

العلاقة بين القدرات التعاونية ونمو الشركة: الدور الوسيط للميزة التعاونية

دراسة ميدانية على وكلاء السفر في مصر

د/ أحمد محمد السيد السطوحي
أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د/ حميدة محمد البدوي النجار
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أحمد ثروت إسماعيل السيد عبد الفتاح
طالب ماجستير إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص

يهدف هذا البحث إلى إستكشاف تأثير القدرات التعاونية على نمو الشركة من خلال الدور الوسيط للميزة التعاونية، بالتطبيق على وكلاء السفر والسياحة في مصر. وقد تم إعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات اللازمة لدراسة هذا التأثير، وتم جمع البيانات من خلال مسح ميداني لعينة من مديري وكالات السفر والسياحة بمحافظة القاهرة، وقد بلغ عدد القوائم الصالحة (180) قائمة، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS). وتشير النتائج إلى أن القدرات التعاونية تسهم بشكل أساسي وكبير في إكتساب الميزة التعاونية، وعلى العكس من ذلك فهي تؤثر سلبياً على نمو الشركة، وأن الميزة التعاونية تتوسط العلاقة ما بين القدرات التعاونية ونمو الشركة. **كلمات مفتاحية:** القدرات التعاونية، الميزة التعاونية، نمو الشركة، وكلاء السفر في مصر.

Abstract

This research aims to study the impact of collaborative capabilities on firm growth through mediating role of collaborative advantage. Study applied to travel agents in Egypt, and data were collected from 180 managers of travel agency in Cairo. Path analysis was employed to test the hypotheses through partial least squares structural equation modeling (SEM-PLS). Results show that, collaborative capabilities has a significant positive effect on acquisition of the collaborative advantage. Reverse, it has a significant negative effect on the firm's growth, and collaborative advantage mediates the relationship between collaborative capabilities and firm growth.

Keywords: Collaborative Capabilities, Collaborative Advantage, Firm Growth, Travel Agents in Egypt.

١- المقدمة

مصر هي واحدة من مناطق الجذب السياحي الرائدة بين دول العالم، ونتيجة لذلك تلعب السياحة دوراً هاماً في الإقتصاد المصري، وتعد أحد أهم المصادر الرئيسية للتنمية الاقتصادية (El-Gohary, 2012)؛ حيث ترتبط السياحة في مصر بحوالي ٧٠٪ من خدمات التغذية والصناعات التكميلية، وتمثل حوالي ٤٠٪ من صادرات مصر غير التقليدية (Hilmi, Safa, and Reynaud, 2012)، كما تعد مصدراً هاماً للنقد الأجنبي، ومولداً كبيراً للوظائف المرتبطة بها بشكل مباشر وغير مباشر (El-Gohary, 2012; Richter and Steiner, 2008).

إلا أن صناعة السياحة في مصر واجهت وما زالت تواجه العديد من الأزمات، مثل: الثورات والأزمات الاقتصادية والسياسية والحوادث والإرهاب (Eisetouhi et al., 2018)، ومؤخراً وكيفية دول العالم أثر إنتشار فيروس كورونا المستجد (Covid-19) بشكل كبير وغير مسوق منذ نهاية الحرب العالمية الثانية على كافة القطاعات الاقتصادية والشركات والأفراد، وكانت صناعة السياحة الدولية هي الأكثر تضرراً جراء ذلك (Seim, 2020)؛ فمع ظهور الحالة الأولى في ديسمبر ٢٠١٩ في مدينة ووهان - الصين - حدث إنخفاض كبير في كافة قطاعات السياحة العالمية تقريباً، وفي مصر بدأ ذلك ملحوظاً منذ فبراير ٢٠٢٠ بعد الإعلان عن أول حالة إصابة بفيروس كورونا في البلاد (Folinas and Metaxas, 2020).

ولمواجهة تلك الأحداث المتلاحقة يتحتم على الشركات السياحية وكلاء السفر العمل على بناء القدرات التي تمكنهم من مجابهة تلك الأزمات وتخطيها والتعافي من آثارها وتحقيق معدلات أداء أفضل ونمواً في المستقبل؛ وأحد أهم تلك القدرات هي القدرات التعاونية وتشمل كلاً من القدرات التعاونية الداخلية التي تقع داخل حدود الشركة والقدرات التعاونية الخارجية ذات الصلة بالعلاقات مع الشركاء (Äyväri and Möller, 2008)، كما يتحتم عليها البحث لإقامة علاقات تعاونية بدلاً من المنافسة ما يمكنها من الحصول على مزايا تنافسية مشتركة أو ما يسمى بالمزايا التعاونية (Cao and Zhang, 2011)؛ سعياً لتحقيق معدلات نمو أفضل؛ حيث يعد نمو الشركة مقياساً حاسماً لأداء المؤسسة ونجاحها (Eggers et al., 2013).

ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إستكشاف العلاقة ما بين القدرات التعاونية ونمو الشركة من خلال الدور الوسيط للميزة التعاونية، وذلك بالتطبيق على الشركات السياحية التي تقع ضمن الفئة (أ) من وكلاء السفر والسياحة في مصر؛ حيث يعتبر وكلاء السفر - باعتبارهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين - أكثر اللاعبين تأثيراً داخل القطاع السياحي وعنصراً أساسياً لتطوير هذا القطاع ونجاحه، وتمثل الفئة (أ) من وكلاء السفر - على الصعيد العالمي - في أولئك المؤهلين للعمل في الأنشطة السياحية في الداخل والخارج، وتشمل هذه الأنشطة تنظيم رحلات سياحية جماعية

أو فردية داخل مصر أو خارجها. وفقاً لبرنامج معينة، وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات (Elbaz and Haddoud, 2017; Abou-Shouk, Lim, and Megicks, 2016; Law No. 125 of 2008, to organize tourism companies).

٢- الإطار النظري وبناء فروض البحث

يتناول البحث الحالي متغيرات القدرات التعاونية والميزة التعاونية ونمو الشركة، وسوف نتناول كلاً منها والعلاقات فيما بينها على النحو التالي:

١/٢- القدرات التعاونية Collaborative Capabilities

١/٢/٢- مفهوم القدرات التعاونية

ينظر Tyler (2001) إلى القدرات التعاونية بإعتبارها "عملية يجتمع من خلالها الأفراد والجماعات والمنظمات وتتفاعل معاً وتشكل علاقات نفسية لتحقيق مكاسب أو منافع متبادلة"، ومن ثم فإن القدرة التعاونية هي قدرة ديناميكية تتألف من التفاعل بين الموارد الإستراتيجية (التنظيمية) والهيكلية (المادية) على المستوى التنظيمي والكفاءات (البشرية) على المستوى الفردي؛ وعلى هذا النحو، تكمن قيمة القدرة التعاونية في قدرتها على دمج الآليات التنظيمية والفردية التي تحكم العلاقات داخل وبين الشركات والإستفادة منها (Knudsen and Nielsen, 2010).

٢/٢/٢- أبعاد القدرات التعاونية

وتنقسم القدرات التعاونية في بعدين أساسيين وهما القدرات التعاونية داخل الشركة، والقدرات التعاونية بين الشركات (Luzzini et al., 2015)، وذلك على النحو التالي:

١/٢/٢/٢- القدرات التعاونية داخل الشركة Intra-Collaborative Capabilities

تشير إلى مستوى التكامل بين الوظائف والإدارات في عملية صنع القرار حول إستراتيجيات المصادر وإختيار وتقييم الموردين؛ فعادة ما تقوم الفرق على دمج أشخاص من وحدات أعمال مختلفة، وخلفيات وظيفية متباينة؛ وبالتالي توفر مجموعة كبيرة من الأفكار والتحسينات التي يمكن تطبيقها على المؤسسة (Luzzini et al., 2015).

٢/٢/٢/٢- القدرات التعاونية بين الشركات Inter-Collaborative Capabilities

تشير إلى مدى التكامل مع الموردين فيما يتعلق بتنمية الموردين وتطوير المنتجات الجديدة، ومن ثم فهي تقوم على الدمج ما بين عنصري التوجيه والتعاون مع الموردين، ويتمثل دور التوجيه - في عمليات الشراء - في إضفاء الطابع العملي على مستوى الكفاءة في تنفيذ برامج تنمية الموردين

والمشاركة والتكامل، أما التعاون التكنولوجي فيتم تضمينه على أنه الكفاءة في إشراك الموردين في تطوير المنتجات الجديدة، في حين يمثل التعاون اللوجستي القدرة على دمج أنشطة الموردين من أجل تحقيق الأهداف (Luzzini et al., 2015).

٢/٢ - الميزة التعاونية Collaborative Advantage

١/٢/٢ - مفهوم الميزة التعاونية

ترتبط الميزة التعاونية بالنتيجة التأزرية الفريدة المنشودة من النشاط التعاوني، وليس بإمكان أي شركة تعمل بمفردها تحقيقها (Vangen and Huxham, 2003; Mentzer et al. 2001; Stank et al. 2001; Sheu, Yen, and Chae, 2006)، وتتركز على الميزة التي يمكن تحقيقها من خلال أي نوع من أنواع التعاون بين المنظمات (Huxham, 1993)؛ فمن خلال التعاون يكون لدى الشركاء القدرة على خلق واستحواذ قيمة أكبر من المنافسين، وتحقيق مكاسب فائقة ناتجة عن الأنشطة التعاونية (Foss and Nielsen, 2010).

تسمى الميزة التعاونية بالميزة التنافسية المشتركة (Jap, 2001)، وتشير إلى الفوائد الاستراتيجية التي يكتسبها مجموعة من الشركاء على حساب المنافسين في السوق نتيجة لتعاونهم بدلاً من المنافسة (Ferratt et al., 1996)، وتتكون من أهداف أساسية مشتركة تكمل الأهداف الفردية لكل منظمة وتؤدي إلى تفعيل الميزة التعاونية، وقد تتضمن تلك الأهداف تحقيق المكاسب أو مخابضة بعض السلبات، فإذا كانت المنظمات المتعاونة تشترك في هدف تجنب سلبية معينة؛ فإن ذلك يعتبر جزءاً من الميزة التعاونية (Bryson, Ackermann, and Eden, 2016).

٢/٢/٢ - أبعاد الميزة التعاونية

بالرغم من الاهتمام المتزايد باستيعاب وتطبيق مفهوم الميزة التعاونية، فالقليل من الدراسات فقط هي التي سعت إلى تطوير ذلك المفهوم ومحاولة وضع مقاييس له باستثناء Cao and Zhang (2011)؛ فقد وضعوا مفهوماً تفصيلياً للميزة التعاونية يتكون من خمسة أبعاد، وهي: كفاءة العمليات، ومرونة التقديم، والتأزر في الأعمال، والجودة، والإبتكار، وذلك على النحو التالي:

١/٢/٢/٢ (١/٢/٢/٢) كفاءة العمليات Process Efficiency

تشير إلى المدى الذي تكون فيه عملية التعاون مع شركاء سلسلة التوريد تنافسية من حيث التكلفة (Bagchi and Skjoett-Larsen 2005; Simatupang and Sridharan 2005)، والعملية يمكن أن تكون عبارة عن تبادل للمعلومات، أو عملية لوجستية مشتركة، أو عملية تطوير منتجات مشتركة، أو عملية صنع قرار مشترك (Cao and Zhang, 2011).

Offering Flexibility مرونة التقديم (٢/٢/٢/٢)

مرونة التقديم تشير إلى المدى الذي يقوم فيه شركاء سلسلة التوريد بدعم التغييرات في عرض وتقديم المنتجات أو الخدمات المتاحة للعملاء (مثل الميزات، والحجم، والسرعة) كاستجابة للتغيرات البيئية (Holweg et al., 2005)، ويشار إليها كذلك في الأدبيات بمصطلح "الإستجابة للعملاء" (Cao and Zhang, 2011).

Business Synergy التآزر في الأعمال (٣/٢/٢/٢)

يشير التآزر إلى المدى الذي يقوم فيه الشركاء في سلسلة التوريد بالدمج بين الموارد التكميلية والموارد ذات الصلة لتعزيز المنافع المشتركة، ويشير (Ansoff (1988 إلى أن التآزر يمكن أن ينتج عائد مشترك، على الموارد أكبر من مجموع الأجزاء الفردية (٢+٢=٥) (Cao and Zhang, 2011).

Quality الجودة (٤/٢/٢/٢)

تشير الجودة إلى المدى الذي تقوم فيه الشركة مع الشركاء في سلسلة التوريد بتقديم منتجات ذات جودة عالية مما يخلق قيمة أفضل للعملاء (Dai et al. 2012).

Innovation الابتكار (٥/٢/٢/٢)

ويشير الابتكار إلى المدى الذي تعمل فيه الشركة بالاشتراك مع الشركاء في سلسلة التوريد على إدخال عمليات جديدة أو منتجات أو خدمات، فنظراً لقصر دورة حياة المنتج، نحتاج الشركات إلى الابتكار بشكل مستمر ومتكرر (Cao and Zhang, 2011).

Firm Growth نمو الشركة -٣/٢

-١/٤/٢ مفهوم نمو الشركة

النمو هو نتيجة تنظيمية ناجمة عن الجمع بين الموارد والقدرات والروتيديات الخاصة بالشركات، ويشير إلى القدرة على تحقيق أو تجاوز الأهداف المحددة للأداء، حيث ينطوي على زيادة في المؤشرات المالية مثل: إيرادات المبيعات، والربحية، وإنتاجية العمل، وحصص السوق، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، والمؤشرات غير المالية مثل: الموقف السوقي، وكسب ثقة ورؤى العملاء، وجودة المنتجات، ومستويات التوظيف (El-Mansy, 2016; Omar et al., 2014; O'Casey and Sok, 2013; Gupta et al., 2013; Zhou and de Wit, 2009).

٢/٤/٢ - أبعاد نمو الشركة

وفقاً لدراسة (O'Cass and Sok, 2014) تم قياس النمو بأربعة أبعاد تمثل - وفقاً للأبحاث السابقة - المؤشرات الأكثر استخداماً وقبولاً لقياس النجاح في أبحاث الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتشمل: الزيادة في الإيرادات والأرباح وحجم العمالة والحصة السوقية مقارنة بالمنافسين (O'Cass and Sok, 2014)، ووفقاً لدراسة (Eggers et al., 2013) يتم تقييم نمو المشاريع الصغيرة مقابل الأهداف التي حددتها الإدارة بما في ذلك نمو المبيعات، والنمو في الأرباح، والزيادة في رضا العملاء والنمو المالي (Eggers et al., 2013)، وقام الباحث بقياس متغير النمو من خلال الجمع بين مقياسي كلاً الدراستين حيث تم قياس مدى تحقيق الشركة نمواً في إيرادات المبيعات ومعدل الربحية، والحصة السوقية، ورضا العملاء، وأعداد العاملين، وذلك مقارنة بالأهداف المعلنة وأداء المنافسين.

٢/٤/٢ - العلاقة بين متغيرات البحث

٢/٤/٢ - ١ - العلاقة بين القدرات التعاونية والميزة التعاونية

ينطوي التكامل في سلاسل التوريد (SCI) على التكامل بين الوظائف الداخلية والتكامل مع العملاء والموردين، وهذا التكامل بين الوظائف والتكامل عبر الشركات هو عامل التمكين الرئيسي لخلق القيمة التعاونية (Enz and Lambert, 2015)، حيث أصبحت القدرة التعاونية تمثل الحدود التنافسية الجديدة للمنظمات، وبات يتعين تكبير القاعدة وتحديثهم لإنشاء ثقافات تنظيمية تعزز القدرة التعاونية وتحولها إلى ميزة تنافسية (Beier, 2014)، ميزة تنافسية مشتركة أي ميزة تعاونية (Dyer and Singh, 1998).

٢/٤/٢ - ١ - العلاقة بين تطوير القدرات التعاونية داخل الشركة والميزة التعاونية:

يرى العديد من الباحثين وجود آثار إيجابية على الأداء نتيجة للتفاعل بين الوظائف في عملية صنع القرار (Krohmer, Homburg, and Workman, 2002)، وأن التعاون بين الوظائف يعد عنصراً أساسياً ومصدراً حاسماً للميزة التنافسية (Topolšek and Sara, 2010)، ويربط العديد من الباحثين ما بين التكامل الداخلي وزيادة الأداء في مجال اللوجستيات (Sanders and Premus, Stank et al., 2001)، وزيادة سرعة الحركة في سلسلة التوريد (Flynn et al., 2010)، وتحسين الجودة والتسليم والمرونة وتكلفة الأداء (Sanders and Premus, 2005; Schoenherr and Swink, 2012)، وهو ما يمثل أبعاد الميزة التعاونية (Cao and Zhang, 2011).

٢/٤/١- العلاقة بين تطوير القدرات التعاونية بين الشركات، وإكتساب الميزة التعاونية:

خلُصت نتائج عدد من الدراسات السابقة إلى أن التعاون بين الشركاء في سلسلة التوريد يحقق مستوى مرتفع من الميزة التعاونية (Cao and Zhang 2011; Yu et al. 2013)، حيث يؤدي التكامل بين الموردين إلى تقاسم المعرفة التقنية وغيرها من المعلومات المتعلقة بسلسلة التوريد، وبالتالي يحسن من جودة المنتجات والخدمات، والإستجابة، والكفاءة من حيث التكلفة، ووقت الوصول إلى السوق (Nyaga, Whipple, and Lynch, 2010;) (Eltantawy et al., 2009; Mentzer et al., 2001)، أي أن القدرة على تعزيز علاقات العمل الوثيقة القائمة على الثقة قد تشكل الأساس للميزة التعاونية (Chen et al., 2004).

وبالنظر إلى الميزة التعاونية باعتبارها ميزة تنافسية مشتركة (Dyer and Singh, 1998)؛ فقد أُعدت عدة دراسات إلى أن المستويات المرتفعة من التعاون تميل إلى توفير ميزة تنافسية مشتركة لشركاء في سلسلة التوريد (Sandberg, 2007; Sheu et al., 2006;) (Simatupang and Sridharan, 2005; Singh and Power, 2009; Zacharia et al., 2009).

بناءً على ما سبق، يطور البحث الفرض التالي:

الفرض (H1): يوجد تأثير معنوي للقدرات التعاونية على إكتساب الشركة للميزة التعاونية.

٢/٤/٢ - العلاقة بين الميزة التعاونية ونمو الشركة

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الميزة التعاونية وأداء الشركة من خلال مقاييس متعددة تشمل النمو في المبيعات والأرباح والحصة السوقية وحجم الشركة والعائد على الإستثمار وبعض المقاييس المالية الأخرى، وتوصلت إلى أن الميزة التعاونية تسهم وبشكل إيجابي في تحسين أداء الشركة (Civelek and Çemberci, 2020; Uca et al., 2017; Yılmaz, 2011; Cao and Zhang, 2010; 2011)، فالشرط الأساسي للتعاون في سلسلة التوريد هو قدرة الشركاء على توسيع المكاسب الإجمالية الناتجة عن التآزر (مثل: زيادة الإيرادات والأرباح والحصة السوقية) (Simatupang and Sridharan, 2005).

بناءً على ما سبق، يطور البحث الفرض التالي:

الفرض (H2): يوجد تأثير معنوي للميزة التعاونية على نمو الشركة.

٣/٤/٢ - العلاقة بين القدرات التعاونية ونمو الشركة

تشير نتائج مجموعة من الدراسات السابقة، إلى أن كلاً من التكامل الداخلي والخارجي لهما تأثير إيجابي معنوي على أداء الشركة (Tavana, Shabani, and Singh, 2019; Osei and Kagnicioglu, 2018; Zhang, Chan, and Nguyen, 2018; Tse et al., 2016; Leuschner, Rogers, and Charvet, 2013; Singh and Sohani, 2011; Duffy and Fearn, 2004; Stank et al., 2001).

١/٣/٤/٢ - تأثير القدرات التعاونية داخل الشركة على نمو الشركة:

يرتبط التكامل الداخلي إيجابياً مع الأداء العام للأعمال (مزيج المبيعات، والربح، والحصة السوقية ومؤشرات النمو الأخرى) (Uwamahoro, 2018; Foerstl et al., 2013; Flynn et al., 2010; Sanders and Premus, 2005; Stank et al., 2001).

٢/٣/٤/٢ - تأثير القدرات التعاونية بين الشركات على نمو الشركة:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ما بين القدرة التعاونية بين الشركات وأداء ونمو الشركة من حيث المبيعات والأرباح والحصة السوقية وحجم التوظيف والعائد على الأصول وغيرها من مقاييس الأداء (Luzzini et al., 2015; Choi and Hwang, 2015; Allred et al., 2011; Davidsson, Achtenhagen, and Naldi, 2010). فالعلاقات التعاونية تمكن الشركات من تقاسم المخاطر، والوصول إلى الموارد التكميلية، وخفض تكاليف المعاملات وتعزيز الإنتاجية والربحية والميزة التنافسية (Luzzini et al., 2015).

بناءً على ما سبق، بطور البحث الفرض التالي:

الفرض (H3): يوجد تأثير معنوي للقدرات التعاونية على نمو الشركة.

٤/٤/٢ - العلاقة بين القدرات التعاونية ونمو الشركة من خلال الدور الوسيط للميزة التعاونية

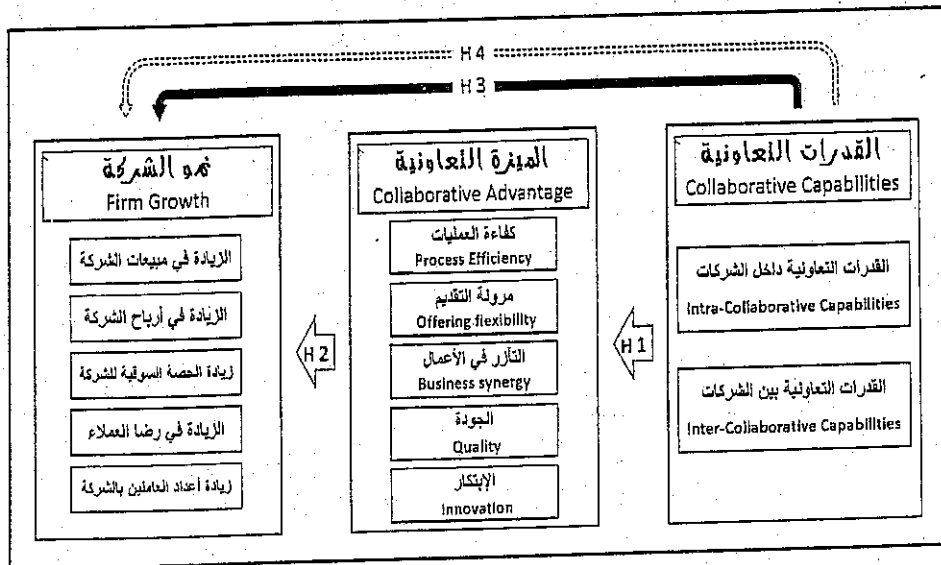
تناولت العديد من الدراسات تأثير الدور الوسيط للميزة التعاونية على أداء الشركة، وتوصلت إلى أن توسط الميزة التعاونية ذو دلالة إحصائية ويزيد من أهمية وقوة العلاقة؛ فالتعاون في سلاسل التوريد له تأثير معنوي إيجابي غير مباشر على أداء الشركة من خلال الدور الوسيط للميزة التعاونية (Cao and Zhang, 2011; Yilmaz, Çemberci, and Uca, 2016). كما أن الثقة والقدرات في سلاسل التوريد يؤثران إيجابياً على أداء الشركة من خلال الدور الوسيط للميزة التعاونية (Civelek and Çemberci, 2020; Uca N., Çemberci, Civelek and Yilmaz, 2017).

ويشير كذلك (Huo 2012) إلى أن التكامل الداخلي يحسن التكامل الخارجي، وهو ما يعزز بشكل مباشر وغير مباشر أداء الشركة؛ حيث تزيد الآثار الإيجابية للتكامل الخارجي في كل من التسليم ومرونة الأداء، كما يؤدي التكامل الداخلي إلى زيادة الكفاءة في التخطيط والعمليات (Swink and Schoenherr, 2015)، ومشاركة التكامل لها تأثير إيجابي مباشر على النمو الثابت للشركات (Swanson et al., 2017).

وفقاً لما سبق، وبناءً على الفروض (H1)، (H2)، (H3) تطور البحث الفرض التالي:

الفرض (H4): يوجد تأثير معنوي للقدرات التعاونية على نمو الشركة من خلال الدور الوسيط للميزة التعاونية.

وبناءً على ما تقدم من إستعراض الباحث لمتغيرات الدراسة والعلاقات بين تلك المتغيرات؛ يمكن عرض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (١): الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

٣- أسلوب البحث

١/٣- مجتمع وعينة البحث

أولاً: مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في مديري الشركات السياحية التي تقع ضمن الفئة (أ)، والتي يبلغ عددها جميع أنحاء محافظة القاهرة وفقاً لجمعية وكلاء السفر المصرية (٢٠١٦)

١٢٢٩ شركة، وتشمل حدود الدراسة التركيز على تلك الفئة من الشركات السياحية الموجودة بمحافظة القاهرة كإطار للمعابنة؛ نظراً للتركز العالي لتلك الشركات في القاهرة الكبرى، ونظراً للتكاليف والوقت والصعوبات الكبيرة المصاحبة للإنتشار الجغرافي في تقديم الإستبانات وجمعها خارج محافظة القاهرة.

ثانياً: عينة الدراسة: تم تحديد حجم العينة باستخدام "Sample Size Calculator"، واعتمد الباحث على العينة الميسرة في إختيار المفردات؛ نظراً لتجانس المجتمع، وعدم توافر إطار كامل وغير متقدم، إلى جانب قيود الإنتشار الجغرافي والوقت والتكلفة.

٢/١/٣ - قياس متغيرات البحث

إعتمد الباحث في تجميع بيانات البحث الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة إستقصاء معدة خصيصاً لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مع تطوير العبارات لتتناسب مع أهداف البحث ومجال التطبيق وذلك وفقاً لتوجيهات السادة المحكمين، وفي ضوء ذلك، تم قياس المتغير المستقل "القدرات التعاونية" باستخدام مقياس (Luzzini et al., 2015)، وقياس المتغير الوسيط "الميزة التعاونية" باستخدام مقياس (Cao and Zhang, 2011)، كما تم قياس المتغير التابع "تمو الشركة" وفقاً لمقاييس كلاً من (O'Cass and Sok, 2013) و (Eggers, 2013).

٤- تحليل البيانات

تعتبر النمذجة الهيكلية (SEM (Structural Equation Modeling)، من أحدث منهجيات البحث في الظواهر الإجتماعية، حيث تمكن من وضع وتصميم النماذج النظرية وإختبار صحتها وتفسيرها تفسيراً شاملاً دون تجزئة لها، واعتمد الباحث في تحليل البيانات على نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS (Partial Least Squares Path Modeling)، وباستخدام البرنامج الإحصائي SmartPLS، ويتم تقييم نموذج الدراسة من خلال مرحلتين، وهما:

١/٤ - مرحلة تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment

نموذج القياس لجميع المتغيرات هو نموذج إنعكاسي، وفقاً لـ (Hair et al. (2014) يشمل تقييم نموذج القياس الإنعكاسي، تقييم الإتساق الداخلي من خلال ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) والموثوقية المركبة (CR)، وتقييم الصدق التقاربي من خلال موثوقية المؤشرات / معامل التحميل (items loading) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، كما يتضمن تقييم نموذج القياس الإنعكاسي أيضاً تقييم الصدق التمييزي باستخدام معيار Fornell-Larcker والتحميلات المتقاطعة (Cross-Loadings)، ويوضح الجدول رقم (١) نتائج ذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1): معامل التحميل، ألفا كرونباخ، الثبات المركب، متوسط التباين المستخرج

المتغيرات	الأبعاد وعبارات القياس	معامل التحميل (Loadings)	ألفا كرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين (AVE)	
		> 0.70	> 0.70	0.70 – 0.95	> 0.50	
القدرة التعاونية Collaborative Capabilities	القدرة التعاونية داخل الشركة	-	0.823	0.883	0.654	
	CC1.1	0.769				
	CC1.2	0.763				
	CC1.3	0.854				
	CC1.4	0.846				
	القدرة التعاونية بين الشركات	-	0.621	0.841	0.725	
	CC2.1	0.855				
	CC2.3	0.849				
	الميزة التعاونية Collaborative Advantage	كفاءة العمليات Process efficiency	-	0.858	0.904	0.701
		CAPE1	0.826			
CAPE2		0.843				
CAPE3		0.826				
CAPE4		0.853				
مرونة التقديم Offering flexibility		-	0.867	0.909	0.714	
CAOF1		0.856				
CAOF2		0.845				
CAOF3		0.846				
CAOF4		0.834				
التآزر في الأعمال Business synergy		-	0.864	0.903	0.699	
CABS1		0.886				
CABS2		0.845				
CABS3		0.814				
CABS4		0.796				
الإبتكار Innovation		-	0.851	0.900	0.693	
CAIN1	0.777					
CAIN2	0.870					
CAIN3	0.898					

المتغيرات	الأبعاد وعبارات القياس	معامل التحميل (Loadings)	ألفا كرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين (AVE)
	CAIN4	0.778			
	الجودة Quality	-	0.718	0.825	0.541
	CAQL1	0.726			
	CAQL2	0.727			
	CAQL3	0.764			
	CAQL4	0.725			
نمو الشركة Firm Growth	نمو الشركة مقارنة بالأهداف المعلنة	-	0.957	0.967	0.855
	FGDO1	0.961			
	FGDO2	0.980			
	FGDO3	0.918			
	FGDO4	0.849			
	FGDO5	0.910			
	نمو الشركة مقارنة بأداء المنافسين	-	0.952	0.966	0.877
	FGCP1	0.964			
	FGCP2	0.970			
	FGCP3	0.936			
	FGCP4 (تم حذف العبارة)	0.650			
	FGCP5	0.872			

المصدر: تقييم النموذج القياسي باستخدام برنامج SmartPLS

ويتضح من بيانات الجدول السابق، أن جميع معاملات التحميل لعبارات القياس تتجاوز (0.70) ومن ثم فهي مقبولة، فيما عدا العبارة "FGCP4" والتي تندرج تحت البعد "نمو الشركة مقارنة بأداء المنافسين"، حيث بلغت قيمة معامل التحميل لها (0.650)، أي أن موثوقية العبارة تساوي (0.423) وهي أقل من المستوى المقبول (0.50)؛ من ثم يجب حذف تلك العبارة، حيث يؤدي حذفها إلى تغير قيمة الثبات المركب للبعد من (0.943) إلى (0.966)، كما تحسن قيمة متوسط التباين المستخرج للبعد ككل (AVE) من (0.772) إلى (0.877).

ويشكل عام يتسم المقياس بالثبات إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من أو يساوي (0.70) (Hair et al., 2010)، ويتضح من بيانات الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة أبعاد

متغيرات الدراسة تزيد عن (0.70)، ماعدا بُعد "القدرات التعاونية بين الشركات" حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ له (0.621)، إلا أنه بالإمكان قبوله وفقاً لـ (2005) Di Iorio حيث لا ينبغي أن يكون (0.70) هو المعيار الوحيد المستخدم لتقييم الثبات، بل يجب أيضاً مراعاة عدد العناصر ومتوسط الارتباط بين العناصر.

وفيما يتعلق بمعيار "الثبات المركب" (CR)، فوفقاً لـ (2017) Hair et al. تشير القيم ما بين (0.70) و (0.95) إلى مستويات موثوقة "مرضية إلى جيدة"، وفي ضوء بيانات الجدول السابق، نجد أن قيم الثبات المركب (CR) تقع ضمن نطاق القيم المقبولة ما بين (0.70) و (0.95)، فيما عدا القيم الخاصة ببُعدي "نمو الشركة" حيث بلغت قيمة معامل الثبات المركب لهما (0.967) و (0.966)، وهما لا يبعدان كثيراً عن الحد الأقصى لنطاق القيم المقبولة، وبالتالي يمكننا الحكم بموثوقية وثبات نموذج القياسي الإنعكاسي للدراسة.

ويتم تقييم الصديق التقاربي من خلال متوسط التباين المستخرج (AVE) عبر جميع العناصر المرتبطة ببناء معين، والقيمة المقبولة لـ (AVE) هي (0.05) أو أكثر (Hair et al., 2017)، ويتضح من بيانات الجدول السابق أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تتراوح ما بين (0.541) و (0.877) أي أن جميعها قيم مقبولة، ما يعني أن البناء يفسر في المتوسط (أكثر من) 50% من تباين عناصره.

جدول رقم (٢) : مصفوفة التحميلات المتقاطعة لـ (Fornell-locker)

FGCP	FGDO	CAIN	CAQL	CABS	CAOF	CAPE	CC. Inter	CC. Intra	الأبعاد
								0.809	CC. Intra
							0.852	0.231	CC. Inter
						0.837	0.391	0.522	CAPE
					0.845	0.580	0.401	0.332	CAOF
				0.836	0.126	0.074	0.263	0.137	CABS
			0.736	0.118	0.346	0.446	0.301	0.281	CAQL
		0.833	0.603	0.115	0.385	0.304	0.243	0.263	CAIN
	0.925	0.014	0.024	0.167	0.023	0.004	0.190	-0.226	FGDO
0.936	0.456	0.040	0.090	0.063	0.174	0.131	0.222	-0.113	FGCP

المصدر: الصديق التمايزي بطريقة (Fornell-locker) باستخدام برنامج SmartPLS

وفيما يتعلق بالصدق التمايزي فقد تم تقييمه من خلال التحميلات المتقاطعة (Cross-Loadings)، وذلك باستخدام معيار "Fornell-Larcker"، بحيث يجب أن تكون معاملات التحميل للبناءات مرتفعة مع نفسها ومنخفضة مع البناءات الأخرى (Tenenhaus et al., 2005)، ويوضح الجدول السابق رقم (٢) مصفوفة التحميلات المتقاطعة وفقاً لـ "Fornell-Larcker" ويتضح من بيانات الجدول أن معاملات التحميل لكل بناء مرتفعة مع نفسه ومنخفضة مع البناءات الأخرى، ومن ثم يمكننا القول بوجود صدق تمايزي بين بناءات نموذج القياس.

٢/٤ - مرحلة تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment

مرحلة تقييم نتائج النموذج الهيكلي، هي المرحلة الثانية في نموذج المعادلة الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتهدف بشكل أساسي إلى فحص القدرات التنبؤية للنموذج ومعنوية وقوة العلاقات بين البناءات (Sarstedt et al., 2017).

أولاً: العلاقات غير المباشرة

جدول رقم (٣): نتائج اختبار فروض الدراسة (العلاقات المباشرة)

النتيجة	حجم التأثير (f ²)	معامل المسار (Std. Beta)	إحتمالية الخطأ (P value)	فروض الدراسة
قبول الفرض	0.484	0.571	0.000	(H1) القدرات التعاونية ← الميزة التعاونية
قبول الفرض	0.052	0.257	0.002	(H2) الميزة التعاونية ← نمو الشركة
قبول الفرض	0.027	-0.179	0.017	(H3) القدرات التعاونية ← نمو الشركة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS

ويتضح من بيانات الجدول، قبول الفرض الأول والثاني والثالث، وذلك على النحو التالي:

• الفرض (H1): يوجد تأثير معنوي للقدرات التعاونية على إكتساب الميزة التعاونية.

الفرض ذو دلالة إحصائية كون مستوى إحتمالية الخطأ (P-value) أقل من 5٪،

والعلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية قوية، فقيمة معامل المسار (Std. Beta) قيمة

موجبة، وقيمة حجم التأثير (f²) بلغت (0.484) - وهو حجم تأثير كبير وفقاً لمعيار

Cohen (1988) - ما يعني أن القدرات التعاونية لها تأثير معنوي إيجابي كبير على

إكتساب الشركة للميزة التعاونية، والنتيجة هي قبول الفرض.

- **الفرض (H2):** يوجد تأثير معنوي للميزة التعاونية على نمو الشركة. الفرض ذو دلالة إحصائية، والعلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية ضعيفة، حيث بلغ حجم التأثير (F^2) (0.052)؛ ما يعني أن الميزة التعاونية لها تأثير معنوي إيجابي ضعيف على نمو الشركة، والنتيجة هي قبول الفرض.
- **الفرض (H3):** يوجد تأثير معنوي للقدرات التعاونية على نمو الشركة. الفرض ذو دلالة إحصائية، والعلاقة بين المتغيرين علاقة سلبية ضعيفة، فقد بلغ حجم التأثير (F^2) (0.027)؛ ما يعني أن القدرات التعاونية لها تأثير معنوي سلبي ضعيف على نمو الشركة، والنتيجة هي قبول الفرض.

ثانياً: العلاقة غير المباشرة

جدول رقم (4): نتائج اختبار فروض الدراسة (العلاقة الوسيطة)

فروض الدراسة	معامل المسار (β)	احتمالية الخطأ (P)	الخطأ المعياري (SE)	الحد الأدنى (LLCI)	الحد الأعلى (ULCI)	القرار
القدرات التعاونية ← الميزة التعاونية ← نمو الشركة	0.147	0.005	0.061	0.027	0.266	قبول الفرض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS

ويتضح من بيانات الجدول السابق، أن العلاقة غير المباشرة بين القدرات التعاونية ونمو الشركة؛ ذات دلالة إحصائية، فاحتمالية الخطأ (P-value) أقل من 5%، ولا يقع "الصفير" ضمن فترة ثقة (95%) والتي يتراوح مداها بين القيمتين الموجبتين (0.027 : 0.266)، كما يتضح أن العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.147) وهي قيمة موجبة؛ ما يعني أن القدرات التعاونية ذات تأثير معنوي إيجابي على نمو الشركة من خلال الدور الوسيط للميزة التعاونية، ومن ثم تكون النتيجة هي قبول الفرض.

٥- مناقشة نتائج البحث

يقول الباحث في الفقرات التالية مناقشة النتائج التي توصل إليها، وذلك على النحو التالي:

٥/١- العلاقة المباشرة بين القدرات التعاونية والميزة التعاونية

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن "القدرات التعاونية لها تأثير معنوي إيجابي على الميزة التعاونية"، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة التي خلصت إلى أن التعاون

بين الشركاء في سلسلة التوريد يحقق مستوى مرتفع من الميزة التعاونية (Seo et al., 2016; Yu et al. 2013; Cao and Zhang 2011).

وفي سياق متصل، وبالنظر إلى الميزة التعاونية باعتبارها ميزة تنافسية مشتركة (Dyer and Singh, 1998)؛ فقد أفادت عدة دراسات إلى أن المستويات المرتفعة من التعاون تميل إلى توفير ميزة تنافسية للشركات في سلسلة الإمداد (Oh et al., 2016; Mandal, 2016; Sandberg, 2007; Sheu et al., 2006; Simatupang Liao and Kuo, 2014; and Sridharan, 2005; Singh and Power, 2009; Zacharia et al., 2009).

٢/٥- العلاقة بين الميزة التعاونية ونمو الشركة

توصلت الدراسة الحالية إلى "وجود تأثير معنوي إيجابي بين الميزة التعاونية ونمو الشركة"، وهو ما يتفق مع نتائج عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة ما بين القدرات التعاونية وأداء الشركة من خلال مقاييس تتضمن نمو المبيعات وهامش الربح والعائد على الإستثمار (Cao and Zhang, 2011; and Zhang, 2010) والزيادة في المبيعات والحصة السوقية (Uca et al., 2017; Yilmaz et al., 2016) وحجم الشركة وحجم المبيعات (Civelek and Çemberci, 2020)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الإيجابية، إلى أن الشركة تحقق من خلال جوانب الميزة التعاونية المتمثلة في مرونة التقديم والجودة والابتكار نمواً في حجم الحصة السوقية ومن ثم المبيعات والأرباح، كما تسهم جوانب كفاءة العمليات والتأزر في الأعمال في تحسين كفاءة وفعالية الأداء.

٣/٥- العلاقة المباشرة بين القدرات التعاونية ونمو الشركة

توصلت الدراسة الحالية إلى "وجود تأثير معنوي سلبي للقدرات التعاونية على نمو الشركة"، وبشكل عام، فإن الأدبيات حول العلاقة بين القدرات التعاونية ونمو الشركة ذات نتائج متباينة للغاية، حيث تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي تشير إلى أن القدرات العلائقية وزيادة التكامل بين الوظائف له تأثير سلبي على أداء الشركة (Salisu and Bakar, 2019; Pérez-Luño et al., 2018)، وأشارت بعض النتائج التجريبية إلى عدم وجود تأثير معنوي للتكامل الداخلي والخارجي على الأداء باستخدام مقاييس النمو (Khan and Wisner, 2019; Aryanto and Setiawan, 2018)، في حين أيدت بعض الدراسات السابقة جزئياً الأثر الإيجابي لأحد نوعي القدرات التعاونية دون الآخر على نمو الشركة (Uwamahoro, 2018; Brinckmann and Hoegl, 2011)، وعلى العكس من ذلك كله، تُظهر بعض النتائج الأثر الإيجابية للقدرات التعاونية على نمو الشركة، كما تشير نتائج مجموعة من الدراسات السابقة، إلى

أن كلاً من التكامل الداخلي والخارجي لهما تأثير إيجابي معنوي على أداء الشركة (Tavana, Shabani, and Singh, 2019; Osei and Kagnicioglu, 2018; Zhang, Chan, and Nguyen, 2018; Tse et al., 2016; Choi and Hwang, 2015; Leuschner et al., 2013; Singh and Sohani, 2011; Alfred et al., 2011). وفي سبيل تفسير هذه العلاقة السلبية، يتفق الباحث مع ما أوضحه Salisu and Bakar (2019) من أن هذا التأثير السلبي يتعلق بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ ويرجع ذلك إلى عدم فعاليتها في دمج وإستغلال الموارد الخارجية لتعزيز القوة الحالية (Salisu and Bakar, 2019)، وفي بعض الحالات، قد لا يعني ذلك سوى أن القدرة التعاونية تتطلب موارد أو إستراتيجيات أو قدرات تشغيلية - مثال قدرات التعلم - لترجمتها بفعالية إلى أداء مرتفع، أو عوامل بيئية أخرى، مثل الثقة المتبادلة التي تعزز فعالية علاقة الشراكة مع الشركاء الإستراتيجيين (Luzzini et al., 2015)، وبالتوافق مع (Pérez-Luño et al., 2018)، فقد يرجع التأثير السلبي للقدرة التعاونية على النمو إلى طبيعة القطاع أو الصناعة، كما أن عملية تقييم النتائج على المدى القصير قد تكون مضللة (Pérez-Luño et al., 2018).

٤/٥ - العلاقة غير المباشرة بين القدرات التعاونية ونمو الشركة من خلال الدور الوسيط للميزة التعاونية

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن "الميزة التعاونية تتوسط العلاقة بين القدرات التعاونية ونمو الشركة، وأن القدرات التعاونية ذات تأثير معنوي إيجابي غير مباشر على نمو الشركة من خلال الدور الوسيط للميزة التعاونية"، وأن حجم التأثير الإيجابي بالعلاقة غير المباشرة يفوق حجم التأثير السلبي بالعلاقة المباشرة بين المتغيرين، ومن ثم فإن الدور الوسيط للميزة التعاونية يلاشي الأثر السلبي ويحسن نمو الشركة.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي قامت بفحص الدور الوسيط للميزة التعاونية على أداء الشركة، وتوصلت جميعها إلى أن الدور الوسيط للميزة التعاونية في العلاقة غير المباشرة بين المتغيرين المستقل والتابع ذو دلالة إحصائية ويزيد من أهمية وقوة العلاقة (Civelek and Çemberci, 2020; Uca et al., 2017; Yılmaz et al., 2016; Cao and Zhang, 2011).

وتظهر هذه النتائج، أنه يجب على الشركات البحث عن علاقات تعاونية جيدة مع العملاء والموردين سعياً إلى تحسين الأداء من خلال توليد الميزة تعاونية؛ فإقامة العلاقات التعاونية يتطلب جهوداً وموارد إضافية، وإستنزاف هذه الجهود والموارد في علاقات تعاون غير مثمرة قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

٦- التوصيات

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات، تتمثل فيما يلي:
- القدرات التعاونية ذات تأثير هام وبارز في إكتساب الشركة للميزة التعاونية، ومن ثم يتعين على المدراء التنفيذيين السعي لإقامة علاقات تعاونية بنّاءة داخل وخارج حدود المنظمة، والسعي للحفاظ على هذه العلاقات من خلال خلق وضع مريح لكافة الأطراف.
 - يتعين على المدراء التنفيذيين توجيه الإهتمام والعناية إلى الفوائد الإستراتيجية المشتركة المتواجدة خارج حدود الشركة (الميزة التعاونية)؛ فكفاءة العمليات والمرونة والتأزر في الأعمال وتحسين الجودة وعمليات الإبتكار، تسهم جميعها في تحقيق قدر أكبر من النمو.
 - قد تؤدي مستويات التكامل المرتفعة إلى آثار سلبية على نمو الشركة؛ ومن ثم يقع على عاتق المدراء التنفيذيين الموازنة ما بين حجم الإستثمارات الموجهة لبناء وتطوير القدرات التعاونية ومقدار العوائد المتحققة، وأن يتم تقييم مدى جدوى تلك الإستثمارات بشكل مستمر.
 - إختيار الشركاء هو أمر بالغ الأهمية؛ حيث تتطلب العلاقات التعاونية وقتاً وجهوداً وموارد، وإستنزاف كل ذلك في علاقات تعاون غير مثمرة قد يؤدي إلى نتائج عكسية.
 - كل من القدرات التعاونية الداخلية والخارجية ضروريان لضمان الأداء؛ ويتعين على المنظمات أولاً تحقيق التكامل الداخلي قبل أن تتمكن من تحقيق التكامل الخارجي.
 - حصر عمليات التكامل في مواقف وحالات معينة؛ فالفرق قد تؤدي بشكل أفضل في حالة الإبتكارات الجذرية، أو مع الأفكار الجديدة التي تتطلب مشاركة إبداعية، أو عندما تواجه الشركة مخاطر سوقية وتكنولوجية كبيرة.
 - قد يتأثر نمو الشركة سلبياً وفقاً لطبيعة المستجيبات كالأهداف متضاربة، أو ضعف العمليات متعددة الوظائف بما لا يؤثر على إلتزام الأفراد؛ ومن ثم يتعين على المنظمات العمل على الحد من الصراعات الداخلية، وكسر الحواجز التنظيمية فيما بين الوظائف والإدارات.
 - ليصبح التعاون ممارسة أساسية، قد تحتاج المنظمات إلى مراجعة طريقة عملها؛ وقد تكون بحاجة إلى سياسات جديدة للموارد البشرية؛ حيث يتعين عليها الإستثمار في برامج التدريب لتوعية الموظفين بمسئولياتهم وتعريفهم بإستراتيجيات الشركة وأهدافها التنافسية.
 - في بعض الحالات، قد تحتاج الشركات بجانب القدرة التعاونية إلى موارد أو إستراتيجيات أو قدرات تشغيلية أخرى؛ لترجمتها بفعالية إلى أداء مرتفع، مثل قدرة التعلم والقدرة الإستيعابية.
 - تطبيق تقنيات مثل تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتقنيات الإتصال إلى جانب عقد الإجتماعات بشكل منتظم، مما يسهل مشاركة المعلومات الداخلية وإتخاذ القرارات المشتركة.

- يقع على عاتق الدولة دعم قطاع الأعمال عبر توفير بنية تحتية وتشريعات تساعد الشركات في تحقيق مستويات مرتفعة من التكامل التكنولوجي واللوجستي، كما يتعين على القطاع المصرفي دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم تسهيلات في عمليات التمويل؛ ما يساعدها على توفير الموارد اللازمة للاستثمار في عمليات التكامل داخل و خارج المنظمة.
- يتعين على جمعيات الأعمال وغيرها من الجهات ذات الصلة، العمل على عقد الندوات والمؤتمرات والمعارض وورش العمل التي تفيد في تبادل الرؤى والأفكار والتجارب حول أفضل الطرق وأحدث الممارسات لبناء وتطوير القدرات التعاونية وتحسين نمو الشركات.

٧- محددات البحث والدراسات المستقبلية

تنطوي هذه الدراسة على عدد من المحددات والفرص لدراسات مستقبلية؛ حيث إقتصرت فترة تجميع البيانات على الفترة من (أكتوبر ٢٠١٨م) إلى (فبراير ٢٠١٩م)، ومن ثم يُقترح أن تقوم البحوث المستقبلية بإجراء دراسة طولية "Longitudinal Study" طويلة المدى تفيد في التعرف على التغيرات الحادثة في مجتمع الدراسة، كما إقتصرت الدراسة على شركات ووكالات السفر العاملة بقطاع السياحة بجمهورية مصر العربية، ومن ثم يُقترح تطبيق الدراسة على قطاعات خدمية وصناعية أخرى، أو أن يتم تطبيقها بشكل أوسع على عينة طبقية تشمل مجموعة مختلفة من القطاعات الاقتصادية؛ ما يتيح المقارنة بين النتائج عبر القطاعات العاملة المختلفة، كما أنه ليس من الواضح ما إذا كانت نتائج هذه الدراسة هي ذاتها في بلدان أخرى؛ ومن ثم يتعين على الدراسات المستقبلية فحص هذه العلاقات في إطار الثقافات والاقتصادات المختلفة، فلا شك أن مقارنة النتائج بين الاقتصادات المتقدمة والنامية سيكون ذو أهمية كبيرة، وأخيراً، فقد تناولت الدراسة العلاقة ما بين المتغيرات ككل، دون النظر في تأثير الأبعاد الفرعية لكل متغير على المتغيرين الآخرين؛ ومن ثم فهي ينطوي على العديد من النقاط البحثية التي يمكن تناولها مستقبلاً من قبل الباحثين.

- Abou-Shouk, M. A., Lim, W. M., & Megicks, P. (2016). Using competing models to evaluate the role of environmental pressures in ecommerce adoption by small and medium sized travel agents in a developing country. *Tourism Management*, 52, 327-339.
- Allred, C.R., Fawcett, S.E., Wallin, C. and Mangan, G.M. (2011), A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 42, 129-161.
- Aryanto, V. D. W., & Setiawan, M. B. (2018). Mediating effect of value creation in the relationship between relational capabilities on business performance. *Contaduría y administración*, 63(1), 1-21.
- Äyväri, A., & Möller, K. (2008). Understanding relational and network capabilities—a critical review. In: *24th IMP conference*. Uppsala Sweden.
- Bagchi, P.K., Skjoett-Larsen, T. (2005). Supply chain integration: a survey. *The International Journal of Logistics Management*, 16 (2), 275–294.
- Beier, Y. (2014). The collaborative advantage: The rewards of a collaborative culture are significant, but so is the effort to get there. *Communication World*, 31(1), 22-25.
- Brinckmann, J., & Hoegl, M. (2011). Effects of initial teamwork capability and initial relational capability on the development of new technology-based firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(1), 37-57.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2016). Discovering collaborative advantage: the contributions of goal categories and visual strategy mapping. *Public Administration Review*, 76(6), 912-925.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of operations management*, 29(3), 163-180.
- Chen, H., Mattioda, D.D., & Daugherty, J.P. (2007). Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), 5-21.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.
- Choi, D., & Hwang, T. (2015). The impact of green supply chain management practices on firm performance: the role of collaborative capability. *Operations Management Research*, 8(3-4), 69-83.
- Civelek, M., & Çemberci, M. (2020). The Effects of Trust and Capability in Supply Chain on Firm Performance through Supply Chain Agility and Collaborative Advantage. *Journal of Business Research - Turk*, 12, 440-453.

- Dai, Y., Zhou, S. X., & Xu, Y. (2012). Competitive and collaborative quality and warranty management in supply chains. *Production and Operations management*, 21(1), 129-144.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166.
- Dean, K. S. (2010). Strategies and benefits of fostering intra-organizational collaboration (Professional Project, College of Professional Studies, Marquette University, Wisconsin, United States). Retrieved from: https://epublications.marquette.edu/cps_professional/15
- Di Iorio, C. K. (2005) Measurement in health behaviour: methods for research evaluation. Chapter 10. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Duffy, R., & Fearne, A. (2004). The impact of supply chain partnerships on supplier performance. *The International Journal of Logistics Management*, 15(1), 57-72.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eggers, F., O'Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C., & Guldenberg, S. (2013). The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective. *Journal of World Business*, 48(3), 340-348.
- Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism Management*, 63, 66-76.
- El-Gohary, H. (2012). Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations. *Tourism Management*, 33(5), 1256-1269.
- El-Mansy, M. A. (2016). The mediating role of green innovation in the relationship between entrepreneurial leadership and firm growth: An empirical study on small and medium enterprises in the industrial areas in gamasa and new damietta (Unpublished master's thesis). Mansoura University, Mansoura, Egypt.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A.-E. / A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Eltantawy, R. A., Giunipero, L., & Fox, G. L. (2009). A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance. *Industrial marketing management*, 38(8), 925-936.
- Enz, M. G., & Lambert, D. M. (2015). Measuring the financial benefits of cross-functional integration influences management's behavior. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 25-48.

- Ferratt, T. W., Lederer, A. L., Hall, S. R., & Krella, J. M. (1996). Swords and plowshares: Information technology for collaborative advantage. *Information & Management*, 30(3), 131-142.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.
- Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F., & Moser, R. (2013). Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 689-721.
- Folinas, S., & Metaxas, T. (2020). Tourism: The Great Patient of Coronavirus COVID-2019. *MPRA Paper 99666*, University Library of Munich, Germany.
- Foss, N. J., & Nielsen, B. B. (2010). Researching collaborative advantage: some conceptual and multi-level issues. SMG Working Paper No. 6/2010, Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1663648>.
- Gupta, P. D., Guha, S., & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1-14.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, Sage publications.
- Hilmi, N., Safa, A., & Reynaud, S. (2012). Coral reefs and tourism in Egypt's red sea. *Topics in Middle Eastern and North African Economies*, 14, 416-434.
- Holweg, M., Disney, S., Holmström, J., & Småros, J. (2005). Supply chain collaboration: Making sense of the strategy continuum. *European management journal*, 23(2), 170-181.
- Huxham, C. (1993). Collaborative capability: An intra-organizational perspective on collaborative advantage. *Public Money & Management*, 13(3), 21-28.
- Jap, S. D. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1-2), 19-35.
- Khan, H., & Wisner, J. D. (2019). Supply chain integration, learning, and agility: Effects on performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 12(1), 14.
- Knudsen, L. G., & Nielsen, E. B. (2010). Collaborative capability in R&D alliances: Exploring the link between organizational-and individual-level factors. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 152-175.
- Krohmer, H., Homburg, C., & Workman, J. P. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, 55(6), 451-465.
- Law 125. (2008). Law No. 125 of 2008 Amending Law No. 38 of 1977, organize tourism companies Law. In E. Almeria (ed.), *Law*, (Cairo, Egypt).
- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57.

- Liao, S. H., & Kuo, F. I. (2014). The study of relationships between the collaboration for supply chain, supply chain capabilities and firm performance: A case of the Taiwan's TFT-LCD industry. *International journal of production economics*, 156, 295-304.
- Luzzini, D., Brandon-Jones, E., Brandon-Jones, A., & Spina, G. (2015). From sustainability commitment to performance: The role of intra-and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. *International Journal of Production Economics*, 165, 51-63.
- Mandal, S. (2016). An empirical competence-capability model of supply chain innovation. *Business: Theory and Practice*, 17(2), 138-149.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal of operations management*. 28(2), 101-114.
- O'Cass, A., & Sok, P. (2013). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International Small Business Journal*, 32(8), 996-1018.
- Oh, S., Ryu, Y. U., & Yang, H. (2016). Supply chain capabilities and information technology characteristics: Interaction effects on firm performance. In: *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. pp. 1417-1425.
- Omar, R., Lim, K. Y., & Basiruddin, R. (2014). Board of directors and small medium enterprise's firm growth with firm culture as moderating factor in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 315-323.
- Osei, M. B., & Kagnicioglu, C. H. (2018). The impact of supply chain integration on firms' business and operational performance at the food retail sector/industry. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 5(1), 18-30.
- Pérez-Luño, A., Bojica, A. M., & Gopalakrishnan, S. (2018). When more is less: The role of cross-functional integration, knowledge complexity and product innovation in firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(1), 94-115.
- Richter, T., & Steiner, C. (2008). Politics, Economics and Tourism Development in Egypt: insights into the sectoral transformations of a neo-patrimonial rentier state. *Third World Quarterly*, 29(5), 939-959.
- Salisu, Y., & Bakar, L. J. A. (2019). Technological capability, relational capability and firms' performance. *Revista de Gestão*.
- Sandberg, E. (2007). Logistics collaboration in supply chains: Practice vs. theory. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 274-293.
- Sanders, N.R. and Premus, R. (2005). Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance. *Journal of Business Logistics*, 26: 1-23.

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of market research*, 26, 1-40.
- Schoenherr, T., & Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 99-115.
- Selim, M., Aidrous, I., & Semenova, E. (2020). International Tourism: Prospects for development in the post coronavirus world (Egyptian Example). *International Journal of Management (IJM)*, 11(7), 1145-1155.
- Seo, Y.-J., Dinwoodie, J., & Roe, M. (2016). The influence of supply chain collaboration on collaborative advantage and port performance in maritime logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), 562-582.
- Sheu, C., Yen, H.R., Chae, D (2006). Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (1), 24-49.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). An Integrative framework for supply chain collaboration. *International Journal of Logistics Management*, 16(2), 257-274.
- Singh, P. J., & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 189-200.
- Singh, R. J., & Sohani, N. (2011). Effect of supply chain integration on firm performance. In: *proceedings of the national conference on "Recent Advances in Manufacturing Engineering & Technology"*.
- Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business logistics*, 22(1), 29-48.
- Swanson, D., Jin, Y.H., Fawcett, A.M. and Fawcett, S.E. (2017). Collaborative process design: A dynamic capabilities view of mitigating the barriers to working together. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 571-599.
- Swink, M., & Schoenherr, T. (2015). The effects of cross-functional integration on profitability, process efficiency, and asset productivity. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 69-87.
- Tavana, M., Shabani, A., & Singh, R. (2019). The impact of interwoven integration practices on supply chain value addition and firm performance. *Journal of Industrial Engineering International*, 15(1), 39-51.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Topolšek, D., & Orthaber, S. (2011). Understanding the importance of internal integration and its implications for intercultural business communication. *Research in Logistics & Production*, 1, 187-201.

- Tse, Y. K., Zhang, M., Akhtar, P., & MacBryde, J. (2016). Embracing supply chain agility: an investigation in the electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(1), 140-156.
- Uca, N., Çemberci, M., Civelek, M., & Yılmaz, H. (2017). The Effect of Trust in Supply Chain on the Firm Performance through Supply Chain Collaboration and Collaborative Advantage. *Journal of Administrative Sciences*, 15, 215-230.
- Uwamahoro, A. (2018). Effects of supply chain integration on performance: An analysis of manufacturing firms in Rwanda. *East Africa Research Papers in Business, Entrepreneurship and Management*, 3, 3-20.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14(1), S61-S76.
- Walker, H. and Jones, N. (2012). Sustainable supply chain management across the UK private sector. *Supply Chain Management*, 17(1), 15-28.
- Wu, W.-p., & Choi, W. L. (2004). Transaction cost, social capital and firms' synergy creation in Chinese business networks: an integrative approach. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 325-343.
- Yılmaz, H., Çemberci, M., & Uca, N. (2016). The role of collaborative advantage for analyzing the effect of supply chain collaboration on firm performance. *International Journal of Commerce and Finance*, 2(1), 157-168.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 346-358.
- Zacharia, Z. G., Nix, N. W., & Lusch, R. F. (2009). An analysis of supply chain collaborations and their effect on performance outcomes. *Journal of business logistics*, 30(2), 101-123.
- Zhang, M., Lettice, F., Chan, H. K., & Nguyen, H. T. (2018). Supplier integration and firm performance: the moderating effects of internal integration and trust. *Production Planning & Control*, 29(10), 802-813.
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of operations management*, 29(1), 17-32.
- Zhou, H. & G. de Wit (2009). Determinants and dimensions of firm growth (No. H200903). *EIM Business and Policy Research*.

