

دور الإبداع كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية على شركات الأجهزة الكهربائية في مدينة العاشر من رمضان

د. ايناس احمد اسماعيل ابراهيم على*
د. رفیق و جدی لویس**

(*) د. ايناس احمد على اسماعيل ابراهيم على : حاصلة على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس عام ٢٠١٦ م) مدرس ادارة الاعمال ، معهد الجيزة العالی للعلوم الادارية - طموه ٠ لها اهتمامات بحثية في مجال العلوم الانسانية ، في مجال ادارة الموارد البشرية ، وعلم النفس الادارى ، وادارة اللوجستيات وسلاسل الامداد *

Email : Inyali@yahoo.com

(**) د. رفیق و جدی لویس : حاصل على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس عام ٢٠١٦ م) مدرس ادارة الاعمال ، المعهد العالی للدراسات المتطورة بالقطامية . له اهتمامات بحثية في مجال العلوم الانسانية ، في مجال ادارة الانتاج والعمليات ، وادارة اللوجستيات ، وادارة الموارد البشرية *

Email : nasserassi7@gmail.com

المستخلص

اختبرت الدراسة العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير توفر جانب هام من جوانب المناخ التنظيمي والتوجه الحالي للدولة وهو الإبداع في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وطُبقت الدراسة على شركات الأجهزة الكهربائية في مدينة العاشر من رمضان؛ أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع (٣٦٧) قائمة استقصاء على العاملين بالشركات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وهي:

- يوجد تأثير معنوي لإدارة اللوجستيات العكسية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- يوجد تأثير معنوي لإدارة اللوجستيات العكسية على الإبداع.
- يوجد تأثير معنوي للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- يؤثر الإبداع كمتغير مُعدل في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية وتحقيق الميزة التنافسية.
- إن الهدف النهائي الذي تضعه شركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة للإدارة الفعالة للنفايات هو تقليل النفايات عند المصدر، على سبيل المثال تجنب التعبئة غير الضرورية وحظر المواد البلاستيكية ذات الاستخدام الواحد وإدخال آليات لتخطيط الاحتياجات بطريقة تقلل من كمية النفايات أو المنتجات الثانوية للتخلص منها.
- تعمل شركات الصناعات الكهربائية اليوم في بيئة عالمية تنافسية للغاية، مما يجعل الإبداع أمراً حاسماً. ويعتبر الإبداع وقود الأفكار الكبيرة ويتحدى طريقة التفكير لدى الموظفين ويفتح الباب أمام فرص أعمال جديدة، مما يُسهل تنفيذ إدارة اللوجستيات العكسية على النحو المخطط له.

الكلمات المفتاحية: إدارة اللوجستيات العكسية/ الميزة التنافسية/ الإبداع/ الجمع والنقل/ إعادة الاستخدام/ إعادة التدوير/ التخلص السليم من النفايات/ القيمة المدركة للعميل/ التميز/ حب المخاطر.

Abstract

The study tested the relationship between reverse logistics management and achieving the competitive advantage of the organization, and aimed to find out the extent of the impact of the availability of an important aspect of the organizational climate and the current orientation of the state, which is creativity in the relationship between reverse logistics management and achieving the competitive advantage of the organization. the study was applied to electrical appliances companies in the tenth city of Ramadan; the study followed the descriptive analytical approach, the method of stratified random sampling was used, and (367) survey list was distributed to employees of the companies under study.

The study reached a set of results, which are:

- There is a moral impact of reverse logistics management on achieving the competitive advantage of the organization.
- There is a moral effect of reverse logistics management on creativity.
- There is a moral impact of creativity on achieving the competitive advantage of the organization.
- Creativity as a modified variable affects the relationship between reverse logistics management and the achievement of competitive advantage.
- The ultimate goal of the electrical industry companies under consideration for effective waste management is to reduce waste at the source, for example avoiding unnecessary packaging, banning single-use plastics and introducing mechanisms for needs planning in a way that reduces the amount of waste or by-products for disposal.
- Today's electrical industry companies operate in a highly competitive global environment, which makes creativity crucial. Creativity is considered the fuel of big ideas, challenges the way of thinking of employees and opens the door to new business opportunities, facilitating the implementation of reverse logistics management as planned.

Keywords: Reverse logistics management/ competitive advantage/ creativity/ collection and transportation/ reuse/ recycling/ proper waste disposal/ perceived value to the customer/ excellence / love of risk.

مقدمة:

على المدير اليوم أن يدير منظمته استراتيجياً، من خلال رؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية، ورسم السيناريوهات محتملة الحدوث للتعامل مع المستجدات التنافسية، من هنا جاءت أهمية إدارة سلاسل الامداد والأنشطة اللوجستية، ويات البحث فيها من أولويات العقود الثلاث الأخيرة من القرن العشرين، وأوائل القرن الحالي، كاستجابة لضغوط ومؤثرات بيئية هائلة واجهت بيئة العمل في المنظمات. (إسماعيل، ٢٠٢١). ولما كان الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال هو زيادة العائد على الاستثمار، من خلال الاستخدام الفعال والكفاء للموارد، فلقد أضحي أداء المنظمات يتوقف على مستوى وفاعلية سلاسل الامداد والخدمات اللوجستية، حيث إن إدارتها بشكل استراتيجي يساعد على تعظيم هذه القيمة، وتحقيق مزايا تنافسية (Liu, K. Y. 2022).

تتعامل الأنشطة اللوجستية العكسية مع حركة المواد والمنتجات التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو للمورد، سواء كان ذلك بسبب وجود منتجات معيبة أو غير صالحة للإستخدام أو تحتاج لعمليات صيانة أو لأسباب أخرى، وتظهر أنشطة اللوجستيات العكسية جلياً في خدمة ما بعد البيع والصيانة والضمان وخاصة في المنظمات الصناعية، كما أنها تعتبر لوجستيات المسؤلية البيئية لكونها تساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة.

يُعد الإبداع من أهم مقومات المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى. والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة. وأصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الرواج أو الريادة، دون انتهاجها للإبداع وتنميته، خصوصاً في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، لذلك تسعى المنظمات بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد (Kaufman, J. C. 2016).

أصبحت التنافسية في الوقت الحالي هي البوابة الرئيسية للوصول إلي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الأفراد والمنظمات والدول، بل والنكتلات الاقتصادية، حيث تؤثر التنافسية على المنظمات التي ترغب في النمو والبقاء والحفاظ على حصتها السوقية في ظل زيادة حدة المنافسة في الأسواق،

محليا ودوليا. وتكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية منظمات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، لأنها أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، كإحدى تحديات القرن الواحد والعشرين (Fendel, R., & Frenkel, M. 2005).

إن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة، أو ما يعرف بقصر دورة حياة المنتج، وبالتالي فإن المنظمات مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية، والمعروفة بالمنافسة القائمة على الإبداع. وفقا لما سبق، تختبر الدراسة العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية وتحقيق الميزة التنافسية، وتسعى إلى معرفة مدى تأثير الإبداع كمتغير مُعدل في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ) إدارة اللوجستيات العكسية:

١. إدارة اللوجستيات:

تتضمن إدارة اللوجستيات العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة، لذا تم تعريفها بأنها: "عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري للبضائع والخدمات والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك" (Harrison et al. 2019)، وتم تعريف إدارة اللوجستيات من قبل council of logistics management وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة لإدارة الأنشطة اللوجستية بأنها: "عملية كفاءة وفعالية التخطيط والتنظيم ورقابة تدفق وتخزين المواد الخام والمخزون قيد الصنع والبضائع النهائية والمعلومات والخدمات المتعلقة بها من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك بهدف إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته؛ ويؤخذ على هذا التعريف أنه يعطي انطباع بتركيز اللوجستيات على البضائع الملموسة فقط، في حين أن اللوجستيات مطلوبة في مجال الخدمات. بناء على التعريف السابق للوجستيات، يمكن تعريف سلسلة الإمداد supply chain بأنها: "مجموعة من الأنشطة الوظيفية المتكررة لمرات كثيرة، عبر قناة

إمداد مادي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وقناة توزيع مادي حتى تصل إلى المستهلك، وتتكامل الأنشطة في هذه القنوات لتشكل الأنشطة اللوجستية التي تعطي قيمة مضافة للعميل" (إسماعيل، ٢٠٢١).

وتعد الإدارة اللوجستية هي جزء من إدارة سلسلة الإمداد والإمداد، كما توجد قنوات لوجستيات عكسية، حيث إن دورة حياة المنتج من وجهة النظر اللوجستية، لا تنتهي بتوصيل المنتج إلى العميل، فقد تتلف هذه المنتجات ويتم إعادتها إلى مصادر الإمداد للتصليح أو الاستبدال فيما يعرف "بإدارة اللوجستيات العكسية". والشركات الناجحة هي التي تقوم بتصميم قناة لوجستية عكسية لمنتجاتها عند تصميم سلسلة الإمداد في المقام الأول لعدة عوامل منها: عيوب الصناعة، استبدال المنتج بمنتجات أخرى، عمليات إعادة التصنيع والتدوير، التخلص الآمن من المنتجات التي تضر بالبيئة، لذا تتضمن اللوجستيات العكسية إدارة المرتجعات، وخدمات ما بعد البيع؛ تجديد السلع المستهلكة؛ أنشطة الإصلاح؛ إعادة التدوير، إعادة التصنيع والسياسات والاتفاقات ذات الصلة، وإعادة تعبئة المرتجعات وتطويعها لأغراض أخرى.

٢. مفهوم اللوجستيات العكسية:

اللوغستيات العكسية هي عملية التخطيط والتطبيق والتحكم في التدفق الكفوء والفعال للمنتجات والمواد والمعلومات من نقطة الاستهلاك وحتى نقطة الوصول للمردودات والإصلاح أو إعادة التصنيع أو إعادة التدوير، بالتالي فسلسلة التجهيز التي تدمج اللوجستيات الامامية مع اللوجستيات العكسية يطلق عليها سلسلة التوريد المغلقة لأنها تركز على اكمال سلسلة العمليات من بداية المنتج الى النهاية (Ding et al. 2023).

كما يمكن تعريفها بأنها عملية إعادة استقبال المنتجات الراجعة لغرض إعادة البيع، أو الإصلاح، أو إعادة التصنيع، أو إعادة التدوير، أو التخلص منه، للاستفادة منها قبل التفكير بالتخلص النهائي من المنتجات المسترجعه. وفي ضوء القيود المفروضة على البيئة من خلال نضوب الموارد الطبيعية واستيعاب النفايات المتولدة ابدت المنظمات اهتماما واسعا لغرض تعزيز الكفاءة الايكولوجية لنظم سلسلة التوريد واحد هذه الحلول هو إعادة الاستخدام من خلال اللوجستيات العكسية (Mallick et al. 2023) (Butt et al. 2023).

فاللوجستيات العكسية هي اعادة تدفق المنتجات والمعلومات من نقطة الاستهلاك إلى نقطة المنشأ. وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات شبيهة بتلك الخاصة بإدارة سلسلة التجهيز، ولكن في الاتجاه المعاكس. (Saxena et al. 2023)

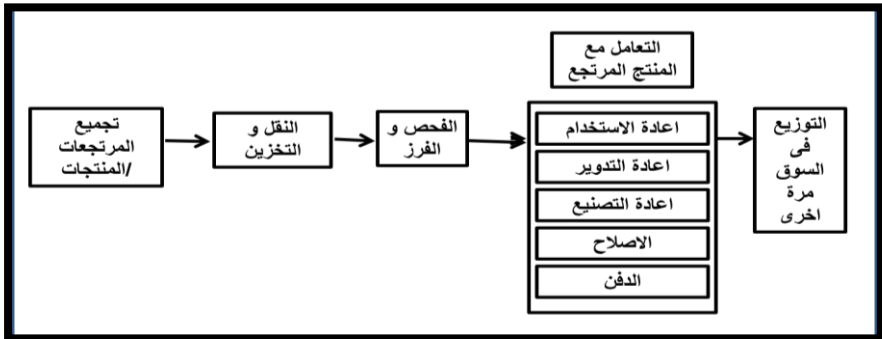
بالتالي يعد مفهوم عملية اللوجستيات العكسية مفهوماً يساعد في التخفيف من تكاليف التصنيع والحد من الضغوط البيئية التي تهدف الى اعادة التصنيع فهي قلب عملية التصنيع من خلال دورها في الحد من النفايات فضلاً عن انشاء بيئة تصنيع صديقة للبيئة.

ويعرف المجلس التنفيذي اللوجستي العكسي (RLEC) اللوجستيات العكسية بشكل اكثر تفصيلاً على أنها "حركة المواد من الاستهلاك النهائي النموذجي في اتجاه معاكس لاستعادة القيمة أو التخلص من النفايات، وبهذا يشتمل النشاط العكسي على استرجاع المنتجات التالفة للتجديد وتوسع المخزون من خلال الاستعادة لغرض إعادة تصنيع او استخدام مواد التعبئة والتغليف وإعادة استخدام الحاويات وتجديد المنتجات والتعامل مع الأجهزة المتقادمة (Tran, T. T. H., & LUC, T. T. H. 2018)

ويشير الباحث أن الأنشطة اللوجستية تتكون من أنشطة عديدة كانشطة اساسية ومساندة وتشتمل على العديد من الاعمال كالنقل والتعبئة والتغليف والتخزين ومناولة المواد.. وغيرها لتحقيق الاهداف المرجوه، واللوجستيات العكسية تشتمل على هذه الأنشطة المتعددة، ولكن بالاتجاه المعاكس.

٣. عمليات اللوجستيات العكسية:

يوضح الشكل التالي رقم (١) عمليات اللوجستيات العكسية وذلك كما يلي:



الشكل رقم (١) عمليات عمليات اللوجستيات العكسية

Source: (Liao, A. 2022. P19)

- يوضح الشكل السابق عمليات اللوجستيات العكسية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:
- **تجميع المرتجعات /المنتجات:** استرجاع المنتج من السوق / العملاء، توقيت وكمية ونوعية وتركيبه المنتج المرتجع بحاجة إلى أن تدار بالتعاون الوثيق مع الأطراف الأخرى لسلسلة التوريد.
 - **النقل والتخزين:** الأنشطة اللوجستية (مثل النقل والتخزين) للحصول على المنتجات مرة أخرى من السوق إلى المرافق المعنية في المراحل الأخرى.
 - **الفرز والاختبار:** مرحلة تحديد مسار المنتج المرتجع عن طريق الفحص والتصنيف وفقا لجودتها.
 - **عمليات استرجاع قيمة المنتج:** الإصلاح ، إعادة التصنيع، التجديد، إعادة التدوير .

إعادة تدوير النفايات موجود منذ القدم في الطبيعة، فضلات بعض الكائنات الحية تعتبر غذاء لكائنات حية أخرى، وقد مارس الإنسان عملية استرجاع النفايات منذ العصر البرونزي، حيث كان يذيب مواد معدنية لتحويلها إلى أدوات جديدة؛ والمقصود بإعادة التدوير هو إعادة استخدام المخلفات؛ لإنتاج منتجات أخرى أقل جودة من المنتج الأصلي؛ ومنذ أن فطنت المجتمعات إلى المشكلات البيئية، فإن العديد من البلدان اتخذت إجراءات لإعادة تدوير النفايات، ولها العديد من الفوائد فهي تحمي الموارد الطبيعية، تقلص النفايات، تُوجد فرص عمل جديدة. كما توجد سبليات في إعادة التدوير، منها: تكلفة اليد العاملة، نوعية المواد المنتجة عن طريق استعمال مواد تحويل النفايات، تفاقم كمية النفايات.(Mahadevan, K. 2019)

أما **إعادة التصنيع**، فإنه يتم تجميع المواد المعاد تصنيعها وتؤخذ إلى مصنع، حيث تستخدم لإنتاج أشياء جديدة، أحيانا تستخدم لصنع نفس الشيء، فعلب الألمنيوم يعاد تصنيعها لتصبح علب ألمنيوم جديدة، إن إعادة تصنيع ١٦ علبة ألمنيوم يوفر جالونًا من البنزين، في بعض الأحيان تستخدم المواد المعاد تصنيعها في صنع أشياء مختلفة، فزجاجات الصودا البلاستيكية يعاد تصنيعها لتصبح نسيجًا يستخدم في صناعة الملابس والسجاد، في حين نجد العديد من المواد مثل الأجهزة والتلفزيونات لا يمكن رميها في القمامة، ولا بد من أخذها إلى أماكن تخلص حيث سيتم التعامل معها بالشكل الملائم، هذا ويمكن شراء أشياء مصنوعة من مواد معاد تصنيعها، فنجد كلمات مثل: ابحث عن علامة إعادة التصنيع على الملصق، أو جملة "مصنوع من مواد معاد تصنيعها" أو "يحتوي على مواد معاد تصنيعها".(Lee, D. H., & Dong, M. 2009)

أما إعادة الاستخدام فيقصد بها استخدام المادة أكثر من مرة، ويتضمن هذا إعادة الاستخدام العادية عندما تستخدم نفس المادة للغرض نفسه، واستخدامها لأغراض جديدة، وتحمل إعادة الاستخدام فوائد اقتصادية وبيئية، مما يشجع على إعادة الاستخدام، ومن الأمثلة التقليدية على إعادة الاستخدام: استخدام علب - في توصيل الحليب - يمكن أن يعاد استخدامها (Lee, D. H., & Dong, M. 2009).

أما الإصلاح، فيتم اختبار المرتجعات وإصلاحها، وبالنسبة للأجزاء/المرتجعات التي لا يمكن إصلاحها وإعادة تدويرها في حين أجزاء صالحة للاستعمال أو نادرة، يتم تجميعها وتستخدم لإصلاح أو تصنيع وحدات أخرى (Ambilkar et al. 2022).

٤. أبعاد اللوجستيات العكسية:

- **التجميع والنقل:** يتم تجميع ونقل المرتجعات عن طريق إبعادها عن موقع العمل، آخذين في الاعتبار تكلفة ووقت النقل، ويمكن لهذه العملية أن تتم من قبل الشركة المصنعة أو من خلال شركة أخرى. (Sudarto et al. 2016)
- **الإصلاح والصيانة:** تعرف بأنها مجموعة الأعمال التي تحافظ على فعالية الآلات والمعدات من أجل المحافظة على المعايير النوعية والكمية وتكلفة المخرجات. ويمكن تعريفها بأنها استبدال أو استعادة المكونات التالفة من أجل إعادة المنتج إلى حالته الوظيفية. وتهتم عملية الإصلاح والصيانة بإطالة عمر الوحدة الأساسية بهدف استخراج القيمة منها. (Pinheiro et al. 2019) ويقصد بالإصلاح عملية استبدال الأجزاء التالفة أو القطع المتقادمة بهدف تحويل المنتج البالي لمنتج قابل للاستخدام مرة أخرى.
- **إعادة الاستخدام/إعادة البيع:** تعتبر من أكثر المهام مسؤولية تجاه البيئة. فهي خطوة بين الاستخدام وإعادة التدوير وهي خيار يقدم أمام المنتجات في سلسلة التوريد العكسية، حيث يتم إرجاعه إلى مكان الشراء وعرضه للبيع أو إعادة استخدامه من قبل عملاء آخرين. وهذا الخيار يوفر في تكاليف العملية اللوجستية حيث إن كل منتج يعود في السلسلة اللوجستية العكسية يوفر تكلفة العملية اللوجستية الأمامية. (Li, Y., & Lu, L. 2019)

- **إعادة التدوير:** عملية تبدأ بجمع المواد التي يمكن إعادة تصنيعها، ثم فرزها حسب أنواعها لتصبح منتجات قابلة للاستخدام، وهي تتضمن استعادة أي جزء سليم يحتوي على قيمة يمكن استخراجها من القطع الأساسية، حيث يتم استخراج السليم منها وإدخاله في منتج آخر أو إعادة بيعه كسكبه. وتعرف عملية إعادة التدوير بأنها إعادة المواد والنفايات إلى خط المعالجة من أجل تقليل تكاليف عملية الإنتاج وتوفير إمكانات جديدة. (Stevic et al. 2022)
- **التخلص السليم من النفايات:** تعرف النفايات على أنها الشيء الذي ينظر له على أنه لا قيمة له، أو أن مقدار الجهد المطلوب له أكبر من العائد المتوقع منه، وهو يعتبر أقل بديل ضمن البدائل السابقة في التعامل مع المرتجعات حيث تنتهي عنده الآثار الاقتصادية وتبدأ الآثار البيئية. (Li, Y., & Lu, L. 2019)

ب) الإبداع:

١. مفهوم الإبداع:

ليس من السهل الإلمام بكافة التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع أو حاولت تغطيته، نظراً لتعدد وجهات النظر والأبعاد وتباينها، ولكن نجد (Stein) ركز عند محاولته وضع تعريف للإبداع على ثلاثة أبعاد أساسية هي: الجدة (شيء غير مسبوق)، رضا الجماعة، والفائدة الناجمة عن مُخرج أو مخرجات ذلك الإبداع. فالإبداع وفقاً لتلك الأبعاد يعني: "عملية تفرز عمل جديد ترضى عنه المجموعة وتتقبله انطلاقاً من فائدته أو فوائده المتوقعة" (Bohm, D. 2004).
أما سميث فينطلق في تناوله لتعريف الإبداع من بُعدين أساسيين هما: العملية الإبداعية ذاتها، ونواتج تلك العملية، الذي يجب أن يأتي بما هو جديد. فالإبداع عبارة عن: "تلك العملية التي يمكن من خلالها إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن ثبت أو اتضح وجود علاقات فيما بينها". وإلى حد بعيد تتفق أمابيل (Amabile, T. M. 2017)، مع الإطار الذي سبق واعتمده سميث لتحديد مفهوم الإبداع، حيث ربطت بين الإبداع وضرورة الوصول إلى نتائج غير مألوفة أو جديدة تماماً، فالإبداع هو: "وليد لأفكار مفيدة، ولكنها غير مألوفة أو حديثة تماماً في أي مجال كان". وبالطبع تعكس النتائج النهائية لعملية الإبداع مفهوم الفائدة من تلك الأفكار لديها.

ويعتبر (Ford) من القلائل الذين نظروا إلى مفهوم الإبداع ذاته نظرة مختلفة، حيث لم يركز على النتائج قدر تركيزه على العملية نفسها والتي لا يمكن تشجيعها أو توفير البيئة المناسبة لها مع التركيز على النتائج أو مع اشتراط ضرورة تحقيق نتائج أو مخرجات بمواصفات وخصائص معينة. فالإبداع لرفع سقفه لا بد من تقبل كافة نتائج العمل وسط درجات عالية من الغموض وعدم التأكد وغياب اليقين المطلق. لذلك يرى فورد أن الإبداع عبارة عن: "أي عملية تتضمن الإقدام على أو الانغماس بنشاط خلاق بغض النظر عن النتائج المحتملة أو المتوقعة لنهايات ذلك النشاط، والذي قد لا ينتج عنه بالضرورة مخرجات ذات خصائص أو مزايا فريدة أو غير مألوفة أو حتى نافعة" (Sternberg, R. J. 1999).

ويُعرفه (Sternberg, R. J., & Karami, S. 2022) بأنه المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصلية خاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية، ويتصف الشخص المبدع بقدر كبير من الأصالة والتخيل. كما يُعرفه (Israel-Fishelson, R., & Hershkovitz, A. 2022) بأنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة من خلال استخدام التفكير الخلاق. كما يُعرفه (Bavik, A., & Kuo, C. F. 2022) بأنه إيجاد طرق جديدة في العمل وأفكار حديثة في حل المشكلات تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات المرؤوسين. ويرى كل من (Harvey, S., & Berry, J. 2022) بأنه سلوك ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد المبدع مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة، أي صحيحة ومفيدة وذات قيمة. ويرى (فرغلي، ٢٠٢٢) بأنه قدرة الإدارة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تمييزها من خلال أساليب الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للمرؤوسين تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المؤسسة.

إِعتماداً على سياق التعريفات السابقة نجد أنه ليس هناك تعريف محدد للإبداع، إلا أن هذه التعريفات ركزت على أن الإبداع بمثابة عملية عقلية تسير وفقاً لخطوات معينة، وأنه ينتج عنه أفكار جديدة تتميز بالجدة والأصالة والخروج عن المألوف، يقوم به شخص تتوفر لديه مجموعة من القدرات العقلية والسمات الشخصية التي تختلف عن الآخرين، ومن خلاله يتم تقديم طرق جديدة في العمل تركز على البعد المستقبلي، كما أنه لا بد من توافر بيئة محفزة له. وبناء عليه يمكن إدارة الإبداع وتتميته سواء من خلال التدريب أو توفير المناخ الملائم للإبداع. ووضع حلول مبتكرة

للقضايا والمشكلات التي تواجه المؤسسات. وتهيئة مناخ عام يشجع العاملين على الابتكار والإبداع الإداري تطوير النظم القائمة وإيجاد مفاهيم وأساليب عملية لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.

٢. مستويات الإبداع:

- **الإبداع على المستوى الفردي:** حيث يكون لدى العاملين مهارات إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالقدرة على حل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
 - **الإبداع على مستوى الجماعات:** حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.
 - **الإبداع على مستوى المنظمات:** هناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي. (Ekvall, G. 1997)
- وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

- **الإبداع الفني:** الذي يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج ونشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها المنتجات.
- **الإبداع الإداري:** يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (Jónsdóttir, S. R. 2017)
- **وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:** (Taylor, I. 2017)
- **الإبداع التعبيري: (Expressive Creativity)** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- **الإبداع الإنتاجي: (Productive Creativity)** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- **الإبداع الإختراعي: (Inventive Creativity)** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

- الإبداع الإبتكاري (Innovative Creativity) يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- إبداع الإبتثاق (Emergence Creativity) هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وإفتراضات جديدة كل الجدة.

٣. مبادئ الإبداع:

- لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون أساليبنا مبدعة وخلّاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية: (بسطويسي، ٢٠٢٢)
- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتتمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها. فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.
 - الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وريحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
 - احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم.
 - التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.
 - تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
 - التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

- التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد. ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة.
- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتُعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.
- من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة، كما أنها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

٤ . أهمية الإبداع وتنميته في المنظمات

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع. وتظهر أهمية الإبداع في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، والى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وعملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة

المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية. (Mumford et al. 2012)

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقا) (السيد، ٢٠٢٢).

يعد تنمية الإبداع وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز. (فريد، ٢٠١٠)

والإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكيف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المريحة تؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعتبر بمثابة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخلق فرص الإبداع والابتكار. (الحربي، ٢٠٢٢)

ويتطلب تنمية الإبداع مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي: (إيهاب، ٢٠٢٢)

- **الانتماء والولاء التنظيمي:** فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- إتباع المنهج العلمي: الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجاباً على أنماط العمل الإداري.
- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

٥. مراحل الإبداع

- وفقاً لكل من (Pétervári et al. 2016) (Ulrich, D. 2011) فإن مراحل الإبداع ستة مراحل وهي كما يلي:
- مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع في الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.
 - مرحلة تكوين الفكرة: مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث إن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما

أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

- **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى.
- **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد أن المشروع قد تحقق ونجح. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، سمي هذا النوع الإبداع بالتبني. أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل تطوير الإبداع، وهي مرحلة التطوير.
- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلاً للسوق.
- **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استشارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

٦. معوقات الإبداع:

يوجد العديد من المعوقات والمحددات للإبداع التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات كما يلي (العزب، ٢٠٢٢):

- **المعوقات العقلية:** تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.
- **المعوقات الانفعالية:** مثل الثقة بالنفس المبالغ فيها، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.
- **معوقات الدافعية:** لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.
- **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.
- **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا عل الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

(ج) الميزة التنافسية:

١. مفهوم الميزة التنافسية:

يعتبر (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، حيث صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للإقتصاد، معتبراً أن التنافس يتم بين المنظمات، ويرى (Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المنظمة أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ

شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة. (Zhang et al. 2023)

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، فالميزة التنافسية تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية. (Chong, D., & Ali, H. 2022)

إن الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تعبر الميزة التنافسية عن مدى قدرة المنظمة على خلق موقف دفاع لنفسها أمام منافسيها؛ وهي تتألف من القدرات التي تسمح للمنظمة بتمييز نفسها عن منافسيها كنتيجة لقرارات إدارية حاسمة، ويشير هذا المفهوم إلى أن الميزة التنافسية هي نتاج قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها متميزة في أدائها مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط. (Ferlie, E., & Ongaro, E. 2022)

كما عُرِّفت الميزة التنافسية بأنها: "توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"، (Haseeb et al. 2019) وأنها: "عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"، (Remondino, M., & Zanin, A. 2022) وهنا نجد أن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع، في حين ركز التعريف الثاني على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس؛ وهي مجموعة كاملة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، آلية التنافس وأساس التنافس.

هذا وتم تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف

والتميز"، (Krajňáková et al. 2015) وفي ربط لمفهوم الميزة التنافسية بالأداء الاستراتيجي عرفت على أنها: "قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم)" (Farida, I., & Setiawan, D. 2022)؛ كما يشار للميزة التنافسية بأنها: "القدرات الذاتية التي تملكها المنظمة (المهارات والتكنولوجيا، والموارد، والميزة) والتي تستطيع توظيفها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك، وتحقق تميزاً أو اختلافاً لها عن بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقق النجاح والتميز في ظل المنافسة على المستوى المحلي أو الدولي. (David et al. 2017) في هذا الإطار، يمكننا القول أن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يجعلها قادرة على مواجهة المتغيرات البيئية وإمكانية البقاء والاستمرار، وبالتالي فإن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يمثل جزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية على المدى الطويل؛ لذلك فإن الهدف الأولي للاستراتيجية هو تحقيق الميزة التنافسية، لما يتبع ذلك من تحقيق ربحية فائقة؛ وبالتالي يمكن اعتبار الاستراتيجية الأداة والوسيلة الدافعة لتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن نقول على منظمة أنها تمتلك ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة، كما نقول إن المنظمة لديها ميزة تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات.

يتضح من العرض السابق تعدد واختلاف مفاهيم الميزة التنافسية، حيث تختلف مدلولات هذا المصطلح باختلاف الجهة التي تأخذها بعين الاعتبار عند التعريف، فعرفت من وجهة نظر الدول، ومن وجهة نظر القطاعات والمنظمات، كما عرفت على مستوى الأفراد؛ وبالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمنظمة بالنسبة لمنافسيها، من خلال امتلاك موارد وقدرات ذات خصائص منفردة تمكنها من خلق قيمة مدركة من قبل العملاء يصعب على المنافس الوصول إليها، عن طريق تبني إستراتيجية تنافسية فعالة، لذا فإن تطوير الميزة التنافسية يعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال الأداء المتميز.

٢. أبعاد الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين: (Downing, J. A. 2018)

- **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجاتها التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج والخدمات التي تحيط به؛ وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.
- **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتج لا يستطيع المنافس تقليده، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

نشير هنا إلى أنه لا يوجد نجاح مستمر، لذا لا بد من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية بما يتناسب مع التغير المستمر في متطلبات السوق والمنافسة ورغبات العملاء. وعلى المنظمة أن تعمل على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

إن معالجة المرتجعات بشكل كفاء أمر في غاية الأهمية، فعندما يتم إعطاء الأولوية لإدارة المرتجعات، فإنها تؤدي إلى زيادة الربحية داخل الشركة، كما تؤدي أيضاً إلى التقليل من الهدر وبالتالي زيادة رضا العملاء.

في الآونة الأخيرة، بسبب النمو السكاني السريع في العالم، وتناقص الموارد الطبيعية والمواد الخام، وزيادة الوعي البيئي، زاد الاهتمام بعدم إهدار المواد الخام، واستخدام المنتجات بشكل أكثر كفاءة، وإعادة استخدام المصادر. إن التنفيذ الفعال للأنشطة اللوجستية العكسية مثل الاسترداد أو إعادة التصنيع أو إعادة التدوير أو التخلص يمنح الشركات ميزة تنافسية في عدد من الصناعات. كما أصبحت اللوجيستيات العكسية ذات أهمية متزايدة كاستراتيجية عمل مربحة ومستدامة. لذلك تسعى المزيد من الشركات المصنعة بالاهتمام باسترداد القيمة من المنتجات المرتجعة ودمج أنشطة استرداد المنتج في عملياتهم. وتعد صناعة الأجهزة الكهربائية واحدة من الصناعات التحويلية الأسرع نمواً. وفقاً لخبراء الصناعة، يقوم ما بين ١١ و ٢٠ بالمائة من العملاء بارجاع الأجهزة الكهربائية

الاستهلاكية. وحيث أن المرتجعات هي بداية استعادة الجهاز، يمكن تحسين جميع الخطوات في عملية اللوجستيات العكسية، بما في ذلك الإصلاح / التجديد لتحسين النشاط التسويقي. حيث أن ادراك الشركات لأهمية الخدمات اللوجستية العكسية في الحفاظ على هوامش الربح وتناميها، سوف يجعل العديد من مصنعي الأجهزة الكهربائية الاستهلاكية وتجار التجزئة خطوات لتحسين إدارة المرتجعات. فالمنظمات التي تخفف من العدد الإجمالي للعائدات وتديرها بكفاءة؛ وتبسيط عمليات الإصلاح والتجديد؛ تستطيع تجديد النشاط التسويقي من خلال إعادة التدوير للأجهزة المستعادة، مما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أرباحها النهائية.

هذا وتشير الأبحاث إلى أن 68% من حجم العائد يشمل الأجهزة التي تفشل في تلبية توقعات العملاء. وللتخفيف من ندم المشتري، يجب أن نبحث عن فرص لنقاسم المسؤوليات لمنع العودة، ودعم المنتج قبل وبعد البيع ببدائل فعالة وجذابة للإرجاع، وتقديم دعم استباقي بعد البيع للأجهزة المعقدة.

تعتبر خدمات الإصلاح والتجديد ضرورية لاسترداد ما يمكن أن تفقد قيمته لكثير من المرتجعات. من خلال هذه الخدمات، تتم إعادة المنتجات إلى حالة قابلة للتسويق وشبه الجديدة. تتضمن حلول استرداد الجهاز عالية الأداء والفعالة إمكانيات بالغة الأهمية: من إدارة الأجزاء، والتي تعتمد على القدرة على الشراء الاستراتيجي لقطع الغيار من المصدر الأقل تكلفة، مثل إنتاجية الاستصلاح وأجزاء الشركة المصنعة الجديدة وقطع غيار ما بعد البيع. وإعادة تكوين جهاز تم إصلاحه أو تجديده، والذي غالباً ما يتطلب برمجة برامجه، والتوافق مع شريك لديه بالفعل القدرات والشهادات المعتمدة عن الشركة المصنعة والبنية التحتية لإصلاح وتجديد المنتج داخلياً ليخفف بعض التعقيد اللوجستي.

بمجرد استعادة الجهاز الكهربائي وتحويله إلى حالة قابلة للتسويق، يمكن للشركة المصنعة أو بائع التجزئة إضافته مرة أخرى إلى المخزون ونشره في السوق لتوليد إيرادات إضافية من الخدمة. ومع ذلك، في بعض الحالات، يمكن أن يولد الجهاز قيمة أكبر إذا تم طرحه في سوق خارج السوق المستهدف.

ويرجع السبب الرئيسي في ضرورة التركيز على الخدمات اللوجستية العكسية في هذه الصناعة إلى دورة الحياة السريعة لهذه المنتجات. مع التطور السريع للأجهزة الجديدة، أصبحت نافذة توليد الإيرادات من الطرز الحالية قصيرة بشكل متزايد. لا يؤدي تبسيط العمليات اللوجستية العكسية إلى

تحسين النتيجة النهائية فحسب، بل يؤدي أيضًا إلى تحسين تجربة العملاء. لذا يعد أفضل طريقة لاسترداد الإيرادات المفقودة من المرتجعات هي إعادة المنتجات إلى السوق بأسرع ما يمكن. كما أنه عندما تتم إدارة المرتجعات بشكل سيء، فإن هذه الأجزاء والمنتجات تكلف الشركة أكثر مما هو مستهدف، مما يعني أن الأموال تفقد قيمتها. ومع ذلك، عندما يمكن للشركة عند العثور على خطأ في منتج ما إعادة توجيهه مرة أخرى إلى التوريد الخاص به، فقد وفرت تلك الشركة فقط ١٠٠ بالمائة من تكلفة المواد الخاصة بها. إذن كيف يمكن أن تكون الخدمات اللوجستية العكسية عنصرًا محسنًا يعزز سلسلة التوريد بأكملها.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة وتظهر بوضوح في التساؤل المحوري التالي: ما مدى قدرة شركات الأجهزة الكهربائية محل الدراسة في تحسين الميزة التنافسية لها عن طريق الإبداع في إدارة اللوجستيات العكسية لها؟ ويتفرع من هذا التساؤل المحوري التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما طبيعة العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية والميزة التنافسية للمنظمة؟
٢. كيف يمكن للإبداع من إحداث تغيير في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية والميزة التنافسية للمنظمة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها، وهي إدارة اللوجستيات العكسية (المتغير المستقل)، الميزة التنافسية (المتغير التابع)، والإبداع (المتغير المعدل).
٢. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.
٣. تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال إدارة إدارة اللوجستيات العكسية، وأهمية تطبيق الإبداع.

رابعاً: أهمية الدراسة

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت متغيرات الدراسة كلاً على حدة، فإن الدراسات السابقة العربية والأجنبية تفنقر إلى ما يجمع بين هذه المتغيرات معاً

على حد علم الباحث، وهذا ما يزيد من أهمية تلك الدراسة من خلال الربط بين إدارة اللوجستيات العكسية، والإبداع، والميزة التنافسية للمنظمة.

كما أن موضوع إدارة اللوجستيات العكسية يُعد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، فهو يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.

أ- أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

- تعتبر هذه الدراسة محاولة جادة لتوفير إطار نظري عن إدارة اللوجستيات العكسية، والإبداع، والميزة التنافسية للمنظمة.
- توفر الدراسة أساس للمقارنة يمكن إستخدامه من قبل الدراسات المستقبلية، حيث أنه لا توجد دراسة عربية - على حد علم الباحث - تناولت دور الإبداع في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية والميزة التنافسية للمنظمة.

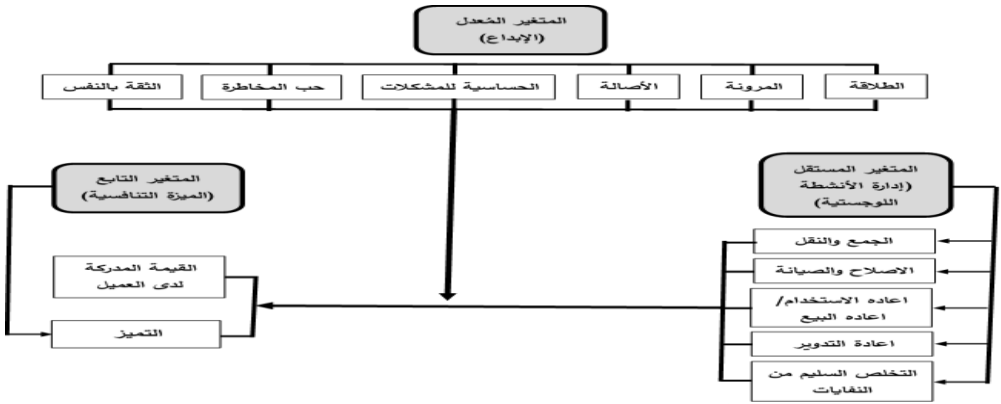
ب- الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية الدراسة من العملية من أهمية قطاع الصناعات الكهربائية، حيث أنه من الصناعات الحيوية والتي تقدم منتجات وخدمات تدعم الاقتصاد القومي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تسعى لتحقيق أحد أهداف استراتيجية التنمية المستدامة بناءً على رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة التي تستهدف بناء اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة. ومن ثم يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة إضافة من الناحية العملية من خلال تحسين الميزة التنافسية من خلال إدارة اللوجستيات العكسية والإبداع كأحد الأدوات الشاملة لتطوير العمليات الصناعية من أجل تحقيق أنشطة صناعية مستدامة.

خامساً: متغيرات الدراسة

- إدارة اللوجستيات العكسية (متغير مستقل): تناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية: (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات)، تماشياً مع (Dabees et al. 2023).
- الإبداع (متغير مُعَدَّل): تناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، حب المخاطرة، الثقة بالنفس)، وذلك وفقاً لـ (Siyal, S et al, 2021; SIJABAT, E. et al, 2021).

- الميزة التنافسية للمنظمة (متغير تابع): تناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية: (القيمة المدركة لدى العميل، والتميز) وذلك وفقاً لـ (Downing, J. A. 2018).
بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (٢) الآتي:



شكل رقم (٢) نموذج الدراسة
من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

سادساً: فروض الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:
- **الفرض الأول:** يوجد تأثير معنوي لإدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها بقطاع الصناعات الكهربائية.
 - **الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي لإدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها على الإبداع بأبعادها بقطاع الصناعات الكهربائية.
 - **الفرض الثالث:** يوجد تأثير معنوي للإبداع بأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بأبعادها بقطاع الصناعات الكهربائية.
 - **الفرض الرابع:** يؤثر الإبداع كمتغير مُعدل في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية وتحقيق الميزة التنافسية بقطاع الصناعات الكهربائية.

سابعاً: منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحث بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب

والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع المفردات التي قد تكون محلاً للدراسة أي جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، وبناء على موضوع الدراسة ومشكلتها وأهدافها فإن المجتمع المستهدف وفي إطار حدود الدراسة يمثل وحدات معاينة من (الإدارة العليا، ومديرى الإدارة المتوسطة، ومشرفى الإدارة التنفيذية) في شركات الصناعات الكهربائية بمدينة العاشر من رمضان، ونظراً لصعوبة التطبيق على جميع هذه الشركات والتي يبلغ عددها (٥٥) شركة، فقد تم اختيار عدد (٣) شركات فقط والتي تعتبر من أكبر الشركات حيث قام الباحث على وضع أسس للإختيار على النحو التالي:

- أكبر الشركات من حيث رأس المال وعدد العاملين.
 - أكبر الشركات التي تهتم بإملاك التكنولوجيا الحديثة وتحليل البيئة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية كما أنها تتمتع بشبكة علاقات مع أصحاب المصالح من الموردين والعلاء والحكومة وينضح ذلك من قيمة رأس مال المستثمر في السوق.
- وقد توافرت هذه الأسس في عدد (٣) شركات كانت الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة ويمكن تحديدها في الجدول التالي رقم (١):

جدول رقم (١) توصيف الشركات محل الدراسة

م	أسم الشركة	عدد العاملين
١.	شركة فريش إلكترويك للأجهزة المنزلية والكهربائية	٢٢٠٠
٢.	شركة كرايبي إلكترويك لصناعة الأجهزة الكهربائية	٤٦٠٠
٣.	شركة بيراميدز للأجهزة الكهربائية	١٤٠٠
	الإجمالي	٨٢٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الإدارة العامة للشئون الإدارية، للشركات محل الدراسة،

● عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم العاملين في الشركات محل الدراسة.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة (عدد العاملين في الإدارة العليا، ومديري الإدارة المتوسطة، ومشرفي الإدارة التنفيذية). وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)

عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %) .

$$n = \frac{c(c-1)}{2i + \frac{c(c-1)}{n}}$$

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوب.

c = (٥٠ %) للحصول علي أكبر للعينة .

$a = b \div 1.96$ ، حيث b = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥)). بتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{(0.50 - 1) 0.50}{\left[\frac{0.50}{1.96} \right]^2 + \frac{(0.50 - 1) 0.50}{8200}}$$

إذاً حجم العينة (ن) = ٣٦٧ مفردة

- اعتمد الباحث على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص بإدارة اللوجستيات العكسية، ومدى إدراك العاملين لها؛ ويتكون من (١٦) عبارة، شملت الأبعاد الخمسة لإدارة اللوجستيات العكسية، حيث تضم (٤) عبارات تخص الجمع والنقل، (٣) عبارات تخص الإصلاح والصيانة، (٣) عبارات تخص عدم اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، (٣) عبارات تخص اعادة التدوير، (٣) عبارات تخص التخلص السليم من النفايات. وذلك إعتماً على (Dabees et al. 2023)
- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للميزة التنافسية للمنظمة؛ ويتكون من (٨) عبارات، شملت البُعد الرئيس للميزة التنافسية، حيث تضم (٤) عبارات تخص القيمة المدركة لدى العميل، (٤) عبارات تخص التميز. وذلك إعتماً على (Downing, J. A. 2018)
- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة بالإبداع؛ ويتكون من (٢٨) عبارة، شملت الأبعاد الستة للإبداع، حيث تضم (٤) عبارات تخص الطلاقة، (٥) عبارات تخص المرونة، (٤) عبارات تخص الأصالة، (٤) عبارات تخص الحساسية للمشكلات، (٦) عبارات تخص حب المخاطرة، (٥) عبارات تخص الثقة بالنفس. وذلك إعتماً على (Siyal, S et al, 2021; SIJABAT, E. et al, 2021; AL-Awamleh, H. K., 2020; Najmuddin, N & Salem, M, 2020)
- تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٢٠) أستمارة وكان الصالح منها (٣٠٢) من إجمالي (٣٧٠)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٨١.٦%)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج (SPSS-Version 25).

هـ . محددات الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على قطاع الصناعات الكهربائية (منطقة العاشر من رمضان، وتم التطبيق على ثمان شركات فقط كما هو موضح بمجتمع الدراسة).
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة من يناير (٢٠٢٣م) إلى يوليو (٢٠٢٣م).

- الحدود البشرية: الإدارة العليا، ومديري الإدارة المتوسطة، ومشرفي الإدارة التنفيذية، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة.

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة بصفة أساسية على ثلاثة متغيرات وهما: (إدارة اللوجستيات العكسية- الإبداع - الميزة التنافسية للمنظمة).

عاشراً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

يتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة؛ وقد تم استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbac، حيث يتراوح قيمة معامل ألفا بين (الصفر، والواحد)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل قيمة المعامل عن (٠.٧٠)، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول رقم (٢) قيم معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
أولاً المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات العكسية)			
الجمع والنقل	4	0.846	0.919
الإصلاح والصيانة	3	0.886	0.941
اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	3	0.876	0.935
اعادة التدوير	3	0.911	0.954
التخلص السليم من النفايات	3	0.916	0.957
الإجمالي	16	0.921	0.959
ثانياً المتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)			
القيمة المدركة لدى العميل	4	0.844	0.918
التميز	4	0.870	0.932
الإجمالي	8	0.900	0.948

تابع جدول رقم (٢) قيم معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
ثالثاً المتغير المعدل (الإبداع)			
الطلاقة	4	0.842	0.917
المرونة	5	0.860	0.927
الأصالة	4	0.735	0.857
الحساسية للمشكلات	4	0.740	0.860
حب المخاطرة	6	0.710	0.842
الثقة بالنفس	5	0.760	0.871
الإجمالي	26	0.800	0.894

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (٢) السابق إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة جداً، لأنها أكبر من (٠.٧٠%) وبناءً على ذلك يمكن القول بأن عبارات الإستمارة الخاصة بمتغيرات الدراسة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

٢. نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي رقم (٣) عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
1	.874	3.88	المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات العكسية)
5	.723	3.23	الجمع والنقل
1	.753	3.33	الإصلاح والصيانة
2	.634	3.32	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع
3	.866	3.28	اعادة التدوير
4	.760	3.26	التخلص السليم من النفايات

تابع جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
3	.726	3.28	المتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)
2	.648	3.38	القيمة المدركة لدى العميل
1	.901	3.42	التمييز
2	.731	3.46	المتغير المعدل (الإبداع)
1	.718	3.36	الطلاقة
4	.836	3.26	المرونة
3	.720	3.31	الأصالة
5	.715	3.21	الحساسية للمشكلات
2	.805	3.33	حب المخاطرة
6	.821	3.15	الثقة بالنفس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- بتحليل بيانات الجدول السابق، يتضح لنا مدى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة للأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك من خلال النتائج التالية:
- احتل متغير "إدارة اللوجستيات العكسية" المركز الأول من حيث استجابة عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٨)؛ في حين جاءت الاستجابة لمتغير "الإبداع" في المركز الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٦)؛ أما متغير "الميزة التنافسية للمنظمة" فقد جاء في المركز الأخير من حيث الاستجابة بمتوسط حسابي (٣.٢٨).
 - بالنسبة لترتيب أبعاد المتغير المستقل "إدارة اللوجستيات العكسية" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد "الإصلاح والصيانة" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٣)، تلاه بعد "اعاده الاستخدام/ اعاده البيع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٢)، ثم بعد "اعادة التتوير" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٨)، ثم بعد "التخلص السليم من النفايات" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٦)، وأخيرا بعد "الجمع والنقل" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٣).

- بالنسبة لترتيب أبعاد المتغير التابع "الميزة التنافسية للمنظمة" فقد جاء بعد "التميز" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٢)، تلاه بعد "القيمة المدركة لدى العميل" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٨).
- بالنسبة لترتيب أبعاد المتغير المعدل "الإبداع" فقد جاء بعد "الطلاقة" في المركز الأول من حيث الاستجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٦)، تلاه بعد "حب المخاطرة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٣)، ثم بعد "الأصالة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣١)، ثم بعد "المرونة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٦)، ثم بعد "الحساسية للمشكلات" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢١)، وأخيرا بعد "الثقة بالنفس" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٥).

٣. إختبار الفروض:

- اختبار الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية على الميزة التنافسية للمنظمة بأبعادها؛ قد قام الباحث بتقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) على القيمة المدركة لدى العميل كأحد أبعاد الميزة التنافسية للمنظمة.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) على التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية للمنظمة.

استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي رقم (٤):

جدول رقم (٤) نتائج الإحذار المتعدد بين إدارة اللوجستيات العكسية والميزة التنافسية للمنظمة

أختبار ف F-Test	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	أختبار ت T-Test		B	المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات العكسية)	المتغير التابع	
			القيمة	المعنوية				
.000	17.749	.420	.648	.000	4.863	.799	الجمع والنقل	الميزة التنافسية للمنظمة
				.000	8.471	.663	الإصلاح والصيانة	
				.000	2.178	.483	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.000	4.556	.300	اعادة التدوير	
				.000	3.730	.249	التخلص السليم من النفايات	
0.000	16.298	.375	.514	.000	3.863	.439	الجمع والنقل	القيمة المدركة لدى العميل
				.000	2.314	.379	الإصلاح والصيانة	
				.000	2.738	.627	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.001	3.325	.256	اعادة التدوير	
				.001	3.340	.548	التخلص السليم من النفايات	
0.000	20.761	.210	.458	.000	4.926	.576	الجمع والنقل	التميز
				.000	4.595	.257	الإصلاح والصيانة	
				.000	7.670	.148	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.003	3.024	.168	اعادة التدوير	
				.004	2.860	.653	التخلص السليم من النفايات	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات العكسية) وأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)، والتي اظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.420)، أي أن المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) مجتمعة، تفسر (42.0%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)، أما النسبة الباقية (58.0%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد الميزة التنافسية للمنظمة (القيمة المدركة لدى العميل، التميز)، على الترتيب (0.357، 0.210)، أي أن إدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد الميزة التنافسية للمنظمة، بالنسب التالية على الترتيب (35.7%، 21.0%).
- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (0.648)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات)، على الترتيب (0.799، 0.663، 0.483، 0.300، 0.249)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05%).
- أن أبعاد المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) لها تأثير معنوي على (بعد القيمة المدركة لدى العميل) كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).

- أن أبعاد المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) لها تأثير معنوي على (بعد التمييز) كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الرئيس الأول كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية على أبعاد الميزة التنافسية.
 - اختبار الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية على الإبداع بأبعاده؛ قد قام الباحث بتقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) على الإطلاق كأحد أبعاد الإبداع.
 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) على المرونة كأحد أبعاد الإبداع.
 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) على الأصالة كأحد أبعاد الإبداع.
 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) على الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع.
 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) على حب المخاطرة كأحد أبعاد الإبداع.
 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) على الثقة بالنفس كأحد أبعاد الإبداع.
- استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي رقم (٥):

جدول رقم (٥) نتائج الإنحدار المتعدد بين إدارة اللوجستيات العكسية والإبداع

أختبار ف F-Test		معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	أختبار ت T-Test		B	المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات العكسية)	المتغير التابع
المعنوية	القيمة			المعنوية	القيمة			
.000b	33.401	.857	.926a	.004	2.895	.184	الجمع والنقل	الإبداع
				.017	1.572	.182	الإصلاح والصيانة	
				.000	9.106	.416	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.002	1.278	.164	اعادة التدوير	
				.005	1.728	.175	التخلص السليم من النفايات	
.000b	76.327	.933	.966a	.003	3.034	.265	الجمع والنقل	الطلاقة
				.000	6.664	.517	الإصلاح والصيانة	
				.001	3.201	.109	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.000	6.397	.179	اعادة التدوير	
				.000	7.951	.195	التخلص السليم من النفايات	
.000b	80.360	.834	.913a	.000	7.783	.209	الجمع والنقل	المرونة
				.053	.263	.006	الإصلاح والصيانة	
				.000	3.875	.182	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.000	8.628	.360	اعادة التدوير	
				.010	2.572	.124	التخلص السليم من النفايات	
.000b	65.960	.895	.946a	.000	11.190	.443	الجمع والنقل	الأصالة
				.000	12.782	.444	الإصلاح والصيانة	
				.000	6.645	.252	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.024	2.267	.075	اعادة التدوير	
				.047	.680	.045	التخلص السليم من النفايات	
.000b	65.960	.820	.906a	.000	4.815	.284	الجمع والنقل	الحساسية للمشكلات
				.001	3.325	.256	الإصلاح والصيانة	
				.001	3.340	.548	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.000	4.926	.576	اعادة التدوير	
				.000	4.595	.257	التخلص السليم من النفايات	

تابع جدول رقم (٥) نتائج الإنحدار المتعدد بين إدارة اللوجستيات العكسية والإبداع

أختبار ف F-Test	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	أختبار ت T-Test		B	المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات العكسية)	المتغير التابع	
			القيمة	المعنوية				
.000b	82.164	.654	.809a	.000	7.670	.148	الجمع والنقل	حب المخاطرة
				.003	3.024	.168	الإصلاح والصيانة	
				.011	2.552	.194	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.000	4.866	.405	اعادة التدوير	
				.000	3.640	.198	التخلص السليم من النفايات	
.000b	44.891	.680	.825b	.000	4.120	.236	الجمع والنقل	الثقة بالنفس
				.000	6.054	.299	الإصلاح والصيانة	
				.000	6.932	.423	اعاده الاستخدام/ اعاده البيع	
				.000	8.764	.398	اعادة التدوير	
				.000	6.201	.329	التخلص السليم من النفايات	

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة اللوجستيات العكسية) وأبعاد المتغير المعدل (الإبداع)، والتي اظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٨٥٧)، أي أن المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعادة التدوير، التخلص السليم من النفايات) مجتمعة، تفسر (٨٥.٧%) من التباين في المتغير المعدل (الإبداع)، أما النسبة الباقية (١٤.٣%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R²) لأبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، حب المخاطرة، الثقة بالنفس)، على الترتيب (٠.٩٣٣، ٠.٨٣٤، ٠.٨٩٥، ٠.٨٢٠، ٠.٦٥٤، ٠.٦٨٠)، أي أن إدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها (الجمع والنقل،

الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد الإبداع، بالنسب التالية على الترتيب (٩٣.٣%، ٨٣.٤%، ٨٩.٥%، ٨٢.٠%، ٦٥.٤%، ٦٨.٠%).

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٨٥٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات)، والمتغير المعدل (الإبداع). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأندحار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأندحار (B) للمتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات)، على الترتيب (٠.١٨٤، ٠.١٨٢، ٠.٤١٦، ٠.١٦٤، ٠.١٧٥)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الإصلاح الإداري). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) لها تأثير معنوي على (بعد الطلاقة) كأحد أبعاد الإبداع، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية الخاصة بـ (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) لها تأثير معنوي على (بعد المرونة) كأحد أبعاد الإبداع، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية الخاصة بـ (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) لها تأثير معنوي على (بعد الأصالة) كأحد أبعاد الإبداع، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل إدارة اللوجستيات العكسية الخاصة بـ (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) لها تأثير

- معنوي على (بعد الحساسية للمشكلات) كأحد أبعاد الإبداع، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل لإدارة اللوجستيات العكسية الخاصة بـ (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) لها تأثير معنوي على (بعد حب المخاطرة) كأحد أبعاد الإبداع، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل لإدارة اللوجستيات العكسية الخاصة بـ (الجمع والنقل، الإصلاح والصيانة، اعاده الاستخدام/ اعاده البيع، اعاده التدوير، التخلص السليم من النفايات) لها تأثير معنوي على (بعد الثقة بالنفس) كأحد أبعاد الإبداع، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الرئيس الثاني كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة اللوجستيات العكسية على الإبداع بأبعاده.
- إختبار الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع على الميزة التنافسية للمنظمة بأبعاده؛ وقد قام الباحث بتقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع على القيمة المدركة لدى العميل كأحد أبعاد الميزة التنافسية للمنظمة.
 - يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع على التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية للمنظمة.
- استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المعدل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي رقم (٦):

جدول رقم (٦) نتائج الإحذار المتعدد بين الإبداع والميزة التنافسية للمنظمة

F-Test أختبار ف	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	T-Test أختبار ت		B	المتغير المستقل (الإبداع)	المتغير التابع	
			القيمة	المعنوية				
.000	76.809	.511	.715	.000	3.780	.277	الطلاقة	الميزة التنافسية للمنظمة
				.000	9.018	.348	المرونة	
				.000	16.340	.628	الأصالة	
				.000	12.285	.597	الحساسية للمشكلات	
				.000	9.100	.410	حب المخاطرة	
				.000	11.838	.570	الثقة بالنفس	
.000	67.007	.395	.628	.000	4.866	.405	الطلاقة	القيمة المدركة لدى العميل
				.000	2.175	.325	المرونة	
				.000	2.963	.378	الأصالة	
				.000	6.953	.415	الحساسية للمشكلات	
				.011	2.552	.551	حب المخاطرة	
				.000	3.387	.499	الثقة بالنفس	
.000	44.891	.398	.631	.000	4.128	.373	الطلاقة	التميز
				.000	4.687	.514	المرونة	
				.000	4.120	.243	الأصالة	
				.000	6.054	.301	الحساسية للمشكلات	
				.000	3.640	.187	حب المخاطرة	
				.000	7.688	.314	الثقة بالنفس	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

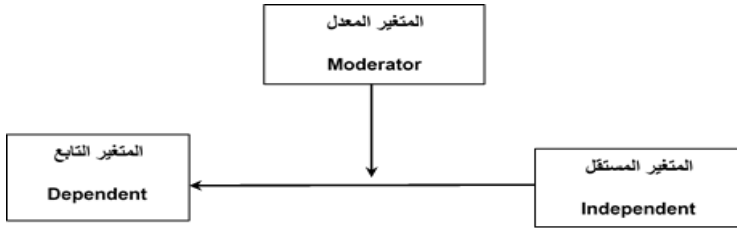
- يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المعدل (الإبداع) وأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)، والتي اظهرت ما يلي:
- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٥١١)، أي أن المتغير المعدل الإبداع بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، حب المخاطرة، الثقة بالنفس) مجتمعة، تفسر (٥١.١%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)، أما النسبة الباقية (٤٨.٩%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد الميزة التنافسية للمنظمة (القيمة المدركة لدى العميل، التميز)، على الترتيب (٠.٣٩٥، ٠.٣٩٨)، أي أن الإبداع بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، حب المخاطرة، الثقة بالنفس)، يفسر التباين الذي يحدث لأبعاد الميزة التنافسية للمنظمة، بالنسب التالية على الترتيب (٣٩.٥%، ٣٩.٨%).
 - **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٧١٥)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الإبداع بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، حب المخاطرة، الثقة بالنفس)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للإبداع بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، حب المخاطرة، الثقة بالنفس)، على الترتيب (٠.٢٧٧، ٠.٣٤٨، ٠.٦٢٨، ٠.٥٩٧، ٠.٤١٠، ٠.٥٧٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - أن أبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، حب المخاطرة، الثقة بالنفس) لها تأثير معنوي على (بعد القيمة المدركة للعميل) كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

• أن أبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، حب المخاطرة، الثقة بالنفس) لها تأثير معنوي على (بعد التميز) كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).

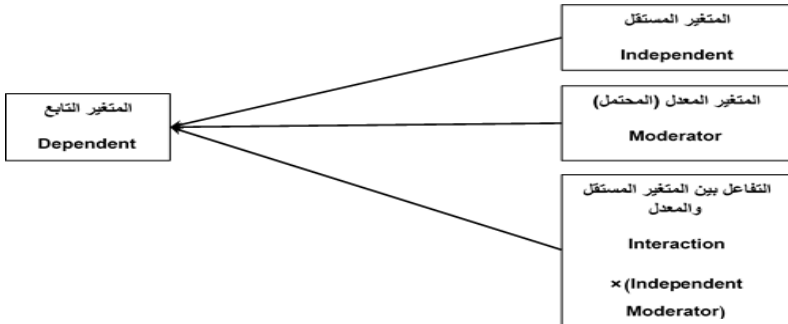
بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الرئيس الثالث كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإبداع على الميزة التنافسية للمنظمة بأبعادها.

• إختبار الفرض الرئيس الرابع : يؤثر الإبداع كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية والميزة التنافسية للمنظمة.

بحسب (Baron and Kenny 1986) فإن المتغير المعدل Moderator هو ذلك المتغير الذى يؤثر على إتجاهه و/ أو قوة العلاقة بين متغير مستقل Independent ومتغير تابع Dependent، ومن ثم فإنه يمكن توضيح النموذج المفاهيمي Conceptual Model للمتغير المعدل كما يلي:



ويوضح الشكل التالي كيفية الكشف - إحصائياً - عن وجود تأثير للمتغير المعدل، وذلك من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، حيث تضم المتغيرات المستقلة كلا من المتغير المستقل الأساسى والمتغير المعدل المحتمل ومتغير التفاعل بينهما Interaction، والذى يدل على تأثير المتغير المعدل هو معنوية متغير التفاعل (Field 2013).



ومن ثم، تم اختبار الفرض الرابع إحصائياً من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، بحيث كان المتغير التابع هو "الميزة التنافسية للمنظمة"، والمتغيرات المستقلة هي: إدارة اللوجستيات العكسية، الإبداع، التفاعل بينهما؛ ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرابع

T-Test		معاملات الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
المعنوية	القيمة			
.000	28.635	.468	الميزة التنافسية للمنظمة	إدارة اللوجستيات العكسية
.000	23.148	.471		الإبداع
.000	24.211	.542		التفاعل (إدارة اللوجستيات العكسية × الإبداع)
777.345 .000		المعنوية الكلية للنموذج: قيمة (F) المحسوبة المعنوية (Sig.)		
.398 0.631		القوة التفسيرية: معامل التحديد (R^2) معامل الارتباط المتعدد (R)		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة F-test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٣٩٨ ، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (إدارة اللوجستيات العكسية والإبداع ومتغير التفاعل) تفسر ٣٩.٨% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٦٣١ ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع.
- معنوية المتغيرات المستقلة:

بفحص نتائج T-test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين إدارة اللوجستيات العكسية والمتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من ٠.٠٥، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٤٦٨، وهى تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
- توجد علاقة معنوية بين الإبداع والمتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من ٠.٠٥، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٤٧١، وهى تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
- توجد علاقة معنوية بين متغير التفاعل بين إدارة اللوجستيات العكسية والإبداع والمتغير التابع (الميزة التنافسية للمنظمة)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من ٠.٠٥، أى أن متغير التفاعل له تأثير معنوي على المتغير التابع، ومن ثم فإن "الإبداع" يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل " إدارة اللوجستيات العكسية" والمتغير التابع " الميزة التنافسية للمنظمة".

وبناءً على ماسبق، فإنه يتم قبول الفرض الرئيس الرابع حيث أنه تبين وجود تأثير معنوي للإبداع كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية والميزة التنافسية للمنظمة".

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (٨) ملخص نتائج إختبار الفروض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
قبول الفرض كلياً وجزئياً	يوجد تأثير معنوي لإدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها على الميزة التنافسية للمنظمة بأبعادها.	الفرض الرئيس الأول
قبول الفرض كلياً وجزئياً	يوجد تأثير معنوي لإدارة اللوجستيات العكسية بأبعادها على الإبداع بأبعاده.	الفرض الرئيس الثانى
قبول الفرض كلياً وجزئياً	يوجد تأثير معنوي للإبداع بأبعاده على الميزة التنافسية للمنظمة بأبعادها.	الفرض الرئيس الثالث
قبول الفرض كلياً وجزئياً	يوجد تأثير معنوي للإبداع كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية والميزة التنافسية للمنظمة.	الفرض الرئيس الرابع

المصدر: من إعداد الباحث

حادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحث للنتائج التالية:

١. إن إدارة اللوجستيات العكسية وسلسلة التوريد هما مفهومان متطوران في عالم الممارسات اللوجستية التي يمكن وصفها بأنها تحول متكامل لاستراتيجيات اللوجستيات والهياكل والعمليات والأنظمة نحو استخدام أكثر عقلانية وفعالية للموارد في أنشطة سلسلة التوريد، بدءًا من توريد المواد الخام إلى عمليات التحويل والتخزين والتعبئة والتغليف والتوزيع وإدارة نهاية دورة حياة المنتجات.
٢. أصبحت إدارة اللوجستيات العكسية أكثر أهمية في الانتقال من نموذج اقتصادي خطي (يعتمد على دورات الاستخراج والتحويل والتوزيع والاستهلاك) إلى نموذج دائري للاقتصاد، هدفه الرئيسي هو إطالة عمر المنتجات وترشيد استخدام الموارد بمرور الوقت مما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
٣. إن الهدف النهائي الذي تضعه شركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة للإدارة الفعالة للنفايات هو تقليل النفايات عند المصدر، على سبيل المثال تجنب التعبئة غير الضرورية وحظر المواد البلاستيكية ذات الاستخدام الواحد وإدخال آليات لتخطيط الاحتياجات بطريقة تقلل من كمية النفايات أو المنتجات الثانوية للتخلص منها.
٤. يُعتبر الإبداع مدخل حديث يمكن للمنظمات والشركات اعتماداً في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية، مما يدعم التميز الإداري والإنتاجي لهذه الشركات، وبالتالي تحسين مستوى القبول لدى عملاء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
٥. تعمل شركات الصناعات الكهربائية اليوم في بيئة عالمية تنافسية للغاية، مما يجعل الإبداع أمراً حاسماً. ويعتبر الإبداع وقود الأفكار الكبيرة ويتحدى طريقة التفكير لدى الموظفين ويفتح الباب أمام فرص أعمال جديدة، مما يُسهل تنفيذ إدارة اللوجستيات العكسية على النحو المخطط له.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (٩) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها، وهي إدارة اللوجستيات العكسية (المتغير المستقل)، الميزة التنافسية للمنظمة (المتغير التابع)، الإبداع (المتغير المعدل).	<ul style="list-style-type: none"> الإطار النظري والدراسات السابقة. الدراسة الاستطلاعية. المقابلات الشخصية. 	تم تحقيقه
الهدف الثاني	دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> نتائج التحليل الوصفي نتائج اختبار الفروض 	تم تحقيقه
الهدف الثالث	التعرف على دور الإبداع في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية والميزة التنافسية للمنظمة.	<ul style="list-style-type: none"> نتائج اختبار الفرض الرئيس الرابع للدراسة 	تم تحقيقه
الهدف الرابع	تقديم مجموعة من التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تساهم في كيفية تطبيق إدارة اللوجستيات العكسية، من خلال تسليط الضوء على الإبداع، وأهمية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.	<ul style="list-style-type: none"> توصيات الدراسة وآليات تنفيذ توصيات الدراسة 	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحث

ج. توصيات الدراسة:

• توصيات تخلص الشركات محل الدراسة:

- يمكن للشركات أن تستفيد من الأسواق الموازية (غير المستهدف) لتحقيق أقصى قيمة من الأجهزة التي انتهى عمرها الافتراضي. إذا اختارت الشركات إعادة تسويق منتجاتها على مستوى أوسع، فمن المهم التأكد من أن شريكك اللوجستي العكسي يحتفظ بشبكة كبيرة من المشترين يمكن الاستفادة منها لاسترداد قيمة الأجهزة التي تنفقر إلى القوة الثابتة في السوق المستهدفه.
- غالبًا ما ترتكب الشركات وتجار التجزئة خطأ افتراض أن الأجهزة التي لا يمكن إصلاحها اقتصاديًا ليس لها قيمة. عندما يتم تحديد جهاز على أنه غير قابل للإصلاح، فلا يزال بإمكانك اتخاذ خطوات لإنقاذ القيمة المتبقية. تساعد استعادة الأجزاء القابلة لإعادة التدوير والمعادن الثمينة على تحسين صافي الأرباح، مع منع الآثار البيئية الضارة التي تنجم عن نفايات الأجهزة الكهربائية.

- لتعظيم الميزة التنافسية، يجب على مصنعي الأجهزة الكهربائية الاستهلاكية وتجار التجزئة التعامل بشكل استراتيجي مع الخدمات اللوجستية العكسية. إن تخفيف العوائد في البداية، واستعادة الحد الأقصى لقيمة الأصول المرتجعة، يسمح للشركات بالعمل بشكل أكثر ربحية.
- الرؤية في الخدمات اللوجستية العكسية منخفضة تاريخياً. يُنظر إلى العمليات اللوجيستية العكسية على أنها مركز تكلفة بسيط، في حين يمكن أن يؤدي إعداد استراتيجية لوجستية عكسية مركزة إلى تعويض بعض هذه الإيرادات المفقودة من المرتجعات.
- زيادة الرؤية: يمكن أن يؤدي دمج التكنولوجيا لتعزيز الرؤية عبر عملية التنفيذ بأكملها إلى تبسيط الخدمات اللوجستية الأمامية والعكسية.
- السرعة: التركيز على استراتيجية لإعادة المنتجات والأجزاء إلى السوق والعملاء في أسرع وقت ممكن. بناء البنية التحتية لتكون قادرًا على إدارة العوائد وإعادة تجميعها وتجديد نشاطها التسويقي.
- قيام الشركات بتحويل المزيد من الموارد إلى نهاية دورة حياة المنتج ، ستصبح الخدمات اللوجستية العكسية ميزة تنافسية أكثر تحديداً للكيانات التي يمكنها استرداد الإيرادات المفقودة بسرعة. في مراكز توزيع ، تم تطوير وإثبات الموارد والأدوات والمهارات اللازمة لتلبية الطلبات المتزايدة لقطاع التجزئة.
- **توصيات تخص الدراسات المستقبلية:**
- إعادة البحث الحالي على منظمات خدمية.
- دور سلسلة التوريد الرقمية في تحسين اللوجستيات العكسية.
- الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بين مرونة سلسلة التوريد وتحسين الأداء التنظيمي.
- دور تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، ص ص ٢٥٦-٢٥٧.
- إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠٢١)، " أساسيات إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد: الأمامية - العكسية - الخضراء - الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ص ٥.
- إيهاب، محمد خيرى (٢٠٢٢)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٦١(١)، ٣٠٤-٣٤١.
- بسطويسي، نشوة سعد محمد (٢٠٢٢)، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري: جامعة قناة السويس نموذجاً"، مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية، (٢)، ٤١٢-٢٤٥.
- الحربي، خليفة وحداد، محمد (٢٠٢٢)، "أثر ضعف اعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارة الوسطى"، المجلة العربية للإدارة.
- السيد، إمام (٢٠٢٢)، "أثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة وريادة الأعمال"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، ٣٢(١)، ١٦٨-١٣٤.
- العزب، أسامة عبدالحميد (٢٠٢٢)، "معوقات الإبداع فى إعداد القيادات الإدارية"، مجلة القراءة والمعرفة، ٢٢(٢٤٨)، ١٨٧-٢١١.
- فرغلى، محمد حسين محمود (٢٠٢٢)، "تقييم الابداع الادارى لدى ادارى الفرق الرياضية لذوى الاحتياجات الخاصة"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣٢.
- فريد، أسامة محمود (٢٠١٠)، "كيف تنمي مهاراتك الإبداعية"، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amabile, T. M. (2017). In pursuit of everyday creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 51(4), 335-337.
- Ambilkar, P., Dohale, V., Gunasekaran, A., & Bilolikar, V. (2022). Product returns management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Production Research*, 60(12), 3920-3944.
- Bavik, A., & Kuo, C. F. (2022). A systematic review of creativity in tourism and hospitality. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 321-359.
- Bohm, D. (2004). *On Creativity* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203822913>.
- Butt, A. S., Ali, I., & Govindan, K. (2023). The role of reverse logistics in a circular economy for achieving sustainable development goals: a multiple case study of retail firms. *Production Planning & Control*, 1-13.
- Chong, D., & Ali, H. (2022). Literature Review: Competitive Strategy, Competitive Advantages, and Marketing Performance on E-Commerce Shopee Indonesia. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 299-309.
- Dabees, A., Barakat, M., Elbarky, S. S., & Lisec, A. (2023). A Framework for Adopting a Sustainable Reverse Logistics Service Quality for Reverse Logistics Service Providers: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(3), 1755.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach* (p. 127). New York, NY, USA: Pearson.
- Ding, L., Wang, T., & Chan, P. (2023). Forward and reverse logistics for circular economy in construction: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 135981.
- Downing, J. A. (2018). Dimensions of competitive advantage. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 16(2), 1-8.
- Ekvall, G. (1997). Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity and innovation management*, 6(4), 195-205.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.

- Fendel, R., & Frenkel, M. (2005). The international competitiveness of Germany and other European economies: the assessment of the Global Competitiveness Report. *Intereconomics*, 40(1), 29-35.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues. Routledge.
- Harrison, A., Skipworth, H., van Hoek, R. I., & Aitken, J. (2019). Logistics management and strategy. Pearson UK.
- Harvey, S., & Berry, J. (2022). Toward a meta-theory of creativity forms: How novelty and usefulness shape creativity. *Academy of Management Review*, (ja).
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.
- Israel-Fishelson, R., & Hershkovitz, A. (2022). Studying interrelations of computational thinking and creativity: A scoping review (2011–2020). *Computers & Education*, 176, 104353.
- Krajňáková, E., Navikaite, A., & Navickas, V. (2015). Paradigm shift of small and medium-sized enterprises competitive advantage to management of customer satisfaction. *Engineering Economics*, 26(3), 327-332.
- Lee, D. H., & Dong, M. (2009). Dynamic network design for reverse logistics operations under uncertainty. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 45(1), 61-71.
- Li, Y., & Lu, L. (2019, February). Research on B2C reverse logistics service quality evaluation system. In *Proceedings of the 2019 5th International Conference on E-Business and Applications* (pp. 10-15).
- Liao, A. (2022). Reverse Logistics. In *Warranty Chain Management: Digitalization and Sustainability* (pp. 143-166). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Liu, K. Y. (2022). Logistics Management. In *Supply Chain Analytics* (pp. 319-370). Palgrave Macmillan, Cham.
- Mahadevan, K. (2019). Collaboration in reverse: a conceptual framework for reverse logistics operations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 482-504.
- Mallick, P. K., Salling, K. B., Pigosso, D. C., & McAloone, T. C. (2023). Closing the loop: Establishing reverse logistics for a circular

- economy, a systematic review. *Journal of Environmental Management*, 328, 117017.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-16). Academic Press.
 - Pétervári, J., Osman, M., & Bhattacharya, J. (2016). The role of intuition in the generation and evaluation stages of creativity. *Frontiers in Psychology*, 7, 1420.
 - Pinheiro, E., de Francisco, A. C., Piekarski, C. M., & de Souza, J. T. (2019). How to identify opportunities for improvement in the use of reverse logistics in clothing industries? A case study in a Brazilian cluster. *Journal of cleaner production*, 210, 612-619.
 - Remondino, M., & Zanin, A. (2022). Logistics and agri-food: Digitization to increase competitive advantage and sustainability. *Literature review and the case of Italy. Sustainability*, 14(2), 787.
 - Saxena, N., Sarkar, B., Wee, H. M., Reong, S., Singh, S. R., & Hsiao, Y. L. (2023). A reverse logistics model with eco-design under the Stackelberg-Nash equilibrium and centralized framework. *Journal of Cleaner Production*, 387, 135789.
 - SIJABAT, E. A. S., NIMRAN, U., UTAMI, H. N., & PRASETYA, A. (2021). The Effects of Dynamic Capabilities, Entrepreneurial Creativity and Ambidextrous Innovation on Firm's Competitiveness. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 711-721.
 - Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How Do Leaders Influence Innovation and Creativity in Employees? The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Administration & Society*, 0095399721997427.
 - Sternberg, R. J. (Ed.). (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
 - Sternberg, R. J., & Karami, S. (2022). An 8P theoretical framework for understanding creativity and theories of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 56(1), 55-78.
 - Stevic, Z., Nunic, D., Badi, I., & Karabasevic, D. (2022). Evaluation of dimensions of SERVQUAL model for determining quality of processes in reverse logistics using a Delphi-Fuzzy PIPRECIA model. *Rom. J. Econ. Forecast*, 25, 139-159.
 - Sudarto, S., Takahashi, K., Morikawa, K., & Nagasawa, K. (2016). The impact of capacity planning on product lifecycle for performance on

-
- sustainability dimensions in Reverse Logistics Social Responsibility. Journal of Cleaner Production, 133, 28-42.
- Taylor, I. (2017). Perspectives in creativity. Routledge.
 - Tran, T. T. H., & Luc, T. T. H. (2018). Reverse logistics in plastic supply chain: the current practice in vietnam. Nachhaltige Impulse für Produktion und Logistikmanagement: Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Hans-Dietrich Haasis, 219-233.
 - Ulrich, D. (2011). The widening stream: The seven stages of creativity. Simon and Schuster.
 - Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. Technological Forecasting and Social Change, 186, 122114.