

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة

(دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة السادات)

د. عمرو عبد العزيز عبد الله

مدرس إدارة الأعمال

جامعة الفيوم

aaa48@fayoum.edu.eg

د. أيمن عادل عيد

الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال

ووكيل الكلية السابق للدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

dr_aymaneid@hotmail.com

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

ملخص البحث:

مع زيادة أهمية جاهزية المنظمات بآليات ومقومات تدعم تحسين جودة الممارسات المهنية بما يؤدي إلى تحقيق النجاح التنافسي؛ فأصبح ابتكار القيمة مطلب حيوي، كما أن لابتكار القيمة مكانة كبيرة لدى المنظمات الاقتصادية لكسب ولاء العميل والاحتفاظ به، وفي ضوء ذلك يهتم البحث بدراسة دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة كمتغير مستقل في تحسين عملية ابتكار القيمة كمتغير تابع من خلال سلوك مشاركة العميل في خلق وسلوك مواطنة العميل، حيث تبين وجود أهمية لدراسة هذا الدور وتأكيد نتائج الدراسة الاستطلاعية على تلك الأهمية وانخفاض مستوى مشاركة العميل في خلق القيمة نتيجة غياب توجه الشركات نحو تلك الممارسة، إضافة لعدم دراسة ذلك الدور في البيئة المصرية والتغلب على المشكلة البحثية وهي "مدى إمكانية تحسين ابتكار القيمة اعتماداً على الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة للشركات الصناعية بمدينة السادات".

ليتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة إجمالاً وبين تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات، والدلالة العملية لذلك أنه يمكن تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات.، كما تبين أن تأثير أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على ابتكار القيمة وفق قيمة (Beta) يشير إلى الترتيب التالي في التأثير: الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات (0.634)، التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة (0.529)، البحوث والتطوير (0.512)، جودة المنتج (0.422)، الاستجابة للعميل (0.361).

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، ابتكار القيمة.

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

The role of superior strategic competence in improving the value creation process

***(An applied study on the industrial sector in Sadat City)
Dr.. Ayman Adel Eid & Dr. Amr Abdel Aziz abd- allah***

Abstract:

With increasing of the importance of organizations' readiness with mechanisms and components that support improving the quality of professional practices, which leads to achieving competitive success; Value innovation has become a vital requirement, and value innovation has a great place in economic organizations to win and retain customer loyalty. Where it was found that there is importance for studying this role and confirming the results of the exploratory study on that importance and the low level of customer participation in value creation as a result of the absence of companies' orientation towards this practice, in addition to not studying that role in the Egyptian environment and overcoming the research problem, which is "the extent to which value innovation can be improved depending on the superior strategic efficiency of the industrial companies in Sadat City.

To show that there is a statistically significant relationship between the level of availability of the dimensions of superior strategic efficiency in general and the improvement of value innovation processes in the industrial sector in Sadat City, and the practical indication of this is that value creation processes can be improved through superior strategic efficiency in the industrial sector in Sadat City., It was also shown that the effect of the dimensions of strategic efficiency Outperformance on value creation according to Beta value indicates the following ranking in impact: outstanding efficiency of resources and capabilities (0.634), customer orientation in value creation (0.529), research and development (0.512), product quality (0.422), responsiveness to the customer (0.361).

Keywords: superior strategic competence, value innovation.

مقدمة:

يشير الواقع إلى حقيقة مؤداها أن تحديات العولمة، التطور التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، وضغوط المنافسة المحلية والعالمية بمختلف المنظمات التي تقدم السلع أو الخدمات؛ كل ذلك دعى لزيادة أهمية جاهزية المنظمات بمقومات تُمكن من صياغة الاستراتيجيات، والخطط، والسياسات، والقرارات التنفيذية التي يتم اعتمادها لتحسين جودة الممارسات المهنية بما يؤدي إلى تحقيق النجاح التنافسي؛ فأصبح ابتكار القيمة مطلب حيوي من بين هذه المقومات، بعد أن تم توظيفه من كثير من الشركات على المستوى المحلي والعالمي في تحسين الممارسات بصفة عامة لخدمة العميل، بما أدى لارتقائها وتحقيق التفوق اعتماداً على استثمار عمليات ابتكار القيمة، وقد لوحظ أن المنظمات تسعى باستمرار لتحسين سياستها ووضعها في السوق؛ وبالتالي يقوم العملاء بتطوير نماذج الأعمال وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال المشاريع لابتكار وتقديم قيمة للعملاء اعتماداً على امتلاك المنظمات لأبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة (Fuentes، 2019)، وأن الاهتمام باستثمار أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة لإحداث التطوير لتلك المنظمات يُزيد القدرة على خلق القيمة للعملاء ولكافة المتعاملين، وعدم الاقتصاد على تحقيق الربحية.

كما أن لابتكار القيمة مكانة كبيرة لدى المنظمات الاقتصادية لكسب ولاء العميل والاحتفاظ به، فالتوجه بالقيمة صار ميزة مرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية الكبرى للتحويل من الأخذ بالمؤشرات النمطية في التقييم والاعتماد على المؤشرات المالية في حساب ابتكار القيمة إلى الاعتماد على مؤشرات الولاء والاستدامة والقدرة على الاحتفاظ بالعميل (بوشاهد، 2020)، وتم الإشارة إلى أن الكفاءة المتفوقة تتحقق من خلال امتلاك موارد متنوعة ذات قيمة، وامتلاك عدد من القدرات تساعد في استغلال الموارد لامتلاك كفاءة متميزة مع التحديث المستمر توجهاً بثقافة الاستجابة للعميل في تحسين جودة المنتجات (السلع، والخدمات) بشرط توافر التوجه بالعميل في خلق القيمة؛ وبالتالي يتبين لنا أن امتلاك الكفاءة المتميزة والمتفوقة والميزة التنافسية يؤدي إلى ابتكار قيمة متجددة (عيد، 2018)، وتم التنويه إلى أن سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة ينطلق من التوجه الحقيقي للشركات بالعميل في خلق القيمة (نتائج الدراسة الاستطلاعية، 2019، González, et al.).

وفي ضوء ما تبين يتم الحرص على دراسة الدور الممكن للكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات؛ لما لذلك من أثر على تحسين القيمة المضافة لقطاع جغرافي واعد يساهم في دعم الاقتصاد المصري ودعم توجه الدولة نحو التنمية المستدامة في القطاع الصناعي ويتوافق مع خطة التنمية المستدامة لمصر وفق ما ورد بمحاور خطة مصر (2030).

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

أولاً: مصطلحات البحث:

أ. الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة: تشير إلى القدرة على استخراج أقصى عائد من الموارد والقدرات الأساسية للأعمال والاستخدام المشترك لكفاءة استخدام الموارد والقدرات الإنتاجية بهدف ابتكار القيمة للعميل، كما تعتبر عملية إدارة الأعمال لتحويل الموارد إلى نتائج مؤشر جيد لتصنيف المنظمات وفق كفاءتها الاستراتيجية المتفوقة (Marco-Serrano, 2017)، كما تم التطرق إلى أن الكفاءة الاستراتيجية للمشروع تؤدي لزيادة قيمة المشروع وتدعم القيمة الممكن تحقيقها لجميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة اعتماداً على الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة للمشروع بهدف اتخاذ قرار إداري يساهم في تحقيق الاستدامة (Burdina & Bondarenko, 2020)، وتضمنت الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة أربعة أبعاد هي على النحو التالي:

1. الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات: يري (حساني وفرحاتي، 2016) أنها نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أفضل قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج ذات المخرجات، وبالتالي يساعد ذلك في تحقيق كفاءة متفوقة مقارنة بالمنافسين، كما تستطيع المنظمة رفع كفاءتها من خلال استغلال اقتصاديات الحجم، تطبيق نظام التخزين اللحظي، استغلال أنشطة التحديث (البحوث والتطوير) لتحقيق كفاءة أكبر (مرزوقي وبن ديب، 2018).
2. التحديث (البحوث والتطوير): يشير إلى ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهياكلها من تقدم، بحيث يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتجديد أحد الأسس البنائية للكفاءة الاستراتيجية المتفوقة (حساني وفرحاتي، 2016).
3. الاستجابة للعميل: تستطيع المنظمة أن تحقق كفاءة متفوقة من خلال قدرتها على إنتاج وتقديم منتجات (سلع وخدمات) تشبع احتياجات العملاء بشكل أفضل من منافسيها (حساني وفرحاتي، 2016؛ مرزوقي وبن ديب، 2018) كما تعبر عن القدرة على تلبية احتياجات ورغبات متجددة أو طارئة للعملاء من خلال المرونة في إجراءات وسائل تقديم المنتج (الأمين، 2017).
4. جودة المنتج: عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها لدى العملاء، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة متفوقة للمنظمة، بل ويمكنها من البقاء والاستمرار (حساني وفرحاتي، 2016).
5. التوجه بالعمل في خلق القيمة: يشير إلى توافر القناعة لدى إدارة الشركات بأن سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة ينطلق من التوجه الحقيقي للشركات بالعمل في خلق القيمة (نتائج الدراسة الاستطلاعية Yang et al., 2017, Clauss, et al., 2019, González, et al., 2019).

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

ب. ابتكار القيمة: خلق القيمة هو الإبداع المشترك بين العميل والشركة؛ ويتم خلق القيمة بناء على تبادل المعرفة والمهارات بين العملاء والشركة من أجل بناء تجارب ناجحة بينهم، كما يندمج العملاء مع كافة الإجراءات التي تهدف إلى التفاعل والمشاركة واقتراح الأفكار للشركات بهدف تعزيز منتجات الشركة وخدماتها ويمكن أن تكون هذه التعليقات التي يقدمها العميل مرتبطة بسلعة أو خدمة تقدمها الشركة، وخدمة الموظفين، وسياسة الأسعار، واستراتيجية التسويق، وجودة الخدمة. (Cambra, et al. 2018)، وابتكار القيمة هي عملية متزامنة وتعاونية وتفاعلية لتحسين مخرجات المشروع، من خلال تعبئة الموارد الثابتة والديناميكية (Fuentes, 2019)، واتفق في ذلك كل من (Yi & Gong, 2013)، ويتضمن ابتكار القيمة بعدين هما:

1. **سلوك مشاركة العملاء:** هي مشاركة العملاء في إنتاج وتقديم المنتج من خلال تفاعل العملاء مع مزود الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة للحصول على المعلومات ومشاركتها بهدف ابتكار القيمة، كما يعتبر سلوك العملاء في المشاركة أمراً ضرورياً لحدوث ابتكار القيمة المشتركة (Shamim, et al. 2016, Yi & Gong, 2013).

2. **سلوك مواطنة العميل:** مصطلح يشير إلى الالتزام الأخلاقي و الاجتماعي و الثقافي والإداري بالالتزامات والواجبات وحقوق العميل كفرد يمثل عنصر من عناصر السوق كسلوك تطوعي يُنتج قيمة فائقة لكل من المنظمة والعميل، ويشمل هذا النوع من السلوك التغذية العكسية والدعوة والمساعدة والتسامح، كما تتضمن التعليقات المعلومات المطلوبة وغير المطلوبة التي يقدمها العملاء للموظفين، مما يساعد الموظفين والمنظمة على تحسين عملية إنشاء الخدمة بشكل مستدام، وتشير الدعوة إلى الولاء للمنظمة والترويج لمصالح المنظمة بما يتجاوز المصالح الفردية للعميل (Tuan, 2016, Yi & Gong, 2013).

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية.

يتمثل الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية في محاولة التعرف على بعض المؤشرات الدالة على المشكلة البحثية وبيان مدى أهمية تنفيذ البحث، وقد تم التحاور مع (35) مفردة من مجتمع البحث مع مراعاة التنوع والاختلاف؛ حيث تم اختيار عينة ميسرة قوامها خمسة من مسؤولي الإنتاج في القطاعات الصناعية السبعة محل البحث بمدينة السادات (قطاع الصناعات الزراعية والغذائية، قطاع الصناعات الهندسية، قطاع الغزل والنسيج والصبغة، قطاع الملابس الجاهزة، قطاع تعليب وحفظ الفاكهة والخضروات، قطاع الصناعات الكيماوية، قطاع مواد البناء والتشييد)، وتمت مناقشة كل منهم حول عدد من الموضوعات والتي تمثلت في:

1. هل يوجد لديكم قناعة بأن مشاركة العميل في خلق القيمة تمثل هدف أم تتم لتحقيق غرض آخر، وما هو؟

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

2. هل توجد لديكم قناعة بأنه من حق العميل أن يتم معاملته كفرد يمثل عنصر من عناصر السوق يُنتج قيمة فائقة لكل من المنظمة والعميل؟
3. بيان إلى أي مدى يمثل مصطلح ابتكار القيمة أهمية في القطاع الذي تنتمون إليه؟
4. هل من المقبول أن تسعى أي شركة لتحقيق الابتكار الفائق في القيمة للعميل وللشركة دون التمتع بمقومات، وما هي أهم تلك المقومات؟
5. رتب المقومات وفق درجة أهميتها للقطاع الذي تنتمون إليه في التأثير على دعم الشركة في ابتكار القيمة.

وقد تمت المقابلات الشخصية في الفترة من سبتمبر وحتى نوفمبر (2022)، وتبين من تحليل المقابلات عدد من النتائج والتي منها:

1. انخفاض مستوى الوعي بأهمية إشراك العميل بالمشاركة في خلق القيمة بشكل عام (23%)، وارتفعت النسبة (38%) بقطاعات (قطاع الصناعات الزراعية والغذائية، قطاع الغزل والنسيج والصباغة، قطاع الملابس الجاهزة، قطاع تعليب وحفظ الفاكهة والخضروات) بينما انخفضت (7%) عن ذلك في قطاعات (قطاع الصناعات الهندسية، قطاع الصناعات الكيماوية، قطاع مواد البناء والتشييد)، نظراً لاختلاف طبيعة المنتج.
2. يرى (86%) من مسؤولي الإنتاج بأن مشاركة العميل في خلق القيمة لا تمثل هدف في حد ذاتها وتتم كلما سمحت طبيعة المنتج بذلك، وتتم لتحقيق عدد من الأغراض والتي منها تحقيق ولاء العميل واستدامة العلاقة به والحصول منه على أفكار جديدة تساهم في استدامة تقديم القيمة للعميل وللشركة.
3. يتفق (89%) من مسؤولي الإنتاج بوجود قناعة بأنه يجب أن يتم معاملة العميل كعنصر من عناصر السوق يُنتج قيمة فائقة تحقق منفعة للشركة وللعميل؟
4. وافق (71.4%) من العينة على أن ابتكار القيمة ذات أهمية في القطاع الذي ينتمون إليه؟
5. وأكد (91.4%) من مفردات العينة على أن امتلاك مجموعة من المقومات يُعد ضروري لتحقيق الابتكار في القيمة للعميل وللشركة وأكد (97.14%) من العينة على أن كفاءة استثمار الموارد والقدرات هي الركيزة الأساسية لامتلاك القدرة على استدامة تقديم القيمة وتُمكن من عملية تحسين الجودة، والتحديث والتحسين المستمر، والاستجابة للعميل كلما أمكن وفق طبيعة المنتج.
6. تبين أن كفاءة استثمار الموارد والقدرات ذات درجة اهتمام أولى وفق المُبين في بند (5) يليه كل من تحسين الجودة، والتحديث المستمر، وإشراك العميل في خلق القيمة، في (قطاع الصناعات الهندسية، قطاع الصناعات الكيماوية، قطاع مواد البناء والتشييد)، بينما كان لإشراك العميل في خلق القيمة المرتبة الثانية في (قطاع الصناعات الزراعية والغذائية، قطاع الغزل والنسيج والصباغة، قطاع الملابس الجاهزة، قطاع تعليب وحفظ الفاكهة والخضروات)، كما تبين أن مشاركة العميل في خلق

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

القيمة يتأثر بمدى إدراك العميل لحرص المنظمات على التوجه بالعميل وسلوك إشراك العميل في بناء القيمة من جانب الشركة.

7. وبذلك يتبين من الدراسة الاستطلاعية أهمية استدامة ابتكار القيمة في جميع القطاعات الصناعية وارتكاز ذلك على عدد من المقومات التي تُمثل أبعاد للكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، بما يقدم مؤشر من الواقع على أهمية الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة.

ثالثاً: الدراسات السابقة: تم تقسيم الكتابات والدراسات السابقة في هذا الموضوع لمناقشة موضوعين؛ الأول منهما: يهتم بالكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وأبعادها، والثاني: يهتم بأبعاد ابتكار القيمة، وذلك على النحو التالي:

أ. الدراسات التي تناولت الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وأبعادها:

اتفقت آراء الباحثين على أن الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة تمثل مطلب أساسي لتقديم قيمة مبتكرة للعميل بصورة مستدامة وأنه لا غني عنها في ظل عالم يتسم بالتغير المستمر، وقد تبين أن أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة والتي تتمثل في: الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات، التحديث (البحوث والتطوير)، الاستجابة للعميل، جودة المنتج ذات تأثير على القيمة المتجددة المستدامة للعميل بما يضمن مشاركة العميل في خلق القيمة وتنمية سلوك مواطنه العميل (عيد، 2018؛ Charles, Gareth 2012)، كما تؤكد (Möller, 2006) على أهمية مساهمة الكفاءات الاستراتيجية المتفوقة بشكل عام في ابتكار القيمة للعميل من خلال خلق القيمة للعميل من خلال العميل كتكامل أمامي في خلق القيمة ومن خلال الموردين كتكامل خلفي يساهم في خلق القيمة (منظور متكامل بين المورد والشركة والعميل)، مع التركيز على - ضرورة إدراك القيمة من منظور عناصر سلسلة القيمة لبيان نوع الكفاءات المطلوبة لكل قيمة مطلوبة.

وفيما يتعلق بالعلاقة التفصيلية بين كل بعد من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وبُعدي ابتكار القيمة نشير إلى أنه فيما يتعلق بكفاءة استخدام الموارد والقدرات ومشاركة العميل في خلق القيمة فقد تم الربط بين القدرات كمدخل لمشاركة العميل في خلق القيمة اعتماداً على الابتكار من خلال مساهمة (Ngugi, et al. 2010) في مناقشة العلاقة بين القدرات التي يطورها الموردون الصغار ومتوسطو الحجم لتنفيذ المبادرات لخلق قيمة في مدركة من جانب العملاء الحاليين والمحتملين وتعزيز وضعهم بشكل متزامن كموردين مفضلين والتي تمكنهم من إدارة العلاقات مع عملاء أكبر وبين عملية خلق القيمة المشتركة وتحقق الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما يؤكد كل من (França and Ferreira, 2016 ; Leavy, 2012) على أن توجيه الموارد والقدرات التنافسية الفريدة للشركات يدعم الأداء المتفوق من خلال مشاركة العميل بغرض بناء القيمة وزيادة الفوائد لأقصى حد ممكن، إنما يعكس استراتيجية ذات قيمة للشركات تدعم المنافسة وتلبي رغبات العميل وليس حاجاته فقط لكسب ميزة تنافسية استراتيجية أو مستدامة والاستمرار في توسيع مجالات الفرص

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

(ديناميكية المشاركة في خلق القيمة للعميل من خلال توجهاً بالعميل)، كما أن المنظمات بحاجة إلى تعلم كيفية تجميع وتعبئة الموارد حسب الحاجة لتلبية متطلبات المستهلكين بشكل يتسم بسرعة الاستجابة والمرونة لخلق الفرصة واكتشاف أفكار جديدة وأفضل بأقل تكلفة، وقد اكتشف (Nankali, et al. 2022) في دراسته أن عدم وجود هيكل فاعل للاستخدام السليم للقدرات والإمكانات بالمشاريع الريادية كمتغير ضابط للكفاءة الاستراتيجية قد يؤثر على حالة مواطنة العميل للشركة.

وبالنسبة إلى علاقة الاستجابة للعميل بمشاركة العميل في خلق القيمة؛ فقد تبين من دراسة (Kotzab, 1999) أن كل من توجه الشركة بمشاركة العميل في خلق القيمة واستجابة العميل لذلك التوجه يزيد من فاعلية أداء سلسلة التوريد وتحسين الخدمات اللوجستية بما يؤدي لزيادة حالة المواطنة لدى العملاء بتجارة التجزئة، بينما أشار عدد من الباحثين (Ignacio et al, 2008) في دراستهم توليد المعرفة إلى أن الاستجابة الفاعلة للمستهلك تبني مزايا تنافسية مستدامة من خلال تواجد أفراد متميزين (رأس المال الفكري أو المعرفي) وتنفيذ خطة ترويج لحسن استغلال المزايا التنافسية، وقد تبين أن درجة التوجه باستجابة العميل والمشاركة الفعلية من جانب العميل تدعو للتغيير وزيادة حالة التعلم فتريد المعرفة وتكون النتيجة تحقق الميزة للشركة بسبب الاستجابة للعميل ومشاركته في ابتكار القيمة والحفاظ على العميل وتحقق حالة مواطنة العميل للشركة ومنتجاتها، كما تناول (Brunner et al., 2019) دراسة ما إذا كانت الاستجابة من طرفيها سواء التوجه بمشاركة العميل أو رغبة العميل في الاستجابة للمشاركة تغرس نوايا شراء أفضل للمنتج من جانب العميل وتوافر سلوك المواطنة.

ولبيان دور التحديث والابتكار في دعم مشاركة العميل في خلق القيمة فقد اهتم كل من (Voelpel et al., 2006 ; Lee et al., 2012) بالتعرف على قدرة المنظمات العالمية على إدارة الابتكار من خلال تعبئة موارد المعرفة على مستوى المنظمة من خلال مشاركة العميل في خلق القيمة، خاصة في ظل العديد من القوى الجديدة التي جعلت الابتكار أمراً ضرورياً لخلق القيمة التنظيمية بغرض تنمية سلوك مواطنة العميل، وتبين أنه من أجل الاستفادة من الابتكار كأحد أهم مصادر نجاح الأعمال وتنمية القدرة التنافسية، يتعين على المنظمات التخلي عن النماذج التنظيمية القديمة والانخراط في تعبئة مواردها المعرفية لابتكار كل ما من شأنه غرس حالة مواطنة العميل من خلال الابتكارات المرتكزة على مشاركة العميل في خلق القيمة بصورة تمنع أو تعرقل تقليد المزايا، والاتفاق على أن الابتكار صار أمر حتمي للبقاء في السوق العالمية المضطربة، وقد أكد (Fu et al. 2022; dos Santos et al., 2017) على أن التركيز على الابتكار يمثل نقطة البدء في تطوير العمليات ويساهم في خلق القيمة ويؤثر بشكل انتشار أو شبكي يرتكز على مشاركة العميل في خلق القيمة بغرض تنمية سلوك مواطنة العميل، كما تناول (Liu et al., 2018) دراسة آلية خلق القيمة المشتركة بين المؤسسات والعملاء من خلال الابتكار الموجه بالعميل من أجل مشاركته في خلق القيمة، وتوصلت النتائج إلى آلية خلق القيمة المشتركة بين المؤسسات والعملاء والتي ترتكز على دمج

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

الموارد الداخلية والخارجية لتحقيق الابتكار المفتوح، واهتم (Huo et al., 2022) بدراسة كيفية قيام الشركات بتطوير نظم الابتكار كركيزة أساسية من خلال تشكيل تحالفات مع الموردين لتحقيق رفاهية المستهلك وحثه على المشاركة في خلق القيمة أملاً في إنشاء سلوك المواطنة من جانب العميل، ويشير عدد من الباحثين (Nankali, et al. 2022; Klassen et al., 2022) إلى أن الابتكار المشترك الذي يحدث بين الشركة والعملاء (الإبداع المشترك للقيمة المستندة إلى الأداء وإشراك العملاء) يمثل المسار الصحيح للابتكار لتحقيق ولاء العملاء للعلامة وبناء سلوك مواطنة العميل مع استدامة القيمة في الأجل الطويل، وقد اكتشفت الدراسة عدم وجود هيكل فاعل للاستخدام السليم للقدرة والإمكانات بالمشاريع الريادية بما قد يؤثر على حالة مواطنة العميل للشركة.

وأخيراً في إشارة لأهمية الاهتمام بجودة المنتج باعتباره ركيزة ونقطة انطلاق تساعد في حرص العميل على المشاركة في خلق القيمة فقد تناول (Ju et al., 2021; Gremyr et al., 2022) دراسة العلاقة بين المنظور التكاملي للجودة وامتلاك المرونة في خلق للقيمة، وأن للتكنولوجيا الرقمية دور وسيط معدل للعلاقة بين معدل بين الذكاء كمتغير مستقل والمرونة في خلق القيمة، وأكد على ذلك اهتمام (Hijazi, 2022) بالتعرف على التأثير المحتمل لجودة الخدمة المصرفية عبر الهاتف المحمول على نية مشاركة العميل في خلق القيمة، وتبين أن جودة الخدمة المصرفية عبر الهاتف المحمول وتوجه البنك نحو إشراك العميل يمكن أن يؤثران جميعاً في خلق القيمة، بالإضافة إلى ذلك يتم التأكيد على الدور الوسيط للتوجه نحو مشاركة العملاء في العلاقة بين جودة الخدمة عبر الهاتف المحمول ومشاركة العميل في خلق القيمة، كما اهتم كل من (Huang & Lin, 2020; Xu et al., 2018) بالتعرف على العلاقات بين العميل والمنظمة، وتم التأكيد على أنها تؤثر على إشراك الموظف في تحسين جودة الخدمة وفق تصور العميل، والرفاهية العاطفية للعميل، وخلق القيمة المشتركة، وتبين أن تصور أو إدراك العملاء إلى جودة الخدمة بشكل إيجابي يؤثر على الرفاهية العاطفية فور تلقيهم الخدمة، مما يؤثر بدوره على خلق القيمة المشتركة للعميل بما ينمي لديه سلوك المواطنة، كما يؤكد (Díaz & Gummesson, 2012) على أن خلق القيمة من خلال مشاركة المستفيد وتحسين جودة التدريس في التعليم العالي من خلال الاعتراف بتأثير جميع الأطراف المتفاعلة بالجامعة، ومدى ملاءمة استطلاعات رضا الطلاب لتقييم أداء المحاضر، وتوصلت النتائج إلى ضرورة وجود منظور الابتكار المشترك بين مقدمي الخدمة والمستفيدين، كما اهتم (Lina, 2022) بوصف متغيرات جودة المنتج وتأثيرها على الرضا بغرض التعرف على تأثيرهما على زيادة ولاء العملاء، وتؤكد نتائج الدراسة أن جودة المنتج والرضا من العوامل القوية التي تؤثر على الولاء وسيادة سلوك مواطنة العميل، وبذلك يصبح العملاء مخلصين بسبب تلبية احتياجاتهم وأن جودة المنتج لها تأثير معنوي على رضا المستهلك والذي بدوره يؤثر على الولاء وزيادة حالة المواطنة التسويقية.

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

وتم الإشارة إلى أن سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة يتأثر بمدى إدراك العميل لحرص المنظمات على التوجه بالعميل والميل إلى إشراك العميل في بناء القيمة من جانب الشركة (Yang et al., 2019, González, et al., 2019, Clauss, et al., 2017).

وفي ضوء ما تقدم تم الاتفاق مع ما تم الاستقرار عليه من خلال الدراسة الاستطلاعية وما تمكن من الاطلاع عليه من الدراسات السابقة أن كل من (كفاءة استغلال الموارد والقدرات، التحديث(البحوث والتطوير)، الاستجابة للعميل، جودة المنتج، والتوجه بإشراك العميل في خلق القيمة)، هي الأبعاد الخمسة التي يتم الاعتماد عليها والتي تتناسب مع طبيعة البحث وهي الأبعاد التي يراها الباحثان مناسبة وتتفق مع ما توصل إليها (Clauss, et al., 2019, Lina, 2022, Nankali, et al., 2022; Klassen et al., 2022, Huo et al., 2022, Nankali, et al., 2022).

ب. الدراسات التي تناولت ابتكار القيمة وبعديها:

يرى بعض الباحثين أن ابتكار وخلق القيمة ذات تأثير إيجابي مع بعض المتغيرات التنظيمية التي تم ربط مشاركة العميل في خلق وابتكار القيمة بها؛ حيث تبين وجود علاقة بين دور تسويق وسائل الإعلام الاجتماعية في ابتكار القيمة وبين مشاركة العلامة التجارية الاستهلاكية (Cheung, et al, 2021)، وأشار (Payne, et al , 2021) إلى أن تقديم الخدمة ودور العميل في ابتكار القيمة يتغير مع إدخال الذكاء الاصطناعي في قناة تقنية الخدمة الذاتية الرقمية، وتبين وجود علاقة بين البراعة الفردية للموظفين العموميين في تعزيز الإبداع المشترك لقيمة العملاء والمتمثل في: (سلوك مشاركة العملاء، سلوك مواطنة العميل)، وأنه من خلال البراعة الفردية لموظفي الخدمة العامة في الخطوط الأمامية يمكن ابتكار القيمة (Luu, et al, 2018)، وتبين وجود علاقة بين ابتكار القيمة وتدمير القيمة من خلال مشاركة العملاء في القنوات عبر الإنترنت، وتوصل إلى أن خلق القيمة يتم من خلال سلوكيات المشاركة الإيجابية للقيمة عندما يكون العملاء سعداء، ويشعرون بالتقدير، ويتلقون الحوافز التنظيمية، في حين ينشأ تدمير القيمة من خلال سلوكيات المشاركة ذات القيمة السلبية من سلوكيات الموظفين مثل اللامبالاة، والفشل التكنولوجي، ونقص منافذ تقديم الشكاوى، ورغبة العملاء في الانتقام (Zhang, et al, 2018)، كما أن دورة حياة العلاقة بين الشركة والعميل تلعب دوراً معتدلاً رئيسياً وتكشف عن أن تأثير جودة العلاقة على ابتكار القيمة أقوى مما كان عليه المنتج في مرحلة الانحدار في مرحلتي التعزيز والنضج، وفي مرحلة الاستكشاف لا تؤدي جودة العلاقة إلى سلوكيات ابتكار القيمة (Cambra, et al, 2018)، وتبين وجود تأثير إيجابي قوي على التوجه نحو خلق القيمة والمعايير الذاتية التي تؤدي إلى مزيد من سلوكيات خلق القيمة، وتم تأكيد الوساطة الكاملة لاتجاهات خلق القيمة بين تجربة العلامة التجارية وسلوك خلق القيمة (Shamim, et al, 2016)، كما تبين وجود علاقة دالة بين خلق القيمة الولاء العاطفي، في حين لم تثبت نتائج الدراسة بين خلق القيمة والولاء السلوكي للمنتج أو الشركة (Cossío, et al, 2016).

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

وقد اهتمت العديد من الدراسات (خشان، 2021، Grisseman, & Stokburger-Sauer, 2012, Vega-Vazquez, et al. 2013, Oyner & Korelina, 2016, Chiu, et al., 2019) في أكثر من دولة (مصر، استراليا، أسبانيا، روسيا، تايوان) بدراسة الأثر الناتج عن مشاركة العميل في خلق القيمة كمتغير مستقل ينتج عنه الرضا وزيادة ولاء العميل وفي بعض الدراسات تزيد النية لتكرار الشراء، حيث اتفقت تلك الدراسات في أن مشاركة العميل في خلق القيمة كمتغير مستقل ذات تأثير إيجابي على شعور العميل بالرضا عن تلك الممارسة لتكون النتيجة التي تتحقق عن ذلك تحسن درجة ولاء العميل للمنظمة وفي كثير من الأحيان يحدث أثر إيجابي على نية العميل لإعادة الشراء، وبذلك يكون التركيز هنا على النواتج المتحققة عن اتباع سياسة مشاركة العميل في خلق القيمة، بينما أضاف (يس، 2019) بأن لمشاركة العميل في خلق القيمة دور في زيادة معدلات تبني المنتج الجديد من خلال توسيط سلوكيات مواطنة العميل؛ وتبين أن التحول نحو تبني المنتج الجديد يتأثر بالدور المعدل لنوايا تحول العميل في العلاقة بين سلوكيات مواطنة العميل وتبني المنتج الجديد، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المشاركة في خلق القيمة (المشاركة في الإنتاج، القيمة أثناء الاستخدام) علي سلوكيات مواطنة العميل، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لإبعاد المشاركة في خلق القيمة علي تبني المنتج الجديد، وكذلك تأثير معنوي إيجابي مباشر لسلوكيات مواطنة العميل على تبني المنتج الجديد.

بينما يرى عدد من الباحثين (Yang et al., 2017, Clauss, et al., 2019, González-Mansilla, et al., 2019, (كوريا الجنوبية، أسبانيا، باكستان وغيرهم) أن مشاركة العميل في خلق القيمة كمتغير وسيط يتأثر بمدى إدراك العميل لحرص المنظمات على التوجه بالعميل وسلوك إشراك العميل في بناء القيمة من جانب الشركة، أو إدراك العميل لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة (Hur et al., 2018, Raza et al., 2020) وأن النتيجة التي تتحقق نتيجة توسيط إشراك العميل في خلق القيمة للعميل تتمثل في تحسن مستوى رضا العملاء وزيادة حالة ولاء العميل ووجود حالة مواطنة العميل متأثراً بالقيمة التي يتحصل عليها، وركز (سفيان، 2021) على إبراز أهمية التوجه الحديث للتسويق بالعلاقات في التأثير على مشاركة العميل في خلق القيمة كمتغير تابع اعتماداً على تفاعل وتكامل الموارد التي تؤدي إلى المشاركة في خلق القيمة وتمثلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التسويق بالعلاقات القائم علي التفاعل وتكامل الموارد والمشاركة في خلق القيمة.

وفيما يتعلق بأبعاد ابتكار القيمة فقد تناول (Yang et al., 2023) دراسة التأثيرات الوسيطة لمشاركة العملاء على العلاقات بين القيم المتصورة للعميل لإعلانات الوسائط الاجتماعية (SMA) واستجابة العملاء، بالإضافة إلى تأثير الوسيط كمعدل لمشاركة وسائل الإعلام، وتوصلت النتائج إلى أن قيمة المتعة والقيمة النفعية للإعلان على وسائل التواصل الاجتماعي لهما تأثير إيجابي كبير على

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

استجابة العملاء من خلال تفاعل العملاء مع إعلانات وسائل التواصل الاجتماعي على التوالي ، كما أن المشاركة الإعلامية تخفف من التأثير الوسيط لمشاركة العملاء على إعلانات وسائل التواصل الاجتماعي.

وتطرق (Upadhyay et al., 2022) لدراسة تأثير التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي على استجابة المستهلك من خلال بناء حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة العلامة التجارية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ملكية العلامة التجارية تتوسط جزئياً تأثير التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي على استجابة العملاء، كما تتجح أساليب التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في تحويل ثقة العلامة التجارية إلى استجابة العملاء؛ علاوة على ذلك فإن ملكية العلامة التجارية تتوسط بشكل كامل تأثير التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي على ثقة العلامة التجارية، وتُظهر النتائج أيضاً أن تأثير ملكية العلامة التجارية على استجابة العملاء يتم توسطه جزئياً من خلال ثقة العلامة التجارية.

وتبين من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتفاق رؤى بعض الباحثين على أبعاد سلوك ابتكار القيمة التي تتمثل في (سلوك مشاركة العملاء وسلوك مواطنة العميل) (Cheung, et al, 2021; Payne, et al 2021; luu, et al, 2018; zhang, et al, 2018; Cambra, et al, 2016; Shamim, et al, 2016; Cossío, et al, 2016)، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة تبين أن كل من (سلوك مشاركة العملاء، وسلوك مواطنة العميل)، هي الأبعاد التي تتناسب مع طبيعة البحث وهي الأبعاد التي يراها الباحثان مناسبة وتتفق مع من توصلوا إليها.

وفي ظل استعراض ما تمكن الباحثان من التوصل إليه من دراسات تناولت متغيرات البحث وأبعاد كل متغير والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بينهم، يمكن عرض مجموعة من أوجه الاستفادة من تحليل الدراسات السابقة والتي منه:

1. يتحقق ابتكار القيمة من خلال آليات إشراك العميل في خلق القيمة والارتكاز على حسن استغلال الموارد والقدرات لنتمكن الشركات من تحسين الجودة وتحقيق التحديث المستمر (خشان، 2021، Grisseman, & Stokburger-Sauer, 2012, Vega-Vazquez, et al. 2013, Oyner & Korelina, 2016, Tuan, 2016, Chiu, et al., 2019).
2. الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة تعبر عن مجموعة من الأبعاد التي تمثل ركائز قد تساهم في تحسين القدرة على ابتكار القيمة وهذه الركائز تتمثل في الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات، البحوث والتطوير، الاستجابة للعميل، جودة المنتج ذات تأثير على القيمة المتجددة المستدامة للعميل بما يضمن مشاركة العميل في خلق القيمة وتنمية سلوك مواطنة العميل، (عيد، 2018؛ Charles, Gareth 2012) كما تم التأكيد على أن مشاركة العميل في خلق القيمة مرهون بمدى إدراك

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

العميل لحرص المنظمات على التوجه بالعميل وسلوك إشراك العميل في بناء القيمة من جانب الشركة (González, et al., 2019).

3. الكفاءة المتميزة في استغلال الموارد والقدرات ذات الترتيب الأول في تحسين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة (البدراي، 2015).

4. يمكن خلق القيمة من خلال سلوكيات المشاركة الإيجابية للقيمة عندما يكون العملاء سعداء، ويشعرون بالتقدير، ويتلقون الحوافز التنظيمية، وينشأ تدمير القيمة من خلال سلوكيات المشاركة ذات القيمة السلبية من سلوك اللامبالاة، والمواجهة مع ممثلي الشركة، والفشل التكنولوجي، ورغبة العملاء في الانتقام. (Zhang, et al, 2018).

5. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال تطبيقها، حيث تبين على حد علم الباحثين أنه لم يسبق دراسة موضوع البحث في البيئة المصرية والعربية وبقطاع الصناعة عموماً وبمدينة السادات تحديداً.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة تبين أن الفجوة البحثية التي استند إليها البحث الحالي تتمثل في عدم سعي أي من الدراسات السابقة إلى دراسة دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة كمتغير تابع من خلال سلوك مشاركة العميل في خلق وسلوك مواطنة العميل، حيث تبين وجود أهمية لدراسة هذا الدور وتؤكد نتائج الدراسة الاستطلاعية على تلك الأهمية وانخفاض مستوى مشاركة العميل في خلق القيمة نتيجة غياب توجه الشركات نحو تلك الممارسة، إضافة لعدم دراسة ذلك الدور في البيئة المصرية وهو ما يقوم البحث الحالي بمعالجته. رابعاً: مشكلة البحث: تبين من خلال استطلاع آراء عينة من مجتمع البحث في مرحلة الدراسة الاستطلاعية أن الشركة التي تمتلك مجموعة من المقومات التي تعبر عن الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة يمكنها تحسين ممارسات ابتكار القيمة والتي مصدرها العميل أو ما يطلق عليها مشاركة العميل في خلق القيمة وتحسين حالة مواطنة العميل، وبالتالي يتم الاهتمام بالقيمة الحقيقية التي تنتج عن امتلاك الشركات باختلاف قطاعاته لمتطلبات ابتكار القيمة من خلال مشاركة العميل في خلق القيمة وتوفير سلوك مواطنة العميل.

كما أشار واقع العاملين بالشركات الصناعية بمدينة السادات إلى انخفاض مستوى الوعي بأهمية إشراك العميل بالمشاركة في خلق القيمة بشكل عام (23%)، وتوافر قناعة لدى مسؤولي الإنتاج (86%) بأن مشاركة العميل في خلق القيمة لا تمثل هدفاً في حد ذاتها وتتم كلما سمحت طبيعة المنتج بذلك، ويتم لتحقيق عدد من الأغراض والتي منها تحقيق ولاء العميل واستدامة العلاقة به والحصول منه على أفكار جديدة تساهم في استدامة تقديم القيمة للعميل وللشركة، وقناعة العاملين بالشركات الصناعية (89%) بأن معاملة العميل كعنصر من عناصر السوق يُنتج قيمة فائقة تحقق منفعة للشركة وللعميل.

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

وفي ضوء ما تقدم وتأكيد الدراسات السابقة على ما تم استخلاصه من الدراسة الاستطلاعية تبين أهمية استدامة ابتكار القيمة في جميع القطاعات الصناعية وضرورة ارتكاز ذلك على عدد من المقومات التي تُمثل أبعاد للكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، بما يقدم مؤشر من الواقع على أهمية الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة.

ومن ثم تتمثل مشكلة البحث تحديداً في:

"دراسة مدى إمكانية تحسين ابتكار القيمة اعتماداً على الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة للشركات الصناعية بمدينة السادات".

ومن ضوء ذلك التوصيف يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال عدد من التساؤلات والتي تتمثل في:

1. هل يمكن تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات؟
 2. إلى أي مدى يختلف مستوى توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة وفق اختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط؟
 3. إلى أي مدى يختلف تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات على تحسين عمليات ابتكار القيمة باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط؟
- خامساً: أهداف البحث:** يهدف البحث بشكل عام إلى التأكد من مدى قدرة الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تُجيب على تساؤلات البحث والتي تتمثل فيما يلي:
1. التعرف على مدى إمكانية تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات.
 2. تحديد مستوى توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات، ومدى وجود اختلاف فيما يتعلق بحالة توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة وفق اختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط.
 3. بيان مدى تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط.
- سادساً: فرضيات البحث:** في ضوء متغيرات البحث والمشكلة محل الدراسة والتساؤلات التي تعبر عنها وكذلك بناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، والمقابلات أثناء إجراء الدراسة الاستطلاعية مع بعض المسؤولين والعاملين بشركات القطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف القطاعات الفرعية، وتحقيقاً لأهداف البحث أمكن تنمية وصياغة فرضيات البحث التي يتم السعي إلى اختبارها، والتي تتمثل فيما يلي:

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وبين تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات.
2. لا يوجد اختلاف دال بقطاع الصناعة بمدينة السادات باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط حول توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وأبعاد ابتكار القيمة.
3. لا يوجد اختلاف دال لتأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط. ولضمان الحرص على تحقيق التوافق بين كل من تساؤلات البحث وأهدافه والفرضيات التي سيتم إخضاعها للتحليل الإحصائي يمكن عرض الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) بيان حالة التوافق بين تساؤلات وأهدافه وفرضيات البحث

م	التساؤل	الهدف	الفرضية
1	هل يمكن تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات؟	التعرف على مدى إمكانية تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وبين تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات
2	إلى أي مدى يختلف مستوى توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة وفق اختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط؟	تحديد مستوى توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات، ومدى وجود اختلاف فيما يتعلق بحالة توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة وفق اختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط	لا يوجد اختلاف دال بقطاع الصناعة بمدينة السادات باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط حول توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وأبعاد ابتكار القيمة
3	إلى أي مدى يختلف تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات على تحسين عمليات ابتكار القيمة باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط؟	بيان مدى تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط	لا يوجد اختلاف دال لتأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

سابعاً: أهمية البحث: ترجع أهمية إجراء البحث إلى المساهمات التي يقدمها في إمكانية تنمية مشاركة العميل في خلق القيمة في ظل امتلاك مقومات الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في الشركات الصناعية بمدينة السادات التي تمثل جانب هام من الاستثمارات بالدولة، وفي ضوء ذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من:

(1) الدور المتوقع للكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات؛ لما لذلك من أثر على تحسين ناتج قطاع جغرافي واعد يساهم في دعم الاقتصاد المصري ودعم توجه الدولة نحو التنمية المستدامة في القطاع الصناعي ويتوافق مع خطة التنمية المستدامة لمصر وفق ما ورد بمحاور خطة مصر (2030).

(2) غرس ثقافة التوجه بالعميل لدى الشركات نظراً لأهميتها في دعم استدامة ابتكار القيمة، من خلال مساعدة الشركات الصناعية في تفعيل مشاركة العميل في خلق القيمة لهذه الشركات.

(3) الشركات المتواجدة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات تقوم بتوفير قدر كبير من المنتجات للمجتمع، وبالتالي تُصبح مشاركة العميل في خلق القيمة مصدر للتحسين المستمر وتحقيق حالة من الرضا لدى العميل والقناعة بأهمية دوره والاهتمام به كمصدر ذات انعكاس على نجاح جزء كبير من قطاع الاستثمار في الدولة.

(4) محاولة لتقديم مجموعة من التوصيات والآليات التنفيذية والتي تعد بمثابة خطة عمل إلى الإدارات المسؤولة في الشركات الصناعية بمدينة السادات لدعم التنمية المستدامة.

(5) كما تتبع أهمية البحث من أهمية متغيرات البحث والتي تتمثل (الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بأبعادها الخمسة، وعمليات ابتكار القيمة ببعديها) والتي تُعد ذات قيمة في مجال بحوث إدارة الأعمال ومن هنا تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة - في حدود علم الباحثان - خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية لمجموعة من الدراسات وثيقة الصلة بمتغيرات وأبعاد كل متغير.

ثامناً: تصميم البحث.

أ. **بيانات البحث:** يعتمد البحث على كل من البيانات الثانوية وثيقة الصلة بكل من الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة والتي تتضمن (الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة متضمنة: الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات، البحوث والتطوير، الاستجابة للعميل، جودة المنتج، ومدى إدراك العميل لحرص المنظمات على التوجه بالعميل وسلوك إشراك العميل في بناء القيمة من جانب الشركة، إضافة لعملية ابتكار القيمة كمتغير تابع من خلال سلوك مشاركة العميل في خلق وسلوك مواطنة العميل)، إضافة للبيانات الأولية والتي يتم تجميعها من مجتمع البحث والمتعلقة بذات المتغيرات والتي تعكس الواقع.

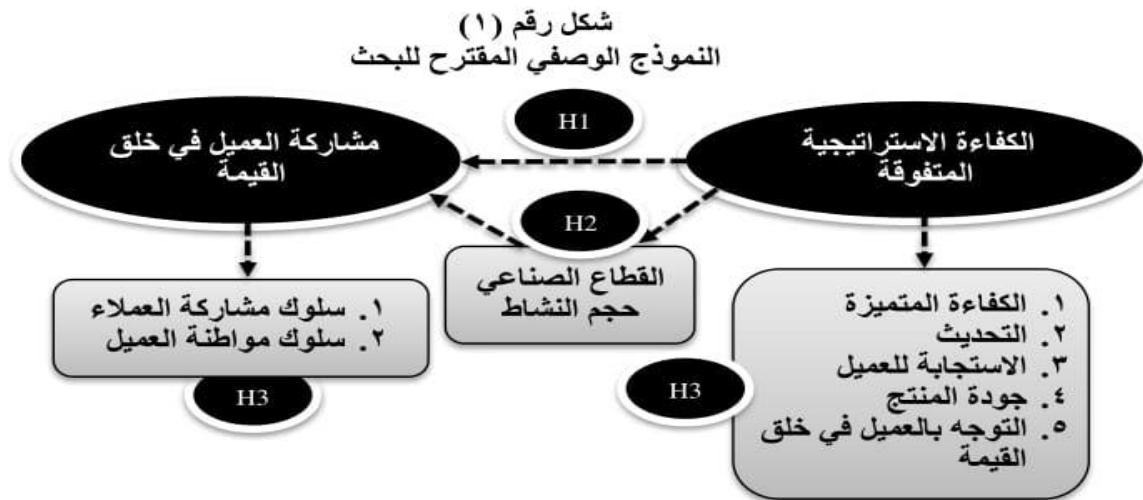
ب. **متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم:** يتضمن البحث متغيرين رئيسيين هما:

1. **الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة** (متغير مستقل) يضم خمسة أبعاد فرعية هي (الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات، التحديث (البحوث والتطوير)، الاستجابة للعميل، جودة المنتج، والتوجه بإشراك العميل في خلق القيمة.

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

2. عمليات ابتكار القيمة (متغير تابع): يضم بُعدين هما (سلوك مشاركة العملاء، وسلوك مواطنة العميل).

ويعكس الشكل رقم (1) التالي طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث والتي سيتم تناولها من خلال فرضيات البحث ومناقشة نتائجها.



المصدر: إعداد الباحث في ضوء تساؤلات وفرضيات البحث.

ج. مجتمع البحث: تم إجراء البحث على العاملين بالقطاع الصناعي بمدينة السادات بقطاعاته السبعة وفق ما يتبين بتقرير المرصد الإقليمي لسوق العمل بمدينة السادات 2021، والمبينة بالجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2) بيان عددي للشركات والعاملين بالقطاع الصناعي بمدينة السادات

إجمالي	شركات كبيرة الحجم		شركات متوسطة الحجم		شركات صغيرة ومتناهية الصغر		حجم النشاط القطاع الصناعي	
	عدد الشركات	عدد العاملين	عدد الشركات	عدد العاملين	عدد الشركات	عدد العاملين		
3195	23	1927	4	1093	10	175	9	قطاع الصناعات الزراعية والغذائية
2371	31	746	1	1197	10	428	20	قطاع الصناعات الهندسية
7668	13	7095	9	538	3	35	1	قطاع العزل والنسيج والصباغة
5634	16	5141	8	407	3	86	5	قطاع الملابس الجاهزة
2139	19	708	2	1329	11	102	6	قطاع تعليب وحفظ الفاكهة والخضروات
4027	34	2603	4	1056	11	368	19	قطاع الصناعات الكيماوية
2285	14	1665	2	412	4	208	8	قطاع مواد البناء والتشييد
27319	150	19885	30	6032	52	1402	68	إجمالي

المصدر: تقرير المرصد الإقليمي لسوق العمل بمدينة السادات لعام 2021

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

واستناداً إلى أن حجم المجتمع كبير فقد تم اللجوء للعينات وفق الاختيار العشوائي لتمثيل الفئات المختلفة لمجتمع الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات، وتم التقسيم وفق القطاع وحجم الشركة، وبلغ حجم العاملين إجمالاً (27319) مفردة موزعة على (150) شركة؛ منهم (1402) مفردة موزعة على (68) شركة بقطاع الصناعات الصغير ومتناهية الصغر، (6032) مفردة موزعة على الشركات متوسطة الحجم، (19885) موزعة على (30) شركة بقطاع الصناعات الكبيرة.

د. وحدة المعاينة ونوع وإجراءات العينة وحجم العينة:

تتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالقطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف حجم النشاط وقطاع الصناعة، وقد تم الاعتماد على العينة الطبقيّة العشوائية، ذلك لأن مجتمع الدراسة يتكون من سبعة قطاعات مختلفة وحجم الشركات ينقسم إلى شركات صغيرة ومتناهية الصغر، وشركات متوسطة، وشركات كبيرة، وقد تم توزيع الاستبيان ليراعي أن تضم العينة جميع القطاعات ومختلف أحجام الشركات الثلاثة.

ووفقاً للمعادلة الإحصائية المحددة لحجم العينة (عيد، 2020).

$$ع = \frac{ت^2 \times ن \times ف (1 - ف)}{\Delta^2 \times ن + ت^2 \times ف (1 - ف)}$$

حيث إن:

ع = حجم العينة، ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95 %، وهي = 1.96، ن = حجم المجتمع، ف = نسبة النجاح في التوزيع، مع افتراض أن نسبة النجاح = نسبة الفشل = 50 %، في ظل عدم معلومية معالم المجتمع، Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = 5 %، وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$379 \text{ مفردة} = \frac{(0.50 - 1)0.50 \times 27319 \times 2(1.96)}{(0.50 - 1)0.50 \times 2(1.96) + 27319 \times 2(0.05)}$$

ويتوزع عدد مفردات العينة على طبقات مجتمع الدراسة مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي، ويتبين ذلك كما يلي:

جدول رقم (3) بيان عددي للشركات والعاملين بالقطاع الصناعي بمدينة السادات

عدد العاملين	النسبة	عدد مفردات عينة كل قطاع	عدد مفردات عينة الشركات كبيرة الحجم	عدد مفردات عينة الشركات متوسطة الحجم	عدد مفردات عينة الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر	حجم النشاط القطاع الصناعي
3195	11.7%	44	24	10	10	قطاع الصناعات الزراعية والغذائية
2371	8.7%	33	13	10	10	قطاع الصناعات الهندسية

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

7668	%28	106	46	30	30	قطاع الغزل والنسيج والصباغة
5634	%20.6	78	38	20	20	قطاع الملابس الجاهزة
2139	%7.8	31	11	10	10	قطاع تعليب وحفظ الفاكهة والخضروات
4027	%14.7	55	32	10	10	قطاع الصناعات الكيماوية
2285	%8.5	32	12	10	10	قطاع مواد البناء والتشييد
27319	%100	379	179	100	100	إجمالي

وكان العدد النهائي للاستبانة الصالحة للتحليل (351) استبانة بنسبة (92.6%) تقريبا من إجمالي قوائم الاستقصاء الموزعة، ويمكن بيان الوصف الإحصائي وفق المتغيرات الديموغرافية (حجم النشاط، القطاع الصناعي) وفق بيانات الجدول رقم (4) على النحو التالي:

جدول رقم (4) توصيف عينة البحث وفق حجم النشاط، القطاع الصناعي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
حجم النشاط	شركات صغيرة ومتناهية الصغر	93	%26.5
	شركات متوسطة	95	%27
	شركات كبيرة	163	%46.5
الإجمالي		351	%100
القطاع الصناعي	قطاع الصناعات الزراعية والغذائية	39	%11.2
	قطاع الصناعات الهندسية	31	%8.8
	قطاع الغزل والنسيج والصباغة	95	%27
	قطاع الملابس الجاهزة	73	%21
	قطاع تعليب وحفظ الفاكهة والخضروات	30	%8.5
	قطاع الصناعات الكيماوية	53	%15
	قطاع مواد البناء والتشييد	30	%8.5
الإجمالي		351	%100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

هـ. أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من ثلاث أسئلة رئيسة بيانها كما يأتي:

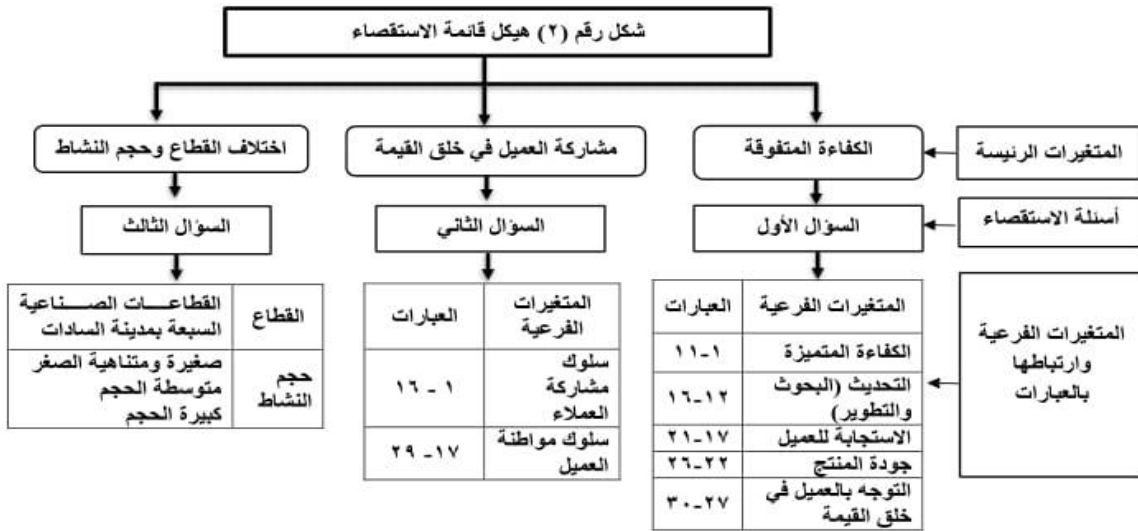
1. السؤال الأول: ويتضمن العبارات التي تعكس أبعاد الكفاءة المتفوقة وهي (30) عبارة:

(1) الكفاءة المتميزة، ويعكسه العبارات من (1-11).

(2) التحديث (البحوث والتطوير)، ويعكسه العبارات من (12-16).

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

- (3) الاستجابة للعميل، ويعكسه العبارات من (17-21).
 (4) جودة المنتج، ويعكسه العبارات من (22-26).
 (5) التوجه بإشراك العميل في خلق القيمة، ويعكسه العبارات من (27-30).
 2. السؤال الثاني: ويتضمن العبارات التي تعكس ابتكار القيمة، ويتكون من بُعدين ويشتمل على تسعة وعشرون عبارة (29) كما يأتي:
 (1) سلوك مشاركة العملاء، وتعكسه العبارات من (1-16).
 (2) سلوك مواطنة العميل، وتعكسه العبارات من (17-29).
 3. السؤال الثالث: ويتضمن السؤال عن قطاع الصناعة وحجم الشركة



المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء متغيرات البحث

و.القياس: تم الاعتماد على مقياس الكفاء الاستراتيجية المتفوقة: لقياس متغيرات الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وذلك استناداً لعدد من الدراسات والتي منها (البدراني ، 2015؛ حساني وفرحاتي، 2016؛ مرزوقي وبن ديب، 2018؛ عيد ، 2018؛ Slack et al, 2007; Marco,2017; Yang et al., 2017, Clauss, et al., 2019, González, et al., 2019) وتتضمن المقياس (30) عبارة تعكس المتغيرات التالية والمتمثلة في (الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات وتم قياسه بعدد (11) عبارة، التحديث (البحوث والتطوير) وتم قياسه بعدد(5) عبارات، الاستجابة للعميل وتم قياسه بعدد(5) عبارات، جودة المنتج وتم قياسه بعدد(5) عبارات ، التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة وتم قياسه بعدد(4) عبارات) وفق ما هو مبين بالشكل رقم(2).

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

كما تم الاعتماد على مقياس مشاركة العميل في خلق القيمة: لقياس أبعاد ابتكار القيمة، حيث يتم الاعتماد على المقياس الذي وضعت (Yi & Gong, 2013, Cheung, et al, 2021; Payne, et al 2021; zhang, et al, 2018) والمتضمن بعدي: (سلوك مشاركة العميل وتم قياسه بعدد (16) عبارة، سلوك مواطنة العميل وتم قياسه بعدد (13) عبارة)، مبين بالشكل رقم (2)، حيث تم القيام بإعادة تهيئة عبارات المقياس بما يتوافق مع مجال التطبيق، لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات.

ز. ثبات أداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء):

تم الاعتماد في اختبار ثبات مقاييس البحث على معامل الارتباط (Cronbach's-Alpha) لتقييم درجة التماسك الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، ونعرض قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، عمليات ابتكار القيمة، وذلك من خلال الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغيرات	عدد العبارات	المتوسط	النسبة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
أ. الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة	30	2.33	46.6%	0.763
1. الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات	11	2.25	45%	0.68
2. التحديث (البحوث والتطوير)	5	3.15	63%	0.71
3. الاستجابة للعميل	5	1.65	33%	0.69
4. جودة المنتج	5	3.45	69%	0.79
5. التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة	4	1.15	23%	0.63
ب. عمليات ابتكار القيمة	29	1.69	33.8%	0.781
1. سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة	16	1.35	27%	0.74
2. سلوك مواطنة العميل	13	2.03	40.6%	0.78

ويتبين من معاملات الثبات أن قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد قد تراوحت ما بين (0.63) و(0.79)، وتبين أن معامل ثبات مقياس الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة الكلي مرتفع نسبياً ويبلغ (0.763)، وكان معامل الثبات لمقياس عمليات ابتكار القيمة الكلي مرتفع نسبياً ويبلغ (0.781)، بما يفيد في قبول الثقة في متغيرات البحث وأبعاد كل متغير لتوفير البيانات الأولية.

ح. صدق المقياس: لبيان مدى صدق المحتوى وقدرة عبارات الاستبيان على توفير البيانات الأولية المطلوبة، تم تحديد المتغيرات الرئيسية من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

السابقة، وقد تم التأكد من مدى فهم محتوى العبارات ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين البعد الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة، كما تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من حالة مطابقة أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، مع البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من عينة البحث لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة والفقرات المعبرة عنها، ومحاولة تجنب أخطاء القياس، ومن ثم يعتبر التحليل العاملي التوكيدي أداة لتفسير البيانات، والإجابة على سؤال أساسي يتعلق بارتباط عدد من المتغيرات بأبعادها، بهدف الوصول إلى نموذج يحاكي الواقع، وعليه سيتم من خلال هذا التحليل الكشف عن مدى مطابقة بيانات عينة نموذج قياس الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، والذي تم تحديده مسبقاً اعتماداً على الدراسات السابقة باعتباره مفهوم يتكون من خمسة أبعاد والتحقق من صدق البنية (Thompson, 2004).

■ التحليل العاملي التوكيدي للكفاءة الاستراتيجية المتفوقة:

تضمن مقياس الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة خمسة أبعاد فرعية تشتمل على (30 عبارة) - الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات وتم قياسه بعدد (11) عبارة، التحديث (البحوث والتطوير) وتم قياسه بعدد (5) عبارات، الاستجابة للعميل وتم قياسه بعدد (5) عبارات، جودة المنتج وتم قياسه بعدد (5) عبارات، التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة وتم قياسه بعدد (4) عبارات، وتبين أن معامل التحميل المعياري للعبارات لجميع الأبعاد تتجاوز (50%) أو على الأقل مساوي له (Thompson, 2004)، ورغبة في التأكد من استمرار حالة الاعتمادية تم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بمقياس الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، حيث تشير بيانات الجدول رقم (5) أن المؤشر المعياري عبارة عن النسبة بين قيمة (Chi - Square) إلى درجات الحرية (DF)، وأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (5) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من القيمة (2) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة، ويمكن استخدام مستوى المعنوية المصاحب للاختبار كمقياس لجودة التوفيق وفق ما إذا كان مستوى معنوية أكبر من (0,05) وتكون جودة التوفيق غير دالة (bentler,1980)، حيث نلاحظ أن قيمة (Chi - Square) غير دالة سواء عند مستوى معنوية (1% أو 5%)، حيث بلغت P- value (0,001)، وفقدان الدلالة الإحصائية يعزز احتمال جودة المطابقة للنموذج، وهو مؤشر جيد يدل على قبول فرض العدم القائل بمطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، كما أن (كا²) المعياري كان أصغر من (5)، حيث بلغت قيمتها (4,11) مما يدل على جودة المطابقة (Carmines& Melfer,1981).

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

جدول رقم (5) مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بمقياس الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة

م	المؤشر	جودة المطابقة
1	قيمة كا ² (Chi - Square)	416,11
2	درجات الحرية (DF)	206
3	النسبة بين قيمة كا ² ودرجات الحرية (DF)	4,11
4	p- Value	0,001
5	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	0,793
6	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	0,698
7	مؤشر توكير - لويس (TLI) Tucker-Lewis Index	0,713
8	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	0,790
9	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	0,021

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ونظراً لتأثر الاختبار بحجم العينة، تم استخدام اختبارات مكملية لجودة التوفيق، كما يتضح من الجدول السابق لمؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الخمسة في النموذج وأنه يحوز على قيم مناسبة لكل المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.01$)، وكذلك كان مؤشر توكير - لويس الذي بلغ قيمة (0,713) دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر (RMSEA) كمؤشر رئيسي للنموذج والذي بلغ القيمة (0,021) وهي قيمة تقترب من الصفر حيث التوافق التام كلما اقتربت من الصفر، كما بلغ كل من مؤشر جودة المطابقة المقارن (0,793) ومؤشر جودة المطابقة المعياري (0,698)، وبما أن كل المؤشرات ذات قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول (Bentler & Bonett, 1980)، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات بما يعطي مؤشر لقبول حالة الاعتمادية للمقياس المستخدم.

■ التحليل العاملي التوكيدي لعمليات ابتكار القيمة:

وللتحقق من مدى مطابقة أبعاد النموذج القياسي لعمليات ابتكار القيمة مع البيانات الأولية التي تم تجميعها عن عمليات ابتكار القيمة وفقرات المقياس المعبرة عنها، ومدى قدرة العبارات على تحقيق توافق الدلالة لكل بُعد، وتصفية كل بُعد من أخطاء القياس، فقد تضمن متغير عمليات ابتكار القيمة بُعدين فرعيين تضم (29 عبارة) منها (16 عبارة) لسلوك مشاركة العميل في خلق القيمة و(13 عبارة) لسلوك مواطنة العميل، وتبين أن معامل التحميل المعياري للعبارات لجميع الأبعاد تتجاوز (50%) أو على الأقل مساوي له (Thompson, 2004)، ورغبة في التأكد من استمرار

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

حالة الاعتمادية تم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بمقياس عمليات ابتكار القيمة، وتشير بيانات الجدول رقم (6) أن مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين البعدين في النموذج يحقق قيم مقبولة لكل المؤشرات، وأن تقديرات النموذج دالة عند مستوى معنوية 01%)، وتبين أن قيمة (كا²) غير دالة عند مستوى معنوية (1% أو 5%)، كما أن (كا²) المعيارية كانت أصغر من (5) وهو مؤشر مقبول للنموذج، وكذلك كان مؤشر (توكر - لويس) الذي بلغ قيمته (0,751) (0,719) لكل بُعد علي التوالي دلالة على مطابقة البيانات للنموذج بصورة جيدة بالإضافة لمؤشر (RMSEA) وهو مؤشرات مهم في النموذج البنائي والذي بلغ قيمته (0.22)، (0.19) علي التوالي وهي قيم مقبولة وقريبة من الصفر، بما يفيد التطابق التام، كما بلغ مؤشر جودة المطابقة المقارن (0,813) ، (0,802) لكل بُعد، وأن جودة المطابقة المعيارية (0,798)، (0,781) علي التوالي للبعدين، وبما أن جميع المؤشرات تحقق قيم تدل على جودة المطابقة لذا يُعد النموذج مقبول (Bentler & Bonett ,1980)، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الاعتمادية وتشبع العبارات على المتغيرات.

جدول رقم (6) مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس عمليات ابتكار القيمة

م	المؤشر	جودة المطابقة (البعد الأول)	جودة المطابقة (البعد الثاني)
1	قيمة كا ² (Chi - Square)	371.50	611.14
2	درجات الحرية (DF)	203	321
3	نسبة كا ² لدرجات الحرية (DF)	4.18	4.21
4	P. Value	0.005	0.009
5	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	0.813	0.802
6	مؤشر المطابقة المعيارية (NFI) Normed Fit Index	0.798	0.781
7	مؤشر توكر- لويس (TLI) Tucker-Lewis Index	0.751	0.719
8	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	0.796	0.700
9	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	0.022	0.019

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ونخلص من ذلك بصورة إجمالية إلى أن المقياس صالح للاستخدام ويتمتع بدرجة جيدة من الصلاحية لتوفير بيانات وثيقة الصلة بالمتغيرات الفرعية والرئيسية.

ط. أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية المناسبة: قبل تحديد أساليب التحليل المناسبة لمتغيرات البحث تم القيام بإعداد اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف - سمرنوف) لبيان نوع توزيع البيانات وبيان مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، لتحديد مدى قابلية الاعتماد على الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية، ويتبين من بيانات الجدول رقم (7) أن مستوى الدلالة لكافة

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

المتغيرات أقل من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية.

جدول رقم (7) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف)

المتغير	عدد العبارات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
أ. الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة	30	0.870	0.039
1. الكفاءة المتميزة	11	0.865	0.038
2. التحديث (البحوث والتطوير)	5	0.980	0.041
3. الاستجابة للعميل	5	0.941	0.048
4. جودة المنتج	5	1.04	0.039
5. التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة	4	0.917	0.036
ب. عمليات ابتكار القيمة	29	0.867	0.047
1. سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة	16	1.05	0.028
2. سلوك مواطنة العميل	13	0.870	0.038
كافة العبارات	59	1.09	0.043

وفي ضوء نتائج بيانات جدول رقم (7) يتبين مناسبة أسلوب تحليل مان ويتني (Mann-Whitney) مع طبيعة البيانات؛ لدراسة الاختلاف بين الشركات وفق الحجم، ووفق قطاع الصناعة، ومعامل الارتباط كرونباخ ألفا كرونباخ وذلك للتحقق من درجة الثقة ومؤشرات المطابقة للتأكد من حالة الاعتمادية على المقياس المستخدم، وأسلوب تحليل الانحدار وتحليل الارتباط المتعدد لاختبار طبيعة العلاقة بين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة، إضافة لتحليل (ANCOVA) لبيان مدى اختلاف تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على عمليات ابتكار القيمة باختلاف حجم النشاط والقطاع الصناعي، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية المتوافقة مع أساليب التحليل المستخدمة، حيث تم الاعتماد على اختبار (ف) F-Test واختبار (ت) T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وأسلوب أنكوفنا (ANCOVA)، كما تم استخدام كروسكال واليز واختبار مان ويتني لبيان مدى وجود اختلافات وفق كل من (حجم النشاط والقطاع الصناعي).

ي. حدود البحث: يتضمن البحث عدد من الحدود وهي:

1. يتضمن البحث فقط بيان الدور المتوقع للكفاءة الاستراتيجية المتفوقة والتي تضم خمسة أبعاد فقط تم الاستقرار عليها في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ومراجعة الدراسات السابقة وهم: (الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات، التحديث، الاستجابة للعميل، جودة المنتج، التوجه بالعميل في خلق القيمة) (حساني وفرحاتي، 2016؛ مرزوقي وبن ديب، 2018، الأمين، 2017، Clauss, 2017, Yang et al., 2019, González, et al., 2019) في تحسين عمليات ابتكار القيمة ببعديها (سلوك مشاركة العملاء، سلوك مواطنة العميل).

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

2. تمت المقابلات الشخصية للدراسة الاستطلاعية في الفترة من سبتمبر وحتى نوفمبر (2022)، وتم توزيع الاستبانات وتجميع البيانات الأولية في شهر ديسمبر (2022).
3. يركز البحث على الشركات الصناعية بعدد من القطاعات بمدينة السادات والتي تتمثل في (قطاع الصناعات الزراعية والغذائية، قطاع الصناعات الهندسية، قطاع الغزل والنسيج والصبغة، قطاع الملابس الجاهزة، قطاع تعليب وحفظ الفاكهة والخضروات، قطاع الصناعات الكيماوية، قطاع مواد البناء والتشييد) وفق تقرير المرصد الإقليمي لسوق العمل بمدينة السادات لعام 2021.
4. تم التعامل مع الشركات الصغيرة والشركات متناهية الصغر كوحدة واحدة، والشركات الكبيرة والكبيرة جداً كوحدة واحدة، وقد تم توزيع (100) استبانة لكل من الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر، ومثلها للشركات متوسطة الحجم، وتوزيع الاستبانات الأخرى (179) على الشركات الكبيرة لضمان تمثيل جميع أنواع الشركات بالعينة ومراعاة توزيع عدد المفردات بين قطاعات الصناعة وحجم الشركة، وتم توزيع كل عدد على القطاعات السبعة محل البحث لضمان جودة تمثيل القطاعات.

ك. ملخص هيكل ومنهجية البحث: والذي يتضمن تصور شامل لتساؤلات وأهداف البحث والفرضيات محل التحليل، مع بيان للمتغيرات الرئيسية ومسمى المقياس المستخدم وأسلوب التحليل والاختبار الإحصائي المتوافق مع الأسلوب وذلك من خلال الجدول رقم (8) التالي:
جدول رقم (8) ملخص هيكل ومنهجية البحث

م	تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	المتغيرات	المقياس	أساليب التحليل	الاختبارات الإحصائية
1	هل يمكن تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات؟	التعرف على مدى إمكانية تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وبين تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات	الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة ابتكار القيمة	مقياس الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة مقياس ابتكار القيمة	(المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) تحليل الانحدار والارتباط المتعدد.	(Beta) (F)
2	إلى أي مدى يختلف مستوى توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة وفق اختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط؟	تحديد مستوى توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات، ومدى وجود اختلاف فيما يتعلق بحالة توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة وفق اختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط	لا يوجد اختلاف دال بقطاع الصناعة بمدينة السادات باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط حول توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وأبعاد ابتكار القيمة	الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة ابتكار القيمة قطاع الصناعة، حجم النشاط	مقياس الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة مقياس ابتكار القيمة	(المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) مان ويتني	كروسكال واليز
3	إلى أي مدى يختلف تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات على تحسين عمليات ابتكار القيمة باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط؟	بيان مدى تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط	لا يوجد اختلاف دال لتأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط	الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، ابتكار القيمة قطاع الصناعة، حجم النشاط	مقياس الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة مقياس ابتكار القيمة	تحليل التباين (ANCOVA)	(F)

تاسعاً: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أ. اختبار طبيعة العلاقة بين توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة ومدى إمكانية تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات، وتم ذلك من خلال بيان ما يلي:

1. مصفوفة معاملات الارتباط للمتغيرات والتي يبينها الجدول رقم (9) التالي:
جدول رقم (9) مصفوفة معاملات الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة (المتغير المستقل) وعمليات ابتكار القيمة (المتغير التابع)

سلوك مواطنة العميل	سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة	إجمالي عمليات ابتكار القيمة	ابتكار القيمة
**0.677	**0.674	**0.689	الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة
**0.623	**0.636	**0.654	الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات
**0.608	**0.648	**0.611	التحديث (البحوث والتطوير)
**0.653	**0.613	**0.679	الاستجابة للعميل
**0.616	**0.594	**0.605	جودة المنتج
**0.671	**0.657	**0.693	التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة

** تشير إلى دلالة إحصائية عند (0.01)

يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة) وأبعاد المتغير التابع (عمليات ابتكار القيمة) إجمالاً وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ودالة (0.689) بين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة إجمالاً وعمليات ابتكار القيمة إجمالاً، ولكل بُعد من أبعاد عمليات ابتكار القيمة على حدة يتبين وجود ارتباط طردي متوسط (0.674) دال بين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة إجمالاً و سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة ، وأن الارتباط مع سلوك مواطنة العميل طردي متوسط ودال وتبلغ قيمته (0.677).

2. ولبیان طبيعة العلاقة بين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة لاختبار الفرض الأول الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وبين تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات" تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، وذلك للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على " هل يمكن تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات؟"، ويتم بيان ذلك من خلال الجدول رقم (10) كما يلي:
جدول رقم (10) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عمليات ابتكار القيمة

مستوى المعنوية	T	R2	R	Beta	أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة
0.005	4.200	0.428	**0.654	0.634	الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات
0.007	4.017	0.480	**0.693	0.529	التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة
0.001	3.215	0.373	**0.611	0.512	التحديث (البحوث والتطوير)
0.000	6.023	0.366	**0.605	0.422	جودة المنتج
0.009	3.117	0.461	**0.679	0.361	الاستجابة للعميل
			**0.689		معامل الارتباط في النموذج R
			0.474		معامل التحديد في النموذج R ²
			0.393		Adi R ²
			1.255		قيمة معامل (F-Test) الجدولية

معنوية (F-Test) 0.001 والمحسوبة	43.652
درجات الحرية	345 - 5
مستوي الدلالة الإحصائية	0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لعينه عددها = 351 مفردة، و ** تشير إلى دلالة إحصائية عند (0.01) ويتبين من الجدول رقم (10) أن:

- (1) النموذج المستخدم في اختبار تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات صالح ويمكن قبوله حيث بلغت قيمة (f) الجدولية (1.255)، وهي أقل من (f) المحسوبة (43.652) بمستوى معنوية (0.001) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، ويؤكد على معنوية تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات.
- (2) وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.474) بما يؤكد على أن (47.4%) من التحسين في عمليات ابتكار القيمة يرجع إلى الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بأبعادها الخمسة، ومع مراعاة التحيز الممكن حدوثه وبحساب قيمة ($Adj R^2$) (0.393) بما يعني أن (39.3%) من التغير في عمليات ابتكار القيمة يرجع إلى الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة.
- (3) وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح أن كافة أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة يمكنها أن تساهم في تحسين عمليات ابتكار القيمة وتلك المساهمة دالة عند مستوى معنوية (1%)، ووفق قيمة بيتا التي تحدد الأهمية النسبية لتأثير المتغير تبين أن ترتيب تأثير المتغيرات الخمسة هو - بعد الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات (0.634)، بعد التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة (0.529)، بعد التحديث (البحوث والتطوير) (0.512)، بعد جودة المنتج (0.422)، بعد الاستجابة للعميل (0.361) -.
- (4) ووفق ما تم بيانه يتم رفض فرض العدم نظراً لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة إجمالاً وبين تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات، بما يفيد في رفض الفرض الأول وقبول الفرض البديل للتأكيد على أنه يمكن تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات استناداً لتوافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة.

3. ولقياس مدى وجود اختلاف ذو دلالة معنوية بالقطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف كل من حجم النشاط والقطاع الصناعي حول توافر كل من الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، وعمليات ابتكار القيمة، يتم تناول كل منهما على النحو التالي:

- (1) مدى وجود اختلاف بالقطاع الصناعي بمدينة السادات حول توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة باختلاف كل من حجم النشاط والقطاع الصناعي وبيان معنوية ذلك الاختلاف إن وُجد؛ تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي، اختبار كروسكال واليز وعند المعنوية يتم اللجوء لتحليل مان ويتي، وأمكن التوصل من خلال الجداول رقم (11، 12) إلى:

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

جدول رقم (11) الاختلافات بين العاملين بشأن توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وفقاً لحجم النشاط

الأبعاد	بيان	المتوسط الحسابي للأبعاد وفق حجم النشاط					
		الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر	الشركات متوسطة الحجم	الشركات كبيرة الحجم	كروسكال واليز	درجات الحرية	نتائج اختبار Kruskal Wallis
الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات	٢,٢٦	٢,٣٠	٢,٤١	٢,٨٥٣	٣٤٥	٠,٢١٤	
التحديث (البحوث والتطوير)	٢,٤٩	٢,٥٣	٢,٧٥	٤,٩٠٣	٣٤٥	٠,٣٢٠	
الاستجابة للعميل	٢,٣١	١,٩٩	٢,٦٥	٤,٦٧٣	٣٤٥	٠,٢٧٦	
جودة المنتج	٢,٣٥	٢,٣٨	٢,٦٤	٢,٣٣	٣٤٥	٠,٥٣٠	
التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة	٢,٠٣	١,٩٥	٢,٣٥	٦,٤٥٠	٣٤٥	٠,٥٤٣	
الإجمالي	٢,٢٠	٢,٢٣	٢,٥٦	٣,٤٥٣	٣٤٥	٠,٧٥١	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (11) ما يلي:

- أنه وفق اختبار كروسكال واليز للفروق وفق حجم الشركة أن جميع الفروق بين الشركات وفق الحجم بالنسبة لكل بُعد من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة غير داله إحصائياً عند مستوى معنوية (1% أو 5%).
- وتلاحظ وجود انخفاض ملحوظ في متوسط توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في جميع الشركات باختلاف حجم الشركة.
- كما أن الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالشركات الصغيرة ومتناهية الصغر أقل منها في الشركات متوسطة الحجم، وأفضلهم رغم أنهم جميعاً أقل من المتوسط كانت نسبة توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالشركات كبيرة الحجم.

جدول رقم (12) الاختلافات بين العاملين بشأن توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وفقاً للقطاع الصناعي

الأبعاد	بيان	المتوسط الحسابي للأبعاد لكل قطاع صناعي								
		الصناعات الزراعية والغذائية	الصناعات الهندسية	الغزل والنسيج والصباغة	الملابس الجاهزة	تعليب وحفظ الفاكهة والخضر	الصناعات الكيماوية	مواد البناء والتشييد	كروسكال واليز	درجات الحرية
الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات	٢,٢٨	٢,٣١	٢,٣٥	٢,٢٢	٢,٤٣	٢,٢٦	٢,٨٨	٥,٣٨	٣٤٥	٠,٣٦
التحديث (البحوث والتطوير)	٢,٤٠	٢,٢٦	٢,٣٩	٢,٢٨	٢,٦٠	٢,٣٣	٢,٧٧	١,٧٤	٣٤٥	٠,٥١
الاستجابة للعميل	٢,٣٨	٢,٣٣	٢,٣٦	٢,٢٥	٢,٥٥	٢,٣٠	٢,٩٥	٦,١٨	٣٤٥	٠,٠٨
جودة المنتج	٢,٣٦	٢,٣٥	٢,٣٨	٢,١٥	٢,٢٧	٢,١٥	٢,٧٥	٤,٧٢	٣٤٥	٠,٣٤
التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة	٢,٣٣	٢,٣٠	٢,٤١	٢,٠٠	٢,١٥	٢,٠١	٢,٦٥	٣,٩٠	٣٤٥	٠,٢٨
الإجمالي	٢,٣٥	٢,٣١	٢,٣٩	٢,١٨	٢,٤٠	٢,٢١	٢,٨٠	٤,٦٥	٣٤٥	٠,١٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من البيانات الموضحة بالجدول رقم (12) ما يلي:

- أن الاختلاف حول الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات غير داله إحصائياً وفق اختبار كروسكال واليز عند مستوى معنوية (1% أو 5%) باختلاف قطاع الصناعة.
- وتلاحظ وجود انخفاض ملحوظ في متوسط توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في جميع الشركات باختلاف القطاع الصناعي.
- وأن الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بشركات قطاع الملابس الجاهزة أقل من غيرها من القطاعات (2.18)، في حين كان قطاع مواد البناء والتشييد أعلى قطاع (2.80) رغم أن متوسط جميع القطاعات أقل من المتوسط.

وفي ضوء ما تبين اعتماداً على (كروسكال واليز) تقرر رفض الفرض الثاني جزئياً فيما يتعلق بمعنوية الاختلاف بين الشركات والقطاعات فيما يتعلق بالكفاءة الاستراتيجية المتفوقة.

ولبيان مدى وجود اختلاف بين شركات القطاع الصناعي بمدينة السادات حول توافر أبعاد ابتكار القيمة باختلاف كل من حجم النشاط والقطاع الصناعي وبيان معنوية ذلك الاختلاف إن وجد؛ تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي، اختبار كروسكال واليز وعند المعنوية يتم اللجوء لتحليل مان ويتني، وأمكن التوصل من خلال الجداول رقم (13، 14) إلى:

جدول رقم (13) الاختلافات بين الشركات وفق حجم النشاط بشأن توافر أبعاد ابتكار القيمة

الأبعاد	بيان	المتوسط الحسابي للأبعاد وفق حجم النشاط			نتائج اختبار Kruskal Wallis		
		الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر	الشركات متوسطة الحجم	الشركات كبيرة الحجم	كروسكال واليز	درجات الحرية	مستوى المعنوية
سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة.		٢,٠٧	١,٤٥	١,٦٣	٢,٧٢	٣٤٥	٠,٥٤
سلوك مواطنة العميل		١,٩٣	١,٥٥	١,٥١	٤,٥٨	٣٤٥	٠,٤١
الإجمالي		٢,٠٠	١,٥٠	١,٥٧	٣,٣٨	٣٤٥	٠,٦١٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (13) ما يلي:

- أنه وفق اختبار كروسكال واليز للفروق وفق حجم الشركة أنه توجد فروق بين الشركات وفق الحجم بالنسبة لكل بُعد من أبعاد ابتكار القيمة، وأن تلك الفروق غير داله إحصائياً عند مستوى معنوية (1% أو 5%).
- وتلاحظ وجود انخفاض ملحوظ في متوسط توافر كافة أبعاد ابتكار القيمة في جميع الشركات باختلاف حجم الشركة.
- وأن أبعاد ابتكار القيمة بالشركات الصغيرة ومتناهية الصغر أكبر من غيرها من الشركات (40%) وبلغت في الشركات متوسطة الحجم (30%)، وكانت (31.4%) مع التأكيد على أن جميع نسب التوافر لابتكار القيمة أقل من المتوسط.

جدول رقم (14) الاختلافات بين شركات القطاع الصناعي بشأن توافر أبعاد عمليات ابتكار القيمة

الأبعاد	بيان	المتوسط الحسابي للأبعاد لكل قطاع صناعي										نتائج اختبار Kruskal Wallis	
		الصناعات الزراعية والغذائية	الصناعات الهندسية	الغزل والنسيج والصباغة	الملابس الجاهزة	تطبيب وحفظ الفاكهة والخضر	الصناعات الكيماوية	مواد البناء والتشييد	كروسكال واليز	درجات الحرية	مستوى المعنوية		
سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة.		٢,٠٣	١,٤٩	١,٦٠	١,٨٣	١,٥٧	١,٧٤	١,٦٧	٣,٢٩	٣٤٥	٠,٩٣		
سلوك مواطنة العميل		١,٩٧	١,٤١	١,٥٤	١,٩٣	١,٦٠	١,٦٦	١,٥٣	١,١٢	٣٤٥	٠,٦٧		
الإجمالي		٢,٠٠	١,٤٥	١,٥٧	١,٨٨	١,٦٣	١,٧٠	١,٦٠	٤,٦٥	٣٤٥	٠,٦٥		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من البيانات الموضحة بالجدول رقم (14) أنه:

- وفق اختبار كروسكال واليز للفروق وفق حجم الشركة يوجد فروق بين الشركات وفق نوع الصناعة بالنسبة لكل بُعد من أبعاد ابتكار القيمة، وأن تلك الفروق غير داله إحصائياً عند مستوى معنوية (1% أو 5%).
- تبين وجود انخفاض ملحوظ في متوسط توافر كافة أبعاد ابتكار القيمة في جميع الصناعات باختلاف قطاع الصناعة.
- وأن أبعاد ابتكار القيمة بقطاع الصناعات الهندسية هي الأقل توافراً بين قطاعات الصناعة (29%) يليها نسب توافر أبعاد ابتكار القيمة بشركات قطاع الغزل والنسيج والصباغة

(24.6%) وأعلامهم كانت عمليات ابتكار القيمة في شركات الصناعات الزراعية والغذائية وبلغت (40%) مع التأكيد على أن جميع نسب التوافر لأبعاد ابتكار القيمة أقل من المتوسط.

ولذا يتم رفض الفرض الثاني فيما يتعلق بعمليات ابتكار القيمة بالنسبة لمعنوية الاختلاف باختلاف القطاع الصناعي، وإجمالاً يتقرر رفض الفرض الثاني بصورة إجمالية ليتبين أنه يوجد اختلاف بين الشركات وفق الحجم ووفق القطاع الصناعي، وأن الاختلافات بصورة عامة غير دالة ويوجد تجانس في العينة ويجب عدم وضع فروق بين الشركات من حيث الحجم أو اختلاف القطاع الصناعي فيما يخص كل من توصيات الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة كل على حدة وهذا يعتبر شرطاً من شروط استخدام تحليل (ANCOVA) الذي يتم استعراضه في الفرض الثالث على النحو التالي.

4. مدى وجود اختلاف في تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات باختلاف كل من حجم النشاط واختلاف القطاع الصناعي بما يفيد في اختبار الفرض الثالث، ولبيان ذلك يتم استخدام تحليل التباين (ANCOVA) لقياس مدى وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود متغيرات ديموغرافية، ومن أهم شروط تطبيق تحليل التباين (أن تكون العينات موضع المقارنة مستقلة، أن تكون العينات مسحوبة من مجتمعات ذات توزيعات طبيعية، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في حال العينات التي تزيد عن (30) مفردة⁽¹⁾، وأن تكون تباينات المجتمعات متساوية بمعنى تجانس التباين بين المجتمعات، وأن تكون العلاقة بين متغير التباين والمتغير التابع خطية)، وتبين أن النتائج الخاصة بتأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال حجم النشاط كانت على النحو التالي:

جدول رقم (15) (المتوسط، الانحراف المعياري) لعمليات ابتكار القيمة وفق حجم النشاط

N	Std. Deviation	Mean	المؤهل الدراسي
93	0.74	2.00	صغيرة ومتناهية الصغر
95	0.98	1.50	متوسطة الحجم
163	1.11	1.57	كبيرة الحجم
351	0.86	1.69	Total

يتبين من جدول رقم (15) أن الاتجاه العام لآراء مفردات العينة نحو متوسط توافر أبعاد عمليات ابتكار القيمة وفق حجم النشاط أقل من المتوسط (28.6%) كما تبين وجود تباين بسيط في آراء فئات العينة وفق حجم النشاط فكان للشركات الكبيرة (24.6%) وهي أعلى من متوسط الشركات متوسطة الحجم إذ يبلغ (22.5%) وكلاهما أقل من متوسط الشركات صغيرة ومتناهية الصغر (40%)، وبما يشير إلى أن الاتجاه العام للآراء حول تحسين عمليات ابتكار القيمة يتجه نحو الدرجة أقل من المتوسطة.

جدول رقم (16) اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية وفق حجم النشاط

Levene's Test of Equality of Error Variances ^a			
Sig.	df2	df1	F
0.021	348	2	0.923
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent			

¹- Montgomery, Douglas C. "Design and analysis of experiments" (8th Ed.). John Wiley & Sons, 2012.

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

variable is equal across groups.
a. Design: Intercept + siz + interaction + siz * interaction

كما يتبين من الجدول رقم (16) وجود تجانس بين آراء مفردات العينة وفق حجم النشاط من حيث مستوى تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة وهذا ما توضحه قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (0.923) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية وهي غير داله عند مستوى معنوية (1% & 5%) وبهذا يتم التأكيد على عدم وجود تباينات في عينة حجم النشاط أي أن العينات متجانسة.

جدول رقم (17) تحليل التباين على فئات حجم النشاط

Tests of Between-Subjects Effects					
Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
0.007	224.19	23.27	7	101.14 ^(a.)	Corrected Model
0.001	940.51	34.17	2	59.85	Intercept
0.004	0.293	0.013	2	0.010	C. Size
0.010	1714.3	15.39	2	73.17	com_1
0.001	1.030	0.010	2	0.001	C. Size * com_1
		0.034	349	24.30	Error
			351	3287.35	Total
			350	114.23	Corrected Total

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.
(a.) R Squared = .477 (Adjusted R Squared = .465)

وتبين من الجدول رقم (17) أن التفاعل بين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وتحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال حجم النشاط غير دال إحصائياً، حيث إن قيمة (F) (1.030) عند مستوى معنوية (0.001) مما يشير إلى عدم وجود تفاعل بين متغير التباين والمعالجات وبذلك يتحقق الفرض القائل انه لا يختلف تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة باختلاف حجم النشاط وبذلك يتم قبول الفرض الثالث فيما يتعلق باختلاف حجم النشاط.

كما تبين أن النتائج الخاصة بتأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على عمليات ابتكار القيمة من خلال تأثير اختلاف القطاع الصناعي كانت على النحو التالي:

جدول رقم (18) (المتوسط، الانحراف المعياري) للمتغير التابع عمليات ابتكار القيمة وفق قطاع الصناعة

N	Std. Deviation	Mean	قطاع الصناعة
39	0.83	2.00	قطاع الصناعات الزراعية والغذائية
31	1.17	1.45	قطاع الصناعات الهندسية
95	1.12	1.57	قطاع الغزل والنسيج والصباغة
73	0.97	1.88	قطاع الملابس الجاهزة
30	1.65	1.63	قطاع تعليب وحفظ الفاكهة والخضروات
53	2.01	1.70	قطاع الصناعات الكيماوية
30	1.93	1.60	قطاع مواد البناء والتشييد
351	1.07	1.69	Total

يتبين من جدول رقم (18) أن الاتجاه العام لآراء مفردات العينة نحو متوسط توافر أبعاد عمليات ابتكار القيمة وفق قطاع الصناعة أقل من المتوسط (28.6%) كما تبين وجود تباين بسيط في آراء فئات العينة وفق قطاع الصناعة فكان لقطاع الصناعات الزراعية والغذائية (40%) ولقطاع الصناعات الهندسية تبلغ (21%) ولقطاع الغزل والنسيج والصباغة

دور الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة في تحسين عملية ابتكار القيمة د. أيمن عادل عيد د. عمرو عبد العزيز عبد الله

(24.6%)، لقطاع الملابس الجاهزة (35.4%) و لقطاع تعليب وحفظ الفاكهة والخضروات تبلغ (26.6%) و لقطاع الصناعات الكيماوية (28.9%)، وبلغت النسبة في قطاع مواد البناء والتشييد (25.6)، بما يشير إلى أن الاتجاه العام للآراء حول تحسين عمليات ابتكار القيمة في غالبه يتجه نحو الدرجة أقل من المتوسط.

جدول رقم (19) اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية وفق قطاع الصناعة

Levene's Test of Equality of Error Variances ^a			
Sig.	df2	df1	F
0.079	345	6	3.940
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + I.sector+ interaction + I. sector* interaction			

ويتبين وجود تجانس بين فئات قطاع الصناعة وتأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على عمليات ابتكار القيمة وهذا ما توضحه قيمة (F) المحسوبة لاختبار التباين والتي بلغت (3.940) وهي غير دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.05) وبذلك يتم قبول فرض العدم بعدم وجود تباينات بين عينة قطاع الصناعة أي أن العينات متجانسة عند مستوى معنوية (0.079).

جدول رقم (20) تحليل التباين وفق المستوى الإداري

Tests of Between-Subjects Effects					
Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
0.007	361.23	20.15	11	101.33 ^(a.)	Corrected Model
0.025	1217.26	74.20	6	79.20	Intercept
0.013	2.19	0.042	6	0.070	I.sector
0.010	2328.54	81.73	6	102.17	com_1
0.411	1.013	0.047	6	0.045	I.sector * com_1
		0.044	345	17.23	Error
			351	2914.13	Total
			350	123.14	Corrected Total
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.					
(a.) R Squared = .476 (Adjusted R Squared = .463)					

وأخيراً تبين من الجدول رقم (20) أن تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على عمليات ابتكار القيمة وفق اختلاف قطاع الصناعة غير دال إحصائياً، حيث إن قيمة (F) (1.013) عند مستوى معنوية (0.411) مما يشير إلى أنه لا يختلف تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على عمليات ابتكار القيمة باختلاف قطاع الصناعة وبذلك يتم قبول الشق الثاني من الفرض الثالث والمرتبط بالاختلاف وفق قطاع الصناعة ويتم قبول وجود تأثير للكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على عمليات ابتكار القيمة ولكن هذا التأثير لا يختلف باختلاف قطاع الصناعة، وبذلك يتحقق الفرض القائل إن تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على عمليات ابتكار القيمة لا يختلف باختلاف قطاع الصناعة.

وفي ضوء ما تقدم يتم قبول الفرض الثالث والتأكيد على أن تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على عمليات ابتكار القيمة لا يختلف باختلاف كل من حجم النشاط أو باختلاف قطاع الصناعة.

بما يفيد في أن على جميع الشركات باختلاف حجم النشاط أو اختلاف قطاع الصناعة أن تهتم بالكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بما يؤدي لتحسين عمليات ابتكار القيمة لتتحقق القيمة المنشودة للعميل والتي تتمثل في دعم سلوك مشاركة العملاء في خلق القيمة بما يحقق المشاركة الإرادية من خلال سلوك مواطنة العميل بما يحقق المواطنة التسويقية.

عاشرًا: النتائج والدلالات العملية.

فيما يلي يتم تناول مجموعة من النتائج وبيان دلالاتها العملية في مجال البحث، وذلك على النحو التالي:

1. بغرض الإجابة على التساؤل الأول للبحث وبيان نتيجة اختبار الفرض الأول يتبين وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ودالة (0.689) بين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة إجمالاً وعمليات ابتكار القيمة إجمالاً، ولكل بُعد من أبعاد عمليات ابتكار القيمة على حدة، بما يفيد في وجود ارتباط طردي متوسط (0.674) دال بين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة إجمالاً و سلوك مشاركة العميل في خلق القيمة، كما تبين أن الارتباط مع سلوك مواطنة العميل طردي متوسط ودال يبلغ (0.677)، وبذلك يتم رفض الفرض الأول نظراً لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة إجمالاً وبين تحسين عمليات ابتكار القيمة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات، والدلالة العملية لذلك أنه يمكن تحسين عمليات ابتكار القيمة من خلال الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة بالقطاع الصناعي بمدينة السادات.

2. وللإجابة على التساؤل الثاني يتقرر رفض الفرض الثاني جزئياً فيما يتعلق بمعنوية الاختلاف بين الشركات فيما يتعلق بالكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة مهما اختلف حجم الشركة أو قطاع الصناعة، وإجمالاً يتقرر رفض الفرض الثاني، والدلالة العملية لذلك أنه لا يختلف مستوى توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة وفق اختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط.

3. وللإجابة على التساؤل الثالث تبين أنه لا يختلف تأثير الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على تحسين عمليات ابتكار القيمة باختلاف حجم النشاط أو القطاع الصناعي، وبذلك يتم رفض الفرض الثالث، والدلالة العملية لذلك أنه يوجد تأثير للكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على عمليات ابتكار القيمة ولكن هذا التأثير لا يختلف باختلاف حجم النشاط أو قطاع الصناعة.

4. يتفق الباحثان مع ما تم الاستقرار عليه من خلال الدراسة الاستطلاعية وما تمكن من الاطلاع عليه من الدراسات السابقة أن كل من (كفاءة استغلال الموارد والقدرات، التحديث (البحوث والتطوير)، الاستجابة للعميل، جودة المنتج، التوجه بإشراك العميل في خلق القيمة)، هي

الأبعاد الخمسة التي يتم الاعتماد عليها والتي تتناسب مع طبيعة البحث وهي الأبعاد التي يراها الباحثان مناسبة وتتفق مع ما توصل إليها (Clauss, et al., 2019, Lina, 2022,) Nankali, et al. 2022; Klassen et al., 2022, Huo et al., 2022, Nankali, et al. 2022).

5. تبين أن أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة ذات تأثير على تحسين عمليات ابتكار القيمة، وأن درجة تأثير كل منهم مختلفة وبلغت اعتماداً على قيمة بيتا ما يلي:

Beta	تأثير أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة على ابتكار القيمة
0.634	الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات
0.529	التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة
0.512	البحوث والتطوير
0.422	جودة المنتج
0.361	الاستجابة للعميل

6. تم التوصل من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة إلى أن كل من (سلوك مشاركة العملاء، وسلوك مواطنة العميل)، هي الأبعاد التي يراها الباحثان مناسبة وهذا يتفق مع كل من (Cheung, et al, 2021; Payne, et al 2021; zhang, et al, 2018).

7. تبين وجود انخفاض في مستوى الوعي بأهمية إشراك العميل بالمشاركة في خلق القيمة بشكل عام والتي لم تتجاوز (30%) إجمالاً، وهذا يتماشى مع ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الاستطلاعية (23%).

8. يتضح أن مشاركة العميل في خلق القيمة لا تمثل هدف في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق ابتكار القيمة وهذا يتفق مع ما تم بيانه في الدراسة الاستطلاعية من أن (86%) من مديري الإنتاج يرون بأن مشاركة العميل في خلق القيمة لا تمثل هدف في حد ذاتها.

9. تبين أن الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة تعبر عن مجموعة من الأبعاد التي تمثل ركائز تساهم في تحسين القدرة على ابتكار القيمة وهذه الركائز تتمثل في الكفاءة المتميزة للموارد والقدرات، البحوث والتطوير، الاستجابة للعميل، جودة المنتج ذات تأثير على القيمة المتجددة المستدامة للعميل بما يضمن مشاركة العميل في خلق القيمة وتنمية سلوك مواطنة العميل، وهذا يتفق مع ما يراه كل من (عيد، 2018؛ Charles, Gareth 2012).

10. تم التأكيد على أن مشاركة العميل في خلق القيمة مرهون بمدى إدراك العميل لحرص المنظمات على التوجه بالعميل وسلوك إشراك العميل في بناء القيمة من جانب الشركة، وهذا يتوافق مع نتائج (González, et al. 2019).

11. تم التأكيد على أن حسن استغلال الموارد والقدرات يحتل المرتبة الأولى في التأثير على ابتكار القيمة (بيتا 0.634) وتبين أن ابتكار القيمة يمكن أن يتحقق من خلال آليات إشراك العميل في خلق القيمة والارتكاز على حسن استغلال الموارد والقدرات لتتمكن الشركات من تحسين الجودة وتحقيق التحديث المستمر، وهذا يتوافق مع ما يراه (خشان، 2021).

12. تبين أن الكفاءة المتميزة في استغلال الموارد والقدرات ذات الترتيب الأول في تحسين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة (بيتا 0.634) وهذا يتماشى مع نتائج (البدراني، 2015). ومع إشارة

- (Nankali, et al. 2022) أن عدم وجود هيكل فاعل للاستخدام السليم للقدرات والإمكانات بالمشاريع الريادية كمتغير ضابط للكفاءة الاستراتيجية قد يؤثر على حالة مواطنة العميل للشركة، وتختلف تلك النتيجة مع تأكيد (Fu et al., 2017; dos Santos et al. 2022) على أن التركيز على الابتكار يمثل نقطة البدء في تطوير العمليات ويساهم في خلق القيمة، كما تختلف مع رؤية (Brunner et al., 2019) بأن الاستجابة من طرفيها سواء التوجه بمشاركة العميل أو رغبة العميل في الاستجابة للمشاركة وغرس نوايا شراء أفضل للمنتج عند العميل وتوافر سلوك مواطنة العميل هي نقطة البدء الحقيقية.
13. تم التوصل إلى أن التحديث (البحوث والتطوير) يأتي في المرتبة الثالثة في التأثير (بيتا 0.512)، وهذا يختلف مع رؤية (Huo et al., 2022) بأن تطوير نظم الابتكار يمثل ركيزة أساسية في خلق القيمة أملاً في إنشاء سلوك المواطنة من جانب العميل.
14. تحتل جودة المنتج المرتبة الرابعة في التأثير على عمليات ابتكار القيمة (بيتا 0.422) وهذا يختلف مع نتائج (Ju et al., 2021; Gremyr et al., 2022, Lina, 2022) حيث أكدوا على أهمية الاهتمام بجودة المنتج باعتباره ركيزة ونقطة انطلاق تساعد على حرص العميل على المشاركة في خلق القيمة وأن جودة المنتج لها تأثير معنوي على رضا المستهلك والذي بدوره يؤثر على الولاء وزيادة حالة المواطنة التسويقية.
15. وخلص البحث إلى أن الاستجابة للعميل ذات المرتبة الأخيرة في التأثير على ابتكار القيمة (بيتا 0.361) وهذا يختلف مع إشارة (يس، 2019، خشان، 2021، سفیان، 2021، Payne, et al , 2021) بأن الاستجابة للعميل تمثل ركيزة للتحسين والتطوير وإمكانية ابتكار القيمة.

حادي عشر: التوصيات.

- أ. توصيات البحث: فيما يلي يتم تقديم مجموعة من التوصيات لدعم توجه الشركات نحو ابتكار القيمة للشركات، وذلك على النحو التالي:
1. تنمية الوعي لدى جميع الشركات الصناعية بأهمية سلوكيات وعمليات ابتكار القيمة لما لها من تأثير على الاستدامة في مجال الصناعة وتحقق مواطنة العميل للشركة والمنتج.
 2. يجب على الشركات الصناعية بمدينة السادات تحسين عمليات ابتكار القيمة، مع ضرورة الاهتمام بأبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة.
 3. توحيد البرامج الداعمة لتحسين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة دون التفرقة بين الشركات من حيث حجم النشاط أو اختلاف القطاع الصناعي، استناداً إلى أنه لا يختلف مستوى توافر كل من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وعمليات ابتكار القيمة وفق اختلاف كل من القطاع الصناعي وحجم النشاط.
 4. تبني الأبعاد الرئيسية لتحسين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة والتي تتمثل في (كفاءة استغلال الموارد والقدرات، التحديث (البحوث والتطوير)، الاستجابة للعميل، جودة المنتج، التوجه بإشراك العميل في خلق القيمة).

5. مراعاة التركيز على أبعاد الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة وفق قوة تأثيرها على ابتكار القيمة ليتم البدء بالكفاءة المتميزة للموارد والقدرات، يليها التوجه بإشراك العميل في بناء القيمة، ثم التحديث (البحوث والتطوير)، مع تحسين الجودة، انتهاءً بالاستجابة للعميل.
6. الاهتمام في تحسين القيمة على بعدين هما (سلوك مشاركة العملاء، وسلوك مواطنة العميل) باعتبارهما العلامات الدالة على قدرة الشركة على ابتكار القيمة.
7. تنمية الوعي داخل الشركة في مختلف مستوياتها على أهمية إشراك العميل في خلق القيمة، حيث يعتبر هو المرتكز والمحرك للمشاركة الفعلية.
8. الاهتمام بمشاركة العميل في خلق القيمة ليس باعتبارها هدف في حد ذاتها، بل كوسيلة لتحقيق ابتكار القيمة.
9. إعداد برامج توعوية لتنمية الرغبة لدى العميل بالمشاركة في خلق القيمة ودعم إدراك العميل لحرص الشركات على التوجه بالعميل وسلوك إشراك العميل في بناء القيمة.
10. تصميم خطة عمل تنفيذية تساعد في تحويل تلك التوصيات إلى واقع عملي ملموس يضمن استدامة ابتكار القيمة اعتماداً على الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة، وذلك كما يتبين من الجدول رقم (21) التالي:

ب. توصيات بدراسات وبحوث مستقبلية:

يقترح الباحثان في ضوء نتائج البحث عدد من الموضوعات التي تصلح كدراسات وبحوث مستقبلية والتي منها:

1. نموذج مقترح لدعم الاستدامة التنظيمية في ضوء ابتكار القيمة.
2. إدراك العميل لمساهمات الشركات لإشراك العميل في خلق القيمة ودوره في مشاركة العميل في خلق القيمة.
3. دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة- ففي ظل جودة القرار الاستراتيجي كمتغير وسيط.
4. تأثير كفاءة الموارد والقدرات على إطالة دورة حياة المنتج.
5. دراسة مقارنة لأثر تحسين الجودة المرتكز على العميل والمبادرات التنظيمية في تحسين الجودة وتأثير ذلك على استدامة العلاقة مع العميل.
6. دور ابتكار القيمة في تحسين الحصة السوقية للشركة.

جدول رقم (21) الخطة التنفيذية لاستدامة ابتكار القيمة اعتماداً على الكفاءة الاستراتيجية المتفوقة

التوصية	المختص بالتنفيذ	متطلبات فاعلية التنفيذ	معايير الإنجاز	مدة التنفيذ	التكلفة المقدرة
1. تنمية الوعي لدى جميع الشركات الصناعية دون تمييز بأهمية سلوكيات وعمليات ابتكار القيمة لما لها من تأثير على الاستدامة في مجال الصناعة وتحقق مواطنة العميل للشركة والمنتج	إدارة التدريب	التعرف على واقع عمليات ابتكار القيمة وبيان أهم جوانب الابتكار في القيمة، وانتقاء مدربين متميزين في المجال، امتلاك قاعة تدريب أو التعامل مع مركز تدريب متخصص	ارتفاع الوعي لما لا يقل عن 75% للعام الأول ويرتفع إلى 100% في خلال ثلاث سنوات	أول عام كل ثلاث أشهر ليشمل الشركة ككل ثم تنشيط الوعي كل ستة أشهر	في العام الأول في حدود 100 ألف جنيه للشركة الكبيرة ونصفها تقريباً للأقل حجماً، وتقل للنصف في كل عام تالي
2. كفاءة استغلال الموارد والقدرات من خلال امتلاك عنصر بشري متميز يمتلك قاعدة معرفية فنية وتقنيات حديثة كركيزة لبناء القيمة للعملاء ودعم المزايا التنافسية	إدارة الموارد البشرية	تعيين متخصصين يتسمون بالاحترافية التدريب المستمر لقدرات ومهارات الأفراد	معدلات الكفاءة الإنتاجية، ونسبة تحسن قدرات العاملين، ونسبة تحسن استخدام التقنيات الحديثة	متابعة مستمرة كل ثلاث أشهر لمتابعة التحسن في الكفاءة الإنتاجية	تكاليف الاختيار وتختلف من مهنة لأخرى، وتكلفة اقتناء الموارد الفكرية النادرة.
3. دعم أنشطة البحوث والتطوير والتحديث المستمر مع خلق بيئة ملائمة للبحث وتطوير المنتجات المقدمة للعملاء، مع الحث على المشاركة في المؤتمرات العلمية المتخصصة لاكتساب المعرفة الداعمة للإبداع والابتكار	إدارة البحوث والتطوير أو مقامها	تخصيص قنام بمهمة التطوير، وزيادة عدد الفنيين والمتخصصين في قسم البحوث والتطوير، وبناء بيئة عمل إيجابية مواتية للتطوير	نسبة التحسن في المنتجات، ونسبة التحسن في بيئة الابتكار، إضافة لعدد الابتكارات وإبداعات العاملين	مستمر مع إعداد تقرير كل ستة أشهر	دون تكاليف إضافية غير تكاليف اقتناء رأس المال الفكري، من المتميزين ذوي المهارات والقدرات الإبداعية
4. الاستجابة للعميل من خلال توفير العاملين ذوي التوجه الإيجابي نحو خدمة العملاء، مع الحرص على توفر المنتجات التي تلبى رغبات العملاء دون إهمال شكاواهم، والتركيز على الدقة في تقديم المنتجات في الوقت المناسب للعميل، وأخيراً الاهتمام بمراجعة أسعار المنتجات باستمرار للتوافق مع القدرة الشرائية للعميل	إدارة التسويق بالتعاون مع إدارة الإنتاج	نشر ثقافة خدمة العميل نشر الإيجابية تفعيل استراتيجية (C2C) نشر ثقافة القيمة (قيمة مقابل سعر)	عدد شكاوى العملاء مستوى جودة المنتج نسبة التطابق بين جودة المنتج ورغبات العميل	مستمر تقرير شهري لواقع بيئة الأداء وجوده التوافق مع رغبات العميل	تكلفة اختيار العاملين ذوي الإيجابية إضافة لتكلفة نشر ثقافة الإيجابية والتي لا يزيد عن (50000 سنوياً)
5. دعم جودة المنتج والتوصل لمستوى الجودة المناسب، ذات القيمة الجيدة مقابل السعر المدفوع، كحداثة لإسعاد العميل واستدامة التواصل معه كميزة عن المنافسين	إدارة التسويق بالتعاون مع إدارة الإنتاج	تحقيق التوافق بين جودة المنتج من منظور الشركة ومن منظور العميل. بناء وسائل التواصل الجيد مع العميل تصميم استبيانات لقياس رضا العميل ودرجة إسعاده	نسبة قبول العملاء لمستوى الجودة. درجة رضا وإسعاد العميل. مستوى جودة وسائل التواصل	مستمر وبشكل دوري شهرياً لقياس الرضا والإسعاد، ويوماً لوسائل التواصل	تكلفة إنشاء وسائل التواصل التي تختلف من شركة لأخرى
6. التوجه بإشراك العميل في خلق القيمة من خلال تنمية وعي الإدارة بأهمية مشاركة العميل في خلق القيمة، وغرس ثقافة الاستماع للعميل كأساس لتطوير المنتج وبناء علاقات وطيدة مع العملاء	إدارة التدريب بالتعاون مع الإدارة العليا	غرس ثقافة التوجه بالعميل إنشاء فاعليات للاستماع للعميل نظام علاقات مخطط مع العميل	نسبة مشاركة العميل في خلق القيمة + عدد فاعليات الاستماع للعميل ومستوى جودة العلاقة مع العميل.	دورياً كل (3 أو 6) أشهر حسب طبيعة الصناعة وطبيعة المنتج	تكلفة أنشطة التواصل + تكلفة بناء نظام العلاقات وفق حجم النشاط وقطاع الصناعة

التوصية	المختص بالتنفيذ	متطلبات فاعلية التنفيذ	معايير الإنجاز	مدة التنفيذ	التكلفة المقدرة
7. سلوك مشاركة العملاء لغرض تحسين القيمة من خلال حرص العميل على طلب معلومات حول ما تقدمه الشركة من خدمات وموقع تقديم منتجات وخدمات الشركة وتنمية الرغبة في شرح ما يريده العميل للشركة حبا للمشاركة وتقديم المعلومات الصحيحة للشركة ليتمكن العاملون من أداء واجباتهم، مع تنمية رغبة العميل في أداء المهام المطلوبة منه والتي تطلبها الشركة، والحرص على ممارسة السلوكيات المتوقعة منه والوفاء الإرادي بمسؤولياته كعضو داعم لابتكار القيمة في الشركة	إدارة البحوث والتطوير بالتعاون مع نظام المعلومات التسويقية	وحدة لاستقبال تفاعلات العميل مع فاعليات إشراكه في خلق القيمة مبادرات تشجيع العميل للمشاركة الترحيب بكافة مبادرات العميل لخلق القيمة	عدد الملاحظات والمقترحات التحسينية التي يتقدم بها العمل للشركة عدد مبادرات تشجيع العملاء على المشاركة نسبة مشاركة العميل في ابتكار القيمة	يومي دون انقطاع لتلقي الملاحظات والمقترحات وتقرير كل 3 شهور عن عدد مبادرات الشركة لتشجيع العملاء على المشاركة وعرض أهم مشاركات العميل في خلق القيمة	تتراوح من 25- 100 سنوياً حسب حجم الشركة وقطاع الصناعة لتنفيذ مبادرات وسلوكيات مشاركة العميل في خلق وتحسين القيمة للعميل (C2C)
8. الاهتمام بسلوك مواطنة العميل باعتبارها من العلامات الدالة على استدامة ابتكار القيمة، وذلك من خلال حث العميل على تقديم الأفكار المفيدة لتحسين جودة المنتجات، والحرص على تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة، والإفصاح عن الجوانب الإيجابية وحث الأصدقاء علي والمقربين على التعامل مع منتجات الشركة، والحث على بناء مجتمع مبني على المساعدة المتبادلة بين العملاء وبعضهم البعض والاستعداد لقبول العذر عن القصور غير المتعمد للشركة، وقبول الانتظار للحصول على الخدمة	إدارة البحوث والتطوير بالتعاون مع إدارة التسويق	نظام معلومات تسويقية دمج العميل والعاملين في مجتمع مهني مؤسسي واحد تقييم مستوى جودة الخدمات نظام أولويات للتعامل مع العميل	عدد الأفكار الواردة من العميل قياس درجة المواطنة التسويقية أو مواطنة العميل عدد العملاء الجدد الذين يشتركون نتيجة توصية عميل آخر عدد العملاء المنتظرين الحصول على منتجات الشركة	مستمر بشكل دوري (شهري عن عدد العملاء المنتظرين، وكل 3 شهور لحصر العملاء الجدد وتقييم درجة مواطنة العميل	تتراوح بين 25- 50 ألف سنوياً كمكافآت وحوافز لفريق العمل المتخصص
9. إعداد برامج توعوية لتنمية الرغبة لدى العميل بالمشاركة في خلق القيمة ودعم إدراك العميل لحرص الشركات على التوجه بالعميل وسلوك إشراك العميل في بناء القيمة.	الإدارة العليا + إدارة التسويق	تصميم برامج توعوية مقدمة للعميل استبيانات عن مدى إدراك العميل لحرص الشركة على مشاركته في خلق القيمة	عدد البرامج المقدمة للعملاء مستوى إدراك العميل لحرص الشركة على إشراك العميل في خلق القيمة	مرتين سنوياً كل ستة أشهر	25- 50 ألف سنوياً كمكافآت وحوافز لتصميم البرامج والاستبيانات وفق حجم الشركة وقطاع الصناعة

قائمة المراجع

- البدراي، إيمان عبد محمد أحمد، (2015)، دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مج7، ع14.
- الخفاجي، نعمة عباس والبغدادي، عادل هادين ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد خاص، بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، بغداد، العراق، 2001.
- بو شاهد، سارة. (2020). قياس أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور خلق القيمة باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة-دراسة قياسية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2018، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير.
- حساني، رقية وفرحاتي، لويزة. (2016). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1(2)، 51-60.
- خشان، محمد عبد النبي (2021)، توسيط امتنان ورضا العميل في العلاقة بين المشاركة في خلق القيمة والنوايا السلوكية الإيجابية لعملاء الفنادق في مصر: الدور المعدل للعدالة المدركة لسعر الخدمة، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58-العدد الأول.
- سفيان، حمادوش (2021)، التوجه الحديث لتسويق العلاقات كمطلب لتحقيق المشاركة في خلق القيمة: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
- عيد، أيمن عادل، (2018)، الإدارة الاستراتيجية مدخل التفكير الاستراتيجي، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- عيد، أيمن عادل، (2020)، البحث العلمي " مدخل تطبيقي، القاهرة، روابط لتكنولوجيا المعلومات والطباعة والتوزيع والنشر.
- مرزوقي، ياسر. بن ديب، عبد الرشيد. (2018). التدريب والتعلم المستمران للكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة رؤي اقتصادية، 99: 113.
- يس، هشام محمد (2019)، إطار مقترح للعلاقة بين المشاركة في خلق القيمة وتبني المنتج الجديد بالتطبيق على عملاء الهاتف المحمول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة: جامعة المنصورة.
- Burdina, A. A., & Bondarenko, A. V. (2020). Assessing the strategic efficiency of aviation projects. *Russian Engineering Research*, 40, 439-441.
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Sese, F. J. (2018). Customer value co-creation over the relationship life cycle. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2012) *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Third Edition, South-Western, Cengage Learning.
- Cheung, M. L., Pires, G. D., Rosenberger III, P. J., Leung, W. K., & Ting, H. (2021). Investigating the role of social media marketing on value co-creation and engagement: An empirical study in China and Hong Kong. *Australasian Marketing Journal*, 29(2), 118-131.

- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. S. (2019). Customer value co-creation behavior in fitness centres: how does it influence customers' value, satisfaction, and repatronage intention? *Managing Sport and Leisure*, 24(1-3), 32-44.
- Clauss, T., Kesting, T., & Naskrent, J. (2019). A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector. *R&D Management*, 49(2), 180-203.
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621-1625.
- Díaz-Méndez, M. and Gummesson, E. (2012), "Value co-creation and university teaching quality: Consequences for the European Higher Education Area (EHEA)", *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 571-592.
- dos Santos, G.P.P., Schmidt, S., Gonçalves, M.A. and Bohnenberger, M.C. (2022), "Value co-creation and performance within Brazilian innovation environments", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 24 No. 2, pp. 292-311.
- Fu, W., Wang, Q. and Zhao, X. (2017), "The influence of platform service innovation on value co-creation activities and the network effect", *Journal of Service Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 348-388.
- Fuentes, M. E. (2019). Co-creation and co-destruction of experiential value: a service perspective in projects. *Built environment project and asset management*, https://www.researchgate.net/publication/330226275_Co-creation_and_co-destruction_of_experiential_value_a_service_perspective_in_projects/link/5ec867a692851c11a8815bff/download.
- González-Mansilla, Ó., Berenguer-Contrí, G., & Serra-Cantallops, A. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75, 51-65.
- Gremyr, I., Birch-Jensen, A., Kumar, M. and Löfberg, N. (2022), "Quality functions' use of customer feedback as activation triggers for absorptive capacity and value co-creation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 42 No. 13, pp. 218-242.
- Grissemann, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism management*, 33(6), 1483-1492.
- Hijazi, R. (2022), "Mobile banking service quality and customer value co-creation intention: a moderated mediated model", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 40 No. 7, pp. 1501-1525.
- Huang, C.-H. and Lin, Y.-C. (2020), "Relationships among employee acting, customer-perceived service quality, emotional well-being and value co-creation: An investigation of the financial services industry", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 33 No. 1, pp. 29-52.
- Huo, L., Shao, Y., Wang, S. and Yan, W. (2022), "Identifying the role of alignment in developing innovation ecosystem: value co-creation between the focal firm and supplier", *Management Decision*, Vol. 60 No. 7, pp. 2092-2125.

- Ignacio Soret, Carmen de Pablos, and Jose Luis Montes (2008) Efficient Consumer Response (ECR) Practices as Responsible for the Creation of Knowledge and Sustainable Competitive Advantages in the Grocery Industry, <https://www.researchgate.net>, Informing Science and Information Technology Volume 5, 1-22.
- Ju, Y., Hou, H. and Yang, J. (2021), "Integration quality, value co-creation and resilience in logistics service supply chains: moderating role of digital technology", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 121 No. 2, pp. 364-380.
- Klassen, M., Wilson, G.A. and Dobni, C.B. (2022), "The long game of innovation and value creation", *Journal of Business Strategy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Leavy, B. (2012), "Collaborative innovation as the new imperative – design thinking, value co-creation and the power of “pull”", *Strategy & Leadership*, Vol. 40 No. 2, pp. 25-34.
- Lee, S.M., Olson, D.L. and Trimi, S. (2012), "Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values", *Management Decision*, Vol. 50 No. 5, pp. 817-831.
- Lina, R. (2022). Improving Product Quality and Satisfaction as Fundamental Strategies in Strengthening Customer Loyalty. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 2(1), 19-26.
- Liu, Q., Zhao, X. and Sun, B. (2018), "Value co-creation mechanisms of enterprises and users under crowdsource-based open innovation", *International Journal of Crowd Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 2-17.
- Luu, T. T., Rowley, C., & Dinh, K. C. (2018). Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Möller, Kristian (2006) Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach, *Project: Managing business and innovation networks*, *Industrial Marketing Management* 35(8):913-924.
- Nankali Brunner, C.B., Ullrich, S. and De Oliveira, M.J. (2019), "The most optimal way to deal with negative consumer review: Can positive brand and customer responses rebuild product purchase intentions?", *Internet Research*, Vol. 29 No. 1, pp. 104-122.
- Ngugi, I.K., Johnsen, R.E. and Erdélyi, P. (2010), "Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 17 No. 2, pp. 260-278.
- Oyner, O., & Korelina, A. (2016). The influence of customer engagement in value co-creation on customer satisfaction: Searching for new forms of co-creation in the Russian hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Payne, E. H. M., Peltier, J., & Barger, V. A. (2021). Enhancing the value co-creation process: artificial intelligence and mobile banking service platforms. *Journal of Research in Interactive Marketing*
- Raza, A., Saeed, A., Iqbal, M. K., Saeed, U., Sadiq, I., & Faraz, N. A. (2020). Linking corporate social responsibility to customer loyalty through co-creation and

- customer company identification: Exploring sequential mediation mechanism. *Sustainability*, 12(6), 2525.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*.
- Shamim, A., Ghazali, Z., & Albinsson, P. A. (2016). An integrated model of corporate brand experience and customer value co-creation behaviour. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Thompson, B. (2004), *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding concepts and applications*, Washington DC: American Psychological Association, ISBN 978-1591470939.
- Tuan, L. T. (2016). How HR flexibility contributes to customer value co-creation behavior. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Upadhyay, Y., Paul, J., & Baber, R. (2022). Effect of online social media marketing efforts on customer response. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(3), 554-571.
- Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M. Á., & Cossío-Silva, F. J. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*.
- Voelpel, S.C., von Pierer, H. and Streb, C.K. (2006), "Mobilizing organizations for innovation and value creation: an integrated model of the mobile company", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 6, pp. 5-21.
- Xu, H., Liu, Y. and Lyu, X. (2018), "Customer value co-creation and new service evaluation: the moderating role of outcome quality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 2020-2036.
- Yang, P., Li, K., & Ji, C. (2023). How customers respond to social media advertising. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(2), 229-243.
- Yen, C. H., Teng, H. Y., & Tzeng, J. C. (2020). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102514.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business research*, 66(9), 1279-1284.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business research*, 66(9), 1279-1284.
- Yonguui, W. & Hing, P. (2002), "Service Quality, Customer Satisfaction and Behavior Intention: Evidence from China's Telecommunication Industry", *Info*, Vol.4, ISS – 6, PP. 50-60.
- Zadeh, A. H., Zolfagharian, M., & Hofacker, C. F. (2019). Customer–customer value co-creation in social media: conceptualization and antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 27(4), 283-302.
- Zhang, T., Lu, C., Torres, E., & Chen, P. J. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*.