

دور تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية- دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية في مصر.

د / محمد محمود ابوخشبة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

Moh_khashba@yahoo.com

مقدمة:

تسعى منظمات الأعمال حاليا إلى تعزيز المزايا التنافسية لها من خلال بناء و تدعيم جهود التعاون و الإندماج مع شركاء الأعمال عبر سلسلة التوريد و ذلك إعتادا على ما تمتلكه المنظمة من قدرات سلسلة التوريد لديها بهدف مواجهة المنافسة المتزايدة محليا و عالميا ، من هنا بدأت منظمات الأعمال الصناعية محاولة الربط بين جهود أنشطة الإبتكار و عمليات و أنشطة سلسلة التوريد نظرا لحاجة عملية الإبتكار لجهد تعاوني سواء من شركاء الأعمال في بداية السلسلة من الموردين و إنتهاءا بتعاون الموزعين و العملاء في نهاية السلسلة Abdelkafi & Pero (2018).

كما ينظر إلى تعاون سلسلة التوريد اليوم بإعتبارة أحد أهم أدوات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة و تحسين الأداء. Acquah et al.(2021).

من هنا تسعى منظمات الأعمال إلى ضمان البقاء و خلق القيمة من خلال عملية الإبتكار والذي يعتمد بدوره على تنمية عملية إبتكارية مشتركة بين المنظمة و شركاء الأعمال عبر سلسلة اتوريد في شكل ترتيبات و علاقات تعاونية (2021) Krishnan et al. لذلك يعد التعاون داخل سلسلة التوريد من محددات نجاح الإبتكار من حيث ضرورة إحداث التكامل الداخلي و الخارجي مع الموردين و العملاء لتحسين طاقات الإبتكار للمنظمة الصناعية (2021) Freije et al.

لقد إتجهت الدراسات في مجال إدارة سلسلة التوريد حاليا إلى دراسة كيفية قيام منظمات الأعمال الصناعية بتحسين ميزتها التنافسية من خلال أنشطة و قدرات سلسلة التوريد إعتادا على تدعيم عمليات التعاون فيما يتعلق بأنشطة الإبتكار و بناء علاقات تعاونية مع شركاء أعمال سلسلة

التوريد ، حيث يوفر التعاون إمكانية الحصول على المعرفة و المعلومات الضرورية لتحسين عملية الابتكار داخل السلسلة Liao et al. supply chain collaboration value innovation (2018)

٢ - مشكلة البحث:

تسعى منظمات الأعمال دائما الى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال العديد من الأدوات و الإستراتيجيات خاصة في ظل ضرورة التكيف مع التغيرات السوقية و الضغوط التنافسية التي تدفع المنظمات الصناعية إلى تحسين عمليات الإبتكار و تقديم منتجات و خدمات جديدة للعملاء إعتيادا على إستغلال قدرات سلسلة التوريد لديها و تحقيق مفهوم الإبتكار التعاوني داخل سلسلة التوريد. (Shen et al., 2021)

لذلك إتجهت البحوث مؤخرا في مجال إدارة سلسلة التوريد إلى دراسة وتحليل العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة نظرا لضرورة توظيف الجهود التعاونية والتنسيق بين أطراف سلسلة التوريد في أنشطة وجهود عملية الإبتكار و كذلك كيفية الإستفادة من قدرات سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة . (Lii & kuo, 2016 ; Liao et al. ,2018 ;Abdelkafi & Per, 2018; Liao & Li, 2018 ; Jimenez et al.,2019 ; Statsenko & Zubielqui , 2020 ; De Campos et al .,2020 ; Kumer et al., 2021; Chang et al., 2021 . لذلك يمكن القول أن البحث يعد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات المصرية حاليا لأنها تسعى إلى مواكبة الإتجاه المتزايد نحو تشجيع التوجه الإبتكاري والريادي و تشجيع تقديم منتجات جديدة و مبتكرة في السوق المصري دعما للصناعات المحلية و التحول التكنولوجي مرتبطة بصناعة المعرفة و الذكاء الصناعي .(تقارير وزارة التجارة و الصناعة المصرية -العدد 31 - http://www.mti.gov.eg/Arabic/Reports (2021 -

ومن واقع الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث من خلال المقابلات الشخصية مع مديري إدارة الإنتاج والعمليات و مديري سلاسل التوريد، و مديري أنشطة البحوث و التطوير في عدد ٧ شركات صناعية ، اوضحت نتائج المقابلات الأهمية الكبيرة لدور التعاون بين شركاء سلسلة التوريد و ضرورة توظيف قدرات سلسلة التوريد لدعم الأنشطة الابتكارية و تقديم المنتجات الجديدة للسوق.

بناء على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث فيما يلي:

تهدف منظمات الأعمال إلى الإستفادة من أليات وأنشطة التعاون مع شركاء سلسلة التوريد في عمليات الإبتكار معتمدة على توظيف قدرات سلسلة التوريد لديها وذلك بهدف تحسين ميزتها التنافسية في ظل منافسة قوية تتطلب التعاون الوثيق مع الموردين والوسطاء والعملاء خاصة في عمليات الإبتكار التي تحتاج بطبيعتها لجهود تنسيق وتعاون لإبتكار عمليات ومنتجات جديدة، بما يساهم في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة. وبناء على ذلك تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

١ - ما هو تأثير تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة على قدرات سلسلة التوريد الشركات الصناعية؟

٢- ما هو تأثير قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية؟

٣- ما هو تأثير تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة على الميزة التنافسية للشركات الصناعية؟

٤- ما هو الدور الوسيط الذي تلعبه قدرات سلسلة التوريد على العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة والميزة التنافسية في الشركات الصناعية.

٣ - أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي للبحث في دراسة العلاقة بين كلا من تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد والميزة التنافسية في الشركات الصناعية مجال الدراسة، ويمكن تقسيم هذا الهدف الرئيس إلى مجموعة من الأهداف الفرعية كالاتي:

١ - معرفة تأثير تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة على قدرات سلسلة التوريد في الشركات الصناعية.

٢ - معرفة تأثير قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.

٣- معرفة تأثير تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.

- ٤- تحديد الدور الوسيط الذى تلعبه قدرات سلسلة التوريد على العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و الميزة التنافسية فى الشركات الصناعية.
- ٥- التقدم بمجموعة من التوصيات و الدلالات للباحثين و الممارسين حول موضوع الدراسة و كيفية الإستفادة من نتائجها و تطبيقها .

٤ - أهمية البحث:

يمكن عرض أهمية البحث في النقاط التالية:

١- من الناحية العلمية

١ - محاولة سد الفجوة البحثية فى مجال إداة سلسلة التوريد وذلك بدراسة العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد فى إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية فى الشركات الصناعية فى مصر .

٢ - مواكبة الإتجاه الحديث في مجال إدارة سلسلة التوريد نحودراسة الدور التعاونى بين شركاء سلسلة التوريد فى عمليات وأليات الإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية فى مصر .

٣ - يساهم البحث في تطوير إطار مفاهيمي لتحليل العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد فى إبتكار القيمة وتوظيف قدرات سلسلة التوريد وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية.

ب- من الناحية التطبيقية

١ - مساعدة مديري المنظمات الصناعية في الإستفادة من منافع العلاقات التعاونية مع شركاء الأعمال عند إدارة عمليات إبتكار المنتجات والعمليات داخل المنظمة الصناعية فى مصر .

٢ - مساعدة المنظمات الصناعية فى إستغلال قدرات سلسلة التوريد لديهم لتفعيل والإستفادة من الجهود التعاونية للإبتكار مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة فى مجال الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات الضخمة والتجاوب مع تحديات الإقتصاد الرقوى.

٣ - مساعدة المنظمات على تحسين وضعها التنافسي بإستخدام مواردها المعلوماتية و البشرية والمادية و إقتناص الفرص المتاحة من التحول إلى الإقتصاد الرقوى و صناعة المعرفة و تطبيقات الذكاء الصناعى فى شكل منتجات و خدمات مبتكرة تلبى إحتياجات العملاء بسرعة و مرونة كبيرة.

٥- الإطار النظري:

٥-١: تعاون سلسلة التوريد.

يقصد بمفهوم التعاون بشكل عام Collaboration بأنة العلاقات المتداخلة بين المنظمات بهدف إتخاذ القرارات و حل المشكلات و مشاركة الموارد و المخاطر بين شركاء الأعمال بهدف تحقيق ميزة تنافسية (Kim (2006). كذلك يمكن تعريف التعاون بين شركاء الأعمال بأنة عملية بناء علاقات تعاونية تودى الى تسهيل الحصول على الموارد و المعلومات و تسهيل عمليات الإبتكار و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركاء (Li et al. (2009). كما صنف البعض أنواع التعاون إلى تعاون أفقى و هو الذى يعبر عن المنظمات التى تعمل فى نفس مستوى سلسلة التوريد مثل المنتجين معا أو الموزعين معا ، بينما يوجد تعاون رأسى و هو الذى يحدث بين مستويات مختلفة داخل السلسلة مثل المنتجين و الموردين (Soosay et al. (2008) وبشكل أكثر تحديدا عندما نتحدث عن تعاون سلسلة التوريد ، فأنها تعنى عملية شراكة بين أطراف سلسلة التوريد بهدف تحقيق المنافع المشتركة من خلال مشاركة المعلومات و التنسيق فى القرارات و حوافز التنسيق المشترك (Jimenez et al.(2019). و حاليا ينظر إلى التعاون فى مجال إدارة سلسلة التوريد بإعتبارة أحد أدوات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات و تحسين الأداء التنظيمى إعتمادا على نظرية إعتمادية الموارد (Acquah et al. (2021).

٥-٢: الإبتكار وإبتكار سلسلة التوريد.

بدا الإهتمام بمفهوم الإبتكار منذ بداية تسعينيات القرن الماضى، حيث ينظر للإبتكار بإعتبارة عملية تبنى أى أجهزة أو نظم أو إجراءات أو سياسات أو منتجات جديدة. كذلك ينظر البعض الى الإبتكار بإعتبارة الألية التى تشجع المنظمات على تقديم منتجات جديدة، وفى هذا السياق لابد ان تتشارك المنظمة مع الأطراف الخارجية فى الأنشطة الإبتكارية.(Chong et al., 2011) وقد

إتقت العديد من الدراسات على تصنيف الإبتكار إلى نوعين أساسيين هما: الإبتكار الجذري والإبتكار التراكمي ، حيث يقصد بالإبتكار بالجذري إحداث تغيرات كبيرة ينتج عنها إستخدام تكنولوجيا وأساليب جديدة و تؤدي إلى منتجات جديدة بينما الإبتكار التراكمي يتضمن تغيرات محدودة تؤدي لتحسين الأساليب و تطوير المنتجات. (Ageron et al., 2013; Goleci & Ponomoron, 2013; Luomaranta & Martinsuo, 2019; Jimanez et al., 2019)

من ناحية أخرى ظهر مفهوم حديث داخل أدبيات إدارة سلسلة التوريد يسمى إبتكار سلسلة التوريد supply chain innovation الذي يعنى بدورة حدوث مجموعة من التغيرات التراكمية و الجذرية فى المنتجات والعمليات و المعتمدة على التعاون بين أطراف سلسلة التوريد (Kabadurmus, 2020). وفى هذا الصدد لابد من التفرقة بين مفهوم الإبتكار فى سلسلة التوريد الذى يعكس الإبتكار فى المواد الخام وإدارة المخزون وإدارة النظم التشغيلية و طرق النقل و الشحن المبتكرة من ناحية و الإبتكار التكنولوجى داخل سلسلة التوريد لتحسين عمليات تبادل المعلومات و نظم الرقابة الرقمية على الأنشطة اللوجستية، ويؤدى تطبيق النوعين السابقين من الإبتكار إلى تحسين الأداء و تخفيض التكاليف و تحسين القيمة و هو ما يسمى Value Creation والذى إنعكس فى مفهوم إبتكار القيمة Value Innovation داخل سلسلة التوريد ككل (Abdelkafi & Pero, 2018; Kabadurmus, 2020; Freije et al., 2021)

ولقد توافقت العديد من الدراسات فى مجال إدارة سلسلة التوريد على أن إبتكار سلسلة التوريد هو إبتكار مشترك بين أطراف سلسلة التوريد قد يحدث فى بداية تدفق السلسلة Upstream متمثلاً فى التعاون مع الموردين أو يحدث فى نهاية السلسلة Downstream نتيجة التعاون مع العملاء و الموزعين وهذا ما يتطابق مع التوجه المتزايد نحو ما يعرف بأسم التوجه الإبتكارى داخل سلسلة التوريد، كما يتضمن هذا التصنيف للإبتكار التعاونى نوعين أساسيين هما إبتكار العملية و إبتكار المنتج، كذلك صنفت الدراسات القدرات الإبتكارية لسلسلة التوريد فى أنشطة البحوث و التطوير و القدرات التصنيعية و القدرات التسويقية و قدرات التعلم القدرات التنظيمية. (Lii & Kuo, 2016; Liao et al., 2017; Zimmermann et al., 2020; Shen et al., 2021; Talukder et al., 2021)

٥-٣: دور تعاون سلسلة التوريد في الإبتكار.

ركزت العديد من الدراسات على تحليل الأثر التعاوني داخل سلسلة التوريد و قدرته على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات من خلال تحسين القدرات الإبتكارية لدى المنظمة من خلال العمليات التعاونية الداخلية بين الإدارات و الأقسام والعمليات التعاونية الخارجية مع شركاء سلسلة التوريد بخاصة العملاء و الموردين، وهذا ما يرتبط بضرورة بناء و تحسين الثقافة التعاونية في عمليات الإبتكاروالذى يترتب عليه بناء علاقات تعاونية و ترتيبات بين شركاء السلسلة (Zimmermann et al., 2016 ; Krishnan et al., 2021; Kumar et al., 2021; Shen et al., 2021; Freije et al., 2021) وقد أكدت العديد من الدراسات في البيئة العربية على أهمية بناء الثقة و التعاون بين شركاء سلسلة التوريد لتحسين الأداء التشغيلي و خاصة العلاقة مع الموردين و العملاء. (الشعار و آخرون، ٢٠١٦، رشوان ٢٠٢٠)

٥-٤: قدرات سلسلة التوريد:

يشير مفهوم قدرات سلسلة التوريد Supply chain Capability إلى كل القدرات المملوكة للمنظمة والتي تستطيع توظيفها من خلال إستخدام الموارد الداخلية و الخارجية و المعلوماتية لتسهيل عمل سلسلة التوريد ، و قد صنفت الدراسات هذه القدرات من منظور كلا من كفاءة الأنشطة اللوجستية و فعالية الإستجابة للسوق و العملاء (Liao et al., 2017) . وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم قدرات سلسلة التوريد بإعتباره نفس مفهوم تكامل سلسلة التوريد من حيث توصيف أبعاد هذه القدرات في التكامل مع الموردين و العملاء والموزعين، حيث حدد عساف (٢٠١٥) ممارسات قدرات سلسلة التوريد في التكامل مع الموردين و الموزعين و العملاء. كذلك الأمر في دراسة سلمان وآخرون (٢٠٢٠) التي صنفت محاور قدرات سلسلة التوريد في التكامل مع الموردين والموزعين والعملاء.

٦- الدراسات السابقة

ظهر إهتمام الباحثن في مجال إدارة سلسلة التوريد بموضوع الإبتكار و التعاون من أواخر العقد الماضى حيث بدأت دراسة Nieto & Santamaria (2007) بدراسة دور الشبكات التعاونية لتقديم المنتجات الجديدة و تحقيق قيمة عالية للعملاء من خلال بناء علاقات تعاونية داخل سلسلة

التوريد. كما أوضحت دراسة (Azadrgan et al. (2008) إعتقاد المصنعين بشكل كبير على إبتكارات الموردين لتحسين جودة المنتجات و أوصت بضرورة بناء قدرات مشتركة للتعلم والإبتكار بين المنظمة و مورديها. في نفس الإتجاه أكدت دراسة (Soosay (2008) على إن علاقات التعاون داخل سلسلة التوريد تعمل على تحسين الإبتكار المستمر حيث أن العمل مع شركاء الأعمال يمكن المنظمة من زيادة قدراتها في الإبتكار الجذري و التراكمي. أما دراسة (Chong et al. (2016) فقد تناولت دور الإبتكار في ممارسات سلسلة التوريد على تحسين الأداء ،حيث أوضحت أن تحسين الإبتكار يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وأنة من الممكن أن تتشارك المنظمة مع شركاء الأعمال لتحسين عمليات الإبتكار لديها . و أوضحت دراسة (Goleci (2013) &Ponomaron الأرتباط الإيجابي بين إبتكارية المنظمة و حجم الإبتكار من ناحية و مرونة سلسلة التوريد و شدة التغيير البيئي ، حيث أن زيادة حجم الانشطة الإبتكارية يعد دالة في القدرات الإبتكارية للمنظمة خاصة في البيئة المتغيرة .في نفس إتجاه الدراسة السابقة قدمت دراسة (Ageron et al.(2013) نموذج مفاهيمي هام لأكتشاف دور الإبتكار في سلسلة التوريد أخذاً في الحسبان علاقات التعاون مع الموردين والعملاء ، و توصلت الدراسة إلى ان الإبتكار يعد عامل أساسى لإدارة السلسلة ووضعت الدراسة ثلاثة مستويات للممارسات الإبتكارية داخل سلسة التوريد هي العمليات الإدارية وعمليات إدارة المعلومات و أخيرا العمليات التشغيلية. وقد إستهدفت دراسة عساف (٢٠١٥) بيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ببعديها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية، كما وجدت تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها الثلاثة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. كما تناولت دراسة (Zimmermann et al.(2016) تحليل العلاقة بين سلسلة التوريد و الإبتكار و علاقتهم بتوليد ميزة تنافسية للمنظمة حيث توصلت الدراسة أن هناك خمس عناصر يجب تطبيقها لتسهيل عملية الإبتكار داخل سلسلة التوريد هي الشراكة بين أطراف سلسلة التوريد و التنسيق و التكامل بين الأنشطة و التحالفات الإستراتيجية و إستراتيجية الإبتكار المفتوح بالإضافة الى بناء ثقافة التعاون . في نفس الإتجاه أوضحت دراسة (Khalfan& McDermott (2016) أن العلاقة القوية بين الشركاء في سلسلة التوريد بهدف التعاون و خفض التكلفة تتم من خلال بناء التعاون للإبتكار بين المشروعات و كذلك من خلال عمليات الشراء و التوريد الإبتكارى و تحقيق

التكامل. وقد إستهدفت دراسة (Lii & Kuo (2016) تحليل التأثير المشترك أو المجمع للتوجه الإبتكاري و تكامل سلسلة التوريد و القدرات التنافسية على أداء المنظمة ، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الإبتكاري و تكامل السلسلة على القدرات التنافسية وعلى أداء المنظمة. وتناولت دراسة الشعار (٢٠١٦) دراسة تاثير علاقات التعاون مع الموردين والعملاء وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة مع الموردين والعملاء لها أثر على كل من أداء الشركات الصناعية الأردنية، وأداء سلسلة التوريد، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أداء سلسلة التوريد يؤثر في أداء تلك الشركات وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التنسيق والتعاون مع شركاء سلسلة التوريد. كما إستهدفت دراسة سلطان (٢٠١٦) دراسة تأثير تكامل سلسلة التوريد الداخلي و الخارجي متمثلا في التكامل مع الموردين والموزعين و العملاء على الميزة التنافسية وعلى إستجابة سلسلة التوريد ، و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتكامل الداخلي بينما يؤثر التكامل الخارجي على إستجابة سلسلة التوريد. من ناحية أخرى هدفت دراسة العمري و العاني (٢٠١٦) إلى التعرف على علاقات سلسلة التوريد الشركات الأردنية المنتجة للأدوية، وخلصت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر إيجابي لتبني مفهوم جودة العلاقات مع شركاء الأعمال في الشركات الدوائية الأردنية متمثلة في الثقة المتبادلة بين أطراف السلسلة ، الاتصال بين أطراف السلسلة، الإلتزام بين أطراف السلسلة، التعاون بين أطراف السلسلة على أداء هذه السلسلة . كما أشارت أيضا نتائج دراسة (Liao et al.(2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين تعاون سلسلة التوريد في الإبتكار و قدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية للمنظمة ، و يجب النظر إلى الإبتكار داخل سلسلة التوريد بإعتبارة عنصر أساسي بالإضافة إلى تنمية العلاقات التعاونية في نفس الوقت. من ناحية أخرى توصلت دراسة (Liao & Li (2018) إلى أهمية كلا من التعاون الداخلي الذي يحدث داخل المنظمة و التعاون الخارجي مع الموردين و العملاء لتحسين القدرة على الإبتكار حيث يؤدي هذا التعاون و التكامل إلى أثر إيجابي لتحسين طاقات التعلم والإبتكار و تحسين مشاركة كل أطراف سلسلة التوريد في إبتكار القيمة داخل السلسلة. وقد أكدت دراسة Um & Kim (2019) على أن تعاون سلسلة التوريد يرتبط إيجابيا بأداء المنظمة و تحقيق العديد من مزايا تكلفة المعاملات و بالتالي تحسين الميزة التنافسية للمنظمة. من ناحية أخرى ركزت دراسة (Statsenkoa & Zubielqui (2020) على تحليل دور تعاونية العملاء في تحسين الأداء الإبتكاري للمنظمة الخدمية ، و توصلت نتائجها إلى أن تعاون العملاء في تبادل المعلومات و بناء

الثقة يؤدي إلى سرعة حل المشاكل المشتركة و يؤدي إلى تحسين أداء الإبتكار. وفي دراسة هامة قدمها (Jimenez et al. (2019) لتحليل التأثير المباشر لتكنولوجيا المعلومات و تعاون سلسلة التوريد على الإبتكار الجذري والتراكمي للمنتج ، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود تأثير إيجابي لتعاونية سلسلة التوريد على الإبتكار التكنولوجي حيث أن التعاون مع الأطراف الخارجية يسرع من عمليات الإبتكار و كذلك الحال في تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر إيجابيا على التعاون والإبتكار. وفي نفس الإتجاه أكدت دراسة (Luomaranta & Mertinsuo(2019) على حدوث تحولات كبيرة في المنظمات الصناعية نحو مزيد من الإبتكار على مستوى سلسلة التوريد متضمنة إبتكارات في العمليات و التكنولوجي و الهيكل و عمليات التوريد و تكنولوجيا المعلومات و ذلك لتحقيق ميزة تنافسية. ولقد أوضحت دراسة (Papaioannou et al.(2020) أن الظروف الإقتصادية خاصة غير المواتية تؤثر سلبيا على حدوث التعاون بين أطراف سلسلة التوريد حيث حددت الدراسة عدة أليات للتعاون أهمها: مشاركة المعلومات و الإتفاق على الأهداف بين الشركاء و تماثل القرارات و مشاركة الموارد و بناء الثقة و هذه الاليات هي التي تعزز بناء المعرفة المشتركة بين اطراف السلسلة. كما أظهرت دراسة (Kumar et al. (2020) ان التوجه بالتعلم لدى المنظمة يؤثر إيجابيا على إستراتيجية العمليات وأن إستراتيجية الجودة والمرونة تؤثر على الأداء الإبتكاري للمنظمة في ظل تكامل سلسلة التوريد. وإستهدفت دراسة رشوان (٢٠٢٠) التعرف على تأثير درجة الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد وإستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي في ظل وجود تعاون مشترك بين أطراف إدارة سلسلة التوريد، توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي لدرجة الثقة المتبادلة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي في الشركات محل الدراسة، كما يلعب التعاون المشترك بين أطراف إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط دورا في التأثير على العلاقة بين درجة الثقة المتبادلة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء التشغيلي. وقد أكدت دراسة (De Camposi et al. (2020) على التأثير الإيجابي الذي يلعبه التعاون داخل سلسلة التوريد و كذلك قدرات تكنولوجيا المعلومات على تنمية كفاءة الأنشطة اللوجستية العكسية. و من منظور مختلف نسبيا تناولت دراسة (Pan et al.(2020) موضوع التمويل المشترك بين أطراف سلسلة التوريد بهدف تحسين كفاءة سلسلة التوريد و إستخدام هذا التمويل في أنشطة البحوث و التطوير والابتكار بين شركاء سلسلة التوريد و ذلك في شكل نظم تمويل داخلية بين المنتجين و الموردين والموزعين لتحسين كفاءة التمويل لدى كل شركاء السلسلة. وفي دراسة هامة

قدمها (Zimmermann et al. 2020) لدراسة مدى التوافق بين القدرات الإبتكارية و إستراتيجيات سلسلة التوريد حيث توصلت نتائجها الى وجود ارتباط ايجابي قوى بين القدرات الاساسية للإبتكار و القدرات الداعمة للإبتكار مع أداء الأعمال حيث تتوسط إستراتيجيات سلسلة التوريد هذه العلاقة و تعمل على تحسينها لتحقيق ميزة تنافسية. كما إستهدفت دراسة سلمان و آخرون (٢٠٢٠) تحليل أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد متمثلة في التكامل مع الموردين والعملاء و الموزعين على تحقيق الميزة التنافسية، و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتكامل قدرات سلسلة التوريد على الجودة والتكلفة والتسليم والمرونة بما يحقق الميزة التنافسية.

ولقد تناولت دراسة (Shen et al. 2021) تحليل دور الإبتكار التعاونى فى سلسلة التوريد من خلال تحليل دور كلا من المنتجين و الموردين و تحقيق إبتكار القيمة ، حيث يتضح دور المورد فى إبتكار المدخلات و يتضح دور المنتجين فى إبتكار المنتجات، هذا الإختلاف يدفع المنظمات حاليا إلى ضرورة سد الفجوة بين المورد والمنتج من خلال مفهوم الإبتكار التعاونى بينهما لتحقيق أفضل قيمة للعملاء وهذا ما يعكس دمج كلا من إبتكار العملية و إبتكار المنتج معا. وإتقافا مع الدراسة السابقة فقد قدم (Freije et al. 2021) تحليلا لدور التعاون داخل سلسلة التوريد كأهم محددات نجاح الإبتكار ، و توصلت الدراسة إلى ضرورة تحقيق التكامل الداخلى و الخارجى مع الموردين والعملاء لتحسين قدرات الإبتكار حيث أن مشاركة العملاء تضمن تعريف مستوى الخدمة المطلوب فى المنتجات الجديدة بينما مشاركة الموردين تضمن دعم طاقات الإبتكار فى المدخلات. أما دراسة (Chang et al. 2021) فقد حلت عملية الإبتكار التى تحدث لدى المنتجين و مدى تأثيرها بإستراتيجيات الموزعين ، وتوصلت إلى ضرورة تحقيق التنسيق و التعاون بين المنتجين والموزعين لدعم العمليات الإبتكارية و تحقيق مصلحة الموزعين . و لقد أكدت دراسة (Shou et al. 2021) على ضرورة تنسيق و دمج عملية الإبتكار التشغيلى داخل سلسلة التوريد من خلال دمج المدخل الفنى و الإجتماعى معا لضمان تحقيق التنسيق الداخلى و الخارجى بين أطراف سلسلة التوريد فى عملية الإبتكار لتحسين الأداء. كذلك أكدت دراسة (Acquah et al. 2021) على ضرورة النظر إلى تعاون سلسلة التوريد بإعتبارة أحد أدوات تحقيق الميزة التنافسية و تحسين أداء المنظمة حيث أن ثقافة التعاون و بناء الثقة يعد مقدمات ضرورية للإستفادة من تعاون سلسلة التوريد. وقد اتفقت دراسة (Kumar et al. 2021) مع نتيجة الدراسة

السابقة حيث أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يستدعي بناء قدرات شراكة مع أطراف سلسلة التوريد و تحسين الإستدامة فى السلسلة و هذا يستدعي بناء علاقات شراكة و تعاون داخل السلسلة. من ناحية أخرى تناولت دراسة (Yang et al., 2021) الروابط الإنتاجية على التعاون فى عمليات الإبتكار و توصلت الدراسة أن الروابط مع الموردين و المنتجين فى شكل علاقات مشتركة تعمل على تقوية وتفعيل عمليات الإبتكار بين الشركاء و تسهل أنشطة البحوث و التطوير بين شركاء الأعمال.

تعليق الباحث على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت وتحليل العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد فى إبتكار القيمة وكيفية الإستفادة من قدرات سلسلة التوريد فى تحسين الميزة التنافسية إتضح للباحث وجود إتجاهين بحثيين فى هذا المجال، الإتجاه الأول تناول دراسة وتحليل دور التعاون داخل سلسلة التوريد فى تحسين عملية الإبتكار. (Nieto et al., 2007; Soosay et al., 2008; Yang et al., 2021; Lii & Kuo, 2016; Liao et al., 2018; Kumar et al., 2020; Jimenez et al., 2019; Shen et al., 2021; Freiji et al., 2021; Chang et al., 2021; Acquah et al., 2021).

أما الإتجاه الثانى للدراسات فركز على ربط تعاون سلسلة التوريد فى الابتكار و دورة على تحقيق الميزة التنافسية و تحسين أداء المنظمة. (Chong et al., 2011; Ageron et al., 2013; Zimmermann et al., 2016; Liao et al., 2017; Kwak et al., 2018; Um & Kim, 2019; Statsenko & De Campos et al., 2020; Zimmermann et al., 2020; Shou et al., 2021; Kumar et al., 2021). من هنا إتضح للباحث وجود فجوة بحثية فى الدراسات السابقة تتمثل فى عدم وجود إطار متكامل يربط بين دور تعاون سلسلة التوريد فى إبتكار القيمة والتنسيق بين أطراف السلسلة وتحقيق تكامل السلسلة لدعم عمليات إبتكار القيمة من ناحية وإنعكاس ذلك على بناء ميزة تنافسية وتحسين الأداء بشكل عام إعتقادا على ما تتمتع به المنظمة وسلسلة التوريد من قدرات من ناحية أخرى.

٧ -النموذج المقترح للبحث:

بناءً على مراجعة الأدبيات تم وضع النموذج المقترح للبحث بالإعتماد على دراستين أساسيتين هما:

Jimenez et al. (2019) و Liao et al. (2017) وبناءا على ما سبق يتكون النموذج المقترح للبحث من المتغيرات الموضحة في الشكل التالي:

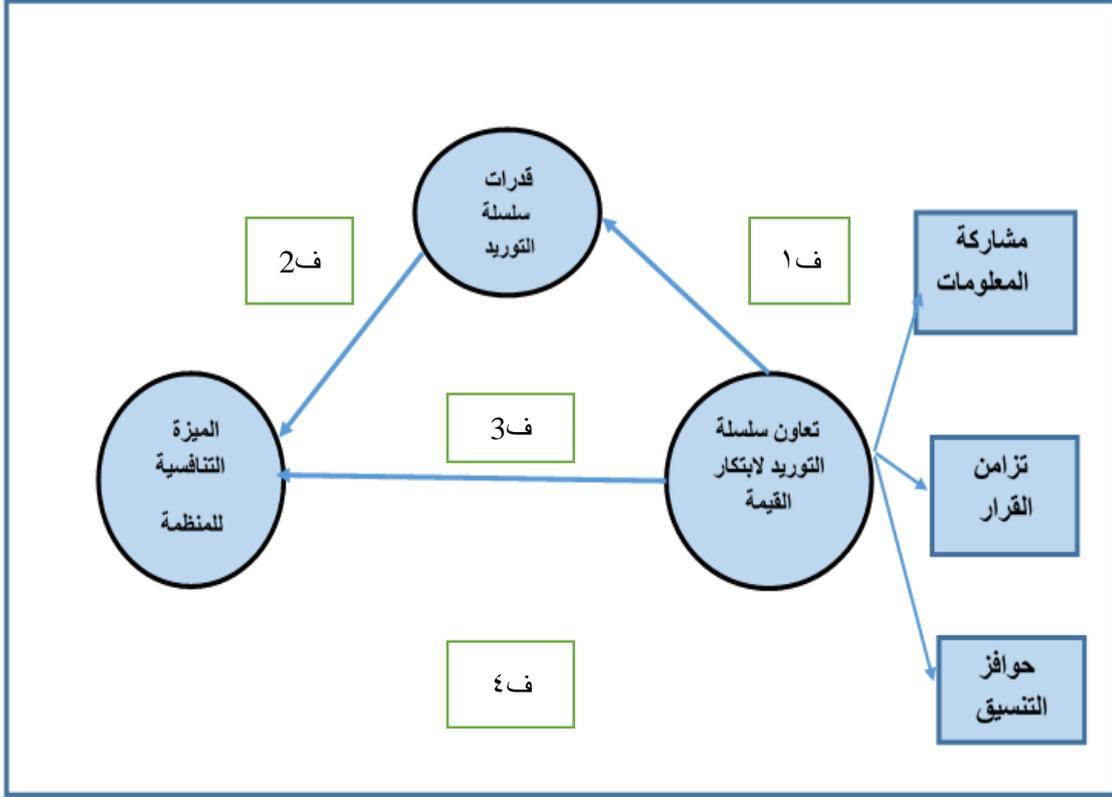
١ - المتغير المستقل: يتمثل في تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي مشاركة المعلومات و تزامن القرار وحوافز التنسيق المشترك .

٢- المتغير الوسيط: يتمثل في قدرات سلسلة التوريد.

٣- المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية للمنظمة.

وفيما يلي عرض لنموذج الدراسة المقترح:

شكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة



٨ - فروض الدراسة:

إعتماداً على نتائج الدراسات السابقة لتحليل العلاقات الموضحة في النموذج المقترح للبحث، وإعتماداً على تحليل مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة مجموعة من الفروض التي يمكن إختبارها للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، كما يلي:

الفرض الأول: إعتماداً على عدة دراسات سابقة ركزت على العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد (Lii & Kuo, 2016 ; Liao et al., 2017; Liao & Li, 2018; Jimenez et al., 2019; Zimmermann et al., 2020) وبناءً على نتائج تلك الدراسات قام الباحث بصياغة الفرض الأول التالي: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و قدرات سلسلة التوريد.

الفرض الثاني: إعتادا على عدة دراسات سابقة لتحليل العلاقة بين قدرات سلسلة التوريد و الميزة التنافسية للمنظمة (Chong et al ., 2011 ; Ageron et al., 2013; Lii &Kuo, 2016; Liao et al.,2017 ; Kwak et al., 2018; Kumar et al.,2020; Zimmermenn et al., 2020 ; Freije et al.,2021) وبناء على نتائج تلك الدراسات قام الباحث بصياغة الفرض الثاني التالي: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين قدرات سلسلة التوريد و الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرض الثالث: إعتادا على عدة دراسات سابقة لتحليل العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و الميزة التنافسية (Ageron et al.,2013; Liao et al., 2017; Statsenko & Krishnan Zubieli, 2020; et al., 2021; Shou et al., 2021) تلك الدراسات قام الباحث بصياغة الفرض الثالث التالي: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرض الرابع: إعتادا على نتائج بعض الدراسات السابقة لتفسير العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و قدرات سلسلة التوريد من ناحية و قدرات سلسلة التوريد و الميزة التنافسية من ناحية أخرى ، فقد قام الباحث بصياغة الفرض الرابع التالي: تلعب قدرات سلسلة التوريد دور وسيط بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و الميزة التنافسية للمنظمة.

٩ - الدراسة التطبيقية:

٩ - ١ : هدف الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى إختبار فروض الدراسة التي قام الباحث بتتميتها بعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة في الجانب النظري من الدراسة، وهي المرتبطة بتعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية وذلك تطبيقا على عدد من المنظمات الصناعية في مصر.

٩ - ٢ : منهج الدراسة:

سعيًا للوصول إلى أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الظاهرة محل الدراسة، واختبار فروض الدراسة، وتحليل البيانات المجمعة بواسطة قائمة الاستقصاء المعدة خصيصًا لهذا الغرض وتفسيرها والوصول إلى الإستنتاجات التي تساهم في دراسة تأثير بتعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد على الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية.

و قد قام الباحث بإجراء عملية الترجمة العكسية لقائمة الاستقصاء و ذلك لضمان صحة بنود الأسئلة الواردة بها .وقد إعتمدت الدراسة نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

مصادر ثانوية: وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ومقالات وبحوث ودوريات تتعلق بموضوع الدراسة. ومصادر أولية: إعتد الباحث على قائمة الإستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية.

٩ - ٣ : الإسلوب المستخدم في جمع البيانات:

إستخدم الباحث أسلوب قائمة الاستقصاء حيث تم اجراء عملية الترجمة العكسية لجميع الأسئلة المستخدمة بها للتأكد من صحة الترجمة . وقد تضمنت قائمة الإستقصاء ثلاثة أقسام رئيسية هي: الجزء الأول: إستهدف قياس تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة ويحتوى على (٢٣) فقرات بالإعتماد على دراستان هما: Kim et al. (2006) ; Michel , (2008)

الجزء الثاني إستهدف قياس قدرات سلسلة التوريد ويحتوى على (٧) فقرات بالإعتماد على دراستين هما: Morach (1996) و Lynch & Ozment (2000) ، أما الجزء الثالث و الأخير إستهدف قياس الميزة التنافسية للمنظمة و تحتوى على (١٥) فقرة إعتمادا على دراستين هما: دراسة Kristal et al. (2010) ودراسة Li et al. (2009)

٩ - ٤ : مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع البحث في الشركات الصناعية العاملة في صناعة الأجهزة الكهربائية والأدوية والغزل والنسيج والملابس الجاهزة والمعدات الطبية والمنظفات ومستحضرات العناية الشخصية والأغذية

والمشروبات في نطاق محافظات الإسكندرية والبحيرة والقاهرة. وقد إستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجموعة من الشركات الصناعية التي تتميز بأهمية أنشطة الإبتكار و تقديم المنتجات الجديدة لديها مع أهمية و ضرورة التنسيق مع شركاء الأعمال لتنسيق أنشطة الإبتكار عبر سلسلة التوريد خاصة صناعة الاجهزة و المعدات ، وقد تمثلت وحدة المعاينة في مديري إدارة الإنتاج والعمليات و مديري سلاسل التوريد، و مديري أنشطة البحوث و التطوير ولقد قام الباحث بتوزيع ٣٨٠ قائمة إستقصاء وتم استرداد ٣٤٦ قائمة وتم إستبعاد عدد ٣٤ قائمة بسبب عدم إكتمالها، وبذلك يكون عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٦٨ قائمة وذلك بنسبة ردود بلغت ٩١٪.

تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية (الصيد و جلال، ١٩٩٣):

$$\text{حجم العينة} = \frac{[(ن - ١) ف + ١]}{ن}$$

حيث أن: ن ← حجم المجتمع ف ← الخطأ المسموح به ٥ % من حجم العينة

ولذا فإن حجم العينة = $\frac{186}{186} = \frac{(1 - 186) (0.05) + 1}{186}$ شركة ، و تم توزيع عد دثلاثة إستمارات في كل شركة لمديري إدارة الإنتاج والعمليات و سلاسل التوريد، و أنشطة البحوث و التطوير

حيث ان حجم المجتمع المشاركين في الدراسة وفقا لقاعدة بيانات نقطة التجارة الدولية المصرية = ١٨٦ شركة [www. tpegypt.gov.eg](http://www.tpegypt.gov.eg)

٩-٥: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي the SmartPLS3.0 software قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من إجابات أفراد عينة الدراسة وتتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

١- بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة.

٢- إختبار كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة في قائمة الإستقصاء، أما الصدق التطابقي لمقاييس الدراسة فقد تم الإعتماد على التحليل العاملي وذلك لإيجاد متوسط التباين المفسر.

٣- تم إستخدام تحليل Partial Least Square (PLS) لتحليل العلاقات داخل النموذج.

٦-٩: إختبار ثبات مقاييس وصدق مقاييس متغيرات الدراسة:

لإختبار نموذج الدراسة، قام الباحث بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي the Smart PLS3.0 software لإختبار صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

٩-٦-١-: إختبار ثبات المقاييس:

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١) الي ان قيم معامل الفا لمقاييس المتغيرات الدراسة تتراوح بين ٠.٦١١، ٠.٨٥٦. وهذا يشير الي تمتع مقاييس متغيرات الدراسة بدرجة من الثبات وذلك طالما ان معاملات الثبات أكبر من ٠.٦٠ (Fornell and Larcker, 1981)

جدول رقم (١): درجة ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات

معامل التحميل	متوسط التباين (AVE)	معامل الثبات	المتغيرات
			تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة. CO-SC
	0.569	0.742	مشاركة المعلومات (IC)
0.522			١- تشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول الاتجاهات الحالية و المستقبلية بالسوق.
0.590			٢-تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول تفضيلات و رغبات العملاء.
0.626			٣- تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول الاسواق الجديدة و التنبؤ بالطلب في السوق..
0.634			٤-تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول المنتجات و الابتكارات الجديدة..

معامل التحميل	متوسط التباين (AVE)	معامل الثبات	المتغيرات
0.631			٥- تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول المواصفات المطلوبة للمنتجات الجديدة..
0.626			٦-تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول هيكل تكلفة المنتجات الجديدة..
0.673			٧ -تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات المرتبطة بالمعرفة و الخبرات المشتركة
	0.581	0.739	تزامن القرارات (DS)
0.644			٨- تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد مرتبطة بتأثيرات الاتجاهات الجديدة في بيئة الاعمال.
0.615			٩- تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد بصدد أنشطة المنتجات الجديدة.
0.599			١٠-تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتطوير المنتجات الجديدة.
0550			١١-تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتصميم المنتجات الجديدة.
0.755			١٢-تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتحليل احتياجات العملاء من المنتجات الجديدة.
0.700			١٣-تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتطوير التكنولوجيا و العمليات الصناعية.
0.747			١٤ - تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتحديد مواصفات المنتجات الجديدة.
	0.538	0.732	حواجز التنسيق المشترك (IA)
0.741			١٥- يتم من خلال فريق العمل الوظيفية المشتركة مع شركاء سلسلة التوريد التوصل لأفكار المنتجات و الإبتكارات الجديدة.
0.742			١٦-يؤدى التنسيق فى أفكار الاعمال الجديدة إلى تخفيض التكاليف.

معامل التحميل	متوسط التباين (AVE)	معامل الثبات	المتغيرات
0.742			١٧ - يؤدي التنسيق في أفكار الأعمال الجديدة الى تحقيق علاقات فائز- فائز بين الشركاء.
0.764			١٨- تؤدي المشاركة في عمليات الإبتكار الى التوصل لإتفاق تعاوني مريح لكل الأطراف.
0.773			١٩- يصل جميع شركاء سلسلة التوريد إلى إتفاق مرضى حول تكافة تطوير المنتجات الجديدة.
0.668			٢٠- تحقق اليات التنسيق المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد السرعة في تقديم المنتجات الجديدة.
0.654			٢١- يحقق شركاء سلسلة التوريد العديد من المنافع من فعالية التنسيق المشترك.
0.720			٢٢- يؤدي التنسيق المستمر بين شركاء سلسلة التوريد إلى تحقيق معدل نمو مستمر في الإيرادات و الربحية.
0.622			٢٣- يحقق شركاء سلسلة التوريد منافع تخفيض تكلفة تطوير المنتجات الجديدة نتيجة التنسيق المشترك بينهم
	0.575	0.721	قدرات سلسلة التوريد (SCC)
0.617			٢٤- تعد المنظمة مستعدة لتبسيط عمليات سلسلة التوريد لديها.
0.687			٢٥- تمتلك المنظمة القدرة على تجنب و إزالة اي عمليات غير ضرورية في سلسلة التوريد.
٠.٧٦٨			٢٦- تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة .
٠.٧٧٤			٢٧- تمتلك المنظمة قدرة تسليم مرتفعة و تعمل على تحسينها.
٠.٦٧٨			٢٨- تمتلك المنظمة علاقات قوية مع العملاء و الموردين.
٠.٧٣١			٢٩- تمتلك المنظمة القدرة على حل مشاكل العملاء.
٠.٧١٦			٣٠- تمتلك المنظمة القدرة على تنميط و توحيد منتجاتها و خدماتها.
	0.508	0.722	الميزة التنافسية للمنظمة (CA)
٠.٧١٦			٣١- تستطيع المنظمة تقديم أسعار أقل لمنتجاتها.
٠.٦٣٩			٣٢- تستطيع المنظمة تقديم اسعار اقل لمنتجاتها مقارنة بمنافسيها.

معامل التحميل	متوسط التباين (AVE)	معامل الثبات	المتغيرات
٠.٥٨٨			٣٣-تستطيع المنظمة إستخدام جودة منتجاتها خدماتها كسلاح تنافسي.
٠.٦٨٤			٣٤- تقدم المنظمة منتجات و خدمات يعتمد عليها.
٠.٧٣١			٣٥- تمتلك المنظمة منتجات و خدمات يعتمد عليها.
٠.٧٠٣			٣٦- تضمن المنظمة توافر منتجاتها بالسوق.
٠.٧٧٥			٣٧- تستطيع المنظمة توصيل المنتجات فى الوقت المتفق عليه.
٠.٧٣٦			٣٨-تمتلك المنظمة عمليات نقل و توزيع يعتمد عليها.
٠.٦٧٨			٣٩-تستطيع المنظمة التكيف حسب الإحتياجات المختلفة للعملاء.
٠.٦٥٢			٤٠- تستطيع المنظمة تغيير العروض البيعية و مواصفات المنتجات حسب حاجة العميل.
٠.٦١٦			٤١-تستطيع المنظمة الإستجابة السريعة لاحتياجات العملاء
٠.٦٥٤			٤٢-تمتلك المنظمة انظمة تسليم سريعة لمنتجاتها و خدماتها.
٠.٧١٦			٤٣-تمتلك المنظمة السبق دائما فى تقديم المنتجات الجديدة للسوق.
٠.٦٨٤			٤٤- متوسط ازمة التسليم لدى المنظمة أقل من متوسط السوق.
٠.٦٠٧			٤٥-تستطيع المنظمة تقديم منتجات جديدة للسوق بسرعة.

- المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

- تم استبعاد الأسئلة رقم Q1 و Q2 و Q10 و Q و ١١Q و Q33 لإنخفاض معامل التحميل المعيارى في التحليل العاملي التوكيدى (نموذج القياس) ، علما بانة تم إجراء إختبار الصدق و الثبات لجميع المفردات و عددها ٣٤٦ مفردة وذلك لعدد ٤٥ سؤال بقائمة الاستقصاء.

٩- ٦ - ٢- إختبار صدق المقاييس:

تم تحديد درجة صدق المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة إستنادا إلى المعايير بالنظر إلى الجدول (١) نجد أن جميع معاملات التحميل على العوامل تزيد عن (٠.٦) وتتمتع بمستوى معنوي مرتفع عند ألفا = ٠.٠٠١، يوضح الجدول (١) أن قيم معاملات التحميل تتراوح من 0.607، 7.47 وأيضاً يظهر الجدول أن متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted) (AVE) تزيد جميع القيم الخاصة بالمتغيرات عن ٠.٥ وتُعد تلك القيم

ملائمة تماماً حيث تتجاوز ٠.٥ والتي إقترحها كلاً من فورنيل ولأكر (Fornell and Larcker, 1981). وفيما يخص فحص الصدق كانت جميع هذه القيم أكبر من معاملات الارتباط بين أي متغيرين، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الصدق التمايزي.

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط والصدق التمايزي

الميزة التنافسية	قدرات سلسلة التوريد	تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة	
		0.860	تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة
	0.708	0.782	قدرات سلسلة التوريد
0.677	0.682	0.677	الميزة التنافسية

Briefly, both of validity was achieved (Fornell & Larcker, 1981).

٩-٦-٣- توصيف مفردات الدراسة:

تم في هذا الجزء القيام بمقابلات شخصية مع المستقضي منهم من مديري إدارة الإنتاج والعمليات و مديري سلاسل التوريد، و مديري أنشطة البحوث و التطوير. بالإضافة إلى ذلك قام المستقضي منهم بملء قائمة الإستقصاء، وذلك لقياس علاقة تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة و قدرات سلسلة التوريد في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة، ويوضح الجدول رقم (٣) هذه الأبعاد ، وكذلك المتوسط والانحراف المعياري لكلاً منهما.

جدول رقم (٣) توصيف متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط	المتغيرات
0.815	4.569	تعاون سلسلة التوريد في ابتكار القيمة. CO-SC
0.911	4.234	مشاركة المعلومات (IC)
0.799	3.567	١-تشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول الاتجاهات

الانحراف المعياري	الوسط	المتغيرات
		الحالية و المستقبلية بالسوق.
0.760	3.455	٢-تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول تفضيلات و رغبات العملاء.
0.881	4.569	٣- تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول الاسواق الجديدة و التنبؤ بالطلب فى السوق..
0.781	3.860	٤- بتتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول المنتجات و الابتكارات الجديدة..
0.971	4.269	٥- تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول المواصفات المطلوبة للمنتجات الجديدة..
0.800	4.569	٦- تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات حول هيكل تكلفة المنتجات الجديدة..
0.898	4.569	٧-تتشارك المنظمة مع شركاء سلسلة التوريد المعلومات المرتبطة بالمعرفة و الخبرات المشتركة
0.9821	4.739	تزامن القرارات (DS)
0.890	4.400	٨ تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد مرتبطة بتأثيرات الاتجاهات الجديدة فى بيئة الاعمال.
0.799	4.210	٩-تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد بصدد أنشطة المنتجات الجديدة.
0.930	4.960	١٠-تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتطوير المنتجات الجديدة.
0.887	3.503	١١-تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتصميم المنتجات الجديدة.
0832	4.569	١٢-تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتحليل

الانحراف المعياري	الوسط	المتغيرات
		احتياجات العملاء من المنتجات الجديدة.
0.912	4.872	١٣- تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتطوير التكنولوجيا و العمليات الصناعية.
0.801	4.669	١٤ تمتلك المنظمة خطط مشتركة مع شركاء سلسلة التوريد لتحديد مواصفات المنتجات الجديدة.
0.790	4.787	حواجز التنسيق المشترك (IA)
0.877	4.880	١٥- يتم من خلال فريق العمل الوظيفية المشتركة مع شركاء سلسلة التوريد التوصل لأفكار المنتجات و الإبتكارات الجديدة.
0.772	3.798	١٦- يؤدي التنسيق في أفكار الاعمال الجديدة إلى تخفيض التكاليف.
0.890	4.231	١٧ - يؤدي التنسيق في أفكار الأعمال الجديدة الى تحقيق علاقات فائز - فائز بين الشركاء.
0.789	4.109	١٨- تؤدي المشاركة في عمليات الإبتكار الى التوصل لإتفاق تعاوني مريح لكل الأطراف.
0.809	3.546	١٩- يصل جميع شركاء سلسلة التوريد إلى إتفاق مرضى حول تكافة تطوير المنتجات الجديدة.
0.744	4.266	٢٠- تحقق اليات التنسيق المشتركة بين شركاء سلسلة التوريد السرعة في تقديم المنتجات الجديدة.
0.788	3.709	٢١- يحقق شركاء سلسلة التوريد العديد من المنافع من فعالية التنسيق المشترك.
0.909	3.887	٢٢- يؤدي التنسيق المستمر بين شركاء سلسلة التوريد إلى تحقيق محل نمو مستمر في الإيرادات و الربحية.
0.801	4.708	٢٣- يحقق شركاء سلسلة التوريد منافع تخفيض تكلفة تطوير المنتجات الجديدة نتيجة التنسيق المشترك بينهم
0.843	3.890	قدرات سلسلة التوريد (SCC)

الانحراف المعياري	الوسط	المتغيرات
0.936	4.890	٢٤- تعد المنظمة مستعدة لتبسيط عمليات سلسلة التوريد لديها.
0.936	3.890	٢٥- تمتلك المنظمة القدرة على تجنب و إزالة اى عمليات غير ضرورية في سلسلة التوريد.
0.783	4.421	٢٦- تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة .
0.800	4.090	٢٧- تمتلك المنظمة قدرة تسليم مرتفعة و تعمل على تحسينها.
0.912	3.3870	٢٨- تمتلك المنظمة علاقات قوية مع العملاء و الموردين.
0.830	4.770	٢٩- تمتلك المنظمة القدرة على حل مشاكل العملاء.
0.878	4.113	٣٠- تمتلك المنظمة القدرة على تنميط و توحيد منتجاتها و خدماتها.
0.834	3.441	الميزة التنافسية للمنظمة (CA)
0.898	4.045	٣١- تستطيع المنظمة تقديم أسعار أقل لمنتجاتها.
0.901	3.340	٣٢- تستطيع المنظمة تقديم اسعار اقل لمنتجاتها مقارنة بمنافسيها.
0.876	4.032	٣٣-تستطيع المنظمة إستخدام جودة منتجاتها خدماتها كسلاح تنافسى.
0.909	3.907	٣٤- تقدم المنظمة منتجات و خدمات يعتمد عليها.
0.812	3.899	٣٥- تمتلك المنظمة منتجات و خدمات يعتمد عليها.
0.890	3.677	٣٦-تضمن المنظمة توافر منتجاتها بالسوق.
0.900	4.214	٣٧-تستطيع المنظمة توصيل المنتجات فى الوقت المتفق عليه.
0.832	3.999	٣٨-تمتلك المنظمة عمليات نقل و توزيع يعتمد عليها.
0.789	3.850	٣٩-تستطيع المنظمة التكيف حسب الإحتياجات المختلفة للعملاء.
0.987	3.790	٤٠-تستطيع المنظمة تغيير العروض البيعية و مواصفات المنتجات حسب حاجة العميل.
0.789	4.090	٤١-تستطيع المنظمة الإستجابة السريعة لاحتياجات العملاء
0.988	3.190	٤٢-تمتلك المنظمة انظمة تسليم سريعة لمنتجاتها و خدماتها.
0.887	3.790	٤٣-تمتلك المنظمة السبق دائما فى تقديم المنتجات الجديدة للسوق.

الانحراف المعياري	الوسط	المتغيرات
0.766	3.890	٤٤ - متوسط ازمة التسليم لدى المنظمة أقل من متوسط السوق.
0.839	3.890	٤٥ - تستطيع المنظمة تقديم منتجات جديدة للسوق بسرعة.

وبالنظر الي النتائج الواردة في الجدول رقم (٣) يتضح منها ما يلي:

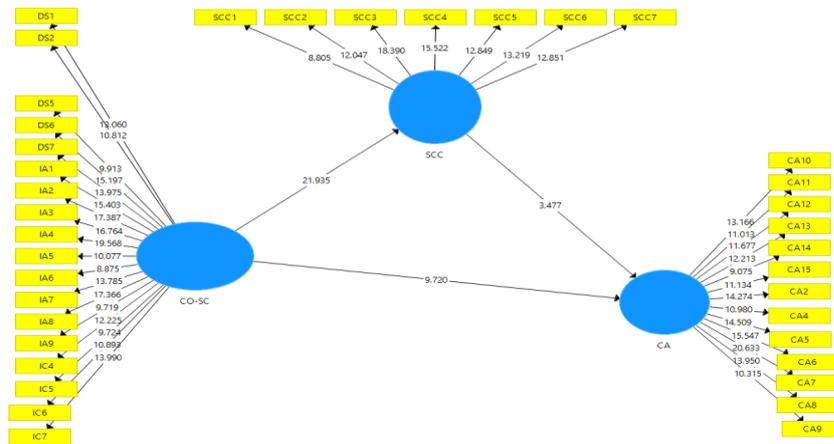
(١) تقاربت متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات الخاصة بهذه المفاهيم ما بين (3.441) و(4.569).

(٢) تقاربت أيضا الانحرافات المعيارية للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث لوحظ أن قيم الانحرافات المعيارية الخاصة بهذه المفاهيم قد تراوحت ما بين (0.815) و (0.936) مما يشير إلي إختلاف في آراء الأفراد المشاركين في الدراسة حول تلك المفاهيم كان محدودا بشكل نسبي.

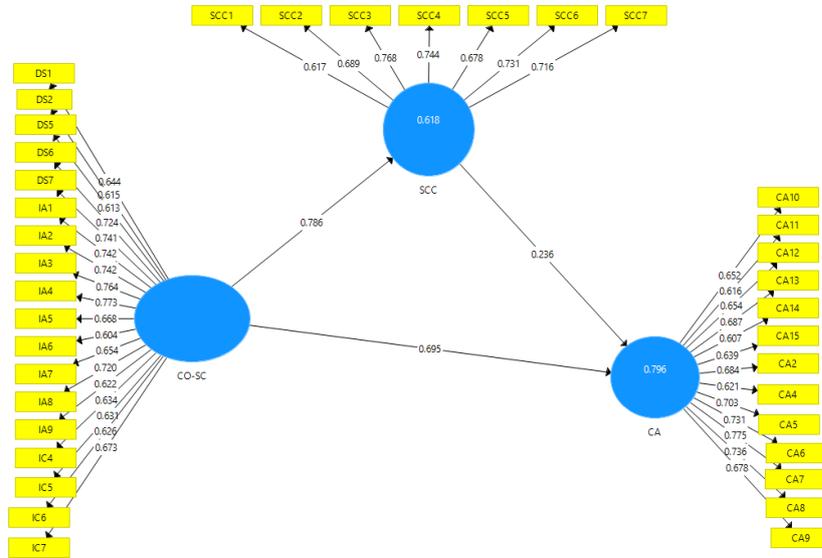
٩ - ٦ - ٤ - نتائج إختبار فروض الدراسة:

لاختبار نموذج الدراسة، قام الباحث بالإستعانة بالبرنامج الاحصائي the SmartPLS3.0 software ويوضح الشكل رقم (٢) نتائج نموذج الدراسة المقترح (معاملات إحصائية (ت) ، الشكل رقم (٣) و (٤) نتائج معاملات الإنحدار وكذلك يوضح جدول رقم (٤) نتائج تحليل نموذج الدراسة.

الشكل رقم (٢): نتائج تحليل نموذج الدراسة المقترح معاملات إحصائية (ت)



الشكل رقم (٣): نتائج تحليل نموذج الدراسة المقترح معاملات الانحدار



٩ - ٦ - ٥ - ملخص نتائج التحليل الإحصائي:

تم استخدام تحليل Partial Least Square (PLS) لتحليل العلاقات داخل النموذج بين تعاون سلسلة التوريد لإبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة، وقد أظهرت نتائج التحليل قبول الفرض الأول والثاني والثالث وتم قبول الفرض الرابع جزئيا حيث أوضحت النتائج أن قدرات سلسلة التوريد تلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد لإبتكار القيمة والميزة التنافسية للمنظمة كما توضحه نتائج الجدولين رقم (٤) و (٥) كالآتي:

جدول رقم (٤) نتائج إختبار الفروض الثلاث الأولى

الفرض	العلاقة	معامل المسار	قيمة إحصائية ت	مستوى المعنوية	القرار
١ ف	تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة <--- قدرات سلسلة التوريد	0.695	9.920	٠.٠٠٠٠	قبول ***
٢ ف	قدرات سلسلة التوريد <-- الميزة التنافسية	0.786	21.953	٠.٠٠٠٠	قبول ***
٣ ف	تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة <-- الميزة التنافسية	0.236	3.477	٠.٠٠٠٠	قبول ***

Note: t -values > 1.96** ($p < 0.05$); t -values > 2.58*** ($p < 0.01$), SE= Stander error, S=Supported

جدول رقم (٥) نتائج اختبار الفرض الوسيط

القرار	VAF	p-value	t-value	SE	Indirect Effect CO-SC ----> CA	Path B SCC -> CA	Path A CO-SC -> SCC	الفرض
Partial	50%	٠.٠٠٠٠	5.809	0.032	0.185	0.236	0.786	فء

Note: t -values > 1.65* ($p < 0.10$); t -values > 1.96** ($p < 0.05$); t -values > 2.58*** ($p < 0.01$)

نتائج إختبار الفرض الأول:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة، يتبين من النتائج الواردة في جدول (٥) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت **0.695** وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١ وهذا ما يفسر قبول الفرض الأول بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة.

نتائج إختبار الفرض الثاني:

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين قدرات سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة، يتبين من النتائج الواردة في جدول (٥) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت **0.786** وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١ وهذا ما يفسر قبول الفرض الثاني بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين قدرات سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة في الشركات محل الدراسة.

نتائج إختبار الفرض الثالث:

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و الميزة التنافسية للمنظمة، يتبين من النتائج الواردة في جدول (٥) أن قيمة معامل المسار بلغت **0.236** وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١ وهذا ما يفسر قبول

الفرض الثالث بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و الميزة التنافسية للمنظمة .

نتائج اختبار الفرض الرابع:

تلعب قدرات سلسلة التوريد دور وسيط بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و الميزة التنافسية للمنظمة ، حيث من المتوقع أن تؤثر قدرات سلسلة التوريد كمتغير وسيط على العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في الشركات محل الدراسة ، يتبين من النتائج الواردة في جدول (٥) ان قيمة معامل المسار للأثر المباشر لمتغير تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة علي قدرات سلسلة التوريد كانت 0.786 ، وأن قيمة معامل المسار للأثر المباشر لمتغير قدرات سلسلة التوريد علي الميزة التنافسية بلغت ٠.٢٣٦ ، بينما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر في ظل وجود قدرات سلسلة التوريد كمتغير وسيط بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و الميزة التنافسية للمنظمة ٠.١٨٥ ، وقيمة ت 5.809 وهي علاقة معنوية، عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ وهو اقل من ١٪ ، ويفسر ذلك بأن قدرات سلسلة التوريد لعبت دور المتغير الوسيط في تحسين العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة و الميزة التنافسية ، وحيث أنه بلغت درجة التباين المفسر لتلك العلاقة ٥٠٪ فان هذا يشير إلي أن الوسيط هنا وسيط جزئي وهذا ما يفسر قبول الفرض الرابع بأن متغير قدرات سلسلة التوريد يعد وسيط جزئي.

١٠- تفسير النتائج ومناقشتها:

يمكن تفسير ومناقشة النتائج في ظل التحليلات الإحصائية السابقة على النحو التالي:

١- توصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد في الشركات محل الدراسة ، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا المجال (Kumar et al.,2021; Jimenez et al. ,2021; Chang et al.,2021; Freije et al. ,2021; Shen et al. ,2021; Acquah et al.,2021) ويمكن تفسير ذلك بأن عمليات التعاون التي تحدث بين شركاء سلسلة التوريد بما توفرة من منافع العمليات التعاونية الداخلية بين الإدارات و الأقسام

والعمليات التعاونية الخارجية مع شركاء سلسلة التوريد ومع العملاء و الموردین، وهذا مايرتبط بضرورة بناء و تحسين الثقافة التعاونية فى عمليات الإبتكاروالذى يترتب عليه بناء تحسين القدرات اللوجستية للمنظمة و تحسين علاقات التكامل مع الموردین والموزعين و العملاء .

٢- توصلت نتائج الدراسة أيضا إلي أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين قدرات سلسلة التوريد و الميزة التنافسية للمنظمة.، وهو مايتفق مع نتائج العديد من الدراسات فى هذا المجال مثل (Liao et al., 2017; Kwak et al., 2018; Um & Kim, 2019; Statsenko & Zubieli, 2020) ، ويمكن تفسير ذلك فى البيئة المصرية أن تحسين عمليات التكامل و التعاون بين أطراف سلسلة التوريد تؤدي إلى تحسين القدرات التنافسية للمنظمة حيث إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يستدعى بناء قدرات شراكة مع أطراف سلسلة التوريد و تحسين الإستدامة فى السلسلة و هذا يستدعى بناء علاقات تعاون داخل السلسلة تؤدي الى تحسين عمليات الإبتكار و تخفيض فى التكاليف المشتركة للإبتكار .

٣- توصلت نتائج الدراسة كذلك إلي أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تعاون سلسلة التوريد فى إبتكار القيمة و الميزة التنافسية للمنظمة ، وهو ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل (De Campos et al., 2020; Zimmermann et al., 2020; Shou et al., 2021; Kumar et al., 2021) و يمكن تفسير ذلك بان تحقيق التعاون فى إبتكار القيمة داخل سلسلة التوريد يؤدي إلى أثر إيجابي لتحسين طاقات التعلم والإبتكار و تحسين مشاركة كل أطراف سلسلة التوريد فى إبتكار القيمة داخل السلسلة ، كذلك يمكن القول أن تعاون سلسلة التوريد يرتبط إيجابيا بأداء المنظمة و تحقيق العديد من مزايا تكلفة المعاملات مع شركاء الأعمال عبر السلسلة و بالتالى تحسين الميزة التنافسية للمنظمة .

٤- أظهرت نتائج التحليل ان هناك علاقة دور وسيط جزئى تمارسة قدرات سلسلة التوريد على العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد فى إبتكار القيمة و الميزة التنافسية للمنظمة ، و يفسر الباحث ذلك بوجود علاقة واضحة بين بناء علاقات التكامل بين أطراف سلسلة التوريد لتحسين الإستفادة من القدرات الإبتكارية خاصة لدى الموردین و الوسطاء و ذلك لتحقيق التفوق التنافسى متمثلا فى الوفورات التكاليفية و زيادة المرونة و سرعة الإستجابة و الإسراع بمعدلات التسليم للعملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة و تقديم منتجات جديدة وتحسين القدرات الإبتكارية لسلسلة

التوريد متمثلة في في تحسين أنشطة البحوث و التطوير و القدرات التصنيعية و القدرات التسويقية و قدرات التعلم والقدرات التنظيمية.

١١- توصيات الدراسة:

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية، وبناء على ما قدمه الباحث من تفسير ومناقشة لنتائج الدراسة يمكن تقديم نوعين من التوصيات وهما: توصيات تطبيقية، توصيات لبحوث مستقبلية.

١١-١: التوصيات التطبيقية:

التوصية	متطلبات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	مؤشرات النجاح	الفترة الزمنية للتنفيذ
١- ضرورة بناء و دعم طاقات تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة في المنظمات الصناعية المصرية	-وضع خطة لبناء علاقات تعاون بين أطراف سلسلة التوريد لإبتكار القيمة سواء للعمليات او للمنتجات الجديدة. - ربط أنشطة التعاون الإبتكاري عبر شركاء سلسلة التوريد من خلال أنظمة المعلومات	- الإدارة العليا - إدارة سلسلة التوريد - أقسام البحوث و التطوير - إدارة العمليات	- درجة التقدم في خطة بناء و دعم طاقات تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة - توفير الدعم المالي و الإداري و المعلوماتي المطلوب لدعم أنشطة إبتكار القيمة عبر سلسلة التوريد مع شركاء الأعمال.	- تقاس سنويا - كل سنة مالية

<p>- من ١-٣ سنوات خلال فترة التخطيط متوسط الاجل</p>	<p>- عدد مبادرات التكامل مع الموردين والموزعين والعملاء - عدد فرق العمل المشتركة مع الموردين و الموزعين و العملاء فيما يتعلق بأنشطة البحوث و الإبتكار و التطوير.</p>	<p>- الإدارة العليا - مدير إدارة سلسلة التوريد - مدير العمليات - مديري أنشطة البحوث و التطوير.</p>	<p>- وضع خطط دعم مفهوم تكامل سلسلة التوريد من حيث توصيف أبعاد هذه القدرات في التكامل مع الموردين العملاء والموزعين خاصة في عمليات البحوث و التطوير</p>	<p>٢- ضرورة دعم قدرات سلسلة التوريد لدى المنظمة بشكل مستمر لمساهمتها المباشرة في دعم عمليات الإبتكار داخل سلسلة التوريد</p>
<p>- ٣ شهور - من ١-٣ سنوات</p>	<p>- عدد برامج التدريب في مجال بناء ثقافة التعاون في الإبتكار والتطوير مع شركاء الاعمال. - مؤشرات نجاح علاقات التعاون بين شركاء سلسلة التوريد - عدد إتفاقيات التكامل و الشراكة الفعالة بين</p>	<p>- مدير إدارة سلسلة التوريد بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية - مدير إدارة العمليات بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية - الإدارة العليا</p>	<p>- وضع خطط التدريب اللازمة للموظفين والمديرين لكيفية تنمية الثقافى التعاونية فى الإبتكار مع شركاء الأعمال ومن خلال تداول المعلومات والاتصالات معهم بشكل مستمر</p>	<p>٣- بناء و دعم ثقافة شاملة للتعاون الإبتكارى أطراف سلسلة التوريد قائم على المصلحة المشتركة و بناء ميزة تنافسية مع شركاء الأعمال خاصة فى مجال الإنتاج والعمليات وإدارة سلسلة التوريد</p>

	المنظمة وأطراف السلسلة			
من ١-٢ سنة خاصة في برامج المنتجات الجديدة.	- مؤشرات الأداء المرتبطة بتحسين عملية الشراكة مع أطراف سلسلة التوريد المشاركين في برامج الإبتكار والتطوير والمنتجات الجديدة	- الإدارة العليا - مدير إدارة سلسلة التوريد - مدير العمليات - مدير تكنولوجيا المعلومات	- وضع البرامج - علق بانشطة الابتكار والمنتجات الجديدة	٤- ضرورة العمل بشكل دائم على ربط أنشطة التعاون في إبتكار القيمة بقدرات سلسلة التوريد المرتكزة على علاقات التكامل المدعومة بأنظمة معلوماتية وإتصالات.

١١-٢: التوصيات لبحوث مستقبلية:

- ١- إقتصرت الدراسة الحالية على إختبار النموذج الذي إقترحه الباحث علي العلاقة بين تعاون سلسلة التوريد في إبتكار القيمة وقدرات سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن مستقبلا تطبيق نفس النموذج على عدة أبعاد اخرى هامة لسلسلة التوريد مثل أنشطة سلسلة التوريد المستدامة وأبعاد الأداء المختلفة للمنظمة مثل الأداء المالى والتشغيلي.
- ٢- إقتصرت الدراسة الحالية على إختبار النموذج الذي إقترحه الباحث علي قطاع الشركات الصناعية وذلك يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث على قطاع الخدمات مثل البنوك والفنادق وشركات الإتصالات والمستشفيات لأنها أيضا تحتاج الى أنشطة ابتكارية تستدعى ضرورة إحداث عمليات تعاون بين شركاء الأعمال وكذلك أهمية دور العملاء المستفيدين من هذه الخدمات عند إبتكار خدمات جديدة للعملاء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (تقارير وزارة التجارة و الصناعة المصرية -العدد ٣١ - ٢٠٢١)
- <http://www.mti.gov.eg/Arabic/Reports>
- الصياد، جلال ومصطفى جلال (١٩٩٣) ، طرق المعاينة الإحصائية ، المملكة العربية السعودية ، دار حافظ.
- العمرى ، غسان عيسى و مصطفى عبدالواحد العانى (٢٠١٦) ، علاقات سلسلة التوريد وجودتها وأثرها على أداء السلسلة: دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية الأردنية،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار ، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٨ العدد ١٦
- الشعار، إسحق محمود (٢٠١٦) ، أثر علاقات الموردين والزبائن في أداء الشركات الصناعية الأردنية من خلال إستخدام أداء سلسلة التوريد كمتغير وسيط ،الجامعة الأردنية، العلوم الإدارية، المجلد ٤٣ العدد ١.
- سلطان، أشرف فؤاد السيد (2016)، تأثير تكامل سلسلة التوريد على استجابة سلسلة التوريد والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس ، كلية التجارة،المجلد (10)-العدد الرابع.
- سلمان، ربا طة عبداللطيف عيال و مدحت ابراهيم الطراونة (٢٠٢٠)، أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مجموعة شركات المناصير في الاردن، رسالة ماجستير منشورة- جامعة مؤتة ،كلية الدراسات العليا- الاردن
- عساف ،محمد أحمد حسين (٢٠١٥) ، أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن ، رسالة ماجستير منشورة - جامعة الشرق الأوسط.
- رشوان، أحمد محمد عبد العال (2020) ، تأثير درجة الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد وإستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للتعاون المشترك بين أطراف إدارة سلسلة التوريد-
- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية ف مصر . مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية كلية التجارة، جامعة الاسكندرية،المجلد ٥٧-العدد ٣.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abdelkafi, N., & Pero, M. (2018). Supply chain innovation-driven business models: Exploratory analysis and implications for management. *Business Process Management Journal*.
- Acquah, I. S. K., Naude, M. J., & Sendra-García, J. (2021). Supply chain collaboration in the petroleum sector of an emerging economy: Comparing results from symmetrical and asymmetrical approaches. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120568.
- Ageron, B., Lavastre, O., & Spalanzani, A. (2013). Innovative supply chain practices: the state of French companies. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Azadegan, A., Dooley, K. J., Carter, P. L., & Carter, J. R. (2008). Supplier innovativeness and the role of interorganizational learning in enhancing manufacturer capabilities. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 14-35.
- Chang, S., Yue, J., Wang, X., & Yu, B. (2021). Managerial strategies for process innovation through the perspective of competition among supply chain members. *Journal of Cleaner Production*, 296, 126532.
- Chong, A. Y., Chan, F. T., Ooi, K. B., & Sim, J. J. (2011). Can Malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM? *Industrial Management & Data Systems*.
- De Campos, E. A. R., de Paula, I. C., Ten Caten, C. S., Maçada, A. C. G., Marôco, J., & Ziegelmann, P. K. (2020). The effect of collaboration and IT competency on reverse logistics competency- Evidence from Brazilian supply chain executives. *Environmental Impact Assessment Review*, 84, 106433.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Freije, I., de la Calle, A., & Ugarte, J. V. (2021). Role of supply chain integration in the product innovation capability of servitized manufacturing companies. *Technovation*, 102216.
- Golgeci, I., & Ponomarov, S. Y. (2013). Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Jimenez-Jimenez, D., Martínez-Costa, M., & Rodriguez, C. S. (2019). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between information technology and innovation. *Journal of Knowledge Management*.
- Kabadurmus, F. N. K. (2020). Antecedents to supply chain innovation. *The International Journal of Logistics Management*.
- Khalfan, M. M., & McDermott, P. (2006). Innovating for supply chain integration within construction. *Construction Innovation*.
- Kim, D., Cavusgil, S. T., & Calantone, R. J. (2006). Information system innovations and supply chain management: channel relationships and firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 40-54.
- Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A. V. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415-429.
- Krishnan, R., Yen, P., Agarwal, R., Arshinder, K., & Bajada, C. (2021). Collaborative innovation and sustainability in the food supply chain-evidence from farmer producer organisations. *Resources, Conservation and Recycling*, 168, 105253.
- Kwak, D. W., Seo, Y. J., & Mason, R. (2018). Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Learning orientation and innovation performance: the mediating role of operations strategy and supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Kumar, G., Meena, P., & Difrancesco, R. M. (2021). How do collaborative culture and capability improve sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 291, 125824.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Ding, L. W. (2017). Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability and competitive advantage in Taiwan's networking communication industry. *International Journal of Production Economics*, 191, 143-153.
- Liao, Y., & Li, Y. (2018). Complementarity effect of supply chain competencies on innovation capability. *Business Process Management Journal*.
- Lii, P., & Kuo, F. I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 174, 142-155.
- Li, G., Yang, H., Sun, L., & Sohal, A. S. (2009). The impact of IT implementation on supply chain integration and performance. *International journal of production economics*, 120(1), 125-138.
- Lynch, D. F., Keller, S. B., & Ozment, J. (2000). The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of business logistics*, 21(2), 47.
- Luomaranta, T., & Martinsuo, M. (2019). Supply chain innovations for additive manufacturing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2008). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 54-66.

- Morash, E. A., Droge, C. L., & Vickery, S. K. (1996). Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success. *Journal of business Logistics*, 17(1), 1.
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6-7), 367-377.
- Papaioannou, G., Mohammed, A. M., Despoudi, S., Saridakis, G., & Papadopoulos, T. (2020). The role of adverse economic environment and human capital on collaboration within agri-food supply chains. *International Journal of Information Management*, 52, 102077.
- Pan, X., Guo, S., & Chu, J. (2021). P2P supply chain financing, R&D investment and companies' innovation efficiency. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Shen, B., Xu, X., Chan, H. L., & Choi, T. M. (2021). Collaborative innovation in supply chain systems: Value creation and leadership structure. *International Journal of Production Economics*, 235, 108068.
- Shou, Y., Zhao, X., Dai, J., & Xu, D. (2021). Matching traceability and supply chain coordination: Achieving operational innovation for superior performance. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 145, 102181.
- Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply chain management: An international journal*.
- Statsenko, L., & de Zubielqui, G. C. (2020). Customer collaboration, service firms' diversification and innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 85, 180-196.
- Talukder, B., Agnusdei, G. P., Hipel, K. W., & Dubé, L. (2021). Multi-indicator supply chain management framework for food convergent innovation in the dairy business. *Sustainable Futures*, 3, 100045.
- Um, K. H., & Kim, S. M. (2019). The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost advantage: The

- moderation and nonlinear effects of governance mechanisms. *International Journal of Production Economics*, 217, 97-111.
- Yang, R., Che, T., & Lai, F. (2021). The Impacts of production linkages on cross-regional collaborative innovations: The role of inter-regional network capital, *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120905.
 - Zimmermann, R., Ferreira, L. M. D., & Moreira, A. C. (2016). The influence of supply chain on the innovation process: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*.
 - Zimmermann, R., Ferreira, L. M. D., & Moreira, A. C. (2020). How supply chain strategies moderate the relationship between innovation capabilities and business performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(5), 100658.