

# مجلة جديد الاقتصاد *Djadid El-iktissad*



ISSN : 1112-7341

## استراتيجية التعاون- التنافسي لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Co-opetition to improving the competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)

د. فلاق محمد

طهار ناصر

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

تاريخ قبول النشر:

تاريخ الاستلام:

**الملخص:** تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على تأثير استراتيجية التعاون-التنافسي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قامت الدراسة بمراجعة مختلف الدراسات الامبريقية والنظرية لتحديد هذا الأثر على سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التعاون- التنافسي هي أحد أهم المداخل الحديثة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تؤدي هذه المؤسسات في ظل اعتمادها على هذه الاستراتيجية أداء أفضل انعكس بشكل إيجابي على سلسلة نشاطاتها.

**الكلمات المفتاحية:** التعاون-التنافسي، سلسلة القيمة، التنافسية، الوضعية التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**Abstract:** The present study aims to highlight at the impact of the Co-opetition strategy on the competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). The study reviewed various empirical and theoretical studies to determine this effect on the value chain of SMEs. By using the descriptive analytical methodology, the study concluded that the Co-opetition strategy is one of the most important modern approaches to improving the competitiveness of SMEs. As they adopt this strategy, these SMEs perform better and have a positive impact on their chain of activities.

**Keywords:** Co-opetition, value chain, competitiveness, competitive advantage and SMEs.

## تمهيد:

تعاني معظم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها التنافسية وذلك كنتيجة لتتعدد والاضطراب في بيئة الأعمال المحلية والدولية، تغير شكل وهيكل المنافسة، التحولات التكنولوجية والتقنية المعقدة، التحولات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية... الخ، حيث أثرت هذه العوامل بالإضافة إلى ارتفاع الضغط التنافسي والظروف الجديدة للاقتصاد المعلوم على قدرة هذه الصناعات على التكيف مع هذه التطورات، خصوصا وأن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات يرتبط أساسا بمدى قدرتها على تعبئة ونشر كفاءاتها الأساسية (Hamel and Prahalad, 1990) وهو ما دفع بالباحثين إلى محاولة إيجاد آليات استراتيجية تتمكن من خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة هذه التغيرات المستمرة في بيئتها التنافسية، وبما يمكنها من صناعة ودعم مزاياها التنافسية. وبعد إجراء العديد من البحوث النظرية والتطبيقية أفرزت هذه الدراسات عن تصور جديد لتسيير علاقات المؤسسات بشكل عام ببيئتها التنافسية تمثلت في

## استراتيجية التعاون- التنافسي Co-opetition

قام أستاذ الاقتصاد في جامعة هارفارد، والمتخصصين في مجال نظرية الألعاب، Nalebuff و Brandenburger، بتطوير نموذج التعاون- التنافسي في منتصف التسعينيات بعد القيام بالعديد من دراسات الحالة وفي مختلف الصناعات، وقد دافعا بقوة عن فكرة أن التعاون والمنافسة ضروريان ومرغوبان عند القيام بالأعمال التجارية، حيث يجب من وجهة نظرهما التعاون لزيادة المنافع لجميع الأطراف الفاعلة (التركيز على نمو السوق)، بينما تكون الحاجة إلى المنافسة لتقسيم الفوائد القائمة بين هؤلاء المؤسسات المتنافسة (التركيز على حصة السوق).

## مشكلة الدراسة:

يكتسي موضوع التعاون-التنافسي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهمية كبيرة، نظرا للتحديات الهائلة التي تفرضها البيئة التنافسية على هذه المؤسسات متمثلة في ارتفاع تكاليف البحث التطوير، ضعف قنوات التوزيع، انخفاض الموارد والكفاءات،

تغير دائم في سلوك وأذواق المستهلكين بالإضافة إلى هيمنة المؤسسات الكبيرة على السوق.

وفي هذا الصدد تتمحور إشكالية الدراسة في البحث عن مدى إمكانية استراتيجية التعاون-التنافسي في تحسين تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مدى مساهمة استراتيجية التعاون -التنافسي في تحسين تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ حيث ينبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية نوردها كالتالي:

- ما هي أهم المفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجية التعاون-التنافسي؟
  - هل تتلاءم استراتيجية التعاون- التنافسي وخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
  - إلى أي مدى يمكن لاستراتيجية التعاون-التنافسي تحسين سلسلة القيمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- أهمية الدراسة:**

يعتبر غياب البحوث العربية(على حد علم الباحثين) التي تناولت استراتيجية التعاون- التنافسي من جهة، وتركيز الدراسات التطبيقية والنظرية في تفسير وتحليل استراتيجية التعاون- التنافسي على المؤسسات الكبيرة فقط من جهة أخرى، سببا قويا لإجراء دراسة تحليلية لتحديد إمكانية تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (خصوصا المؤسسات الجزائرية) لهذه الاستراتيجية، وعليه فمن المنتظر أن تسهم هذه الدراسة بما تناولته من تحليل في توفير إطارا نظريا وآخر تطبيقيا لاستراتيجية التعاون التنافسي يستجيب لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساهم في تحسين تنافسياتها.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التأصيل النظري لمفهوم واصطلاح التعاون -التنافسي وما يرتبط بها من مفاهيم؟

- المساهمة في بناء إطار نظري لاستراتيجية التعاون - التنافسي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحليل إمكانية تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لخيار التعاون-التنافسي؛
- تقديم مقترحات وتوصيات فيما يخص موضوع الدراسة.

### 1- مفهوم واصطلاح استراتيجية التعاون - التنافسي Co-opetition :

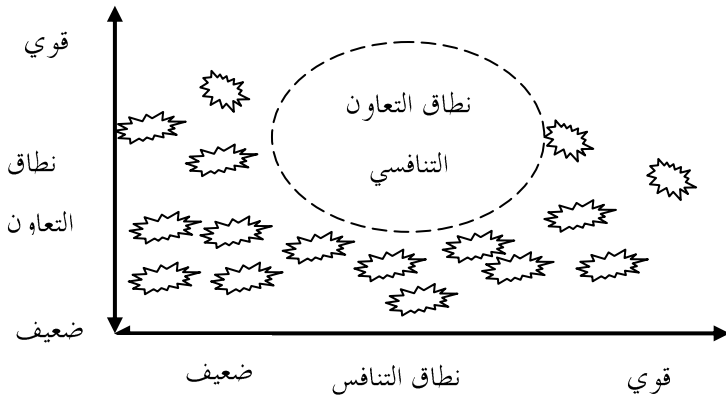
تطرح الدراسات المتعلقة باستراتيجية التعاون-التنافسي Co-opetition مجموعة من التساؤلات، أهمها الاصطلاح النظري لهذه الاستراتيجية، ومدى قبولها كمصطلح علمي أكاديمي، فهذا المصطلح (co-opetition) غير موجود في المعاجم المعتمدة لا في اللغة الفرنسية ولا في اللغة الإنجليزية، ولا حتى القواميس المتخصصة في الإدارة والاقتصاد، مما أدى إلى طرح العديد من الأسئلة منها، هل يمكن استخدام مصطلح غير موجود أصلاً؟ كيف يمكن كتابة هذا المصطلح ؟ هل يكتب بهذه الصيغة (coopetition) أم بهذه الصيغة (co-opetition)؟ (Battista et al, 2007, 91).

بالرغم من المشكلات النظرية التي صاحبت ظهور هذه الاستراتيجية كعملية إلا أن الباحثين تجاوزوا هذه العقبة من خلال تقديم نظرة علمية شاملة تمثلت بوصف استراتيجية التعاون-التنافسي كامتداد لتطور تحليل النموذج التنافسي بين المؤسسات. وكنتيحة لعجز النماذج التنافسية التقليدية في تفسير العلاقات الاقتصادية والتسييرية بين المؤسسات ونطاق التجميع بينها،- نظراً لاعتمادها في وصف العلاقات بين المؤسسات على بعد واحد إما تنافسي(التركيز على الهيكل الصناعي بدل من العلاقات) أو تعاوني(التركيز على العلاقات بدل من الهيكل الصناعي، التحالفات الاستراتيجية) - ظهر التعاون التنافسي الذي يجمع المفهومين معا والذي يقوم على تحمل المؤسسات توليفات ديناميكية لتحقيق التوازن بين المنافسة والتعاون في نفس الوقت ووفقاً لبيئتها التنافسية وفي ذات الاتجاه يؤكد الباحثين المتهمتين بالسلوك التنافسي للمؤسسات أنه ينبغي النظر إلى المنافسة والتعاون كمتغيران منفصلان، وهو ما سمح بتقديم مقياس ثنائي

الأبعاد لتحديد السلوك التنافسي للمؤسسة وفهم طبيعة العلاقات بين المؤسسات، وهو ما يوضحه الشكل رقم (01).

يتحدد نطاق التعاون - التنافسي بالاعتماد على بعدين أساسيين هما نطاق التنافس ونطاق التعاون وبالتالي فإن التعاون - التنافسي يمثل في نفس الوقت مجموعة من "المنافسات التنافسية" و"المنافسات التعاونية"، وهي استراتيجيات من شأنها أن تطور الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث لا يقصد بـ "Co-opetition" القضاء على المنافسة من خلال اتفاق الأسعار، بل التنسيق للسلوك التنافسي داخل الصناعة، لتنمية العرض والطلب (Assens, 82) وقد قام كل من (Bengtsson et Kock, 1999) بتقديم مصفوفة يتم على أساسها تحديد المؤسسة لزمان لجوئها لخيار التعاون - التنافسي (Battista et al, 2007, 90) وهو ما يوضحه الجدول رقم (01):

الشكل (01): "نطاق ديناميكية التعاون - التنافسي"



المصدر: بتصرف del-soto and Monticelli, 2017, 69

## الجدول (01): "مصفوفة العلاقات التنافسية"

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

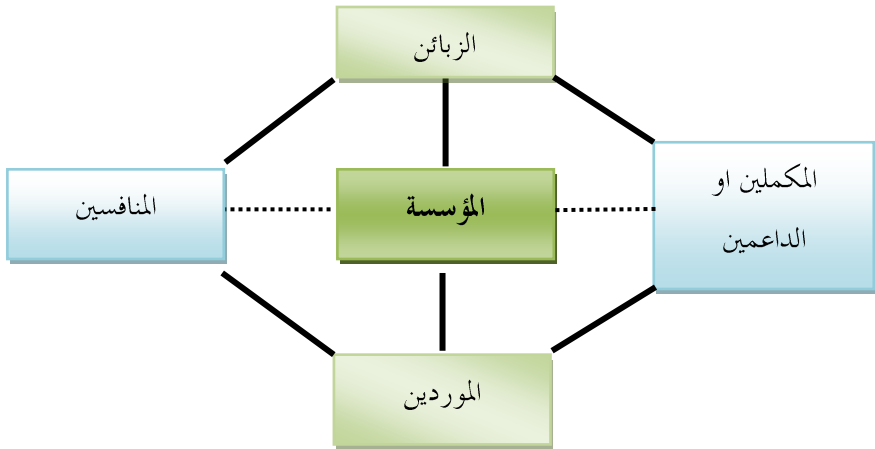
المصدر: (Battista et al, 2007, 91)

يعتبر "التعاون - التنافسي" (co-opetition) مفهوماً جديداً نسبياً، والذي يؤكد على التعاون والتنافس بين المؤسسات مع بعضها البعض في نفس الوقت (Gnyawali et al, 2006, 508)، ويرجع الكثير من الباحثين أول استخدام للمصطلح إلى تسعينيات القرن الماضي حيث استخدمه Raymond Noorda المدير التنفيذي لشركة Novell لوصف استراتيجية أعمال الشركة، لكن تظهر الدراسة المعمقة للموضوع أن أول استخدام لمفهوم "التعاون - التنافسي" كان في عام 1913 عندما تم صياغة نظام صيد المحار البحري حيث استخدم مصطلح (co-opetition) لوصف فكرة المنافسة التعاونية، أو التعاون مع المنافسين. كما استخدم المؤرخ Hunt. "التعاون - التنافسي" في عام 1937 في مقالة نشرها بجريدة "لوس أنجلوس تايمز" وفي عام 1996 قام كل من Brandenburger و Nalebuff بنشر مؤلف بعنوان "Co-opetition" (Rusko, 2012, 64) حيث أكدوا فيه على أن المنافسة والتعاون سائدين في علاقات المؤسسات الأفقية (المنافسين والمكملين) والرأسمية (العملاء والمورددين) (Ayoola et al, 2016,

(668). حيث قدم الباحثان أثنودجا لتصور العلاقات بين المؤسسات (اللاعبين بتعبيرهم) والاعتماد المتبادل بينهم في بيئة (لعبة) الأعمال تحت عنوان "شبكة القيمة value net" -أنظر الشكل (02)

يتضح من خلال أثنودج شبكة القيمة أن استراتيجية التعاون-التنافسي هي علاقة متناقضة (paradoxical Relationship) بين اثنين أو أكثر من الجهات الفاعلة التي تشارك في آن واحد في التفاعلات التعاونية والتنافسية، بغض النظر عما إذا كانت علاقاتها أفقية أو عمودية (Bengtsson & Kock, 2014, 182).

الشكل (02): "أثنودج شبكة القيمة (value net)"



المصدر: Brandenburger et Nalebuff, 1996, 16

يمثل أثنودج شبكة القيمة شبكة من العلاقات التعاونية التي تلعب فيها المنظمات أدوارا متعددة وتبحث عن شركاء مكملين لخلق القيمة، حيث يتكون الأثنودج من خمسة عناصر رئيسية تمثلت في: المؤسسة، الموردن، العملاء، المنافسين والمكملن، حيث تتوسط المؤسسة الأثنودج، بينما يكون على المحور الرأسي الموردن والعملاء والذين يساهمون في عملية خلق القيمة للمؤسسة، أما على المحور الأفقي فيوجد المنافسين والمكملن. وفي ذات السياق فقد ميز الباحثين بين المنافسين والمكملن من

خلال أن المكملين هم المؤسسات غير المنافسة لكن وجودها أو التنسيق معها يضيف قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة فعلى سبيل المثال، تكمل شركات البرمجيات الالكترونية (software producers) شركات صناعة الحواسيب (computer manufacturers) (Kossyva et al, 2014,92) وبالتالي فإن شبكة القيمة هو نموذج يهدف إلى تحديد مدى الالتزام بالعمل الجماعي أو إلى إدارة حالة من الترابط الأفقي (المنافسين) أو الرأسى (الموردين والعملاء) (Blanchot et Fort, 2007, 146).

## 2- مفهوم واصطلاح التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوى التحليل، فيما اذا كان عن مؤسسة، قطاع أو دولة. حيث تمثل التنافسية على صعيد القطاع قدرة مؤسسات قطاع معين على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية (مداح عرايبي، 2009، 93). أما التنافسية على مستوى الأمة (الدولة) فهي كما عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) بأنها استعداد الدولة المتواجدة في ظل شروط السوق الحرة والعادلة، لإنتاج منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل (مداح عرايبي، 2009، 87). ومن جهة اخرى يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "قدرة المؤسسة الاقتصادية على إنتاج السلع والخدمات الصحيحة بالجودة الصحيحة، بالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات الاقتصادية الأخرى (Plumin, Scaulovs, Sarkane, 2016, 3)

## 3- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ترتبط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإشكاليه تحديد مفهومها ومدى اختلافها عن المؤسسات الكبيرة، نظرا إلى اختلاف معايير التعريف بين الباحثين (عدد العمال، رقم الأعمال، رأسمال... الخ) فضلا عن اختلاف تعريفها من بلد إلى آخر، فوفقا لتعريف

المفوضية الأوروبية، فإن المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم هي مؤسسات "توظف أقل من 250 شخصا ولديها رقم مبيعات سنوي لا يتجاوز 50 مليون يورو، و/ أو مجموع ميزانية سنوية لا يتجاوز 43 مليون يورو (Kossyva, et al, 2014, 92). ونظرا للتقارب الجغرافي والارتباط التاريخي وحتى السياسي بين الجزائر ودول الاتحاد الأوروبي فقد حذا التشريع الجزائري حذو المفوضية الأوروبية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عرفها بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع وخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02مليار دينار، أولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار كما تتوفر على الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار % 25 فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (معطى الله وكواحله، 2006، 761).

أما من وجهة نظر (Grepme, 1994) فان تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتحدد بالمعايير التالية:

- الحجم الصغير؛
- مركزية التسيير؛
- تخصص ضعيف؛
- استراتيجية حدسية وضعيفة التشكيل؛
- نظام معلومات داخلي وخارجي بسيطة وضعيف التشكيل؛ (Torres,2000, 4)

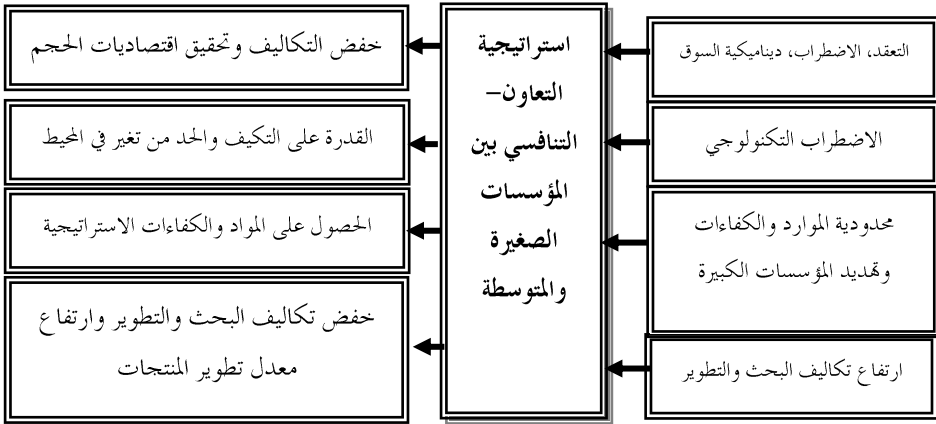
#### 4- مبررات لجوء المؤسسات الصغير والمتوسطة إلى التعاون التنافسي:

تؤدي المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم دورا هاما في جميع الاقتصاديات، وذلك باعتبارها تشكل دافعا قويا لتحقيق النمو الاقتصادي وامتصاص فائض العمالة، ونظرا لحجمها، فإنها أكثر مرونة من المؤسسات الكبيرة، حيث تمتلك القدرة على صناعة الفرص المستدامة من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة بسهولة أكبر، ولذلك يمكن أن تؤدي الرفاهية الاقتصادية، وتوفير مناصب شغل جديدة، بالإضافة إلى المساهمة في رفع القدرة التنافسية الوطنية (بتصرف 95، 2014، Kossyva, et al).

لكن ومما لا شك فيه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة لخطر الزوال والاندثار من السوق بسبب الأزمات الاقتصادية، إذا ما تم مقارنتها بالمؤسسات الكبيرة، وذلك أن المؤسسات الكبيرة تعتمد التنويع الاستراتيجي في أنشطتها مما ينعكس على توزيع المخاطر بين الأنشطة بينما على النقيض من ذلك فغالبا ما نجد حرفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتلخص في بعض النشاطات المرتبطة أساسا بمجموعة محدودة من المهارات والمنتجات (مداح عرايبي، 2006). مما يتعين عليها مواجهة خطر انخفاض المبيعات، انخفاض السيولة، انخفاض الطلب على السلع والخدمات ( OECD, 2009) نقص الموارد والكفاءات ومحدودية الأسواق، قصر دورة حياة المنتج، ارتفاع اللايقين، مخاطر تطوير المنتجات والخدمات، ارتفاع الحاجة إلى الموارد الخارجية، ارتفاع تكاليف البحث والتطوير (Kossyva, et al, 2014, 96).

وبافتراض أن المنافسون يواجهون تحديات مماثلة من جهة ويمتلكون موارد وقدرات ذات صلة مباشرة ببعضهم البعض من جهة أخرى، فإنه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة ما أن تلجأ إلى خيار التعاون- التنافسي والذي سيمكنها من: رفع تنافسيتها، الحصول على الموارد القيمة، رفع الأداء المالي، تحقيق وفورات الحجم وتخفيف المخاطر (بتصرف 302, 2009, Gnyawali et Park) كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهديدا قويا من المنافسين الكبار، وبالتالي فمن الأهمية بالنسبة لها أن تتبع خيار التعاون-التنافسي مع بعضها البعض لمواجهة تهديد المؤسسات الكبيرة (تشكيل مجموعة استراتيجية قادرة على المنافسة).

الشكل (03): العوامل المفسرة للاستراتيجية التعاون- التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على التحليل السابق

### 5- مساهمة استراتيجية التعاون- التنافسي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التعاون-التنافسي استراتيجية فريدة ومميزة حيث تمكن المؤسسات الاستفادة من مزايا التعاون والمنافسة (Gnyawali and Park, 2011, 651) وبالتالي فهو خيار استراتيجي فعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الوصول إلى المعارف والموارد الاستراتيجية وتحقيق اقتصاديات الحجم بالإضافة إلى القدرة على التكيف في بيئتها التنافسية.

وفي ذات السياق، تهدف استراتيجية التعاون- التنافسي إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن توضيح هذه المساهمة في النقاط التالية:

5-1 يساعد التعاون-التنافسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز نمو نشاطها: تسمح استراتيجية التعاون-التنافسي للمؤسسات بإدارة مصالح واهداف متقاربة جزئيا بالإضافة الى صناعة قيمة تنافسية حيث تمثل "نظام تعاوني لخلق القيمة (Giovanni et Giovanna, 2002, 18). وبالتالي فإن لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى خيار التعاون-التنافسي يساهم في تعزيز نمو المؤسسة وهو ما

ينعكس على نمو الصناعة ككل، حيث تستفيد هذه المؤسسات من التعاضدية الايجابية (التآزر) التي تنتج عن حزمة من علاقات التعاون-التنافسي بحيث يصبح أداء مؤسسات الصناعة أفضل فيما بينها.

5-2 اكتساب الموارد والكفاءات القيمة: تتيح استراتيجية التعاون-التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية الحصول على موارد المؤسسات المنافسة وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التعاون مع المنافسين المباشرين مهم جدا، باعتباره يمكن المؤسسات من اكتساب المعارف التكنولوجية والمهارات الجديدة من المنافسين. وحسب (Kossyva et al, 2014) فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي أداء أفضل عندما تشارك في العلاقات التعاونية حيث تكتسب معارف ومهارات جديدة بالإضافة إلى اكتسابها قدرات تكميلية، والتي ينتج عنها آثار تآزرية ايجابية.

5-3 تقديم منتجات وخدمات مبتكرة: يمكن التعاون-التنافسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اكتساب الموارد والمهارات الحاسمة، وهو ما يشكل أرضية استراتيجية (platform strategy) لتحقيق الإبداع والابتكار. كما توفر العلاقات التعاونية مع المنافسين فرصا للتعلم عن المؤسسات المنافسة، وبحسب (Doerr, 1996) أن شبكة الروابط الخارجية تعمل كمخزون للابتكار لأنه يوفر الوصول إلى المعرفة والموارد القيمة في الوقت المناسب.

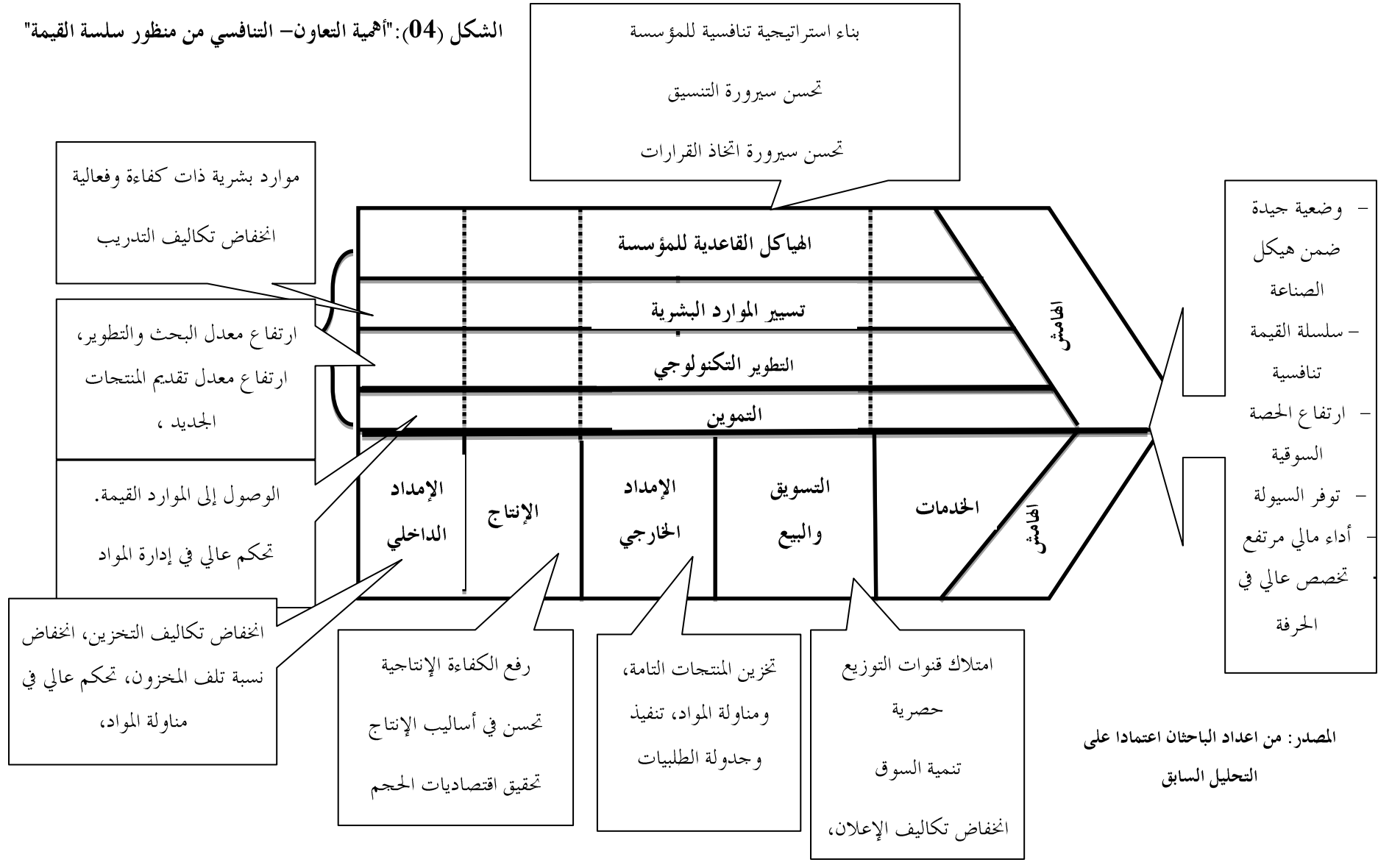
5-4 تحسن أساليب الإنتاج: يساهم التعاون-التنافسي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إدخال تحسينات على أساليب وطرق الإنتاج بالمؤسسة (تحسن المدخلات الإنتاجية، تحسن آليات العمل، تحسن تدفق المعلومات، استخدام موارد أقل، استخدام الموارد الحالية بشكل أكثر كفاءة وفعالية بالإضافة إلى تحقيق اقتصاديات الحجم). (Kossyva, et al, 2014, 96).

5-5 خفض القدرة التفاوضية للموردين: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ارتفاع أسعار المواد الخام المستخدمة في عملية الإنتاج، ومن خلال استراتيجية التعاون-التنافسي يمكن لهذه المؤسسات من ضم نقاط قوتها مع نقاط قوة المؤسسات المنافسة في

نفس الصناعة، وهو ما يجعل المؤسسة تتمتع بقدر أكبر من المساومة على مورديها، وهذا باعتبار أنهم يمتلكون القدرة على طلب كميات أكبر من المواد الخام بأسعار أقل. (Kossyva, et al, 2014, 96).

وفيما يلي يظهر الشكل (04) أهمية استراتيجية التعاون-التنافسي في تحسين سلسلة القيمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الشكل (04): "أهمية التعاون - التنافسي من منظور سلسلة القيمة"



## الخلاصة

تمثل استراتيجية التعاون-التنافسي إطارا مفاهيميا جديدا لتصور العلاقات القائمة بين المؤسسات المنتمية إلى نفس الصناعة، حيث تبحث هذه الاستراتيجية عن سبل تعزيز تنافسية المؤسسات بالتعاون والتنافس فيما بينها في نفس الوقت. وقد حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تكييف هذه الاستراتيجية مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد الآثار الايجابية لها على هذه المؤسسات، وبناء على ذلك توصل الباحثان إلى نتيجة مهمة مفادها:

يتطلب تحسن تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إتباع خيار التعاون-التنافسي، حيث تمكنها هذه الاستراتيجية (من جهة التعاون) الحصول على أصول وموارد نادرة لا تملكها المؤسسة ولكنها ضرورية لتطوير نشاطها بالإضافة إلى مساهمتها في تحقيق الإبداع (من جهة المنافسة)، وبالتالي فهي استراتيجية فعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى الأسواق وامتلاك التكنولوجيا الأساسية .  
وبناء على ذلك، تقوم الدراسة الحالية بتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تتمثل فيما يلي:

- توصي الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية (خصوصا العربية) حول مفاهيم وتطبيقات استراتيجية التعاون-التنافسي.
- ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية النظر إلى التعاون-التنافسي كجزء أساسي من جدول أعمالها الاستراتيجي.
- ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية رصد وتحليل التغيرات البيئية لتقدير مدى الحاجة إلى إتباع استراتيجية التعاون-التنافسي.
- ضرورة تحليل الهيكل التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحديد روابط شبكة القيمة (مصادر صناعة القيمة) وذلك حتى تتمكن من بناء شبكات قيمة تنافسية.

- ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تبني علاقات تعاون-تنافس مع المؤسسات الكبيرة بحيث يمكنها ذلك من الدخول إلى أسواق جديدة بسهولة أكبر، فضلا عن تطوير واستدامة فرصها الاستثمارية

المراجع المعتمدة:

## 1- المراجع باللغة العربية

- مداح عرابي، الحاج. التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية - حالة قطاع الصناعات الكيماوية بالجزائر - أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، 2009، ص93
- مداح عرابي، الحاج. التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أفريل، 2006.
- معطى الله، خير الدين. كواحل، يمينة. إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17-18 أفريل، 2006

## 2- المراجع باللغة الاجنبية

### 1-2 المراجع باللغة الفرنسية

- Assens, Ch. **Les comportements opportunistes dans la compétition ,Le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale RECMA**, Revue internationale de l'économie sociale, n° 322
- Battista, G .et al, **La dynamique des stratégies de coopération**, Revue française de gestion – N° 176, 2007.
- Blanchot, F.et François, F. **Coopération et alliances en R&D**, Revue française de gestion, n° 176, France, 2007.
- Torres, O, **Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME**, 5ème Congrès International Francophone PME, Lille, France. 2000

2-2 المراجع باللغة الإنجليزية

- Ayoola, V. et al, **Co- Opetition in the Airline Industry**, Proceedings of ADVED 2nd International Conference on Advances in Education and Social Sciences Istanbul, Turkey, 10-12 October, 2016
- Barney, J, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management 17(1), 1991
- Bengtsson, M. and Kock, S, **Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges**. Industrial Marketing Management, 43(2). 2014
- Brandenburger, A.M. Nalebuff, B.J, **Co-opetition**, Doubleday, New York. 1996
- Del-soto, Fabio. and Monticelli, M. **Coopetition strategies in the Brazilian higher education**, RAE , São Paulo , V. 57 , n. 1 , jan-fev, 2017
- Gast J, **The Coopetition - Innovation nexus : investigating the role of Coopetition for Innovation in SMES**, Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration), University of Technology, Lappeenranta, Finland. 2017
- Gast J. et al, **Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions**, Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 24, No. 4, 2015
- Gnyawali, D.G. . and Park, B.J., **Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation** ,Research Policy, 40, 2011
- Gnyawali, D.G. and Park, B.J, **Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model**, Journal of Small Business Management , 47(3), 2009
- Gnyawali, D.G. et al , **Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination**, Journal of Management, , Vol. 32, No. 4, 2006
- Kossyva, D. et al, **Co-opetition : A Business Strategy for SMES in times of Economic Crisis**, South-Eastern Europe Journal of Economics, 1, 2014
- Lansink, L, **Coopetition in low tech industries versus high tech industries**, 7th IBA Bachelor Thesis Conference, The Faculty of

Behavioural, Management and Social sciences, University of Twente, Netherlands. 2016

- OECD, , The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Finan-cing and Policy Responses, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, 2009
- Prahalad C.K. and Hamel, G, **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review, v.68, no. 3, 1990
- Robert,R. et al. **Coopetition between SMEs: An empirical study of French professional football**, Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 8, No. 1, 2009
- Rusko, R, **Perspectives on value creation and coopetition Problems and Perspectives in Management**, Volume 10, Issue 2, 2012
- Torkkeli, M. And Tuominen, M, **The Contribution of Technology Selection to Core Competencies**, International Journal of Production Economics, 77, 2002

3- المواقع الالكترونية

- <https://ar.wikipedia.org/wiki/>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018-01-03 على الساعة 17.30، بتصريف