



كلية التجارة  
قسم ادارة الاعمال

## أثر تكامل سلسلة التوريد على تحقيق الابتكار في المنتجات "بالنظير على الشركة العمانية لمستحضرات الصيدلة"

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

اعداد

ناصر بن راشد بن محمد المعولي

تحت إشراف

د / بيومي محمد عماره  
مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بنها

أ. د / حماده فوزي أبو زيد  
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بنها

## ملخص الدراسة

في السنوات الأخيرة ، ركز كلاً من الباحثين والممارسين على إدارة سلسلة التوريد وتحليل عناصرها وقياس أدائها وتحديد تأثيرها على المنظمة بشكل عام ، وكيفية إحداث تنسيقاً وتنظيماً إستراتيجياً مع كافة وظائف الأعمال بالمنظمة. وبالدخول إلى سلسلة التوريد ذاتها نجد أن إدارة سلسلة التوريد تشير إلى تدفق المواد الخام والمنتجات والمعلومات والأموال عن طريق شركة معينة أو رئيسية ، وبين الأعمال والأنشطة من الموردين إلى المصنعين ثم إلى المستهلكين في سلسلة التوريد لتحسين الأداء طويل الأجل للشركات وسلسلة التوريد بشكل عام. يُعد التنفيذ الجيد لسلسلة التوريد عاملاً رئيسياً لنجاح الشركة وتحقيق أهدافها، وخاصة الهدف الربحي، حيث تؤدي فاعلية إدارة سلسلة التوريد وتكاملها إلى تحسين أداء الشركة وخلق ميزة تنافسية، ففي ظل المنافسة العالمية سعت الشركات إلى تعديل إستراتيجياتها وأصبحت تنظر إلى رضا العملاء على أنه سر بقائها واستمرارها، مما يتطلب منها تحسين مستوى تسليم المنتجات والخدمات إلى العملاء وتحقيق الأداء المطلوب. ومن الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأداء المنشود، تكامل سلسلة التوريد. إذ أصبح لتكامل وإستجابة سلسلة التوريد أهمية بارزة في السنوات الأخيرة على المستويين النظري والتطبيقي، كما أظهرت العديد من الأدبيات إهتماماً كبيراً لدور تكامل وإستجابة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركات، من خلال تكامل وظائف الشركة الداخلية والخارجية وربطها بشكل فعال مع الموردين، والعملاء، وبقية شركاء سلسلة التوريد.

### ١/١ مقدمة :-

ومن خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية تبين أن تكامل سلسلة التوريد يتمحور حول ثلاثة أبعاد هي : التكامل الداخلي ، التكامل مع المستهلك ، التكامل مع المورد . وأوضحت العديد من تلك الأدبيات أهمية تحقيق التكامل الداخلي والخارجي لسلسلة التوريد وهو ما يعني التكامل في العمليات الخاصة بسلسلة التوريد التي تتم داخل المنظمة وخارجها ، ودور التكامل في سلسلة التوريد كنقطة إنطلاق تعمل من خلالها الشركات على تحقيق أهدافها وريادتها في السوق من خلال تقديم منتجات مُبتكرة تعمل من خلالها الشركات على جذب قطاع عريض من المستهلكين وزيادة حصتها السوقية .

٢/١ الدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية لمتغير سلاسل الإمداد والتوريد

الدراسة	أهداف الدراسة	منهج وعينة الدراسة	نتائج الدراسة
دراسة (Kumar, Chibuzo et al;2017) أثر تكامل سلسلة التوريد في الأداء في قطاع الأطعمة في بريطانيا.	- التعرف على أثر تكامل سلسلة التوريد في الأداء في قطاع الأطعمة والصناعات التحويلية في المملكة المتحدة البريطانية.	- تم تحليل البيانات باستخدام منهج التحليل الإحصائي spss.	- توصلت الدراسة إلى أن مكونات التكامل في سلاسل التوريد ترتبط ارتباطاً إيجابياً وكبيراً بأداء سلسلة التوريد.
دراسة ( Guishan ,2016 ) تحليل حالة مرونة الموارد والتصنيع الشركات في شركة تصنيع آلات النسيج.	- تحليل حالة مرونة الموارد والتصنيع الرشيق من خلال دراسة حالة لشركة هندية لتصنيع آلات النسيج وإظهار نقاط الإختلاف لتصميم عمليات التصنيع.	- تم استخدام إستبانة لجمع المعلومات حول عدة مفاهيم مختلفة تتعلق بمرونة الموارد والتصنيع الرشيق.	- وضع مرونة العمل ومرونة الآلة والتصنيع الرشيق حصل على (٤٩.٣% ، ٤٧.١% ، ٤٧.٤%) على التوالي، كما أن أهم عوامل مرونة العمل ومرونة الآلة حققت (٥٩.٥% ، ٦١.١٧%) على التوالي.
دراسة (Zsidisin, Hartley, Bernardes & Saunders , 2015) دراسة مسح سوق العرض ومناخ التواصل الداخلي كميسرين لتكامل سلسلة التوريد.	- معرفة ما إذا كان فحص سوق التوريد ومناخ التواصل الداخلي بالمنظمة لهما دور في تعظيم التكامل الداخلي لإدارة التوريد بالمنظمة وأثارها اللاحقة على أداء الموردين والتكامل معهم.	- تم جمع البيانات بواسطة نموذج مفاهيمي باستخدام نظرية معالجة المعلومات .	- أظهرت نتائج الدراسة أن مسح سوق التوريد ومناخ التواصل الداخلي في المنظمة له علاقة إيجابية بالتكامل الداخلي لإدارة التوريد.

١ - الدراسات الأجنبية :

الدراسات الأجنبية لمتغير الابتكار

الدراسة	أهداف الدراسة	منهج وعينة الدراسة	نتائج الدراسة
دراسة (Machado and Azambuja,2018) إبتكار المنتجات كميزة تنافسية	تهدف هذه الدراسة إلى تقييم إبتكار المنتج كمورد في عمليات التدويل من الشركات	تم إجراء مقابلات متعمقة مع المديرين المشاركين في تطوير وإدخال المنتج في سوق الولايات المتحدة	- المنتج المبتكر يمكن أن يكون حيوياً لدخول السوق للشركات الناشئة متعددة

الدراسة	أهداف الدراسة	منهج وعينة الدراسة	نتائج الدراسة
للشركات الناشئة متعددة الجنسيات: دراسة حالة المسدس البكرة في الولايات المتحدة الأمريكية	الناشئة متعددة الجنسيات.	الأمريكية ، وكذلك تحليل المستندات والملاحظة المباشرة.	الجنسيات.
دراسة (Moodie et al.,2018) قوة إبتكار المنتجات: تصورات المدخنين عن السجائر الكبسولة	تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية إبتكار المنتجات لشركات التبغ. - تسعى إلى معالجة هذه الفجوة من خلال إستكشاف وعي المدخنين بسجائر ذات الكبسولة أو اثنين من كبسولات تغيير النكهة في المرشح ومدى جاذبية هذه المنتجات.	أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٢٠ فرد مقسمة إلى مجموعات حسب العمر (١٦-١٧، ١٨-٢٤، ٢٤-٣٦، ٣٥-٥٠) والنوع.	أظهرت تلك الدراسة الوعي بين صغار السن من المدخنين الذين تتراوح أعمارهم بين (١٦-٣٥) سنة إهتمامهم بتلك المنتجات وفوائدها الإيجابية المتعددة ومدى قدرتها على جذب غير المدخنين و تثبيط أو إقلاعهم عن التدخين.
دراسة (Zhang et al.,2018) كيف يؤثر رأس المال الفكري على أداء إبتكار المنتج؟ أدلة من الصين والهند	دراسة أليات تأثير رأس المال الفكري على أداء إبتكار المنتج وكيف تؤثر البيئة الإقتصادية والمؤسسية على هذه الألية.	- تم اختبار الفرضيات بإستخدام نمذجة المعادلات الكمية المتعددة وتم جمع البيانات من ٣٣٣ مصنع صيني و ٢٣٣ مصنع هندي.	- رأس المال الفكري يحسن من أداء إبتكار المنتج بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال تكامل معرفة المورد.

### الفجوة البحثية فيما يتعلق بالدراسة الحالية

يمكن تحديد الفجوة البحثية كما يلي :

- ١- سوف يقوم الباحث بدراسة تأثير أثر تكامل سلاسل التوريد على إبتكار المنتجات حيث لا يوجد (في حدود علم الباحث) أيأ من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وذلك بالتطبيق على شركات الأدوية في البيئة العمانية والذي يعد قطاعاً حيويأ يحتاج الإبتكار والتحسين المستمر خاصة في ظل الظروف والتحديات التي تمارس فيها أنشطتها ومن أهمها التحديات (الإقتصادية / تزايد حدة المنافسة بين الشركات في هذا المجال ) .
- ٢- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت العلاقة بين تكامل سلاسل التوريد وإبتكار المنتجات في مجال المنتجات الدوائية
- ٣- ولذلك فإن هذه الدراسة ماهي إلا محاولة لسد الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر تكامل سلسلة التوريد على إبتكار المنتجات بالتطبيق على البيئة العمانية .

### ٣/١ صياغة مشكلة الدراسة :

بناءً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية من نتائج والتي أثبتت أنه يوجد قصور أو ضعف في عمليات التحسين المستمر أو التطوير في المنتجات القائمة التي تقدمها هذه الشركة وكذلك إنخفاض عدد المنتجات الجديدة التي تقدمها هذه الشركة والذي يعد شاهداً على ضعف إبتكار المنتجات لدى الشركة ومن المتوقع أنه في حالة الإهتمام وتحقيق التكامل في سلسلة التوريد في الشركة محل الدراسة فإن ذلك قد يؤدي إلى تحسين إبتكار المنتجات بها .

كما أن الدراسة الاستطلاعية أشارت إلى عدد من الظواهر منها :  
عدم المشاركة الفعالة بين الشركة والموردين ، وكذلك عدم تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ، وكذلك عدم مشاركة معلومات التحديث مع العملاء بخصوص المنتجات الجديدة .

### بناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية التالية :-

- ١- هل يدرك العاملون بالشركة محل البحث أهمية التكامل داخل سلاسل التوريد ؟
- ٢- ما هو مستوى التكامل داخل سلسلة التوريد بالشركة محل البحث ؟
- ٣- ما هو أثر تكامل سلاسل التوريد على إبتكار المنتجات بالشركة محل الدراسة.؟
- ٤- هل يوجد اختلافات جوهرية بين آراء العاملون تجاه تكامل سلسلة التوريد وفقاً لعوامل (النوع ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، السن ، الخبرة ) .؟

### ٤/١ أهمية الدراسة :

#### الأهمية العلمية:

- ١- تعد الدراسة الحالية إضافة متواضعة لموضوع تكامل سلاسل التوريد ، خاصة مع ندرة الدراسات العربية والعمانية التي تناولت دراسة أثر تكامل سلسلة التوريد على إبتكار المنتجات (في حدود علم الباحث).
- ٢- محاولة من الباحث في توضيح أشكال التكامل داخل سلسلة التوريد و أثره على تحسين وتطوير المنتجات ، وكذلك التكامل الداخلي داخل المنظمة .
- ٣- محاولة من الباحث لأثراء المكتبة العربية لما يتوصل إليه الباحث من آراء ونتائج وتوصيات تساعد على فهم أثر التكامل داخل سلسلة التوريد على الإبتكار .-

#### الأهمية العمليّة:

- ١- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول مجال حيوي جدير بالإهتمام وهو صناعة الأدوية حيث أنها تتعامل مع قطاع حيوي وخطير وهام في ظل ما نعيشه من أمراض و أوبئة .

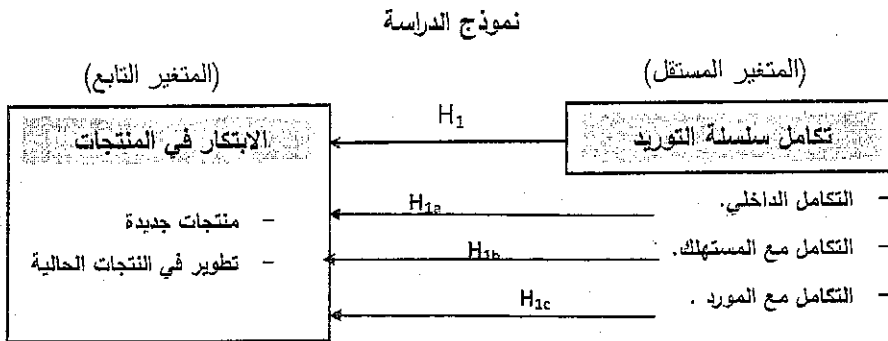
- ٢- محاولة لمعرفة قدرة المنظمات الصناعية (الشركة محل البحث) على تبني تكامل سلسلة التوريد بهدف تطوير وتحسين الاداء الابتكاري لها .
- ٣- محاولة لتقديم توصيات تساعد الشركات الصناعية عامة والشركة محل البحث في وضع إطار للتكامل الممكن داخل سلسلة التوريد وبما يساعدهم على تقديم منتجات ابتكارية .

#### ٥/١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- معرفة مدى ادراك العاملين لأهمية التكامل داخل سلسلة التوريد بالشركة محل الدراسة.
- ٢- محاولة تحديد مستوى التكامل داخل سلسلة التوريد بالشركة محل الدراسة .
- ٣- محاولة تحديد أثر التكامل داخل سلسلة التوريد على الابتكارات بالشركة محل الدراسة.
- ٤- تحديد مستوى الاختلافات بين آراء العاملين نحو إدراك العاملين للتكامل داخل سلسلة التوريد بالشركة محل الدراسة وفقاً لبعضاً من المتغيرات الديموغرافية ( النوع ، السن، المستوى الوظيفي ، المؤهل ، الخبرة ) .

#### ٦/١ نموذج البحث



المصدر من إعداد الباحث

٧/١ : فروض الدراسة :

إنسجاماً مع نموذج الدراسة السابق يمكن صياغة الفروض التالية :

الفرض الرئيسي الأول :

١- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تكامل سلسلة التوريد و إبتكار المنتجات بالشركة محل الدراسة

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :-

١/١- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التكامل مع الموردين ومستوى إبتكار المنتجات الخاصة بالشركة محل الدراسة .

٢/١- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التكامل مع العملاء ومستوى إبتكار المنتجات الخاصة بالشركة محل الدراسة .

٣/١- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي لأنشطة وعمليات المنظمة ومستوى إبتكار المنتجات الخاصة بالشركة محل الدراسة .

الفرض الثاني :

يوجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين نحو تكامل سلسلة التوريد حسب المتغيرات الديموغرافية مثال ( النوع ، السن ، المؤهل ، المستوى الوظيفي ، الخبرة )

الفرض الثالث :

يوجد اختلافات بين اتجاهات العاملين نحو الابتكار في المنتجات حسب المتغيرات الديموغرافية مثال ( النوع ، السن ، المؤهل ، المستوى الوظيفي ، الخبرة ) .

٨/١ منهجية الدراسة:

منهج وأسلوب الدراسة

وفقاً لطبيعة البحث و ما يتعلق بطبيعة المتغيرات به والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها وهو يتناسب مع المنهج التحليلي الوصفي من وصف طبيعة كل متغير وما يتعلق به من أبعاد ومدى تطبيقها بالبنك محل الدراسة ، وهو المنهج الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة حول الظاهرة موضع البحث وتفسيرها و تحديد أثر تكامل سلسلة التوريد على الابتكار في الصناعات الدوائية العمانية بشكل كمي ونوعي ، وذلك يتناسب مع المنهج المتبع في الأبحاث الاجتماعية .

## مجتمع الدراسة :

قام الباحث بالتطبيق على الشركة العُمانية لمستحضرات الصيدلة بسلطنة عُمان وتعتبر الشركة العُمانية لمستحضرات الصيدلة ش.م.م إحدى شركات مجموعه البهجة القابضة الواقعة في محافظة ظفار ، وقد تم إفتتاح الشركة في شهر يناير ٢٠٠٤ تحت رعاية معالي السيد وزير الدولة ومحافظ ظفار سابقاً ، وقد مرت الشركة بإفتتاح التطوير في المرحلة الثانية بعد الإفتتاح الرئيسي و ذلك في شهر يناير ٢٠١٨ بإفتتاح خطوط إنتاجية كبيرة و ضخمة لإنتاج حبوب الفوار . والشركة في صدد الحصول على مرحلة أخرى من التطوير الخاص بإنتاج أدوية الإبر والسقايات ، وذلك لتطبيق الجانب العملي للبحث .

## عينة الدراسة :

في ضوء أهداف الدراسة ومحدداتها فإن العينة تمثلت في مديري الإدارة العليا بالشركة العُمانية لمستحضرات الصيدلة بسلطنة عُمان محل الدراسة ، حيث شمل (المدير التنفيذي ، نائب المدير التنفيذي ، مديري العموم ، مديري الإدارات ، مديري الأقسام ، رؤساء الأقسام) وعددهم (١٨ مفردة).

٩ / ١ متغيرات البحث

١ / ٩ / ١ :سلاسل التوريد

ويتضح اتفاقها على مجموعة من العناصر فيما يتعلق بالتكامل داخل سلسلة التوريد وهي :

١- شمول التكامل أي حدوثه بجميع مراحل سلسلة التوريد .

يتفق الباحث مع تعريف ( Flynn et al., 2010 ) التكامل داخل سلسلة التوريد " بأنه درجة تعاون المنظمة إستراتيجياً مع شركائها في سلسلة التوريد وإدارة العمليات بشكل متناسق داخل المنظمات من أجل تحقيق الفاعلية والكفاءة في تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات والأموال لتوفير أعلى قيمة ممكنة للعميل ."

٢ / ٦ أنواع التكامل في سلاسل التوريد :

في هذا الجزء يحدد الباحث أنواع التكامل داخل سلسلة التوريد كما يلي : .

١- التكامل الداخلي :

يعتبر التكامل الداخلي مقدمة أساسية للتكامل الخارجي ، وتحقيق التكامل الداخلي لا بد أن يشتمل على التكامل في الوظائف والعمليات ، وهو أساس نجاح سلسلة التوريد



## ٢- التكامل الخارجي :

وفقاً لـ (Zhao et al.,2011) يعرف التكامل الخارجي بأنه الدرجة التي يمكن للشركة من خلالها المشاركة مع الأعضاء الأساسيين لسلسلة توريدها وهم العملاء والموردين لهيكله إستراتيجياتهم وممارساتهم وعملياتهم وسلوكياتهم المشتركة بين الشركات والعمل على بناء شركات إستراتيجية يتم من خلالها صنع فرص سوقية تستفيد منها الشركة على المدى البعيد.

ويلاحظ أن التكامل الخارجي يأخذ شكلين رئيسيين هما:

١- التكامل مع المستهلكين : يشير التكامل مع المستهلكين إلى قدرة الشركة على

العمل الجماعي وتحقيق التفاعل والتعاون البناء مع مستهلكي منتجاتها لضمان تدفق المنتجات والمعلومات بالصورة المناسبة التي ترضي مستهلكيها، ولتحقيق درجة عالية من التكامل مع المستهلكين يجب على الشركة أن تفهم جيداً منتجاتهم ، وثقافتهم ، وأسواقهم ، وطبيعة التعامل مع تنظيماتهم ، حتى تتمكن من الإستجابة السريعة لمعرفة إحتياجاتهم ومتطلباتهم والتكيف مع أية تغيرات تطرأ عليها ، بالإضافة إلى تغيير فلسفتها من التوجه بالمنتج إلى التوجه بالمستهلك .

٢- التكامل مع الموردين : يشير التكامل مع الموردين إلى قدرة الشركة على

التعاون والتفاعل مع مورديها لضمان تدفق المواد الخام والمعلومات بالصورة المناسبة وفي التوقيت المناسب .

٣- كالتالي : أ- تكامل العمليات : تهدف عملية تكامل العمليات إلى تقليل جهد

الإتصال والتنسيق بين أنشطة العملية. ويعد الوقت المرتبط بتدفق المعلومات بين الأنشطة الموزعة مؤشراً رئيسياً على مستوى تكامل العملية .

إستراتيجيات التكامل :

### ١. الإندماج :- Merger

هو التوجه نحو التكتل أو التحالف أو التكامل لإيجاد كيان جديد يكون قادراً على تحقيق الأهداف التي لا تستطيع أن تحققها الشركة بمفردها ، أو للتغلب على مشاكل قائمة حالياً أو متوقعة في المستقبل .

### ٢. الإستحواذ :- Acquisition

قيام إحدى الشركات بشراء عدد كبير من أسهم شركة أخرى بهدف السيطرة على هذه الشركة من خلال إمكانية التحكم في إدارتها، وعلى هذا فإن عملية الإستحواذ .

### ٣. الإتحاد: Consolidation

ويقصد به الجمع بين شركتين أو أكثر لتكوين شركة جديدة تماماً عن الشركة الأصلية يضمها ذلك الإتحاد.

### التحالفات الإستراتيجية :-

إختلف الكثير في تعريف التحالف الإستراتيجي وإرتباطه بالتكامل الإقتصادي.

### ١. إستراتيجية التكامل العمودي (Vertical Integration):-

يتمثل التكامل العمودي في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، تركز جميعها على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية.

### ٢. إستراتيجية التكامل الأفقي (Horizontal Integration):-

تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المنظمة بإمتلاك شركة أو أكثر أو منظمة أعمال تعمل في نفس سلسلة الإنتاج والتوزيع .

١/٩/٢ : أهمية التكامل بين سلاسل التوريد :

بعد العرض السابق يمكن تحديد أهمية التكامل داخل سلسلة التوريد كما يلي :-

١- وجود مستويات جيدة من التكامل لدى الشركات يجعلها قادرة على التميز بالجودة العالية والتكلفة القليلة والإتصال الجيد .

٢- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية والمعلوماتية وأسواق السلع والخدمات والعمالة حيث أصبح المديرون يتعاملون مع عالم إنترنت فية الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقها بعد العمل باتفاقيات الجهات .

٣- يؤثر التعاون إيجابياً على الأداء الكلي لأعضاء سلسلة التوريد يتمثل فيما يلي:

١- تخفيض تكاليف الإنتاج .

٢- تخفيض وقت الإنتظار .

٣- تخفيض تكاليف المخزون .

٤- يسهم التكامل في زيادة التفاعل بين الإدارات في الشركة وترسيخ علاقات قوية لضمان تدفق المنتجات و المعلومات بكفاءة وفعالية.

٥- الميزة التفاضلية التي يحققها التكامل في الشركات متعددة الجنسيات التي تمكنها من تحقيق القدرة على إستغلال الإختلافات في أسواق رأس المال و المنتجات ونقل التعلم والإبتكار في جيع أنحاء الشركة.

١/٩/٣ التحديات والعقبات التي تواجه تكامل سلاسل التوريد :

تصنف التحديات التي تعوق التكامل في سلاسل التوريد إلى ثلاثة تصنيفات

رئيسية على النحو التالي:

أولاً : تحديات خاصة بالبيئة الخاصة للمنظمة:

يرتبط هذا الجزء بالتحديات التي تؤثر على تكامل سلسلة التوريد من داخل المنظمة، ويتمثل فيما يلي:

١. تكاليف الصفقات.

٢. إدارة التخطيط والمرونة الإستراتيجية.

٣. إدارة طلب العميل.

٤. تكامل المشروع : وتكمن المشكلة في القضايا السلوكية محدودة الإدراك البشري

وصعوبة التوفيق بين أهداف الأفراد والإدارات التنظيمية بالمنظمة.

٥. المرونة التشغيلية:

٦. قياس فوائد سلسلة التوريد:

١/٩/٤: ثانياً: تحديات البيئة العامة للمنظمة:

هي التحديات التي تؤثر على تكامل سلسلة التوريد من خارج المنظمة، وتتمثل فيما يلي:

١. ثقافة المنظمة والتغيير.

٢. العولمة.

٣. متطلبات جدارة كفاءة الموردين: وهذا يتطلب إستجابة الموردين لسياق التغيير، وتطوير علاقاتهم وجدارتهم التنظيمية.

٤. صعوبة تنسيق العمليات بين جميع المنظمات في سلسلة القيمة لتحقيق التحسين في الأداء والخدمة.

ثالثاً: التحديات التقنية (التكنولوجية):

وتتعلق بالتحديات التقنية التي تؤثر على تكامل سلسلة التوريد من داخل وخارج المنظمة:

١. تكامل البيانات والمعلومات.

٢. تكامل التطبيقات المستخدمة.

في حين يرى (Shah,2010) عدة عوائق تعيق التكامل في المنظمات .

٢/٩/٢ مفاهيم الابتكار :

- يعرفه (العبيدي، ٢٠١٦): أن الابتكار هو : تعبير عن الأفكار التي يتم تحويلها إلى مخرجات ملموسة تخص المنظمة ، ويكون مصدر تلك المخرجات إما من خارج حدود المنظمة ، أو من داخل حدودها والذي يمثل جميع الأفراد المنتمين لها. - يعرف (فؤاد، ٢٠١٦) الابتكار " بأنه القدرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعلمية - قابلة للتنفيذ - وهي تعتبر تكاملاً بين التكنولوجيا المتاحة والإبداعات لخلق منتج جديد" .

ويمكن تنمية الابتكار من خلال:

١. إعادة تعريف المشكلة وتحديدها وعدم الإكتفاء بالسياسات والمبادئ السائدة .
  ٢. النظرة الشاملة لرؤية الصورة الكاملة .
  ٣. النظر إلى الأمور من زاوية مختلفة وإتخاذ طرق لم يسلكها أحد من قبل .
  ٤. غرس الأفكار والتفريق بين جيدها وريئها .
  ٥. النظرة الشاملة لرؤية الصورة الكاملة .
- أما ( نوفل.٢٠١٤): يرى بأن الابتكار في مجال الإقتصاد عملية مبدعة تؤدي إلى إيجاد فكرة جديدة: مثل لها ووضعها موضع التطبيق العملي .

تعد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي:الابتكار بأنه مجموع الخطوات عمية: يقبها والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، أو صيحة جديدة في الخدمة الإجتماعية ، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه

وبناء على ما سبق يرى الباحث بأن الإبتكار ليس الهدف منه التعقيد في خصائص . يمكن هو تقديم منفعة للمستهلك سواء كانت في شكل جديد أو في قالب جديد مختلف . غير معهود عليه من ذي قبل ، وبشكل أبسط وأقل تعقيداً مما يعني سهولة في الإستخدام . لا يخبر قدر ممكن لإحتياجات المستهلك من السلعة المطروحة .

٢٠ أنواع الإبتكار في المؤسسات :

حسب عسيمة الإبتكار فمن الممكن تقسيم الإبتكار إلى ثلاثة أنواع :

حسب النمط الإبتكاري :

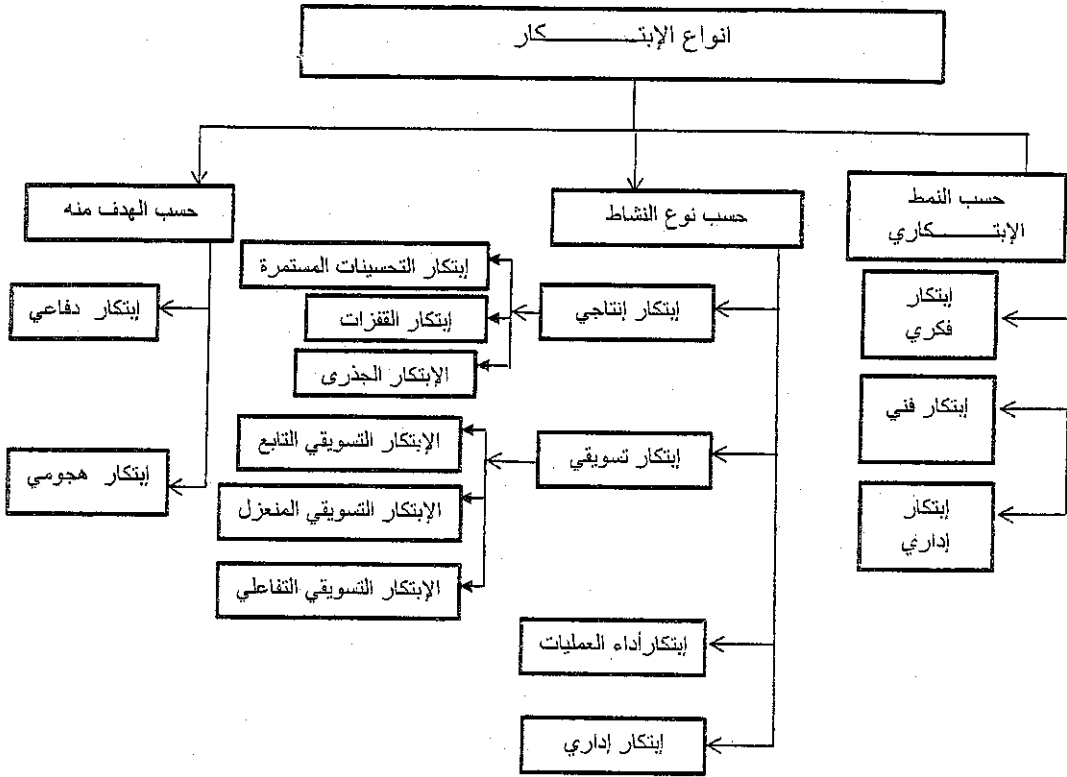
حسب النوع من الإبتكار إلى ثلاثة أجزاء ، جزء فكري وجزء فني وآخر إداري.

حسب الفكرية: هو القدرة على إنتاج وتوليد الأفكار وإستخدام كافة الإمكانيات والمواهب.

حسب التكنولوجيا: تتعلق بتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة وتحويل الأفكار إلى سلعة أو خدمة.

- الإبتكار الإداري: هو أسلوب ونظام العمل الذي يوصل إلى أداء أفضل ، ويتعلق بتطوير فلسفات إدارية حديثة : مثل إدارة الجودة الشاملة، هيكله أنشطة وعمليات المنظمة، تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة

شكل رقم (١/٣)  
أنواع الابتكار



المصدر من إعداد الباحث

## ٢- حسب نوع النشاط :

وينقسم الإبتكار إلى أربعة أنواع تتمثل فيما يلي :

١/٢ إبتكار إنتاجي: وهو الإبتكار الذي يكون على المستوى الإنتاجي لمختلف السلع ،ينقسم الجزء الإنتاجي إلى إبتكار التحسينات المتعاقبة وإبتكار القفزات والإبتكار الجذري وذلك كما يلي

١/١/٢ إبتكار التحسينات المتعاقبة : وهو ينطوي على تطوير المنظمات لمنتجاتها الحالية لنتاز عن منتجات منافسيها ثم يعاد تطوير تلك المنتجات مرة ثانية وثالثة ..... إلخ ، لذلك سميت بالتحسينات المتعاقبة لأنها متتالية واحدة تلوى الأخرى .

٢/١/٢ إبتكار القفزات : ويستهدف إبتكار القفزات سد الفجوات بين ما يطلبه ويرغبه العملاء وما هو منتج من المنظمات أي الفرق بين المطلوب والمعروض .

٣/١/٢ الإبتكار الجذري: ويقصد به التغيير الجذري مثل إبتكار آله جديدة تساعد المؤسسة في التميز عن منافسيها، يحقق هذا النوع من أنواع الإبتكار قفزة إستراتيجية تعمل على تغيير أساسي وجذري، ويأتي بكل ما هو جديد من تكنولوجيا مبتكرة. حيث يتسبب في إحداث تطورات غير مألوفة وغريبة في الخدمات والمنتجات والعمليات القائمة في المنظمة. ولذا فهو يتمثل في التّوصّل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة، التي تختلف كلياً عما سبقها، وتحقق المنظمة من خلالها قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجيء يختلف عما قبله . ومن أهم خصائص هذا النوع من الإبتكار بأنه يحدث على فترات متباعدة نسبياً وتكمن آثاره.

- ظهور إنقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق .

- إضطراب الحصاص النسبية في السوق لبعض المنظمات .

- تزعزع وضعية المؤسسة الرائدة في السوق .

- إختفاء بعض المؤسسات من السوق .

٢/٢ الإبتكار التسويقي : ويقصد به الإبتكار المتعلق بالتسويق مثل شكل وحجم العبوة وطريقة التغليف أو في أسلوب تنشيط المبيعات، أيضاً هذا النوع من الإبتكار يقوم على تطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات من خلال الإنترنت أو التسويق غير المباشر. فعلى سبيل المثال يوجد العديد من التقنيات كالألوان الجذابة والنقوش المستحدثة التي تلفت الإنتباه نحو السلعة وتجذب الزبون لإتخاذ القرار الشرائي ومن أهم هذه الأمثلة على الإبتكار في المجال التسويقي نجد :

" ساعات سواتش " التي تفوقت على جميع الساعات السويسرية واليابانية لإعتمادها على الإبتكار التسويقي أكثر من التركيز على السعر والتكلفة فهي معروفة بإرتفاع الأسعار وإنخفاض نوعاً ما للجودة مقارنة بمنافسيها في الأسواق ولكن إعتمادها على الألوان الجذابة والرسومات والنقوش المبتكرة دفع بها إلى إحتلال الصدارة في المبيعات بين مثيلاتها من السلع. وقد صنّف المرشدي الإبتكار التسويقي إلى مايلي.

١- الإبتكار التسويقي التابع: وهي تلك الإبتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق أي تتبع السوق بالإعتماد على بحوث السوق، حيث يتم تطوير المنتجات تدريجياً في هذا

النوع من الابتكارات، ويكون التوجه للشركة نحو المستهلك، وتتميز تلك الإستراتيجية بأنها مستجيبة.

٢- الابتكار التسويقي المنعزل: وهي تلك الابتكارات التي تحدث داخل المنظمة بمعزل عن السوق والمستهلك، فهي تقوم على المحافظة على الابتكار الحالي للمنظمة.

٣- الابتكار التسويقي التفاعلي: وهي ابتكارات تتحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا- السوق أو المستهلك، وبالتالي فإن هذا النوع من التسويق يبنى إستراتيجية تشاركية، كما يكون توجه المنظمة - توجهاً تفاعلياً.

٣- حسب الهدف منه.

وينقسم الابتكار حسب الهدف منه إلى ابتكار دفاعي وإبتكار هجومي وذلك كمايلي :

١/٣ الابتكار الدفاعي : وذلك من خلال قيام المنظمات بتسخير كل طاقاتها للدفاع عن منتجاتها أمام منتجات منافسيها .

٤/٨/١ : مصادر البيانات :

١/٤/٨/١ : البيانات الثانوية :

تتمثل في كافة المصادر المنشورة في الدوريات والمراجع العربية والأجنبية وتعلق بمتغيرات البحث محل الدراسة ، وكذلك البيانات المنشورة وتعلق بمستويات أداء البنك محل الدراسة أو أية بيانات أخرى تفيد البحث .

#### جدول رقم (٢/١)

القياسات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات الخاصة بالمتغيرات

الدراسة	عدد عبارات المتغير	الأبعاد المرتبطة بالمتغير	المتغير
Evans M.,2015, Padmos D.,2016, ابوزيد، ٢٠١٥	١-٦ عبارة	١- التكامل مع الموردين	تكامل سلسلة التوريد
	٧-١٢ عبارة	٢- التكامل مع العملاء	
	١٣-١٧ عبارة	٣- التكامل الداخلي	
Barbara B.et al.,2010 Chesbrough M.,2003	١٨-٢٢ عبارة	١- المنتجات الجديدة ٢- التطوير والتحديث	الابتكار

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة



١٠/١ : حدود الدراسة :

هناك مجموعة من الحدود سوف يأخذها الباحث في الإعتبار عند القيام بدراسة كافة المتغيرات بأبعادها في الدراسة تمثلت في :

• الحدود الموضوعية للدراسة:

تمثلت في قياس أثر تكامل سلسلة التوريد على الابتكار .

• الحدود المكانية للدراسة:

سوف تطبق الدراسة على شركة المستحضرات الصيدلانية محافظة ظفار بسلطنة عُمان.

• الحدود الزمنية للدراسة:

امتدت الدراسة من شهر نوفمبر ٢٠١٩ وحتى يونيو ٢٠٢٠

• الحدود البشرية:

تم التطبيق على كافة العاملين من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في شركة

المستحضرات الصيدلانية والطبية بعمان .

١١/١ ملخص نتائج اختبار الفروض

النتائج	الفروض
ثبت صحة الفرض	<b>الفرض الرئيس الأول:</b> يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تكامل سلسلة التوريد والابتكار في المنتجات بالشركة الصناعية محل الدراسة
ثبت صحة الفرض	<b>الفرض الفرعي الأول:</b> يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التكامل مع الموردين والابتكار في المنتجات بالشركة الصناعية محل الدراسة
ثبت صحة الفرض	<b>الفرض الفرعي الثاني:</b> يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التكامل مع العملاء والابتكار في المنتجات بالشركة الصناعية محل الدراسة
ثبت صحة الفرض	<b>الفرض الفرعي الثالث:</b> يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية التكامل الداخلي والابتكار في المنتجات بالشركة الصناعية محل الدراسة
تم رفض الفرض	<b>الفرض الثاني:</b> يوجد اختلافات جوهرية بين إدراك العاملين لتكامل سلسلة التوريد وفقاً للمتغير الديموغرافية ( النوع ، المؤهل ، المستوى الوظيفي ، الخبرة ، العمر)
تم رفض الفرض	<b>الفرض الثالث:</b> يوجد اختلافات جوهرية بين إدراك العاملين للابتكار في المنتجات وفقاً للمتغير الديموغرافية ( النوع ، المؤهل ، المستوى الوظيفي ، الخبرة ، العمر)

المصدر : من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

١٢/١ النتائج العامة للبحث :

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن للباحث استخلاص بعض النتائج الهامة ذات العلاقة بموضوع البحث وذلك على النحو التالي:

اثبتت النتائج أن هناك أثر ايجابي بين تكامل سلسلة التوريد والابتكار في المنتجات للشركة الصناعية محل الدراسة حيث أكدت النتائج على أن :-

١. أظهرت النتائج الأثر الإيجابي لدور التكامل مع الموردين بالشركة العمانية محل الدراسة .
٢. أوضحت النتائج عدم وجود اختلاف لإدراك العاملين لتكامل سلسلة التوريد بناءً على المتغيرات الديموغرافية ( النوع ، العمر ، المؤهل ، المستوى الوظيفي ، الخبرة
٣. أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف لإدراك العاملين للابتكار في المنتجات بناءً على المتغيرات الديموغرافية ( النوع ، العمر ، المؤهل ، المستوى الوظيفي ، الخبرة )

١٣/١ توصيات الدراسة:

### توصيات الدراسة وأليات التنفيذ

المسئول	أليات التنفيذ	التوصية	الفرض
١- الإدارة العليا ٢- إدارة سلسلة التوريد ٣- مديري القطاعات	١- عمل ندوات ومحاضرات متخصصة عن التكامل بين أطراف سلسلة التوريد . ٢- تحديث كافة المفاهيم المتعلقة بالعمليات التي يمكن ان يحدث فيها تكامل بين أطراف سلسلة التوريد .	نشر الوعي بين العاملين بأهمية تطبيق التكامل داخل سلسلة التوريد بكافة أشكاله	الأول تكامل سلسلة التوريد
١- الإدارة العليا ٢- إدارة سلسلة التوريد ٣- مديري القطاعات	١- توعية العاملين بمفهوم الابتكار وأهم قیاساته بما يتناسب مع العمليات داخل الشركة بشكل عام. ٢- توضیح أثر القیام بمارسات التكامل داخل سلسلة التوريد وانعكاسه على الابتكار	تحديد مفهوم الابتكار في المنتجات التي تقدمها الشركة وعلاقتها بعمليات التكامل الممكن قيامها داخل سلسلة التوريد	الابتكار في المنتجات
١- الإدارة العليا ومجلس الإدارة ٢- ادارة التدريب ٣- ادارة الامداد والتوريد ٤- المشـتريات والانتاج ٥- الإدارة المالية ٦- العلاقات العامة	١- توضیح أهمية تحديد الموردين الأكثر تأثيراً على عمليات وأنشطة الشركة . ٢- ادراج المعايير المتعلقة بتحديد درجة أهمية وتأثير كل مورد على عمليات الشركة ٢- وضع استراتيجية واضحة للتعامل مع الموردين . ٣- تقديم كافة الاستشارات والخبرات التي تدعم وتقوي أوامر التعاون بين الشركة والموردين	١- ضرورة الاهتمام بممارسة التكامل مع الموردين بكافة أشكالهم بالشركة وخاصة الكبير منهم . ٢- وجود قاعدة بيانات عن كافة الموردين الذين تتعامل معهم الشركة وتحديثها بشكل مستمر . ٣- الاستعانة بأراء الموردين تجاه اجراء تحديثات في المنتجات التي تقدمها الشركة ٤- إقامة جسر من العلاقات القائمة على الثقة والعلاقات التعاونية المستمرة مع الموردين	الفرض الفرعي الأول: التكامل مع الموردين

المسئول	آليات التنفيذ	التوصية	الفرض
١- مجلس الإدارة والإدارة العليا ٢- إدارة التدريب على المستوى القطاعي ٤- مديري الفروع ٥- مديري الإدارات الرئيسية	١- عقد برامج خاصة لتدريب العاملين على كيفية كسب وبناء علاقات مستمرة مع العملاء . ٢- بناء قاعدة بيانات محدثة عن العملاء خاصة بالشركة بشكل مستمر ٣- إقامة برامج تدريبية فنية تضع حلولاً وسيناريوهات للتعامل مع كافة المشكلات المرتبطة بالعملاء . ٤- اخذ مجموعات دائمة من العملاء يتم أخذ آرائهم بشكل مستمر بخصوص أية تحديثات تقوم بها الشركة على منتجاتها . ٤- توزيع عينات مجانية لبناء علاقات مستمرة وناجحة مع العملاء .	١- ضرورة وضع خطط لبناء علاقات مستمرة مع العملاء ٢- تحديد اهم التحديات المتعلقة ببناء علاقات مستمرة مع العملاء ٣- تحديد الاحتياجات المتعلقة بالعملاء و أية تغيرات تتطراً بشكل مستمر . ٤- وضع برامج تدريبية بشكل مستمر لتحسين مهارات العاملين بشكل عام والعاملين في إدارات التواصل مع العملاء .	الفرض الفرعي الثاني: التكامل مع العملاء

المصدر: إعداد الباحث

#### ١٤/١ مقترحات لدراسات مستقبلية:

١. أثر استخدام تكامل سلسلة التوريد على رضا العملاء .
٢. اثر التكامل مع الموردين على الأداء المالي للشركة .
٣. أثر التكامل الداخلي لسلسلة التوريد على كفاءة عمليات الداخلية .
٤. دور التكامل داخل سلسلة التوريد على متطلبات الاستدامة التنافسية .
٥. أثر التكامل بين أطراف سلسلة التوريد على الاداء المؤسسي بالقطاع الخدمي .

## المراجع

### أولاً : المراجع الغربية

- ١- أبو زيد، حماده فوزي ثابت، (٢٠١٥): قياس تأثير تكامل سلاسل التوريد على الأداء المؤسسي باستخدام مدخل القدرات التنظيمية : دراسة ميدانية "مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا ، مصر، العدد الأول ، ص ص ٩٠-١٣٢.
- ٢- أحلام ، سوداني ، شهرزاد ، زغيب ، (٢٠١٧)، "دور أهم العوامل الداعمة للإبتكار في إبتكار المنتجات - دراسة ميدانية "مجلة العلوم الإقتصادية ، الجزائر ، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني .
- ٣- أحمد ، محمود عبدالعزيز ، (٢٠١٧) "العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية : بالتطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون بمدينة المنصورة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعه المنصورة، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثالث ، ص ص ١٩٧-٢٣٢ .
- ٤- أحمد، دن ، (٢٠١٥) " دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر " جامعه الجلفة، مجلة دراسات جوان - العدد السابع، ص- ص ٢٥٠-٢٦٤.
- ٥- إدريسي ، نسيمه ، ٢٠١٦ ، "إبتكار المنتج وأهميته في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة المتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات - تقرت - رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ،جامعة قاصدي مرياح - ورقلة ،الجزائر .
- ٦- الأمين،محمد بن عزة،(٢٠٠٢)"التحالف الإستراتيجي ومدى إنعكاساته على واقع المؤسسة دراسة لحالة المجتمع الصناعي صندال"رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية والتيسير،العلوم التجارية،جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر .
- ٧- البرازي ، تركي دهمان ، (٢٠١٢) " أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية "رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- ٨- البريار، نادر عقيل،(٢٠١٧)،"ردود فعل أسعار الأسهم على الإعلان عن عمليات الإندماج والإستحواذ في القطاع المصرفي في المملكة المتحدة"، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراتة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، بغداد ، المجلد السادس ، العدد الأول ،ص- ص ٩٢-١٠٦ .

٩-البطابينة ، أحمد رجاء، (٢٠١٦) "أثر التوجه الإستراتيجي إستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة البان اليوم في الاردن" رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعه عمان العربية ، الأردن.

١٠-التبيني ، حسن جازي ، (٢٠١٨) "أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على كفاءة العمليات في شركات المواد الغذائية في الأردن" رسالة ماجستير ،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعه آل البيت ، الأردن.

١١-الحنيطي، سالم عبدالإله سالم ، (٢٠١٣) ، " تبني التجارة الإلكترونية وأثرها في تكامل سلاسل التوريد : دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية " رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعه العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن .

١٢-الرقيبات ، محمد عبدالمجيد السهو ، (٢٠١٨)، " تكامل ممارسات سلاسل التوريد و أثرها في مرونة التصنيع في شركات صناعة الأدوية الأردنية " رسالة دكتوراة ، كلية الدراسات العليا ، جامعه العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن .

١٣-الشعار، إسحق محمود، (٢٠١١) "تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الاردن " رسالة دكتوراة، كلية الأعمال ، جامعه عمان العربية ، الأردن.

١٤-الشعار، إسحق محمود، (٢٠١٤) ، " أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال إستجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم - دراسة ميدانية " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، المجلد العاشر ، العدد الثالث ، ص ص ٤٨٨-٥٠٩ .

١٥-الصفار، فاضل ،(٢٠٠١)،: "إدارة الإبداع والخطط الخلاقة"، مجلة النبأ، العدد الخامس والأربعون.

١٦-العبادي، إبراهيم يوسف جويفل ،(٢٠١٣): "الإستحواذ في سوق عمان للأوراق المالية : دراسة محاسبية قانونية تحليلية " مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجمعية العلمية للبحوث والدراسات الإستراتيجية ، المجلد السادس ، العدد الثالث ، عمان ، ص-ص ٢١٧-٢٥٦ .

١٧-العبيد، قريشي،(٢٠١٦)،: "دور إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك :دراسة تحليلية للفترة ٢٠٠٠-٢٠١٥" كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد العاشر، ص-ص ٢٨٩-٣١٨ . ص ٢٩٢.

- ١٨- العبيدي ، أجواء فواد، (٢٠١٦)، " أثر أبعاد الإبتكار في تفعيل الميزة التنافسية لمنظمات المجتمع المدني" ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعه عمان العربية ، الأردن .
- ١٩- العضايلة، محمد جميل عبدالقادر، (٢٠١٥) " أثر مستوى تعقيد سلاسل التوريد على الأداء في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية" المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر) - المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني ، ص ص ١١٣-١٣٦ .
- ٢٠- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الإبتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكوا. نيويورك : الأمم المتحدة ٢٠٠٢ ، ص ص ١١-١٠ .
- ٢١- المرشدي، خالد عبدالمحسن صالح، (٢٠١٢) " إدارة الإبتكار : نحو تطوير إطار مفاهيمي للقدرة الإبتكاري للشركات في تقديم منتجات جديدة و علاقتها بالأداء السوقي" مجلة البحوث المالية والتجارية ( كلية التجارة جامعة بورسعيد )- مصر، العدد ١، ص ص ٣٤٣- ٣٥٩ .
- ٢٢- المناصير، حمزة فضيل محمد، (٢٠١٦) "أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات" رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- ٢٣- المنسي، محمود عبدالعزيز، (٢٠١٥): "تكامُل سلسلة التوريد دوافعه وعلاقته بالإبتكار في المنتجات: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الملابس الجاهزة في مصر" ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة ، المجلد الثاني ، العدد الأول، ص ص ٢٤٣-٣٠٢ .
- ٢٤- إلهام ، بن منصور ، (٢٠١٦)، " تأثير إبتكار التعبئة والتغليف على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري" ، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، العدد السادس والأربعون ، ص ص ٢٢٤- ٢٤٣ .
- ٢٥- بويعة عبدالوهاب، (٢٠١٢)، "دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس " رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التيسير، جامعة منتوري، الجزائر .

1. Abdi , Mohamed, Abdiaziz., and Sheikh, Yassin, Ali., (2012)" Innovation and bussiness performance In telecommunication Industry In Sub-Saharan African Contexet: Case Of Somalia" Asian Journal Of Management Sciences & Eduction, Vol.2, No.4.
2. Abuhamad, Abdullah. (2014)" Strategic innovation Search by firms in weak national systems of innovation: the case of the Jordanian generic drug hndustry" Jordan Journal of Business Administration, Vol. 10, No. 1, pp:145-164.
3. Alberto, C. (2000)" How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?." Journal of Knowledge Management, Vol.4, P(2).
4. Anders Drejer.,(2000), "Situations for innovation management : towards a contingency model" . European Journal of innovation management, Vol.5, NO 1, pp.
5. Antonio K. W. Lau, Esther Tang, and Richard C. M. Yam,(2010)," Effects of Supplier and Customer Integration on Product Innovation and Performance: Empirical Evidence in Hong Kong Manufacturers", Journal of Product innovation & Management, Vol.27, No.5, pp761-777, p764-765.
6. Ardestani, A and Amirzade, Y.(2014)." The Impact Of Total Quality Management Practices On Innovation Performance And Organizational Performance". Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 4, No.4, pp: 2050-2057.
7. Arshinder, Kanda, A., & Deshmukh, S. G.(2009)," A framework for evaluation of coordination by contracts: a case of two-level supply chains". Computers & Industrial Engineering, Vol. 56, No.4, pp: 1177-1191, Tarry town, New York, USA.

8. Awad,H.A.H.,and Nassar,M,O (2010), "A Broader view of the Supply Chain Integration Challenges" International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 1, No. 1,pp:51-56.
9. Baharanchi, S.R. (2009)," Investigation of the impact of supply Chain Integration on product innovation and quality", Transactions E: Industrial Engineering, Vol.16,No.1,pp.81-89.
- 10.Beheshti ,H., Oghazi, P., Mostaghel, R., Hultman , M., (2014) "Supply chain integration and firm performance : A n empirical study of Swedish manufacturing firms". Competitiveness Review,Vol, 24.No,1,pp:20-31.
- 11.Berente. Nicholas, Vandenbosch, Betty(2009)," Information flows and business process integration" Business Process Management Journal,Vol. 15 No. 1, pp: 119-141.
- 12.Boonitt, S. and Wong, C.Y.(2011),"The moderating effects of technological and demand uncertainties on the relationship between supply chain integration and customer delivery performance" International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 41, No. 3,pp 253-276.
- 13.Boubekri, Nourredine.(2001), "Technology enablers for supply chain management." Integrated manufacturing systems, Vol. 12, No. 6,PP: 394-399.
- 14.Byun, S., Park, Y., & Shin, G. (2015)," What determines the range of supply chain integration? Comparison of Korean and Japanese steel firms". Manufacturing Management Research Center,Vol 48.pp: 1-13.
- 15.Chan, Felix T.S. and Chan, H.K.(2005)," Simulation Modeling for Comparative Evaluation of Supply Chain Management Strategies", International Journal of Adv Manufacturing Technology,Vol. 25,pp: 998-1006.



- 16.Chang , W., Ellinger , A.E., Kim , K & Franke,G.R.(2015), "Supply chain integration and firm financial performance: A meta analysis of positional advantage mediation and moderating factors". *European Management Journal*, pp 1-14.
- 17.Chopra, S., & Meindl, P. (2007)," *Supply Chain Management*" (2nded). New Jersey: McGraw-Hill. P1.
- 18.Cousins, P.D. and Menguc , B., 2006.," *The Implications of Socialization and Integration In Supply Chain Management*", *Journal of Operations Management*, 24(5):604-620.
- 19.Danese, p, Romano, p., Formentini, M.( 2013)," *The impact of supply chain integration responsiveness: The moderating effect of using an international supplier network Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*",vol 49 No 1 ,pp. 125-149.
- 20.David Gurteen ,(1998) "*Knowledge, Creativity, and innovation*", *journal of Knowledge management* , Vol 2 , No 1, P 7-10 .
- 21.David J. Ketchen Jr., G. Tomas M. Hult,( 2007)," *Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains* " *Journal of Operations Management*,Vol. 25,pp:573-580.
- 22.David m. Gligor and Mary C. Holcomb,. (2012)., "*Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review* "supply chain management: an international journal ,Vol.17,No. 44,pp:438-453.

