

سلسلة التجهيز التعاونية كأداة في تحقيق الميزة التعاونية / دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية
للأثاث المنزلي في الموصل

Supply Chain Collaboration as a tool in achieving Collaborative Advantage- An Exploratory Study National Company for household furnishings in Mosul.

م.د. رغيد إبراهيم إسماعيل

Dr. Lecturer Raghed Ibrahim Esmaeel

ragheed.ibrahim@uomosul.edu.iq

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ استلام البحث 2022/3/4 تاريخ قبول النشر 2022/4/28 تاريخ النشر 2022/8/1

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178755>

المستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة والأثر بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية في الشركة الوطنية للأثاث المنزلي في الموصل، ومن أجل تحقيق ذلك تم تقديم نموذج افتراضي يضم أبعاد سلسلة التجهيز التعاونية وعلاقتها بالميزة التعاونية، وتم صياغة عدد من الفرضيات، وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات مع استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث باستخدام البرنامج الجاهز SPSS V.24، تم توزيع (30) استمارة وقد تم استرجاع (28) استمارة والتي تمثل نسبة (93%)، بحيث إن في السنوات الأخيرة برزت الحاجة للعديد من الشركات إلى الانفتاح والتعاون مع المنظمات من خارج المنظمة. الأمر الذي أعطى الفرصة للتعاون مع الشركاء لضمان بأن تكون سلسلة التجهيز فعالة وتستجيب إلى حاجات السوق المتغيرة. لهذا السبب الشركات استمرت في اعتماد مبدأ التعاونية في سلسلة التجهيز من أجل بقاء الموارد لكلا من الزبون والمجهز.

وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية للشركة قيد البحث. وفي ضوء استنتاجات البحث قدمت عدد من المقترحات أبرزها: زيادة اهتمام الشركة قيد البحث بموضوعي سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية لما لها من دور مهم في تقليل كلف الخزين وتحسين الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التجهيز التعاونية، الميزة التعاونية، إدارة صناعية

Abstract

This research aims to study the relationship and impact between the Supply chain collaboration and the Collaborative advantage of the National Company for household furnishings in Mosul. A hypothetical model was presented comprising the dimensions of Supply chain collaboration, which included Information sharing, Goal congruence, Decision synchronization, Incentive, Resource sharing, Collaborative communication, and Joint knowledge creation tighter with its relationship with Collaborative advantage. The resolution form has been relied upon as an essential tool for collecting data and information using statistical methods to test search hypotheses using SPSS V.24.

Thirty questionnaires were distributed, 28 questionnaires were returned, and the response rate was 93%. In recent years, there has been a need for many companies to open

up and cooperate with organizations outside the organization. This has allowed cooperation with partners to ensure that the processing chain is effective and responds to changing market needs. This has allowed me to cooperate with partners to ensure that the processing chain is effective and responds to changing market needs. For this reason, companies have continued to adopt the principle of cooperation in the processing chain to maintain resources for both the customer and the equipped.

This study reached a set of conclusions; there are correlations and impacts between the Supply chain collaboration and the collaborative advantage of the firm under examination. In light of the research findings, some recommendations mainly were: increasing the company's interest in the topics of the Supply chain collaboration and collaborative advantage because of their role in reducing storage costs and improving productivity.

Key words: Supply Chain Collaboration, Collaborative Advantage

المقدمة

تعد قضايا المنافسة والرقمنة والعلومة أمراً لا مفر منه في العالم الحديث ويتعين على الشركات التعامل مع تطوير المنتجات الجديدة وخفض التكاليف وطلبات الزبائن. الأمر الذي دفع العديد من الشركات إن تعمل باتجاه ممارسة الأعمال التجارية ومواردها، حيث تميزت هذه الممارسات سواء كانت مالية أو غير مالية، ولكن في بعض الأحيان تفتقر الشركات إلى الموارد من جراء المنافسة الشديدة في الأسواق. في بداية التسعينات التعاون في سلسلة التجهيز بدا في الظهور عبر مفاهيم المخزون المدار من قبل البائع (VMI (Vendor Managed Inventory) (المخزون المدار من قبل البائع) و(CPFR((Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) (التخطيط والتنبؤ والتجديد التعاوني)، ثم تطور إلى التخطيط والعمليات الأخرى من خلال التعاون الوثيق مع شركاء سلسلة التجهيز. وقد اعتبرت كلا من (Wal-Mart and GE (General Electric) هما مجرد مثالين على الشركات الكبرى التي تمكنت من زيادة المبيعات وخفض التكاليف من خلال التعاون مع شركائها في سلسلة التجهيز. Civelek (et al., 2017,215).

لقد غيرت المنافسة العالمية بشكل جذري البيئة الاقتصادية للشركات على طول سلسلة التجهيز حيث اتصف الزبون النهائي بتحكمه الكبير في العملية الإنتاجية إلى جانب قدرته على اتخاذ القرارات المرتبطة بالمنتج النهائي. من جهة أخرى ليس من المستغرب أن تقود السوق العالمية إلى زيادة عدم اليقين وحالة عدم التأكد في الطلب مع دورة حياة أقصر للمنتج وتنوع أكبر للمنتج. فضلا على انه مع زيادة الاعتماد المتبادل بين الشركات في سلسلة التجهيز، فإنها تحتاج إلى التعاون لإدارة تدفقات المنتجات بفعالية على طول سلسلة التجهيز ذات القيمة المضافة من اجل ضمان توافر المنتجات الزبائن النهائيين. (Stock & Lambert, 2000,155)

التعاون يتمثل بالعمل مع الآخرين لإكمال المهام وتحقيق الأهداف المشتركة. على هذا النحو، حيث تعتبر التعاون كعملية متكررة يعمل فيها شخصان أو أكثر أو منظمتان معا: هدفهم كلا الشركتين أو المنظمتين تحقيق الأهداف المشتركة على وجه الخصوص حيث يمكن للشركات التي تعمل بشكل تعاوني الحصول على المزيد من الموارد والمكافآت عند مواجهة المنافسة على الموارد المحدودة. فضلا على أن سلسلة التجهيز التعاونية في السنوات الأخيرة كانت هناك حاجة للشركات للبحث خارج مؤسساتها عن فرص للتعاون مع الشركاء لضمان كفاءة سلسلة التجهيز واستجابتها لاحتياجات السوق الديناميكية ص (Liao et al., 2017,2).

كما اعتبرت الأدبيات النظرية المتعلقة بسلسلة التجهيز التعاونية كأداة فعالة لما لها دور في زيادة توقعات الطلب التي تؤدي إلى خفض الكلفة فضلا عن إن تعتبر وسيلة مساعدة في تبادل المعلومات التي تقود في نهاية الأمر إلى تحقيق دقة الطلب بالعملية الإنتاجية (Ramanathan, 2013, 431) .

في العقدين الماضيين، تم الاعتراف بإدارة سلسلة التجهيز كأداة تجارية قوية للبقاء في الأسواق التنافسية. حيث بدأ مشغلو سلسلة التجهيز إلى النظر في المصالح المتغيرة للمستهلكين وولائهم المتغير أثناء إدارة مخزون سلسلة التوريد والقدرة والإنتاج وإدارة التسليم والتي تنعكس على العلاقات التعاونية بين شركاء سلسلة التجهيز ومن أجل تجنب نفاذ المخزون والمخزون الزائد. حيث طالب الزبائن بزيادة الطلب على المنتجات التي تمتاز بالعمر القصير من دورة حياتها والتي تعيش في ظل البيئة المتغيرة وحال عدم التأكد، لهذا السبب سعت الشركات إلى تحقيق قدر أكبر من التعاون في سلسلة التجهيز من خلال تجميع ودمج موارد مورديها وزبائنها (Liao et al., 2017,1) فضلا على إن التعاون مع الآخرين يستخدم من أجل تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المشتركة. وعلى هذا النحو، تعتبر عملية متكررة، يعمل فيها اثنان أو أكثر من الأشخاص أو المنظمات معا. التعاون يعتبر كأحد أكثر المفاهيم المستخدمة في دراسة إدارة سلسلة التوريد. حيث برزت في السنوات الماضية، وكانت هناك الحاجة إلى أن تنظر الشركات تنظر خارج حدودها التنظيمية للحصول على فرص للتعاون مع الشركاء لضمان كفاءة سلسلة التوريد واستجابتها لاحتياجات السوق الديناميكية. حيث سعت الشركات جاهدة لتحقيق تعاون أكبر في سلسلة التوريد للاستفادة من موارد ومعرفة مورديها وزبائنها من أجل تحقيق وضع تنافسي أقوى (Handfield & Bechtel, 2002,2)

أما فيما يتعلق بالميزة التعاونية (collaborative advantage) لا يمكن أن تحقق شيء من تلقاء نفسها ما لم يكن هناك تعاون بين المنظمات لتحقيق هدف معين اكتسابها (Bryson et al., 2016,1).

إن البحث الحالي سيتضمن أربعة مباحث وهي كالآتي : خصص المبحث الأول لمنهجية البحث والذي يتضمن (مشكلة البحث، هدف البحث، أنموذج البحث، فرضيات البحث، منهج البحث، أساليب جمع البيانات، حدود البحث، إعداد استمارة الاستبيان، وصف عينة البحث وسمات الأفراد المبحوثين، في حين ركز المبحث الثاني على الجانب النظري والذي تضمن (مفهوم سلسلة التجهيز التعاونية، مكونات سلسلة التجهيز التعاونية، مكونات سلسلة التجهيز التعاونية، الميزة التعاونية، أهمية الميزة التعاونية)، في ركن المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات، وبناءً على ما تقدم يمكن تقسيم البحث إلى الآتي:

المبحث الأول/ منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث:

برزت في السنوات الأخيرة، الحاجة للعديد من الشركات أن تتطلع إلى التوجه الخارجي من أجل الحصول على فرصة التعاون مع الأطراف ذوي العلاقة لضمان بان تكون سلاسل التجهيز كفؤة وفعالة للاستجابة لحاجات السوق. (Cao & Zhang, 2011,163). والفكرة الأساسية تكمن في كسب الكثير من التعاون مع شركاء سلسلة التجهيز. والتي أشير إلى التعاون على أنه القوة الدافعة وراء الإدارة الفعالة لسلسلة التجهيز (Ellram and Cooper, 1990, 1). قد يتحدث المديرون عن التعاون وفوائده المحتملة كما لو كان جزءاً من هيكل قيمة مؤسستهم ، ولكن يبدو أن عدداً قليلاً من الشركات تشارك بالفعل في مستوى التكامل الذي يقترحه التعاون. (Fawcett and Magnan, 2004,67) . إن السعي من أجل تلبية طلبات الزبائن من أجل مواجهة المنافسة العالمية الشديدة دفع العديد من الشركات الصناعية إلى إجراء تغييرات جوهرية في طريقة عملها. وعملت الشركات في السنوات الأخيرة إعادة تنظيم وإعادة هيكليتها باتجاه تعزيز

كفاءة أدائها وتحقيق حاجات زبائنها , والهدف من ذلك تمثل بتطوير عملياتها وإضافة قيمة مضافة في ظل تقديم منتجات عالية الجودة وتمتاز بالكلفة المنخفضة .من جانب آخر ادرك المدراء بان شركاتهم تفتقر إلى الوسائل اللازمة والتي تحتاج إلى الاستفادة من الموارد من اجل تحقيق أهداف الشركة ومشاركة مواردها من خلال إدارة سلسلة التجهيز . في ظل عالم سلسلة التجهيز الذي تم من خلال تشكيل فرق من الموردين ومنتجي السلع تامة الصنع ومقدمي الخدمة إلى تجار التجزئة من اجل إنشاء وتقديم افضل المنتجات . الأمر الذي مكن الشركات من التعاون (Collaboration) من خلال القيام بعمل استثنائي لبعض الأشياء التي تمتاز بالمزايا الفريدة (Unique Advantages) (Fawcett & Magnan, 2004,67).

من جانب آخر تطور منهج إدارة سلسلة التجهيز من التركيز التقليدي على الشراء والخدمات اللوجستية التي كانت تطبق بين الستينات ومنتصف التسعينات ، إلى تركيز الشمولي والأكثر تكاملا في القرن الحادي والعشرين والذي ركز على منهج خلق القيمة حيث توجهت الشركات الرائدة بشكل متزايد إلى تحقيق التميز في سلسلة التوريد على أنه أكثر من مجرد مصدر لخفض التكاليف، فضلا على إنها تراه كمصدر للميزة التنافسية مع إمكانية دفع تحسين الأداء في خدمة الزبائن , وتحقيق الأرباح ، واستخدام الأصول. حيث برز لنا التعاون الفعال داخل كل كيان (متعدد الوظائف) وبين كيانات السلسلة (عبر المؤسسات) والذي اعتبر ضرورياً لتحقيق هذه الأهداف على المستوى الفردي والجماعي. حيث اعتبرت تعاونية سلسلة التجهيز واسعة الاستخدام في القطاع الاكاديمي والأعمال (Kampstra et al., 2006, 2) . كما إن التعاون في سلسلة التجهيز يتمثل كتعاون فعال بين تعاونية سلسلة التجهيز وشراكتها من اجل تحقيق نجاح الشركة، حيث إن الميزة التعاونية تتمثل كالميزة التنافسية النسبية بين الشركات التي تشير إلى جمع وتبادل وتحسين الموارد فيما بين الشركاء المتعاونين. في السنوات الأخيرة اعتمدت الميزة التنافسية للشركة بشكل متزايد على إقامة علاقة مع الزبائن والموردين، فضلا عن اعتمادها على القدرة على إنشاء ميزة تعاونية من خلال المشاركة في العمليات التعاونية المختلفة (Hosseinipour et al., 2012,93). لهذا السبب برزت لنا الحاجة لدراسة العلاقة بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية :

1. هل هناك تصور واضح لدى الأفراد العاملين عن مفهوم سلسلة التجهيز التعاونية ؟ /2. هل هناك تصور واضح لدى الأفراد العاملين عن الميزة التعاونية؟/3. ما طبيعة العلاقة والأثر بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية؟

ثانيا :هدف البحث: يهدف البحث إلى: يهدف البحث الحالي بيان تأثير سلسلة التجهيز التعاونية في الميزة التعاونية وبشكل عام يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- زيادة مستوى الوعي لدى الأفراد العاملين في المعمل قيد البحث عن سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية.
- زيادة المعرفة النظرية والميدانية لدى الأفراد العاملين في المعمل قيد البحث عن سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية.
- دراسة تحليل علاقة الارتباط والأثر بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية.

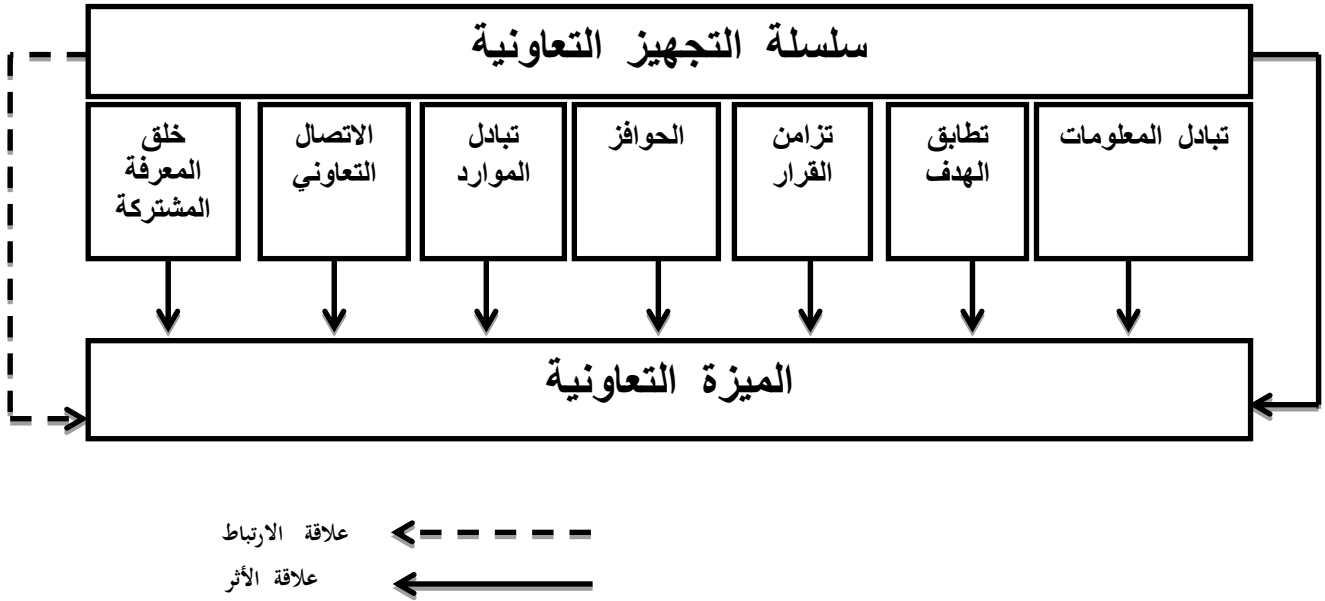
ثالثاً: أهمية البحث : تبرز أهمية البحث من خلال الاتي:

1. الدراسة النظرية لمتغيرات البحث الذي سوف يساهم في إغناء المكتبة العراقية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام .

2. الوقوف على دراسة العلاقة بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية في الشركة قيد البحث .

رابعاً - أنموذج البحث: الشكل رقم (1) يوضح مخطط البحث المقترح

- يشير الشكل (1) إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث كما يشير هذا المخطط لمجموعة من الفرضيات التي افترضها الباحث.
- إمكانية قياس كل متغير من متغيرات البحث.
- شمولية النموذج وإمكانية تطبيقه في الشركة قيد البحث
- اعتمد هذا المخطط " سلسلة التجهيز التعاونية " كمتغير مستقل و"الميزة التعاونية " كمتغير معتمد.



المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

اعتمد الباحث في بحثه على فرضيتين رئيسيتين :
الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تبادل المعلومات والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطابق الهدف والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تزامن القرار والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تبادل الموارد والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاتصال التعاوني والميزة التعاونية
- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين خلق المعرفة المشتركة والميزة التعاونية

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة تأثير معنوي بين تبادل المعلومات والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوي بين تطابق الهدف والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير معنوي بين تزامن القرار والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة تأثير معنوي بين الحوافز والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة تأثير معنوي بين تبادل الموارد والميزة التعاونية .
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة تأثير معنوي بين الاتصال التعاوني والميزة التعاونية
- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة تأثير معنوي بين خلق المعرفة المشتركة والميزة التعاونية

سادساً: منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي في تحليل وعرض النتائج معبراً عنها رقمياً ووصولاً إلى الاستنتاجات تتعلق بالجانب العملي .

سابعاً: التحليل الإحصائي: تم الاعتماد على برنامج SPSS 24 لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث حيث تضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث (التكرارات، النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف التي احتسبت حسب دراسة (George & Mallery, 2019, 247)، ونسبة الاستجابة، اختبار T- test (المحسوبة) والجدولية التي احتسبت حسب دراسة (Abbott, 2016, 547) وذلك من أجل تحقيق العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث.

ثامناً: أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحث على عدد من الأساليب في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة ببحثه المتمثلة بالمصادر الأجنبية ذات العلاقة بالموضوع من أجل تغطية الجانب النظري للبحث. حيث تم توزيع (30) وتم استرجاع (28) استمارة، وتم صياغة العبارات المتعلقة بمرتكزات سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية بالاعتماد على المصادر الآتية:

(Cao & Zhang, 2011); (Lank, 2005); (Pouloudi, 1999); (Simatupang & Sridharan, 2004); (Singh et al., 2018); (Stank et al., 2001); (Zhang & Cao, 2018)

فيما يتعلق بالجانب العملي فقد تم جمع البيانات المرتبطة بالمعمل من خلال استمارة الاستبيان التي اعددها الباحث وكما موضحة في ملحق رقم (1) حيث تم توزيعها على جميع الأفراد العاملين. تم صياغة الأسئلة المتعلقة بسلاسل لتجهيز التعاونية والميزة التعاونية وكما موضحة في الجدول (1) .

تاسعاً: حدود البحث: تضمن هذا الجزء الحدود الزمانية والمكانية للبحث وكالاتي :

أ- الحدود الزمانية: حددت مدة البحث من 2-12-2021 ولغاية 2-28-2022

ب- الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركة العامة للأثاث المنزلي في محافظة نينوى .

عاشراً: متغيرات البحث: سيتم الاعتماد في البحث على المتغير المستقل (سلسلة التجهيز التعاونية) ومتغيراته الفرعية حسب آراء الباحثين المتمثلة ب تبادل المعلومات، تطابق الهدف، الحوافز، تبادل الموارد، الاتصال التعاوني، تكوين المعرفة المشتركة)، أما المتغير المعتمد سيتمثل (الميزة التعاونية). وكما موضحة في الجدول (1) الاتي :

الجدول رقم (1) الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحثين *

الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات البحث	المتغير الفرعي	المتغيرات الرئيسية للبحث
(Cao and Zhang, 2011)(Angeles & Nath, 2001; Cooper et al., 1997; Huxham & Macdonald, 1992; Kim & Umanath, 2005; Monczka et al.,	تبادل المعلومات	المتغير المستقل (سلسلة التجهيز التعاونية)

الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات البحث	المتغير الفرعي	المتغيرات الرئيسية للبحث
1998; Pouloudi, 1999; Vangen & Huxham, 2006)		
(Cao & Zhang, 2010, 2011; Charvet & Cooper, 2011; Civelek et al., 2017; Doganay & Ergun, 2017; Duong & Chong, 2020; Hang, 2018; Ibn El Farouk et al., 2020; Jap, 2001; Kampstra et al., 2006; Ma et al., 2019; Parody et al., 2016; Piboonrungrroj, 2012; Runneboom, 2020; Sengupta, 2016 ; Singh et al., 2018; Soosay & Hyland, 2015; Wu, 2020; Zhang & Cao, 2018)	تطابق الهدف	
(Cao and Zhang, 2011)(Clemons & Row, 1992; Grandori & Soda, 1995; Melville et al., 2004; Sako, 1992)	الحوافز	
(Dwyer et al., 1987; Harland et al., 2004; Lambert et al., 1999; Simatupang & Sridharan, 2002; Simpson & Mayo, 1997)	تبادل الموارد	
(Chen & Paulraj, 2004; Farace et al., 1977; Mohr et al., 1996; Prahinski & Benton, 2004)	الاتصال التعاوني	
(Hardy et al., 2003; Johnson & Sohi, 2003; Kaufman et al., 2000; Luo et al., 2006; Malhotra et al., 2005)	تكوين المعرفة المشتركة	
(Ansoff & McDonnell, 1988; Bagchi et al., 2005; Devaraj et al., 2007; Dyer & Singh, 1998; Fisher, 1997; Frohlich & Westbrook, 2001; Gray & Harvey, 1992; Jap, 2001; Larsson & Finkelstein, 1999; Li et al., 2006)	المتغير المعتمد (الميزة التعاونية)	

* الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

حادي عشر: وصف عينة البحث وسمات الأفراد المبحوثين

يتكون مجتمع الدراسة عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة للأثاث المنزلي-الموصل وقد قام الباحث بتوزيع (30) استمارة استبيان وقد تم استرجاع (28) استمارة وقد بلغت نسبة الاستجابة (93%) والجدول (2) يبين سمات الأفراد المبحوثين. والشكل الآتي يوضح وصف وتشخيص عينة البحث .

التحصيل الدراسي											
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير			
28	8	39	11	25	7	4	1	4	1		
سنوات الخدمة في الشركة											
5-1		10-6		15-11		20-16		25-21		26 فأكثر	
العدد	%100	العدد	%100	العدد	%100	العدد	%100	العدد	%100	العدد	%100
6	21	9	32	8	28	1	4	3	11	1	4
المنصب الوظيفي											
الإدارة العليا				الإدارة الوسطى				الإدارة التنفيذية			
العدد		%100		العدد		%100		العدد		%100	
7		25		12		43		8		29	

الجدول (2) سمات الأفراد المبحوثين

*الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

- التحصيل الدراسي: يتبين من الجدول (2) أن نسبة حاملي شهادة الدبلوم الفني تتقدم على باقي النسب الأخرى إذ بلغت (39%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (25%) من أفراد عينة البحث في حين كانت نسبة الأشخاص الحاصلين على شهادة الإعدادية (28%) أما نسبة الأشخاص الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي والماجستير كانت نسبتهم (4%).

- سنوات الخدمة في الشركة: يتبين من الجدول (2) إن سنوات الخدمة كانت كالآتي: حيث كانت سنوات الخدمة للأشخاص الذين خدمتهم من (1-5) كانت نسبة خدمتهم (21%) أما سنوات الخدمة (6-10) كانت نسبة خدمة الأشخاص (32%)، في حين كانت سنوات الخدمة من (11-15) كانت نسبة خدمتهم من (28%)، أما سنوات الخدمة (16-20) و(26 فأكثر) كانت نسبة خدمتهم (4%)، في حين جاءت نسبة سنوات الخدمة (21-25) (11%).
- المنصب الوظيفي: يتبين من الجدول (2) إن الإدارة العليا نسبتها (25%)، أما الإدارة الوسطى كانت نسبتها (43%)، في حين كانت نسبة الإدارة التنفيذية (29%).

المبحث الثاني /الجانب النظري/ سلسلة التجهيز التعاونية (Supply Chain Collaboration)

أولاً:- مفهوم سلسلة التجهيز التعاونية:- Supply Chain Collaboration

سلسلة التجهيز التعاونية ليس فقط مجرد مصطلح حديث تم تقديمه لتوضيح الاتجاهات الحالية في إدارة سلسلة التجهيز بل انه يعتبر كنهج جديد للعلاقة التجارية بين الشركات المستقلة الذي يتضمن التحول من الأسلوب الموجه في الغالب نحو خفض الأسعار، إلى أسلوب لحل المشكلات الذي يركز بدوره على "خلق القيمة" (value creation) (Bowersox, 1990,15). كما إن سلسلة التجهيز التعاونية عرفت في العديد من المجالات المختلفة بالدرجة الأساسية تركز على جانبيين هما محوري العملية والعلاقة. فضلاً على انه ينظر إلى سلسلة التجهيز التعاونية على انه أسلوب للعمل يتم من خلالها أجزاء سلسلة التجهيز معاً باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة (common goals) (Stank et al., 2001,2). وحسب دراسة المقدمة من قبل (Qu and Yang, 2015,911) عرف سلسلة التجهيز التعاونية كأهمية استراتيجية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتي تستخدم كثيراً من الأنظمة بين المنظمات الصناعية أو الخدمية. فضلاً على اعتبارها كمهمة استراتيجية في عالمنا اليوم حيث تستخدم كنظم مشتركة (Interorganizational). وكما عرفها (Ellinger et al., 2000,1) على أنها المستوى الأعلى من سلسلة التجهيز التعاونية تقود إلى تحقيق درجة الاستقلالية بين الشركات الشريكة والتي تقود بدورها إلى تحقيق أقصى درجة من التعاون الداخلي والخارجي (external collaboration) و(internal collaboration). وكما عرفت من قبل الدراسة التي قدمها Soylu et al على أنها تعتبر كوسيلة مهمة للشركات من اجل تبادل المعلومات وعقد التحالفات الاستراتيجية وتحسين أداء الشركة فضلاً عن تقليل الكلف الإجمالية للخزين إضافة إلى زيادة الميزة التنافسية للشركة (Savaskan & Van Wassenhove, 2006,26). من جهة أخرى وصف التعاون بين المنظمات بأنه القوة الدافعة وراء الإدارة الناجحة لسلسلة التوريد. ومع ذلك، تشير أمثلة عديدة إلى أنه قبل أن تتمكن جميع الأطراف في سلسلة التوريد من تطوير الثقة المتبادلة الكاملة وإنشاء آلية حوكمة فعالة، فإن انحرافاً في الاتفاقات التعاونية المرتبط سلسلة التوريد أمراً يتوجب الاهتمام به (Son & Sheu, 2008,785). من جانب آخر يعتبر التعاون بين الشركات على طول سلسلة التجهيز يعتبر كالمحرك الأساسي لتحقيق نجاح الأعمال على المدى الطويل. في مفهوم إدارة سلسلة التجهيز تتميز ممارسة التعاون الناجحة بتكامل جميع العمليات من قناة الاتجاه الصاعد (upstream channel) (موردي المواد الخام) إلى الجانب النهائي (المستهلكين النهائيين) من سلسلة التوريد. ومع ذلك، من الصعب تحقيق هذا التعاون المثالي حيث تدعي معظم الشركات أن تكامل تخطيط سلسلة التجهيز وأنشطة العمليات هو قضية معقدة على

الرغم من أن عملية التكامل (Fawcett & Magnan, 2002,340).فضلا على انه يُعتبر التعاون (Collaboration) كالعنصر الرئيسي لنجاح إدارة سلسلة التجهيز.من خلال تناوله العديد من الدراسات هذه المسألة في السنوات الأخيرة ولكن لا يزال هناك عدد قليل من الأبحاث التي تستخدم منهج النموذج القائمة على الوكيل (Agent-based) (ABM)(modeling)التي تستخدم لدراسة الشركات التجارية في سلاسل التجهيز (Arvitrida, 2018,1). يرى الباحث بان سلسلة التجهيز التعاونية تعتبر كمنهج متكامل تتبعه الشركة الصناعية أو الخدمية من اجل حل المشاكل التي توجهها العملية الإنتاجية يهدف إلى تبادل المعلومات وعقد التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات أو الشركات هدفها الأساسي تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ثانياً : مكونات سلسلة التجهيز التعاونية

حسب دراسة (Cao and Zhang, 2011,163) صنفت سلسلة لتجهيز التعاونية إلى الأقسام الآتية من مكونات متداخلة لتبادل المعلومات، والتوافق الهدف، وتزامن القرار، ومواءمة الحوافز، وتبادل الموارد، والاتصالات التعاونية، وخلق المعرفة المشتركة.وكما ينص تعريف على ما يلي: "شراكة سلسلة التجهيز تعتبر كعلاقة تجارية مُصممة خصيصاً على أساس الثقة المتبادلة والانفتاح والمخاطر المشتركة والمكافآت المشتركة التي تؤدي تحقيق أداء الأعمال التجارية بشكل أكبر مما يمكن تحقيقه من قبل الشركتين اللذين تعاملان معا في غياب الشراكة". (Lambert et al., 2004,22).وحسب دراسة Min et al اقترح التعاون على انه ثقافة الشركة في العمل مع الشركات الأخرى نحو مجموعة مشتركة من الأهداف التي تحقق فوائد متبادلة لعلاقة الشراكة (Min et al., 2005,245).على الرغم من وجود العديد من التعريفات المختلفة للتعاون في سلسلة التوريد، إلا أنه يمكن وصفها في جوهرها بأنها تعاون "ينطوي على شركات متعددة أو كيانات الأعمال المستقلة التي تشارك في علاقة تهدف إلى تحقيق نتائج وفوائد لصالح الشركة أو المنظمة الصناعية". (Soosay & Hyland, 2015,613).وهذه المكونات سلسلة التجهيز التعاونية تتمثل بالاتي :

أ- تبادل المعلومات (Information Sharing)

تشير تبادل المعلومات إلى العملية التي تقوم من خلالها الشركة بمشاركة مجموعة من المعلومات ذات الصلة والدقيقة في الوقت المناسب مع شركائها في سلسلة التوريد. وقد اعتبرت تبادل المعلومات على أنه القلب وشريان الحياة، مركز الأعصاب للمكونات الأساسية سلسلة التجهيز التعاونية. وان الشركات تكون على استعداد لجعل البيانات مثل التوقعات ومستويات المخزون والترويج للمبيعات واستراتيجيات التسويق متاحة لشركائهم (Zhang & Cao, 2018,7).وكما عرف فريق أبحاث اللوجستيات العالمي في جامعة ولاية ميشيغان (1995) تبادل المعلومات بأنه الاستعداد لجعل البيانات الاستراتيجية والتكتيكية مثل مستويات المخزون والتوقعات وتعزيز المبيعات والاستراتيجيات واستراتيجيات التسويق متاحة للشركات التي تشكل عقد سلسلة التوريد. وبصرف النظر عن تبادل المعلومات عن الطلب، قد يكون تبادل المزيد من المعلومات الاستراتيجية ضمن سلسلة التوريد، بما في ذلك الاستراتيجية أو السوق أو المالية أو التكنولوجيا أو معلومات المنتجات الجديدة، أمراً مهما لضمان ازدهار الشراكات على المدى الطويل (Lee & Whang, 2001,4).ووفقاً للمجيبين على الدراسة الاستقصائية، فإن تبادل المعلومات عنصر أساسي في العمليات اليومية فضلاً عن الأنشطة التعاونية الأكثر استراتيجية. ويجري تبادل المعلومات التي تغطي طائفة واسعة من الأنشطة فيما بين مختلف الشركاء.توفر المعلومات المشتركة قاعدة مشتركة للشركاء وتتسبب في تدفق المنتجات والخدمات والأموال

والتغذية المرتدة بين الشركاء. تبادل المعلومات متكرر والتبادلات تصبح مسألة روتينية تشمل مستويات متعددة عبر الشركات (Min et al., 2005,245).

كما عرفت تبادل المعلومات من قبل الدراسة المقدمة من قبل Simatupang & Sridharan التي أوضحت بان تبادل المعلومات إلى فعل النقاط ونشر المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب لصانعي القرار التي تستخدم في تخطيط عمليات سلسلة التجهيز والتحكم فيها. فضلاً إلى أن تزامن القرار يشير صنع القرار المشترك التي تتم في اطار التخطيط والتشغيل.في هذا الجزء يتم يدمج سياق التخطيط القرارات المتعلقة بالتخطيط التي تتصف بالأجل الطويل حيث تعمل على قياس جوانب مثل اختيار الأسواق المستهدفة ، وتشكيلة المنتجات، ومستوى خدمة الزبائن، والترويج، والتتبع. أما تكامل المحتوى العملياتي يتضمن عمليات توليد الطلبات وتسليمها التي يمكن أن تكون في شكل جداول شحن مع تجديد المنتجات في المتاجر. (Simatupang & Sridharan, 2004,18)

ب- تطابق الهدف (Goal Congruence)

يشير التطابق الهدف إلى العملية التي ترى الشركة أهدافها الخاصة تتحقق من خلال تحقيق أهداف سلسلة التوريد. وهو يشير إلى درجة اتفاق الهدف بين شركاء سلسلة التجهيز. وفي ضوء روح التطابق الحقيقي بين الأهداف، تعتقد الشركات أنه في حالة التفاوت، يمكن تحقيق أهدافها كنتيجة مباشرة للعمل على تحقيق أهداف سلسلة التوريد (Zhang & Cao, 2018,7). وحسب الدراسة المقدمة من قبل Naudé & Buttle, 2000 بين أن مفهوم التطابق يقدم فكرة بأن سلسلة التجهيز التعاونية تحتاج إلى درجة ما من التفاهم المتبادل والاتفاق عبر بعض السمات التنظيمية والقيم والمعتقدات والممارسات التجارية. ويعتبر التطابق بين الأهداف عنصراً رئيسياً في شراكة سلسلة التجهيز لأنه يقلل من الحوافز (Naudé & Buttle, 2000,355)

ت- تزامن القرار (Decision Synchronization)

يشير تزامن القرار إلى العملية التي يقوم من خلالها شركاء سلسلة التوريد بتنسيق القرارات في التخطيط والعمليات التي تحقق أفضل استفادة من سلسلة التجهيز. هناك العديد من القرارات الرئيسية لإدارة سلسلة التجهيز، مثل تخطيط الاستراتيجية، وإدارة الطلب، وجدولة الإنتاج، والمشتريات، وتجديد المخزون، ووضع الطلب، وتسليم الطلبات، وإدارة التوزيع (Zhang & Cao, 2018,7). وكما يمكن تعريف تزامن القرار على أنه القدرة على تنسيق القرارات على كافة مختلف المستويات الإدارية والآفاق الزمنية من اجل تحقيق الهدف المشترك المتمثل في تحسين ربحية سلسلة التجهيز (Simatupang et al., 2002,289). وحسب دراسة المقدمة من قبل (Parody et al., 2016,16) بين أن مزامنة القرار يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها شركاء سلسلة التجهيز بالتنسيق مع تخطيط سلسلة التجهيز وقرارات العمليات بهدف تحقيق أقصى استفادة من سلسلة التجهيز.

ث- الحوافز

حسب الدراسة المقدمة من قبل (Slone et al., 2007,15) أوضحت بان مكافأة الحوافز في سلسلة التجهيز الغرض منها الحوافز وتشجيع ومكافأة أعضاء سلسلة التجهيز الذين يدعمون الأهداف الشاملة لسلسلة التجهيز. ومع ذلك، يتطلب التعاون أكثر من مجرد تقاسم المنافع بين شركاء سلسلة التجهيز (Slone et al., 2007). إن تحفيز الأعضاء على التصرف بطريقة تتفق مع أهدافهم الاستراتيجية المشتركة، بما في ذلك اتخاذ القرارات مثلى لسلسلة التجهيز. فضلاً عن تضمنها بدراسة التكاليف والمخاطر والفوائد إلى جانب عن صياغة خطط الحوافز مثل الدفع مقابل الأداء (pay-for-)

(performance) والدفع مقابل الجهد (pay-for-effort). يمكن النظر إلى المؤامة في نظام الحوافز على أنها عامل تمكين يحفز أعضاء السلسلة على تعزيز تحقيق أهداف الأداء الشاملة. (Sridharan & Simatupang, 2013,89).

ج- (تبادل الموارد) Resource Sharing

تقاسم الموارد تشير إلى عملية الاستفادة والاستثمار في القدرات والأصول مع شركاء سلسلة التجهيز. وتتضمن الموارد المادية، مثل معدات التصنيع والمرفق والتكنولوجيا. مجموعة كبيرة من الأدبيات على مجموعات الصناعة والشبكات هو مثال واحد من هذه الظاهرة (Zhang & Cao, 2018,7). ويشير أيضاً تقاسم الموارد إلى عملية الاستفادة من الأصول والاستثمارات المتبادلة في الأصول بين شركاء سلسلة التوريد. على سبيل المثال، يمكن للمورد الدولي للشركة المصنعة في الولايات المتحدة الاستفادة من شبكات التوزيع الخاصة بالشركة المصنعة مع وصول الآخر إلى السوق لتوزيع منتجات غير تنافسية في سوق الولايات المتحدة. الأمر الذي يسمح بزيادة استخدام الموارد التي يحتمل أن تكون بطيئة (Min et al., 2005,237)

ح- الاتصال التعاوني (Collaborative Communication)

تشير الاتصالات التعاونية إلى عملية نقل الرسالة بين شركاء سلسلة التجهيز من حيث استراتيجية التردد والاتجاه والتأثير. ان الاتصالات المفتوحة والمتكررة والمتوازنة والمتعددة المستويات هي عموماً مؤشر على العلاقات الوثيقة بين المنظمات التي تشمل سمات الاتصال الرئيسية التردد ومدى التدفقات ثنائية الاتجاه مع الأساليب غير الرسمية والمحتوى غير المباشر (Zhang & Cao, 2018,7). وكما عرفت الاتصال التعاوني على أنها عملية الاتصال ونقل الرسائل بين شركاء سلسلة التوريد من حيث استراتيجية الاتجاه والتأثير. ويمكن أن يكون الاتصال التعاوني في سلسلة التجهيز بمثابة القناة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، ومطابقة الهدف، ومزامنة صنع القرار، ومواءمة الحوافز، وتنسيق الموارد، وخلق المعرفة المشتركة (Mohr et al., 1996,103).

خ- بناء المعرفة المشتركة (Joint Knowledge Creation)

تشير المقدمة من قبل (Zhang & Cao, 2018,7) إنشاء المعرفة المشتركة تتضمن المدى الذي يطور فيه شركاء سلسلة التوريد مفهومًا أفضل للبيئة التنافسية والاستجابة لها من خلال العمل معاً. حيث يتيح تبادل المعرفة واستيعابها بين شركاء سلسلة التجهيز مع القدرة التنافسية طويلة الأجل لسلسلة التوريد ككل. كما تشير الدراسة المقدمة من قبل (Malhotra et al., 2005,153) إن إنشاء المعرفة المشتركة إلى المدى الذي يطور فيه شركاء سلسلة التجهيز لتكون ملائمة للسوق والبيئة التنافسية والاستجابة لها من خلال العمل معاً.

ثالثاً: الميزة التعاونية (Collaborative Advantage)

تهتم الميزة التعاونية بتطوير التكامل والتوافق بين المنظمات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. حيث برز لنا هذا المفهوم نشأ من خلال مشروع يضم عدداً من المنظمات العامة الرئيسية في غلاسكو، والذي كان يهدف إلى الحصول على فائدة استراتيجية (Huxham, 1991,3). وحسب دراسة المقدمة من قبل (Cao and Zang (2011) إن الميزة التعاونية تتضمن المكونات الفرعية التالية: '1' كفاءة العملية، '2' المرونة، '3' التعاون، '4' الجودة، '5' الإبداع. حيث تشير كفاءة العملية إلى مدى تنافسية عملية تعاون الشركة فيما يتعلق بعرض المرونة، ويلاحظ أنها تتم في الوقت الذي يدعم فيه شركاء سلسلة التجهيز من أجل إجراء التغييرات في المنتجات أو الخدمات التي يتم تسويقها

(على سبيل المثال، الخصائص والحجم والسرعة) فيما يتعلق بالتغيرات البيئية-167 (Cao & Zhang, 2011, pp.167-168). وكما يشير بعد المرونة أيضا إلى قدرة الشركات المتعاونة على تغيير هياكل العمليات بسرعة أو تكييف عملية تبادل المعلومات، من أجل تعديل خصائص المنتج أو الخدمة مع شركاء سلسلة التجهيز في الأجل البعيد. في حين تشير الجودة إلى العرض المقدم من شركة معينة - بالنظر إلى شركاء سلسلة التجهيز - للمنتجات عالية الجودة التي تخلق قيمة أعلى للزبائن. ومن المتوقع أن تكون الشركات قادرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن مع منتجات ذات جودة عالية، وتصميم مبتكر وخدمة ممتازة بعد البيع من أجل بناء والحفاظ على ولاء الزبائن، وزيادة حصة السوق والحصول في نهاية المطاف على أرباح عالية. وأخيرا، يتعلق الابتكار بأولئك الذين يعملون مع موردي المنتجات أو الخدمات. وبسبب دورة حياة المنتج القصيرة، تحتاج الشركات إلى الابتكار بشكل متكرر. كما إن الميزة التعاونية تشير إلى الفوائد الاستراتيجية المتحققة على المنافسين في السوق من خلال شراكة سلسلة التجهيز. وتتلق الميزة التعاونية بالمرجات التعاونية المتحققة من النشاط التعاوني التي لم يكن من الممكن تحقيقها من قبل أي شركة تعمل بمفردها. ويشمل كفاءة العملية، وتوفير المرونة، والتعاون التجاري، والجودة، والابتكار. (Cao & Zhang, 2010, 719).

وكما عرفت الميزة التعاونية من قبل دراسة (Jap, 2001, 2) على أنها تعمل على خلق قيمة مشتركة بين الشركاء الذين يعملون من أجل تحقيق أهداف وفوائد مشتركة لا يمكن تحقيقها بمفردهم. وحسب الدراسة المقدمة من قبل (Lank, 2005, 7) المنفعة المتحققة من المنظمة من خلال تحقيقها العلاقة التكاملية بين الشركات الأخرى. ومن أمثلة الشركات التي استخدمت مفهوم الميزة التعاونية شركات Hewlett-Packard و IBM و Dell و Procter & Gamble، وهي شركات عملت عن كثب مع شركائها. (Dell & Fredman, 1999, 12).

يرى الباحث بان الميزة التعاونية تعتبر كاستراتيجية تكاملية يتم من خلالها تكامل الموارد والخبرات لمنظمة أو شركة صناعية أو خدمية مع خبرات لمنظمات أو الشركات الصناعية الأخرى من اجل تقديم منفعة للزبون في نهاية الأمر.

أ- أهمية الميزة التعاونية

إن الميزة التعاونية يمكن فهمها بسهولة أكبر من خلال تناولها بشكل تفصيلي النظرية المتعلقة بالأهداف التنظيمية والإدارة الاستراتيجية. إضافة إلى الميزة التعاونية يمكن أن تساعد الباحثين على مواجهة التحديات التي يفرضها التعاون بشكل أفضل حيث تشمل هذه التحديات الحاجة إلى معالجة مشكلة عامة لا تكون فيها أي منظمة مسؤولة بالكامل وحيث يكون للمنظمات المعنية أهداف متداخلة بشكل غير كامل. (Vangen & Huxham, 2013, 12). وحسب الدراسة المقدمة من قبل Lank (2005) ص. 163-164 أوضحت بان من أجل الحصول على القدرة على بناء ميزة تعاونية، سيحتاج عدد من الأشخاص داخل مؤسستك إلى امتلاك المعرفة والمهارات والمواقف ذات الصلة. بشكل عام، هناك ثلاث فئات رئيسية من الأشخاص الذين يحتاجون إلى المساهمة في العمل التعاوني. تتمثل بـ: -الأشخاص الذين يقدمون الدعم التعاوني داخل المنظمة. / -الأشخاص الذين يمثلون المنظمة في المشاريع التعاونية على المستوى الاستراتيجي. / -الأشخاص الذين يدعمون العمل التعاوني على المستوى التشغيلي.

المبحث الثالث/الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث تناول المحاور الآتية:

أولاً: - وصف وتشخيص أبعاد ومتغيرات البحث:

1. وصف وتشخيص سلسلة التجهيز التعاونية: يوضح الجدول (3) وصف وتشخيص سلسلة التجهيز التعاونية

مقياس الاستجابة	الوسط	الانحراف	نسبة	معامل
-----------------	-------	----------	------	-------

الاختلاف (**)%	الاستجابة (*) %	المعياري	الحسابي	اتفق بشدة 5		اتفق 4		محايد 3		لا اتفق 2		لا اتفق بشدة 1		الرمز
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
37.61	75.72	1.424	3.786	35.7	10	25	7	17.9	5	7.1	2	14.3	4	X1
33.63	77.14	1.297	3.857	42.9	12	21.4	6	17.9	5	3.6	1	14.3	4	X2
45.00	70	1.575	3.500	46.4	13	14.3	4	17.9	5	14.3	4	7.1	2	X3
41.89	73.58	1.541	3.679	46.4	13	21.4	6	17.9	5	7.1	2	7.1	2	X4
37.44	75	1.404	3.750	57.1	16	14.3	4	14.3	4	3.6	1	10.7	3	X5
36.35	76.42	1.389	3.821	46.4	13	17.9	5	17.9	5	7.1	2	10.7	3	X6
33.88	78.58	1.331	3.929	50.0	14	17.9	5	14.3	4	10.7	3	7.1	2	X7
35.88	77.86	1.397	3.893	50.0	14	17.9	5	14.3	4	7.1	2	10.7	3	X8
38.83	75	1.456	3.750	50.0	14	7.1	2	21.4	6	10.7	3	10.7	3	X9
39.87	73.58	1.467	3.679	42.9	12	17.9	5	17.9	5	7.1	2	14.3	4	X10
39.45	72.14	1.423	3.607	46.4	13	17.9	5	14.3	4	10.7	3	10.7	3	X11
38.13	75	1.430	3.750	42.9	12	25.0	7	14.3	4	10.7	3	7.1	2	X12
36.21	75.72	1.371	3.786	42.9	12	7.1	2	28.6	8	-	-	21.4	6	X13
32.45	78.58	1.275	3.929	46.4	13	14.3	4	17.9	5	3.6	1	17.9	5	X14
34.04	80.72	1.374	4.036	42.9	12	17.9	5	25.0	7	-	-	14.3	4	X15
37.38	75.669	1.410	3.783	45.953		17.153		18.12		7.95		11.89		المؤشر العام

الجدول من إعداد الباحث بالاستناد على مُعطيات الحاسبة .

يتبين من الجدول (3) هنالك توافق لآراء المجيبين حول متغيرات البحث (X1-X15) حيث حقق نسبة (اتفق +اتفق بشدة)(المؤشر العام) البالغة قيمته (63.106%) من إجمالي الإجابات، وتبين هذا النسبة إلى وجود اتفاق بمستوى مرتفع لإجابات المجيبين على سلسلة التجهيز التعاونية، وهذه المحصلة تبين أن الآراء أخذت مسار باتجاه إيجابي بتطبيق مقياس ليكرت الخماسي، وكما يبين الجدول (3) إلى نسبة (لاتفق + لاتفق بشدة) بين المجيبين على أبعاد سلسلة التجهيز التعاونية حققت نسبة منخفضة (19.84%)، أما الإجابات التي كانت حيادية فقد حققت نسبة (18.12%) من آراء المجيبين، في حين بلغت قيمت الوسط الحسابي (3.783) وهي قيمة تفوق الوسط الفرضي البالغ (3)، وحقق الانحراف المعياري (1.410) وان نسبة معامل الاختلاف مثلت (37.38%)، ومعدل نسبة الاستجابة مقسوم على مساحة المقياس (75.669%) وهذا يعني أن مستوى المام بالمبحوثين بفقرات البحث حققت المستويات بنسب متفاوتة .

2. وصف وتشخيص الميزة التعاونية: يوضح الجدول (4) وصف وتشخيص الميزة التعاونية

مقياس الاستجابة	الوسط	الانحراف	نسبة	معامل
-----------------	-------	----------	------	-------

(*) نسبة الاستجابة = الوسط الحسابي لإجابات الأفراد / عدد درجات المقياس المستخدم *100

(**) معامل الاختلاف = الانحراف المعياري القياسي / الوسط الحسابي *100

الاختلاف %	الاستجابة %	المعياري	الحسابي	اتفق بشدة 5		اتفق 4		محايد 3		لا اتفق 2		لا اتفق بشدة 1		الرمز
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
37.45	75	1.404	3.750	42.9	12	17.9	5	25.0	7	-	-	14.3	4	X16
31.26	80.71	1.261	4.036	57.1	16	7.1	2	21.4	6	10.7	3	3.6	1	X17
37.52	72.86	1.367	3.643	39.3	11	14.3	4	28.6	8	7.1	2	10.7	3	X18
35.08	77.14	1.353	3.857	50.0	14	10.7	3	21.4	6	10.7	3	7.1	2	X19
34.59	78.57	1.359	3.929	50.0	14	17.9	5	17.9	5	3.6	1	10.7	3	X20
37.72	76.43	1.442	3.821	53.6	15	7.1	2	14.3	4	17.9	5	7.1	2	X21
38.97	72.86	1.420	3.643	42.9	12	10.7	3	25.0	7	10.7	3	10.7	3	X22
36.76	72.86	1.339	3.643	35.7	10	21.4	6	25.0	7	7.1	2	10.7	3	X23
32.68	76.43	1.249	3.821	39.3	11	25.0	7	21.4	6	7.1	2	7.1	2	X24
38.28	75.71	1.449	3.786	46.4	13	17.9	5	17.9	5	3.6	1	14.3	4	X25
54.86	63.57	1.744	3.179	39.3	11	7.1	2	17.9	5	3.6	1	32.1	9	X26
37.74	74.740	1.399	3.737	40.72		16.42		21.44		8.21		11.672		المؤشر العام

(*) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من الجدول (4) هنالك توافق لآراء المجيبين حول متغيرات البحث (X16-X26) حيث حقق نسبة (اتفق +اتفق بشدة) (المؤشر العام) البالغة قيمته (57.14%) من إجمالي الإجابات، وتبين هذا النسبة إلى وجود اتفاق بمستوى مرتفع لإجابات المجيبين على سلسلة التجهيز التعاونية، وهذه المحصلة تبين أن الآراء أخذت مسار باتجاه إيجابي بتطبيق مقياس ليكرت الخماسي، وكما يبين الجدول (4) إلى نسبة (لائق + لائق بشدة) بين المجيبين على أبعاد سلسلة التجهيز التعاونية حققت نسبة منخفضة (19.882%)، أما الإجابات التي كانت حيادية فقد حققت نسبة (21.44%) من آراء المجيبين، في حين بلغت قيمت الوسط الحسابي (3.737) وهي قيمة تفوق الوسط الفرضي البالغ (3)، وحقق الانحراف المعياري (1.399) وان نسبة معامل الاختلاف مثلت (37.74%)، ومعدل نسبة الاستجابة مقسوم على مساحة المقياس (74.740%) وهذا يعني أن مستوى المام المبحوثين بقرات البحث حققت المستويات بنسب متفاوتة .

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية مُجمعة في الشركة قيد البحث :

يبين الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث ككل .

الجدول (5) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية على مستوى الشركة قيد البحث

معامل الارتباط	سلسلة التجهيز التعاونية
0.959	الميزة التعاونية

(*) الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية**P ≤ 0.05****N = 28 , df = (1,26)**

يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة إيجابية موجبة بين سلسلة التجهيز التعاونية مُجتمعاً والميزة التعاونية. حيث بلغ المؤشر الكلي (*0.959) وهذا يدل على انه كلما توفرت عناصر سلسلة التجهيز التعاونية بشكل متكامل في الشركة قيد البحث كلما أدى ذلك إلى تحقيق توفير الميزة التعاونية. وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلسلة التجهيز التعاونية مُجتمعاً والميزة التعاونية في الشركة قيد البحث. ومن أجل إعطاء مؤشرات تفصيلية بين عناصر سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فقد تم تحليل العلاقات الارتباطية بين كل عنصر من عناصر سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية بشكل منفرد وكالاتي:

1. **علاقة الارتباط بين تبادل المعلومات والميزة التعاونية:** يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية مُوجبة بين تبادل المعلومات والميزة التعاونية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.809) عند مستوى معنوية (0.01) وتفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد الاهتمام بتبادل المعلومات كلما أدى ذلك إلى تحقيق الميزة التعاونية. وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zhang & Cao, 2018) والتي أوضحت بان تبادل المعلومات مع العملية التي تقوم من خلالها الشركة بمشاركة مجموعة من المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب مع شركائها في سلسلة التوريد. وقد اعتبرت تبادل المعلومات على أنه القلب وشريان الحياة، كما يعتبر مركز الأعصاب للمكونات الأساسية لسلسلة التجهيز التعاونية. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تبادل المعلومات والميزة التعاونية.
2. **علاقة الارتباط بين تطابق الهدف والميزة التعاونية:** يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية مُوجبة بين تطابق الهدف والميزة التعاونية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.807) وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zhang & Cao, 2018) الذي أوضح بان التطابق الهدف إلى العملية التي ترى الشركة أهدافها الخاصة تتحقق من خلال تحقيق أهداف سلسلة التوريد. وهو يشير إلى درجة اتفاق الهدف بين شركاء سلسلة التجهيز. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطابق الهدف والميزة التعاونية.
3. **علاقة الارتباط بين تزامن القرار والميزة التعاونية:** يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية مُوجبة بين تزامن القرار والميزة التعاونية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.805) وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Naudé & Buttle, 2000) التي أوضحت التطابق يقدم فكرة مرتبطة بسلسلة التجهيز التعاونية والتي تحتاج إلى درجة ما من التفاهم المتبادل والاتفاق عبر بعض السمات التنظيمية والقيم والمعتقدات والممارسات التجارية. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تزامن القرار والميزة التعاونية.
4. **علاقة الارتباط بين الحوافز والميزة التعاونية:** يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية مُوجبة بين الحوافز والميزة التعاونية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.803) وتلتقي هذه النتيجة مع رأي الدراسة المقدمة من قبل (Slone et al., 2007) التي بينت بان مكافأة الحوافز في سلسلة التجهيز الغرض منها الحوافز وتشجيع

ومكافأة أعضاء سلسلة التجهيز الذين يدعمون الأهداف الشاملة لسلسلة التجهيز. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المحاذاة بالحوافز والميزة التعاونية.

5. **علاقة الارتباط بين تبادل الموارد والميزة التعاونية:** يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية مُوجبة بين تبادل الموارد والميزة التعاونية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.730^*) وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zhang & Cao, 2018) التي أوضحت بان تقاسم الموارد تشير إلى عملية الاستفادة والاستثمار في القدرات والأصول مع شركاء سلسلة التجهيز. وتتضمن الموارد المادية، مثل معدات التصنيع والمرفق والتكنولوجيا. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تبادل الموارد والميزة التعاونية.

6. **علاقة الارتباط بين الاتصال التعاوني والميزة التعاونية:** يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية مُوجبة بين الاتصال التعاوني والميزة التعاونية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.749^*) وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zhang & Cao, 2018) التي بينت بان الاتصالات التعاونية تحتاج إلى عملية نقل الرسالة بين شركاء سلسلة التجهيز من حيث استراتيجية التردد والاتجاه والأوساط والتأثير. الاتصالات المفتوحة والمنكرورة والمتوازنة والمتعددة المستويات هي عموماً مؤشر على العلاقات الوثيقة بين المنظمات. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاتصال التعاوني والميزة التعاونية.

7. **علاقة الارتباط بين تكوين المعرفة المشتركة والميزة التعاونية:** يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية مُوجبة بين تكوين المعرفة المشتركة والميزة التعاونية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.794^*) وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zhang & Cao, 2018) التي أوضحت بان إنشاء المعرفة المشتركة تتضمن المدى الذي يطور فيه شركاء سلسلة التوريد مفهوماً أفضل للبيئة التنافسية والاستجابة لها من خلال العمل معاً. يتيح تبادل المعرفة واستيعابها بين شركاء سلسلة التوريد القدرة التنافسية طويلة الأجل لسلسلة التوريد ككل. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تكوين المعرفة المشتركة والميزة التعاونية.

الجدول (6) علاقات الارتباط على المستوى الجزئي

معامل الارتباط	سلسلة التجهيز التعاونية الميزة التعاونية
0.809	تبادل المعلومات والميزة التعاونية
0.807	تطابق الهدف والميزة التعاونية
0.805	تزامن القرار والميزة التعاونية
0.803	الحوافز والميزة التعاونية
0.730	تبادل الموارد والميزة التعاونية

معامل الارتباط	سلسلة التجهيز التعاونية
	الميزة التعاونية
0.749	الاتصال التعاوني والميزة التعاونية

ثالثاً: اختبار علاقات الأثر بين متغيرات البحث على مستوى الشركة قيد البحث: بهدف تحديد الأثر بين متغيرات البحث تم إعداد الجدول (7) الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير معنوية موجبة بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية على المستوى الكلي. وكما مبين في الجدول الآتي:

الجدول (7) علاقات التأثير على المستوى الكلي

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		سلسلة التجهيز التعاونية الميزة التعاونية
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	4.225	299.277	0.920	0.956 (17.00)*	0.124	

$$P \leq 0.05$$

$$n=28, \quad d.f = (1, 26) \quad T = (1.701)^*$$

يتبين من الجدول (7) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لسلسلة التجهيز التعاونية مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً في الميزة التعاونية مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة F المحسوبة (299.277) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.225) عند درجتي حرية (1,26) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.920) وهذا يعني أن (92.0%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد سلسلة التجهيز التعاونية مجتمعة تعود إلى تأثير معنوي الميزة التعاونية مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل β_1 البالغة (0.956) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (17.00) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.706) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,26). وهذه النتيجة تشير إلى أن تحسيناً لسلسلة التجهيز التعاونية مجتمعة سيسهم في تعزيز الميزة التعاونية مجتمعة.

وعلى وفق ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (هناك علاقة تأثير معنوية موجبة لسلسلة التجهيز التعاونية في الميزة التعاونية على المستوى الكلي).

وبغية إعطاء صورة تفصيلية أكثر وضوحاً حول تأثير سلسلة التجهيز التعاونية بشكل منفرد في الميزة التعاونية مجتمعة، يعرض الباحث نتائج التحليل التفصيلي وعلى وفق ما جاء في الجدول (8) الآتي:

الفرضية الفرعية: قياس علاقات التأثير بين كل بعد من أبعاد سلسلة التجهيز التعاونية كمتغيرات مستقلة مع الميزة التعاونية كمتغير معتمد: يعرض الجدول (8) طبيعة وقوة علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة (سلسلة التجهيز التعاونية) مع المتغير المعتمد (الميزة التعاونية) على المستوى الجزئي.

الجدول (8) نتائج تأثير كل أبعاد سلسلة التجهيز التعاونية في الميزة التعاونية مجتمعة في الشركة المبحوثة

F		R ²	سلسلة التجهيز التعاونية	Bo
الجدولية	المحسوبة			

2.514	4.229	0.946	0.027 (2.262)	B1(تبادل لمعلومات)	0.252 (1.099)	الميزة التعاونية
2.514	4.229	0.946	1.729 (1.978)	B2(تطابق الهدف)		
2.514	4.229	0.946	0.103 (1.981)	B3(تزامن القرار)		
2.514	4.229	0.946	0.022 (2.424)	B4(الحوافز)		
2.514	4.229	0.946	0.047 (1.999)	B5(تبادل الموارد)		
2.514	4.229	0.946	0.040 (2.873)	B6(الاتصال التعاوني)		
2.514	4.229	0.946	0.039 (3.064)	B7(خلق المعرفة المشتركة)		

 $P \leq 0.05$
 $N=28, \quad d.f = (7, 20) \quad T = (1.725)^*$

وفيما يأتي توضيح لتأثير سلسلة التجهيز التعاونية بشكل منفرد مع الميزة التعاونية مُجمعة.

1 - تأثير تبادل المعلومات في الميزة التعاونية مُجمعة: من مُتابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن لا يوجد تأثير معنوي لتبادل المعلومات في الميزة التعاونية مُجمعة، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (0.027) وقيمة (T) المحسوبة (2.262) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.725) عند مستوى معنوية (0.05). حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.946) لها وهذا يعني (94.6%) من الاختلافات المفسرة في تحقيق سلسلة التجهيز التعاونية تفسرها الميزة التعاونية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zhang & Cao, 2018) والتي أوضحت بان تبادل المعلومات مع العملية التي تقوم من خلالها الشركة بمشاركة مجموعة من المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب مع شركائها في سلسلة التوريد. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود تأثير معنوي لعنصر تبادل المعلومات في الميزة التعاونية.

2 - تأثير تطابق الهدف في الميزة التعاونية مُجمعة: من متابعة معامل (B2) واختبار (T) لها وجد أنه يوجد تأثير معنوي لتطابق الهدف في الميزة التعاونية مُجمعة، إذ بلغت قيمة (B2) المحسوبة (1.729) وقيمة (T) المحسوبة (1.978) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.725) عند مستوى معنوية (0.05). معامل التحديد (R^2) (0.946) لها وهذا يعني (94.6%) من الاختلافات المفسرة في تحقيق سلسلة التجهيز التعاونية تفسرها الميزة التعاونية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zhang & Cao, 2018) التي أوضحت بان التطابق الهدف يتمثل بالعملية التي ترى الشركة أهدافها الخاصة وتتحقق من خلال تحقيق أهداف سلسلة التجهيز. إلى جانب درجة اتفاق الهدف بين شركاء سلسلة التوريد والذي أشار بان. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لعنصر تطابق الهدف في الميزة التعاونية.

3- تأثير في تزامن القرار في الميزة التعاونية مُجمعة: من متابعة معامل (B3) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنوياً تزامن القرار في الميزة التعاونية مُجمعة. إذ بلغت قيمة (B3) المحسوبة (0.103) وقيمة (T) المحسوبة (1.981) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.725) عند مستوى معنوية (0.05). معامل التحديد (R^2) (0.946) لها وهذا يعني من الاختلافات المفسرة في تحقيق سلسلة التجهيز التعاونية تفسرها الميزة التعاونية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار

أصلاً. وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Naudé & Buttle, 2000) التي أوضحت التطابق يقدم فكرة مرتبطة بسلسلة التجهيز التعاونية والتي تحتاج إلى درجة ما من التقاهم المتبادل والاتفاق عبر بعض السمات التنظيمية والقيم والمعتقدات والممارسات التجارية. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تزامن القرار والميزة التعاونية. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت على وجود تأثير معنوي لعنصر تزامن القرار في الميزة التعاونية.

4- تأثير الحوافز في الميزة التعاونية مُجتمعة: من متابعة معامل (B4) واختبار (T) لها وجد أنه يوجد تأثير معنوي محاذة الحوافز في الميزة التعاونية مُجتمعة، إذ بلغت قيمة (B4) المحسوبة (0.022) وقيمة (T) المحسوبة (2.424) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.725) عند مستوى معنوية (0.05). حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.946) لها وهذا يعني من الاختلافات المفسرة في تحقيق سلسلة التجهيز التعاونية تفسرها الميزة التعاونية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Slone et al., 2007) التي بين بان مكافأة الحوافز في سلسلة التجهيز الغرض منها الحوافز وتشجيع ومكافأة أعضاء سلسلة التجهيز الذين يدعمون الأهداف الشاملة لسلسلة التجهيز. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة والتي نصت على وجود تأثير معنوي لعنصر محاذة الحوافز في الميزة التعاونية.

5- تأثير تبادل الموارد في الميزة التعاونية مُجتمعة: من متابعة معامل (B5) واختبار (T) لها وجد أنه لا يوجد تأثير معنوي تبادل الموارد في الميزة التعاونية مُجتمعة، إذ بلغت قيمة (B5) المحسوبة (0.047) وقيمة (T) المحسوبة (1.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.725) عند مستوى معنوية (0.05). حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.946) لها وهذا يعني من الاختلافات المفسرة في تحقيق سلسلة التجهيز التعاونية تفسرها الميزة التعاونية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zhang & Cao, 2018) التي أوضحت بان تقاسم الموارد تشير إلى عملية الاستفادة والاستثمار في القدرات والأصول مع شركاء سلسلة التجهيز. وتتضمن الموارد المادية، مثل معدات التصنيع والمرفق والتكنولوجيا. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تبادل الموارد والميزة التعاونية.

6- تأثير الاتصال التعاوني في الميزة التعاونية مُجتمعة: من متابعة معامل (B6) واختبار (T) لها وجد أنه لا يوجد تأثير معنوي الاتصال التعاوني في الميزة التعاونية مُجتمعة، إذ بلغت قيمة (B6) المحسوبة (0.040) وقيمة (T) المحسوبة (2.873) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.725) عند مستوى معنوية (0.05). حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.946) لها وهذا يعني من الاختلافات المفسرة في تحقيق سلسلة التجهيز التعاونية تفسرها الميزة التعاونية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Mohr et al., 1996) التي بينت بان الاتصال التعاوني في سلسلة التوريد يعتبر بمثابة القناة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، ومطابقة الهدف ومزامنة صنع القرار ومواءمة الحوافز وتنسيق الموارد، وخلق المعرفة المشتركة. (Mohr et al., 1996). وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية السادسة والتي نصت على وجود تأثير معنوي لعنصر الاتصال التعاوني في الميزة التعاونية.

7- تأثير خلق المعرفة المشتركة في الميزة التعاونية مُجتمعة: من متابعة معامل (B7) واختبار (T) لها وجد أنه يوجد تأثير معنوي خلق المعرفة المشتركة في الميزة التعاونية مُجتمعة، إذ بلغت قيمة (B7) المحسوبة (0.039) وقيمة (T) المحسوبة (3.064) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.72) عند مستوى معنوية (0.05). معامل التحديد (R^2) (0.946) لها وهذا يعني من الاختلافات المفسرة في تحقيق سلسلة التجهيز التعاونية تفسرها الميزة التعاونية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها، أو أنّها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zhang & Cao, 2018) التي أوضحت بان إنشاء المعرفة المشتركة تتضمن المدى الذي يطور فيه شركاء سلسلة التوريد مفهوماً أفضل للبيئة التنافسية والاستجابة لها من خلال العمل معاً. يتيح تبادل المعرفة واستيعابها بين شركاء سلسلة التوريد القدرة التنافسية طويلة الأجل لسلسلة التوريد ككل. وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تكوين المعرفة المشتركة والميزة التعاونية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

تتضمن الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي للبحث والتي هي ناتج ما أظهرته نتائج البحث من خلال الاستبانة في الشركة المبحوثة:

- بناءً على نتائج التحليل للبيانات الخاصة للشركة العامة للأثاث المنزلي توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات:
 - عرضت نتائج الوصف والتشخيص لتحليل البيانات في الشركة المبحوثة بان الأفراد في الشركة المبحوثة على قدر عالياً من المعرفة والدراية بسلسلة التجهيز التعاونية وبالتالي سهولة وسرعة الميدان المبحوث في الاستجابة إلى تبني واعتماد المفهوم من أجل تغيير واقع حال الشركة عن طريق استخدام طرائق حديثة.
 - أثبتت معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية حيث بلغ معامل الارتباط على المستوى الكلي (0.959) وهذا يدل على وجود دور قوي لسلسلة التجهيز التعاونية في تحقيق الميزة التعاونية في الشركة المبحوثة.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية على مستوى الشركة قيد البحث.
 - كشفت نتائج تحليل الانحدار الآتي:
 - أ. وجود تأثير معنوية لأبعاد سلسلة التجهيز التعاونية (تبادل المعلومات، تطابق الهدف، تزامن القرار، الحوافز، تبادل الموارد، الاتصال التعاوني بصورة منفردة في الميزة التعاونية على مستوى الشركة قيد البحث.
 - ب. أسهمت النتائج التي التوصل لها البحث استنتاج رئيسي يتمثل برفض الفرضيات العدم الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وقبول الفرضيات البديلة في الشركة قيد البحث.

ثانياً: التوصيات

- توسيع العلاقة بين إدارة الشركة قيد البحث وأساتذة الجامعات من خلال الاستمرار بإقامة الدورات التدريبية والورش والمؤتمرات في مجال سلاسل التجهيز التعاونية والميزة التعاونية من أجل تطوير المجالات في هذين الجانبين.
- زيادة اهتمام الشركة قيد البحث بموضوعي سلسلة التجهيز التعاونية والميزة التعاونية لما لها من دور مهم في تقليل كلف التخزين وتحسين الإنتاجية.

3. إن سلسلة التجهيز التعاونية تعمل على تحقيق التعاون بين جميع الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية وذلك من أجل تعزيز الثقة بالزبون التي تقود في نهاية الأمر إلى التعاون الناجح بين عملياتها الإنتاجية.
4. إن سلسلة التجهيز التعاونية تعمل على تحقيق التعاون بين قسمي اللوجستك والتسويق من أجل دعم حاجات الزبائن.
5. إن المنافسة العالمية في مجال التسويق جعلت الشركات الصناعية والخدمية أكثر استجابة من أجل تلبية حاجات الزبائن والعمل على تطوير منتجاتها وطرحها في السوق مع الأخذ بنظر الاعتبار تقليل وقت التسليم لذلك سلسلة التجهيز التعاونية سوف تساهم في تحقيق أداء الشركة.

المصادر

1. Abbott, M. L. (2016). Using statistics in the social and health sciences with SPSS and excel. John Wiley & Sons.
2. Angeles, R., & Nath, R. (2001). Partner congruence in electronic data interchange (EDI)-enabled relationships. *Journal of Business logistics*, 22(2), 109-127.
3. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy*. New York: J. Wiley.
4. Arvitrida, N. (2018). A review of agent-based modeling approach in the supply chain collaboration context. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering,
5. Bagchi, P. K., Ha, B. C., Skjoett-Larsen, T., & Soerensen, L. B. (2005). Supply chain integration: a European survey. *The international Journal of Logistics management*.
6. Bowersox, D. J. (1990). The strategic benefits of logistics alliances. *Harvard Business Review*, 68(4), 36-43.
7. Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2016). Discovering collaborative advantage: The contributions of goal categories and visual strategy mapping. *Public Administration Review*, 76(6), 912-925.
8. Cachon, G. P., & Fisher, M. (2000). Supply chain inventory management and the value of shared information. *Management science*, 46(8), 1032-1048.
9. Cao, M., & Zhang, Q. (2010, 2010). Supply Chain Collaboration: Antecedents and Consequences. The 4th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Hongkong&Guangzhou,
10. Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of operations management*, 29(3), 163-180.
11. Charvet, F. F., & Cooper, M. C. (2011). Key contact employees and supply chain collaboration: a literature review and research agenda. *Supply Chain Forum: an International Journal*,
12. Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.

13. Civelek, M. E., Uca, N., Çemberci, M., & Yılmaz, H. (2017). The effect of trust in supply chain on the firm performance through supply chain collaboration and collaborative advantage. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences Cilt*, 15, 215-230.
14. Clemons, E. K., & Row, M. C. (1992). Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 9-28.
15. Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international Journal of Logistics management*, 8(1), 1-14.
16. Dell, M., & Fredman, C. (1999). *Direct From Dell: Strategies That Revolutionized an Industry (2 Cassettes)*. HarperCollins Publishers.
17. Devaraj, S., Krajewski, L., & Wei, J. C. (2007). Impact of eBusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain. *Journal of operations management*, 25(6), 1199-1216.
18. Doganay, A., & Ergun, S. (2017). The effect of supply chain collaboration on supply chain performance. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(1), 30-39.
19. Duong, L. N. K., & Chong, J. (2020). Supply chain collaboration in the presence of disruptions: a literature review. *International Journal of Production Research*, 58(11), 3488-3507.
20. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.
21. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
22. Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., & Keller, S. B. (2000). The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms: an empirical study. *Journal of business logistics*, 21(1), 1.
23. Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (1990). Supply chain management, partnership, and the shipper-third party relationship. *The international Journal of Logistics management*, 1(2), 1-10.
24. Farace, R., Monge, P. R., & Russell, H. M. (1977). *Communicating and Organizing*, AddisonWesley. Reading, MA.
25. Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
26. Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2004). Ten guiding principles for high-impact SCM. *Business Horizons*, 47(5), 67-74.
27. Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75, 105-117.
28. Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of operations management*, 19(2), 185-200.
29. Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2), 183-214.
30. Gray, J. L., & Harvey, T. W. (1992). *Quality value banking: Effective management systems that increase earnings, lower costs, and provide competitive customer service*. Wiley.
31. Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial marketing management*, 31(4), 367-382.
32. Hang, N. T. (2018). Supply Chain Collaboration (SCC)-A Pilot Study of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Danang. *Asian Economic and Financial Review*, 8(3), 353-365.
33. Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of management studies*, 40(2), 321-347.
34. Harland, C., Zheng, J., Johnsen, T., & Lamming, R. (2004). A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks 1. *British Journal of management*, 15(1), 1-21.
35. Hosseinipour, S. J., Jamehshooran, B. G., & Boroomandalipour, N. R. (2012). The Collaborative Advantage in Management. 2012 2nd International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR,

36. Huxham, C. (1991). Facilitating collaboration: Issues in multi-organizational group decision support in voluntary, informal collaborative settings. *Journal of the Operational Research Society*, 42(12), 1037-1045.
37. Huxham, C., & Macdonald, D. (1992). Introducing Collaborative Advantage: Achieving Inter-organizational Effectiveness through Meta-strategy. *Management Decision*, 30(3). <https://doi.org/10.1108/00251749210013104>
38. George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference. Routledge.
39. Ibn El Farouk, I., Moufad, I., Frichi, Y., Arif, J., & Jawab, F. (2020). Proposing a supply chain collaboration framework for synchronous flow implementation in the automotive industry: A moroccan case study. *Information*, 11(9), 431.
40. Jap, S. D. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1-2), 19-35.
41. Johnson, J. L., & Sohi, R. S. (2003). The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. *Journal of Business Research*, 56(9), 757-766.
42. Kampstra, R., Ashayeri, J., & Gattorna, J. (2006). Realities of supply chain collaboration. *The international Journal of Logistics management*.
43. Kaufman, A., Wood, C. H., & Theyel, G. (2000). Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*, 21(6), 649-663.
44. Kim, K. K., & Umanath, N. S. (2005). Information transfer in B2B procurement: an empirical analysis and measurement. *Information & Management*, 42(6), 813-828.
45. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1999). Building successful logistics partnerships. *Journal of Business logistics*, 20(1), 165.
46. Lambert, D. M., Knemeyer, A. M., & Gardner, J. T. (2004). Supply chain partnerships: model validation and implementation. *Journal of business Logistics*, 25(2), 21-42.
47. Lank, E. (2005). *Collaborative advantage: how organisations win by working together*. Springer.
48. Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science*, 10(1), 1-26.
49. Lee, H. L., & Whang, S. (2001). E-business and supply chain integration. Stanford Global Supply Chain Management Forum,
50. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
51. 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.
52. Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of marketing*, 70(2), 67-80.
53. Ma, K., Pal, R., & Gustafsson, E. (2019). What modelling research on supply chain collaboration informs us? Identifying key themes and future directions through a literature review. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2203-2225.
54. Malhotra, A., Gosain, S., & Sawy, O. A. E. (2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation. *MIS quarterly*, 145-187.
55. Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS quarterly*, 283-322.
56. Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The international Journal of Logistics management*.

57. Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *Journal of marketing*, 60(3), 103-115.
58. Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. *Decision sciences*, 29(3), 553-577.
59. Naudé, P., & Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial marketing management*, 29(4), 351-361.
60. Parody, A., Vilorio, A., & Gonzalez, F. (2016). Methodology for Measuring the Level of Collaboration in a Supply Chain by Making Surveys. *Journal of Control Theory and Applications*. ISSN, 0974-5572.
61. Piboonrungraj, P. (2012). Supply chain collaboration: Impacts and mediation on firm performance.
62. Pouloudi, A. (1999, 1999/06/07/). Information technology for collaborative advantage in healthcare revisited. *Information & Management*, 35(6), 345-356. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00099-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00099-8)
63. Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of operations management*, 22(1), 39-62.
64. Qu, W. G., & Yang, Z. (2015, 2015/05/01/). The effect of uncertainty avoidance and social trust on supply chain collaboration. *Journal of Business Research*, 68(5), 911-918. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.017>
65. Ramanathan, U. (2013, 2013/04/01/). Aligning supply chain collaboration using Analytic Hierarchy Process. *Omega*, 41(2), 431-440. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.omega.2012.03.001>
66. Runneboom, L. (2020). How Supply Chain Collaboration relates to flexibility, visibility and velocity across the phases of supply chain resilience.
67. Sako, M. (1992). *Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.
68. Savaskan, R. C., & Van Wassenhove, L. N. (2006). Reverse channel design: the case of competing retailers. *Management science*, 52(1), 1-14.
69. Sengupta, S. (2016). *Impact of Supply Chain Collaboration and Competitiveness on Collaborative Advantage and Performance Outcomes* Hyderabad]. Hyderabad.
70. Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *The international Journal of Logistics management*, 13(1), 15-30.
71. Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2004). A benchmarking scheme for supply chain collaboration. *Benchmarking: An International Journal*.
72. Simatupang, T. M., Wright, A. C., & Sridharan, R. (2002). The knowledge of coordination for supply chain integration. *Business Process Management Journal*.
73. Simpson, J. T., & Mayo, D. T. (1997). Relationship management: a call for fewer influence attempts? *Journal of Business Research*, 39(3), 209-218.
74. Singh, H., Garg, R., & Sachdeva, A. (2018). Supply chain collaboration: A state-of-the-art literature review. *Uncertain Supply Chain Management*, 6(2), 149-180.
75. Slone, R. E., Mentzer, J. T., & Dittmann, J. P. (2007). Are you the weakest link in your company's supply chain? *Harvard Business Review*, 85(9), 116.
76. Son, J. Y., & Sheu, C. (2008, 2008/06/01/). The impact of replenishment policy deviations in a decentralized supply chain. *International Journal of Production Economics*, 113(2), 785-804. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.11.007>
77. Soosay, C. A., & Hyland, P. (2015). A decade of supply chain collaboration and directions for future research. *Supply Chain Management: An International Journal*.
78. Sridharan, R., & Simatupang, T. M. (2013). Power and trust in supply chain collaboration. *International journal of value chain management*, 7(1), 76-96.
79. Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business logistics*, 22(1), 29-48.

80. Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management*. McGraw-Hill/Irwin. <https://books.google.iq/books?id=UCU3QAAACAAJ>
81. Vangen, S., & Huxham, C. (2006). Achieving collaborative advantage: understanding the challenge and making it happen. *Strategic Direction*, 22(2), 3-5. <https://doi.org/10.1108/02580540610644023>
82. Vangen, S., & Huxham, C. (2013). Building and using the theory of collaborative advantage. *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks*, 51-67.
83. Wu, Y. (2020). *Supply chain collaboration: the key to value creation* Radboud University].
84. Zhang, Q., & Cao, M. (2018). Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation. *International Journal of Production Economics*, 195, 146-157.

ملحق رقم (1) م/ استمارة الاستبيان

الأستاذ الفاضل .. المحترم.

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل جزءاً من مشروع البحث العلمي والموسوم " (سلسلة التجهيز التعاونية كأداة في تحقيق الميزة التعاونية -دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية للأثاث المنزلي في الموصل) : (إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة الصحيحة عن أسئلة الاستبانة يساهم بوصف كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء شركتكم أولاً وتحقيق أهداف الدراسة ثانياً.

ملاحظة:

1. سُنستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستنسم البيانات جميعها بطابع السرية والأمانة العلمية .
 2. يُرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها مع الرجاء عدم ترك أي سؤال، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
 3. يُرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.
- مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

م.د. رغيد ابراهيم اسماعيل

أولاً: بيانات عامة

أ. الجنس: ذكر أنثى

ب. العمر:

من 29 - 20 من 30 - 39 من 40 - 49

ت. سنوات الخدمة الكلية: 60 فأكثر من 50 - 59

ث. التحصيل الدراسي: 5 - 1 10 - 6 15 - 11 20

25 - 21 30 - 26 31 فأكثر

دكتوراه ماجستير دبلوم عالي

بكالوريوس دبلوم إعدادية

ت	العبارة	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
أولاً	سلاسل التجهيز التعاونية (Supply chain collaboration)					
	Information sharing تبادل المعلومات: تشير تبادل المعلومات التي تقوم من خلالها الشركة بمشاركة مجموعة من المعلومات ذات الصلة والدقيقة في الوقت المناسب مع شركائها في سلسلة التوريد					
1.	تعمل شركتنا من خلال سلسلة التجهيز التعاونية على تبادل المعلومات					
	Goal congruence تطابق الهدف					
	يشير التطابق الهدف إلى العملية التي ترى الشركة أهدافها الخاصة تتحقق من خلال تحقيق أهداف سلسلة التجهيز وهو يشير إلى درجة اتفاق الهدف بين شركاء سلسلة التجهيز					
2.	تقوم شركتنا بتطبيق مفهوم سلسلة التجهيز التعاونية من خلال وضع خطط مشتركة لتحقيق أهداف سلسلة التوريد					
3.	تعمل شركتنا على تبني سلسلة التجهيز التعاونية من خلال التأكيد على أهمية التحسينات التي تعود بالنفع على سلسلة التوريد ككل					
	Decision synchronization تزامن القرار					
	يشير تزامن القرار إلى العملية التي يقوم من خلالها شركاء سلسلة التوريد بتنسيق القرارات في التخطيط والعمليات التي تحقق أفضل استفادة من سلسلة التجهيز. هناك العديد من القرارات الرئيسية لإدارة سلسلة التجهيز، مثل تخطيط الاستراتيجية، وإدارة الطلب، وجدولة الإنتاج، والمشتريات، وتسليم الطلبات،					
4.	تقوم شركتنا بتطبيق سلسلة التجهيز التعاونية من خلال إدارة المخزون بشكل مشترك					
5.	تعمل شركتنا وبتطبيق سلسلة التجهيز التعاونية من خلال تطوير توقعات الطلب بشكل مشترك					
	الحوافز					
	تحفيز الأعضاء على التصرف بطريقة تتفق مع أهدافهم الاستراتيجية المشتركة، بما في ذلك اتخاذ القرارات مثل سلسلة التجهيز. فضلاً عن تضمينها بدراسة التكاليف والمخاطر والفوائد إلى جانب عن صياغة خطط الحوافز مثل الدفع مقابل الأداء					
6.	تعمل شركتنا من خلال تطبيق سلسلة التجهيز التعاونية بـ بالعمل على تطوير أنظمة لتقييم أداء الشركة					
7.	تعمل شركتنا المتمثلة بسلسلة التجهيز التعاونية على تحقيق الفوائد المتمثلة بتقليل الكلفة في كلفة خزن المخزون					
8.	Resource sharing تبادل الموارد					
	تقاسم الموارد تشير إلى عملية الاستفادة والاستثمار في القدرات والأصول مع شركاء سلسلة التجهيز. وتتضمن الموارد المادية، مثل معدات التصنيع والتكنولوجيا.					
9.	تستخدم شركتنا المتمثلة بسلسلة التجهيز التعاونية فريق مشترك بين الدوائر التي تتعامل مع منتجات الشركة من أجل تصميم العمليات وتحسينها.					

					10.	يتوفر لدى شركتنا نظام التصميم بالحاسوب والمرتب مع شبكة اتصال داخلية
						الاتصال التعاوني (Collaborative communication)
						وكما عرفت الاتصال التعاوني على أنها عملية الاتصال ونقل الرسائل بين شركاء سلسلة التوريد من حيث استراتيجية الاتجاه والتأثير. ويمكن أن يكون الاتصال التعاوني في سلسلة التجهيز بمثابة القناة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، ومطابقة الهدف، ومزامنة صنع القرار، ومواءمة الحوافز، وتنسيق الموارد، وخلق المعرفة المشتركة
					11.	يمتلك معملنا المتمثلة بسلاسل التجهيز التعاونية اتصالات رسمية بين مورديه
					12.	لدى معملنا المتمثل بسلاسل التجهيز التعاونية العديد من القنوات المختلفة للتواصل
						تكوين المعرفة المشتركة Joint knowledge creation
						إنشاء المعرفة المشتركة تتضمن المدى الذي يطور فيه شركاء سلسلة التجهيز مفهوما أفضل للبيئة التنافسية والاستجابة لها من خلال العمل معاً.
					13.	تقوم شركتنا المتمثلة بسلسلة التجهيز التعاونية بالعمل البحث المشترك عن المعرفة الجديدة التي من شأنها تطوير العملية الإنتاجية
					14.	تعمل شركتنا المتمثلة بسلسلة التجهيز التعاونية على تلبية احتياجات الزبائن
					15.	تعمل شركتنا على تحقيق مباد التعاون المشترك مع زبائننا من أجل تحقيق القابلية التنافسية و كفاءة العملية الإنتاجية
						الميزة التعاونية Collaborative advantage
						ثانياً
						الميزة التعاونية تعتبر كاستراتيجية تكاملية يتم من خلالها تكامل الموارد والخبرات لمنظمة أو شركة صناعية أو خدمية مع خبرات المنظمات أو الشركات الصناعية الأخرى من أجل تقديم منفعة للزبون في نهاية الأمر.
					16.	يعمل معملنا مع سلسلة التجهيز التعاونية على تلبية تكاليف الوحدة المنفق عليها بالمقارنة مع معايير الصناعة
					17.	يعمل معملنا المتمثل بسلاسل التجهيز التعاونية على تلبية معايير الإنتاجية بالمقارنة مع معايير الصناعة
					18.	لدى معملنا المتمثل بسلسلة التجهيز التعاونية طلبات تلبى متطلبات المخزون (السلع تامة الصنع) بالمقارنة مع معايير الصناعة
					19.	يقدم معملنا المتمثل بسلسلة التجهيز التعاونية منتجات وخدمات مخصصة بميزات مختلفة بسرعة مقارنة بمعايير الصناعة
					20.	لدى معملنا المتمثل بسلسلة التجهيز التعاونية استجابة جيدة الزبائن بالمقارنة مع معايير الصناعة
					21.	يتوفر لدى شركتنا قواعد المعرفة الصناعية من أجل البقاء في السوق جراء المنافسة الشديدة
					22.	تعمل شركتنا المتمثلة بسلسلة التجهيز التعاونية على تحقيق الجهود التسويقية في أنشطتها
					23.	تمتاز منتجات شركتنا بالمتانة العالية مقارنة بالمنتجات الأجنبية
					24.	تقدم شركتنا منتجات عالية الجودة لزبائننا
					25.	تقدم شركتنا منتجات وخدمات جديدة للسوق
					26.	تعمل شركتنا المتمثلة بسلسلة التجهيز التعاونية على تطوير منتجاتها لمواكبة حاجات السوق والمنافسة الشديدة