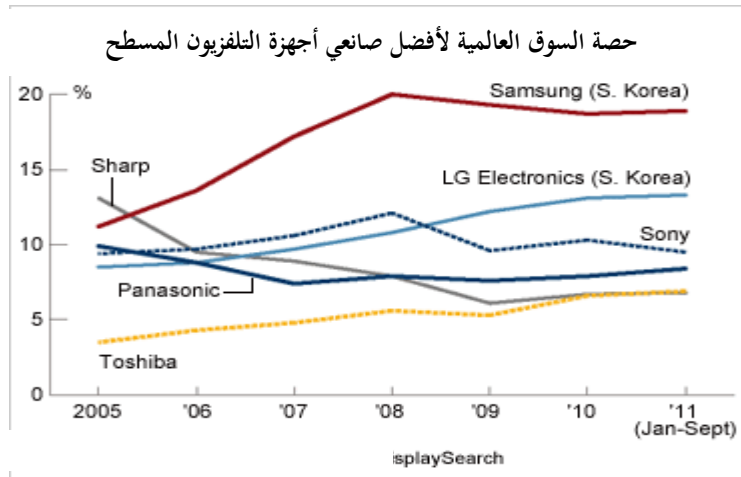
الجدول 03: آثار المشروع المشترك في إطار التعاون التنافسي على الشركتين.

المنتج	القيمة على المنتج	خلق القيمة	الحصول على القيمة	شبكة القيمة	مبررات التعاون
أجهزة تلفزيون LCD ذات شاشة مسطحة	تحسين جودة أجهزة تلفزيون LCD ذات الشاشات المسطحة.	براءات الاختراع المرخصة.	تمكنت Sony و Samsung من إطلاق وبيع علامتهما التجارية الخاصة من أجهزة التلفزيون ذات الشاشات المسطحة	إعادة تقسيم أنشطة المنبع من خلال مشاركة موارد البحث والتطوير.	تتيح مشاركة الموارد المتخصصة لتطوير المنتج بشكل أسرع.

.Source : (Chander Velu, 2018, p 07)

كما أنه من خلال مقارنة حصة الشركتين وحصص باقي المؤسسات في السوق العالمية للشاشات المسطحة يتبين أثر التعاون المشترك في تفوق الشركتين من ناحية حجم حصصهم في السوق، والشكل التالي يظهر ذلك بوضوح.

الشكل 02: مقارنة بين المؤسسات العالمية الرائدة في سوق شاشات LCD



Source : Ted Green, Sony Decides to Stop Sleeping With the Enemy; Breaks Off Samsung Partnership, available at: www.strata-gee.com

الخاتمة

إن التعاون التنافسي عبارة عن استراتيجية جديدة فرضتها بيئة الأعمال المعقدة حيث على الرغم من أن التعاون والتنافس يسيران في اتجاهين متناقضين إلا انه يمكن الجمع بينهما لما لهما من مزايا متعددة كتقليل المخاطر وعدم اليقين وتخفيض التكاليف وسهولة الوصول إلى الموارد من خلال التحالف مع المنافسين وتحقيق التآزر والاستغلال الأمثل للموارد وتبادل المعرفة والمزايا في تطوير المنتج.

وبالنسبة لتقاسم المعرفة فإنها تعد احد العمليات المهمة في إدارة المعرفة، حيث تبين إن التعاون التنافسي يؤدي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية التي تعد أحد أهم مصادر تبادل المعلومات والمعرفة، كما تبين ارتباط استفادة المؤسسة من التعاون التنافسي بمدى قدرتها الاستيعابية للمعرفة ما يزيد في قدرتها على التعلم، حيث أن المتحالفين يدخلون في سباقات التعلم فإن التعاون بين المتنافسين يوفر فرصًا تعليمية مثيرة للاهتمام بين الشركاء.

وتعتبر شركتي Sony و Samsung من الشركات الرائدة في مجال الالكترونيات وكلاهما لهما إمكانيات كبيرة وقدرات واسعة في هذا الميدان، كما انه بينهما تنافس شديد وحاد ولكنه لا يمنع أن تشهدا فترات تحالف وتعاون بينهما، ففي عام 2004 دخلت Samsung و Sony في تحالف مشترك لإنتاج لوحات S-LCD، أدى لتحسين جودة أجهزة تلفزيون LCD ذات الشاشات المسطحة، وتحقيق الريادة في السوق العالمية للتلفزيون لسنوات عدة.

وبناء على ما تم دراسته في هذا البحث ومن خلال المعطيات والمعلومات المعروضة تم التوصل إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها كالآتي:

التعاون بين المتنافسين اثبت مزاياه المتعددة عند مقارنته بالمنافسة المحتدمة. تسعى الشركات لتقاسم المعرفة من اجل إنجاح مشروعها المشترك مع المنافس ولكنها في نفس الوقت تحاول حماية معرفتها الخاصة لأن حصول المنافس على معرفتها هو خطر تسعى للتقليل منه.

تسعى الشركات لاستيعاب معرفة المنافسين من خلال المشاريع المشتركة والسماح لهم بالحصول على معرفتها لخلق معرفة مشتركة ومن ثم إعادة استيعابها عبر الآليات المناسبة.

خلق القيمة والمعرفة الجديدة يستلزم تحلي الشركاء بدرجة كبيرة من الشفافية في تبادل معارفهم الخاصة. السلوكيات الانتهازية من الشركاء والمبالغة في حماية المعرفة الخاصة تؤدي إلى انعدام الثقة وبالتالي إلى فشل مشروع التعاون التنافسي.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن إستراتيجية التعاون التنافسي أصبحت من بين المعايير الإستراتيجية الرئيسة في البيئة المعقدة والحركية التي توفر المعرفة الجوهرية للقدرة التنافسية من خلال الجمع بين مزايا التعاون والمنافسة بحيث أصبح أمام المنظمات فرص عديدة لتحقيق مستويات أداء أفضل، كما يتضح

أن نجاح التعاون التنافسي ليس مضموناً، وإنما هو مرتبط بمجموعة من الشروط المتعلقة بالشركاء والظروف المحيطة بهم، وفيما يخص الفرضيات التي تم اعتمادها في هذا البحث فقد تم التوصل إلى النقاط التالية:

- إن التعاون التنافسي بين المؤسسات من خلال المشاريع المشتركة أو الأقسام المشتركة يؤدي إلى الاحتكاك المباشر بين خبراء وكفاءات الشركاء في أماكن العمل، وهو ما ينشأ عنه علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية، تسهم بشكل فعال في تبادل وتقاسم الخبرات والمعرفة بشقيها الضمني والصريح، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على "يسهم التعاون التنافسي في بناء علاقات اجتماعية تؤدي إلى تقاسم المعرفة".

- لا شك أن المرور بتجربة التعاون مع المنافس يضع المؤسسة أمام فرصة فريدة للتعلم، لكن مدى استفادتها من التعاون مرهون بقدرتها الاستيعابية للمعرفة، ولهذا تختلف المؤسسات في درجة تعلمها واستفادتها من التعاون، وكلما كانت قدرتها الاستيعابية كبيرة كلما كان التعاون التنافسي يصب أكثر في صالحها، وعليه فإن الفرضية الثانية "التعلم من خلال التعاون التنافسي يتوقف على قدرة استيعاب المعرفة لدى الشركاء" هي فرضية صحيحة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة التي تقول "يسهم التعاون التنافسي في خلق معرفة جديدة لدى شركتي Samsung & Sony فإنه قد تم التأكد من صحتها حيث تبين أن التعاون التنافسي بين شركة Sony وشركة Samsung الذي انطلق في 2004 قد نتج عنه تطوير وتحسين جودة أجهزة تلفزيون LCD ذات الشاشات المسطحة، وريادة السوق لمدة معينة وهذا راجع لخلق معرفة إبداعية جديدة.

كما يمكن التقدم بمجموعة من المقترحات كالتالي:

- تخصيص فريق عمل مكلف بمسح بيئة العمل والتعرف على المنافسين وتصنيفهم ودراسة إمكانية التعاون معهم وتحديد أهداف دقيقة للتعاون.

- تعزيز القدرة الاستيعابية للمؤسسة من خلال تدعيم عمليات البحث والتطوير داخليا وتشجيع الابتكار والإبداع.

- تشجيع توجه التعاون التنافسي لدى المؤسسة الجزائرية خصوصا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع

- المعاضيدي معن، البدراني إيمان، (2013)، مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامكية للمنظمات، مجلة بحوث مستقبلية، الموصل، العدد 44.
- المعاضيدي معن، السبعواي يونس، (2018)، واقع عملية التعاون التنافسي الإلكتروني، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 08، العدد 01.
- السبعواي يونس، عبد الله أمجد، إبراهيم عماد، (2017)، نظرية المباراة: لماذا تتبنى المنظمات إستراتيجية التعاون التنافسي الإلكتروني؟ دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات خدمات الإنترنت في مدينة أربيل، إقليم كردستان العراق، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مج37، ع3.
- Chander Velu, (2018), “Coopetition and Business Models”, In book: The Routledge Companion to Coopetition Strategies, Routledge, Royaume-Uni.
- J Granata&P Marqués, (2014), **Coopétition**, Pearson, France.
- Dagnino G B, F Le roy, S Yami, (2007), **la dynamique des stratégies de coopétition**, revue française de gestion, paris, vol 33, n° 176.
- Dagnino Giovanni Battista, Padula Giovanna, (9-11 May 2002), **Coopetition Strategy A New Kind Of Interfirm Dynamics For Value Creation**, Second Annual Conference “Innovative Research in Management”, EURAM – The European Academy of Management, Stockholm.
- Gnyawali D R, Park B J, (2011), **Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation**, Research Policy, [Amsterdam](#), Vol 40, Issue 5.
- Ludvig Bellehumeur, (2013), **Compétition, coopération et coopétition entre filiales au sein des entreprises multinationales**, Mémoire en sciences, HEC montréal, Canada,.
- Marianne Steinmo, Siri Jakobsen, (2013), **Greening an Industry through Coopetition: The role of Proximity in an R&D Alliance to create Environmental Innovations**, 35th Druid Celebration Conference Innovation, Strategy And Entrepreneurship, ESADE Business School; Ramon Llull University, Spain.
- Mourad Hannachi, (2011), **La coopétition au service du bien commun: Les stratégies des Entreprises de Collecte et de Stockage de céréales face aux OGM**, Thèse Doctorat en Sciences De Gestion, université Versailles, France.
- Niko Seppänen, (2020), **Coopetition strategies of cybersecurity companies in Finnish markets**, Master’s Thesis, LUT School of Business and Management, Finland.
- Pellegrin-Boucher Estelle, (13-16 Juin 2006), **Le management de la «coopétition» à travers les regards croisés des alliance managers**, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Genève.
- Pellegrin-Boucher Estelle, Frédéric Le Roy, (2009), **dynamique des strategies de coopetition dans le secteur des tic: le cas des erp**, Finance Contrôle Stratégie, vol 12, n° 3, France.
- Sea Matilda Bez, (2017), **Strategizing and Managing coopetition: Sharing, protecting and/or capturing knowledge**, Thèse Doctorate, Economics and Finance, Université Montpellier, France.

-Steven Wolff, (1 July 2016), **Coopetition in supply management: a means to increasing a company's competitiveness**, 7th IBA Bachelor Thesis Conference, the University of Twente, The Netherlands.

-Ted Green, **Sony Decides to Stop Sleeping With the Enemy; Breaks Off Samsung Partnership**, available at: www.strata-gee.com

-Samsung Electronics Co, Ltd, (2019), Business Report, https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2019_Business_Report.pdf.

-<https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/>, le 17/09/2020

-<https://www.sony.net/SonyInfo/products/>, le 17/09/2020.

-<https://www.strata-gee.com/sony-decides-to-stop-sleeping-with-the-enemy-breaks-off-samsung-partnership>, le 10 /10/2020.