



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.1; Jan. 2025

عدد يناير 2025



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة
(دراسة ميدانية)

إعداد الباحثة

شيماء محمد علوي حسن

المستخلص:

هدف البحث إلي تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة، وقد تكون مجتمع البحث من العاملين بشركات القطاع الإستثماري بقطاع البترول التابعة للهيئة المصرية العامة للبترول، وتكونت عينة البحث من عدد (٣٨٤) مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف الظاهرة محل البحث وتحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصلت النتائج إلي أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصي البحث بضرورة إهتمام الشركات ببناء قدراتها الديناميكية أو إعادة بنائها لتكون بمثابة مرشداً لها نحو البقاء والنمو والوصول الى ميزة تنافسية مستدامة بالإضافة إلي ضرورة قيام الشركة بإعادة تشكيل وهيكله مواردها ، والمراقبة المستمرة للأسواق وتحقيق الممارسات الأفضل مما يسهل إنجاز أعمالها .

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية - الميزة التنافسية المستدامة - قطاع البترول

Abstract:

This study aimed to analyze the relationship between dynamism and sustainable competitive advantage. The research population consisted of workers in investment sector companies in the petroleum sector affiliated with the Egyptian General Petroleum Corporation. The research sample consisted of (384) individuals. The descriptive analytical approach was used, where the phenomenon under study was described, analyzed and interpret using Suitable statistical methods, The results found that there is a positive relationship between dynamic capabilities in all their dimensions and sustainable competitive advantage.

In light of the results reached, the study recommended the need for companies to pay attention to building or rebuilding their dynamic capabilities to serve as a guide for them towards survival, growth and achieving a sustainable competitive advantage, in addition to the need for the company to reshape and restructure its resources, continuously monitor the markets and achieve best practices, which facilitates completing its work.

Keywords: Dynamic Capabilities – Sustainable Competitive Advantage – Petroleum Sector

مقدمة:

أصبحت المنظمات مطالبة بأن تكافح من أجل البقاء في عالم الأعمال التنافسي اليوم ، ولكي تصبح قادرة على المنافسة تتطلب تصميماً واعياً ومستمرًا للميزة التنافسية المستدامة. (Silva , 2019).

لذلك يجب أن يكون لدى كل منظمة معرفة وفهم لما يحدث في السوق ، مايريده العميل، ومتابعة التغييرات في بيئة الأعمال وذلك للتنافس مع الآخرين ، كما يجب فهم ماهية وكيفية إدارة مجموعة متنوعة من الموارد المملوكة للفوز في المنافسة وخلق ميزة تنافسية مستدامة (Kuncoro , 2018).

لذا فإن السعى نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لم يعد خياراً للمنظمات، بل أصبح ضرورة لا يمكن التغاضي عنها ، وذلك لضمان نيل المنظمة موقعاً تنافسياً مناسباً في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاعات التي تنشط فيها من خلال تحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنه (Mahdi ، 2019).

وتعد القدرات الديناميكية أمراً حيوياً لتعزيز بقاء ونمو المنظمات (Morgan , 2021)، حيث أنها تزيد من قدرة المنظمة على التجديد المستمر لقدراتها الجوهرية للإيفاء بالمتطلبات البيئية وتمكنها من إستغلال الفرص التي تفرزها عوامل البيئة الخارجية المتغيرة (Fainshmidt , 2017).

ويعتبر قطاع البترول في مصر من القطاعات الهامة والأساسية في عملية التنمية الإقتصادية وذلك لما يحققه من مردود إقتصادي كبير على مستوى كافة القطاعات الإنتاجية ، كما أن معظم المنظمات اليوم نجدها تعمل على تجسيد فكرة البقاء والإستمرارية (محمد ، ٢٠١٩).

كما يشغل هذا القطاع مكانه محورية وهامة في الإقتصاد القومي المصري نظراً للمقومات الضخمة والتي تشكل فرصاً هائلة لتنمية القطاع وتوظيفه ليصبح أحد أهم دعائم النمو الإقتصادي الشامل والتنمية المستدامة في مصر وتماشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠ (السولييه ، ٢٠٢٠) .

ويتأثر قطاع البترول شأنه شأن غيره من القطاعات الأخرى بما يجري حولة من التغييرات البيئية المتلاحقة والتطورات التكنولوجية المتسارعة ، الأمر الذي يتطلب منه السعى دائماً لإتباع السلوكيات الإستراتيجية الفعالة وإستغلال كافة قدراته بالإضافة الى البحث الدائم والإستكشاف عن كل ما هو جديد حتى يتمكن من مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لذا يهدف البحث الحالي إلي التعرف علي مدي توافر القدرات الديناميكية بشركات القطاع الإستثماري بقطاع

البتزول والتعرف علي العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة للمتغير المستقل " القدرات الديناميكية ":

هدفت دراسة (Kovilage et al., 2024) الى التعرف على تأثير القدرات الديناميكية على التميز التشغيلي والتأثير المعدل للديناميكية البيئية على العلاقة بين التميز التشغيلي والقدرات الديناميكية على صناعة الملابس في سيرلانكا حيث أكدت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين القدرات الديناميكية والتميز التشغيلي .

كما هدفت (Najjinda et al., 2023) الى تحديد ما اذا كانت القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين راس المال الاجتماعي والنمو المستدام للمطاعم كاملة الخدمات في اوغندا حيث تم استخدام الاستبانة على ١٥٤ مطعمًا والتي اوضحت بأن رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية تتنبأ بشكل كبير أولاً النمو المستدام لتلك المطاعم وثانياً ارتباط رأس المال الاجتماعي بشكل كبير مع القدرات الديناميكية .

وأيضاً أوضحت دراسة (القحطاني ، ٢٠٢٣) بوجود أثر معنوي للقدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية والمرونة الاستراتيجية بالاضافة الى وجود أثر غير مباشر دال احصائياً للقدرات الديناميكية في ادارة المخاطر السيبرانية في وزارة الداخلية في دولة قطر من خلال المرونة الاستراتيجية، مما أوصى ذلك بالعمل على توفير كافة المتطلبات اللازمة لتحقيق التنمية في القدرات الديناميكية وتعزيزها لغايات تحقيق أكبر قدر في المرونة الإستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية ، وتحقيق الفاعلية في إدارة المخاطر السيبرانية .

أشار (Morgan، 2021) بأن القدرات الديناميكية للشركات تعد محفزاً جيداً وتأثيراً كبيراً لبقاء ونمو تلك الشركات، كما بينت دراسة (Yuan ، 2021) مدى تأثير تلك القدرات الديناميكية على الكفاءة المتمحورة حول تصميم نموذج الأعمال .

كما أوضحت دراسة (Pattanasing ، 2021) بتأثيرها المباشر على قياس الأداء الديناميكي وأن المنظمات عالية الأداء تعد وسيطاً كاملاً في نقل تأثيرات القدرات الديناميكية وقياس الأداء الديناميكي الى الأداء التنافسي في ظل بيئة ديناميكية متزايدة، والتي قد إتقنت معها دراسة

(Pattanasing، 2019) في وجود علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية ونظم الأداء العالي والأداء التنظيمي كما أوضحت أيضاً بأن الفنادق ذات المستوى الأعلى أفضل من المستوى الأدنى ويرجع ذلك الى توافر موارد أفضل يمكن للقدرات أن تحرك المنظمة نحو أداء أكثر رضاء.

وأوضحت دراسة (الأنصاري ، ٢٠٢١) مدى تأثير قدرات إدارة المعرفة في القدرات الديناميكية بالجامعات والذي بناءً عليه تؤثر تلك القدرات على سلوكيات العمل الإبتكاري، وهذا ما أكدت عليه أيضاً دراسة (Ali ، 2021) في التأثير الإيجابي للقدرات الديناميكية على أداء الإبتكار في القطاع المصرفي.

وفي نفس السياق ذكرت دراسة (Wendra، 2019) مدى تأثير القدرات الديناميكية على أداء الإبتكار في صناعة الملابس الأندونيسية من خلال وساطه رأس المال الفكرى بين القدرات الديناميكية وأداء الإبتكار حيث أن القدرات الديناميكية يمكن أن تجدد مخزون المعرفة داخل المنظمات، وذلك تأكيداً على ما ذكرته دراسة (خريسات ، ٢٠١٨) في مدى تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها في الإبتكار التكنولوجي والإبداعي .

وقامت دراسة (Lopez، 2020) بتحليل مدى تأثير القدرات الديناميكية للمزارع على أدائهم النهائي، حيث أوضحت الدراسة مدى ارتباط القدرات الديناميكية ببعضها البعض وتأثيرها الإيجابي على الإستدامة الإقتصادية وخلق قيمة إضافية ونشر المزايا التنافسية المستدامة، وقد إنتقلت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Lina ، 2021) في أن القدرات الفردية وحدها ليست كافية بل الأفضل الإستخدام المشترك للقدرات الديناميكية بأبعادها الثلاثة وهي الإستشعار والإستيلاء وإعادة التكوين الأمر الذي يساعد قادة النظام على التنظيم الناجح للنظام البيئي في الإبتكار.

كما قامت دراسة (Chumphong ، 2020) بتسليط الضوء على الدور الحاسم للرؤية القائمة على الموارد والقدرات الديناميكية من أجل مساعدة المنظمات في تايلاند على تحسين أداء مؤسساتهم ، بالإضافة الى تعزيز القدرة التنافسية للشركات في الإقتصاد، كما أوضحت الدراسة أن القدرة الديناميكية تساعد في تحفيز المنظور القائم على الموارد لتعزيز أداء الشركات، وفي نفس السياق أوضحت دراسة (Nhon ، 2020) الدور الهام الذي تلعبه القدرات الديناميكية في قطاع الإتصالات ومدى تأثيرها في العلاقة بين رأس المال الفكرى وأداء الشركة.

ثانياً: الدراسات السابقة للمتغير التابع " الميزة التنافسية المستدامة ":

هدفت دراسة (Alkababji M. W.,2023) الى دراسة أثر تطبيق التكلفة المستهدفة وتقنيات التحسين المستمر فى الشركات الصناعية العاملة فى جنوب فلسطين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وقد أثبتت النتائج الى وجود هذا الأثر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وهدفت أيضاً دراسة (Ismail I.J.,2023) إلى فهم تأثير التوجه الاستراتيجى والرقمنة على الميزة التنافسية المستدامة .

هدفت دراسة (نصر ، ٢٠٢٠) الى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجى فى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمصر، كما هدفت دراسة (علوان، ٢٠٢١) التعرف على مدى الإستفادة من إدارة الذكاء التنافسى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات المصرية فى مواجهة مختلف الأزمات والتحديات.

وإستنتجت دراسة (Singh,2020) أن هناك عدة موضوعات خمس أساسية تقاس بناءً عليها عوامل الميزة التنافسية المستدامة فى المستشفيات وهى (التكيف و التغيير، التميز السريرى، خلق قيمة فريدة، إدارة الظروف غير المتوقعه، النهج المرتكز على المريض) وأن هذه الموضوعات تحقق الميزة التنافسية المستدامة وتساهم فى خدمة وأداء وقيمة المستشفيات ورسم خريطة لعوامل الإستدامة.

وقد هدفت دراسة (Arsawan,2020) فحص دور مشاركة المعرفة فى تشكيل ثقافة الإبتكار لتحسين أداء الأعمال وبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث تبين من خلالها أن هناك تأثير كبير لمشاركة المعرفة على ثقافة الإبتكار وأداء الأعمال والميزة التنافسية المستدامة ، كما أن الميزة التنافسية المستدامة لعبت دوراً حيوياً فى بقاء الشركات، وقد إنتقت نتائج هذا الدراسة مع دراسة (Mahdi,2019) التى أكدت أيضاً على وجود علاقة كبيرة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة فى الجامعات.

وفى نفس السياق أكدت دراسة (عبد العظيم ، ٢٠٢٠) على أن التكامل بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمات فى بناء قدرات تنافسية مستدامة تمكنها من التفوق على الآخرين والإستجابه للتغيرات الحادة والسريعة فى السوق، كما أشارت أيضاً دراسة (Mahdi ، 2021) الى أن القدرات القيادية الإستراتيجية يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإنخراط فى

عمليات إدارة المعرفة التي تتحقق من خلال خلق رأس المال البشري والإجماعي كقدرات قيادية إستراتيجية.

وقد إستنتجت دراسة (Battour et al. ، 2021) أن هناك تأثيراً إيجابياً ومباشراً لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة، وذلك وفقاً لما تم إستنتاجه فى دراسة (Almada & Borges ، 2018) فى مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنشاء الثقافة المستدامة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

هدفت دراسة (Xi & Shual ، 2021) الى إستكشاف كيفية تأثير القدرات التكنولوجية الأساسية لصناعة التكنولوجيا الفائقة على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، كما هدفت دراسة (سليمان ، ٢٠٢١) الى تقديم إطار مقترح لبناء ميزة تنافسية مستدامة، ودعم الأداء التسويقي لشركات السياحة من خلال إستخدام التقنيات الذكية فى تسويق الخدمات السياحية .

إستنتجت دراسة (Julio ، 2017) أن سمات الRBV النظرة القائمة على الموارد وسمات المسؤولية الإجتماعية للشركات تعمل على توليد ميزة تنافسية مستدامة مما يؤدي ذلك الى تحقيق أداء أعلى، لذا فإن بناء الميزة التنافسية المستدامة هو سابقة مهمه للأداء التنظيمي لأن هذا يظهر بشكل أساسى السمات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق نتائج إقتصادية إيجابية.

ثالثاً: الدراسات السابقة للمتغيرين "القدرات الديناميكية" و"الميزة التنافسية المستدامة":

هدفت دراسة (Sugiarto ، 2020) الى فحص العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية والأداء المبتكر فى شركة عائلية أندونيسية من أجل تحسين أداء الأعمال وزيادة إستدامة الميزة التنافسية، كما هدفت دراسة (الحاجم و السلطان ، ٢٠٢١) الى إظهار كيف يتم الإلتزام بمبادئ الإنتاج المستدام فى ممارسات التصنيع الحالية لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة من خلال إستغلال القدرات الديناميكية التي تتفاعل مع البيئة.

كما قامت دراسة (المواضية ، ٢٠٢٠) بدراسة أثر التوجه الإستراتيجي فى تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع واستعراض الباحثة للدراسات السابقة العربية والاجنبية التي إهتمت بدراسة المتغيرات التالية (القدرات الديناميكية ، الميزة التنافسية المستدامة)، فقد تبين للباحثة الأتى:

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الفوائد التي حصلت عليها الباحثة عن طريق إطلاعها على الدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

- المساعدة فى إختيار موضوع البحث وتحديد مشكلتها وفروضها وأهدافها.
- المساعدة فى تحديد كيفية إعداد منهجية البحث، وإعطاء صورة واضحة عن متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها.
- صياغة الإطار النظرى للبحث.
- المساعدة فى تصميم أداة الدراسة (الإستبانة).
- الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة فى مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

أوجه إتفاق وإختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى مشكلة الدراسة والهدف ومجال التطبيق.
- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مقارنة بالدراسة الحالية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة مثل فى إتباعها المنهج الوصفى التحليلى واستخدام الاستبانة فى جمع البيانات كأداة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى إتفاق الدراسة الحالية فى إختيار عينة من الإدارتين العليا والوسطى مع دراسات.

الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، التي ينظر إليها عادة على أنها الخطوة الأولى اللازمة؛ لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعاده، ولمساعدة الباحث فى بناء الفروض الخاصة بالبحث، التي بدورها تستخدم فى تصميم البحث الوصفى (إدريس ، ٢٠٠٧)، ولذا كان من الأهمية البدء؛ لإجراء هذه الدراسة الاستطلاعية من مرحلة التخطيط للبحث.

وقد قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية، من خلال مقابلة (٣٠) مفردة من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى بالشركات محل الدراسة، للتعرف على مظاهر المشكلة وتحديد المشكلة البحثية وفروض الدراسة، وذلك وفقا للجدول الآتي:.

الجدول رقم (١)

نتائج الدراسة الاستطلاعية

النسبة	لا	النسبة	نعم	السؤال
%٦٠	١٨	%٤٠	١٢	الشركة قادرة على استغلال قدراتها الديناميكية في تلبية احتياجات عملائها وتطلعاتهم.
%٥٠	١٥	%٥٠	١٥	الشركة لديها قدرات ديناميكية تمكنها من مواجهة التحديات البيئية الخارجية.
%٣٣	١٠	%٦٧	٢٠	تستغل الشركة قدراتها الديناميكية في تحسين أدائها وكفاءتها.
%٥٠	١٥	%٥٠	١٥	الشركة قادرة على مواجهة التحديات؛ للحفاظ على الميزة التنافسية.
%٤٣	١٣	%٥٧	١٧	تقوم الشركة بالاستثمار المستمر في البحوث والتطوير؛ لضمان استمرار وتحسين الميزة التنافسية.
%٥٧	١٧	%٤٣	١٣	تمتلك الشركة كفاءات متميزة في تخصصاتهم يصعب توافرهم في سوق العمل.

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال بيانات الجدول رقم (١) تم التوصل إلي معرفة مظاهر المشكلة المتمثلة في النقاط الآتية.

- ضعف قدرة الشركة في مواجهة تحديات البيئة الخارجية .
- قلة إستثمار الشركة المستمر في البحوث والتطوير .
- هناك قصور في استغلال الشركة قدراتها الديناميكية في تلبية احتياجات عملائها وتطلعاتهم.
- عدم قدرة الشركة الحفاظ علي الكفاءات والمهارات البشرية لديها.
- هناك قصور في إدارة الاحتياجات المختلفة بالشركة.

مشكلة البحث:

فى إطار الدراسات السابقة التى تم عرضها وفى ضوء الدراسة الإستطلاعية وما أسفرت عنه من مظاهر للمشكلة يمكن تحديد وصياغة مشكلة البحث فيما يلى :هناك قصور وعدم ادراك لاهمية استغلال الشركة لقدراتها الديناميكية فى إدارة احتياجاتها المختلفة ، بالإضافة الى ضعف قدرتها فى مواجهة تحديات البيئة الخارجية ، مما ينعكس ذلك على مدى قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤل التالى : ما مدى توافر قدرات ديناميكية بالشركات محل الدراسة ومدى تأثيرها فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟

أهداف البحث:

١. تحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة.
٢. التوصل الى نتائج وتوصيات لطبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى الشركات محل الدراسة.
٣. تقديم برنامج عمل تنفيذى مقترح للشركات محل الدراسة والشركات المماثلة لها .

أهمية البحث:

• الأهمية العلمية:

تسليط الضوء على مفهوم القدرات الديناميكية ومدى مساهمتها فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى الشركات محل الدراسة.

• الأهمية العملية:

١. إختبار نموذج لإيضاح تأثير القدرات الديناميكية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
٢. مساهمة البحث فى عملية تعميق الرؤية لدور المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
٣. التوصل الى عدد من المقترحات التى يمكن أن تساعد الشركات محل الدراسة على تعظيم الاستفادة من قدراتها الديناميكية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
٤. إمكانية إستخدام نتائج هذا البحث فى العديد من المجالات ذات الصلة بموضوع البحث.

فروض البحث:

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث فيما يتعلق بالبحث عن تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة علي الشركات محل الدراسة، فقد قامت الباحثة بوضع الفرض الرئيسي التالي:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة. وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قدرات الإستشعار والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة.
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قدرات إعادة التكوين والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قدرات التعلم والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قدرات التكامل والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة
 - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قدرات الإستيلاء والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة

متغيرات البحث:

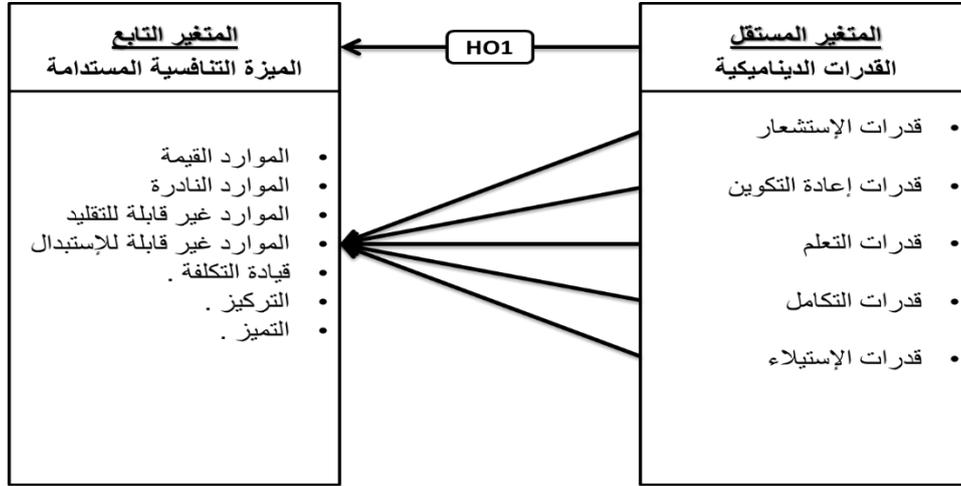
أولاً: المتغير المستقل:

ويمثل القدرات الديناميكية، بأبعادة (قدرات الإستشعار، قدرات التكامل، قدرات التعلم، قدرات الإستيلاء، قدرات إعادة التشكيل).

ثانياً: المتغير التابع:

ويمثل الميزة التنافسية المستدامة ، بأبعادة (الموارد القيمة ، الموارد النادرة ، الموارد غير قابله للإستبدال، الموارد غير قابله للتقليد ، قيادة التكلفة ، التميز ، التركيز)

ويوضح الشكل التالي النموذج الإجرائي لمتغيرات البحث:



المصدر: من إعداد الباحثة

الإطار النظري للبحث:

أولاً: القدرات الديناميكية:

مقدمة:

تواجه المنظمات ديناميكية متزايدة بسبب التطور التكنولوجي السريع والرقمنة ومتطلبات الإستدامة وخلق فرص جديدة لإبتكار النظام البيئي. (Linde، 2021)

وفي ظل هذه التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الأعمال والتي تواجهها المنظمات، لابد لمنظمات الأعمال من إكتساب قدرات وموارد تنظيمية تتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، إذ أن القدرة على التعرف على الفرص الجديدة في الأسواق، وتحديد الأهمية الإستراتيجية لهذه القدرات والموارد تسمى القدرات الديناميكية (عبد الغفور، ٢٠١٧).

مفهوم القدرات الديناميكية:

ظهر مفهوم القدرات الديناميكية بسبب التغيرات المستمرة وعدم التأكد في بيئة الأعمال والسوق (Kareem,2020)، حيث يعد هذا المفهوم أحد تيارات البحث نشاطاً في أدبيات الإدارة الإستراتيجية والذي يتعامل مع الإطار الشامل للقدرات والذي يمكن من خلاله التعرف على كيفية استجابة المنظمات للتغيرات الإستراتيجية السريعة (Stefano,2014) .

كما أوضحت دراسة كلا من (Barney, 1991، Teece et al.,2016 ، Andresen,2020) أن مفهوم القدرات الديناميكية متجذر في وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) Resource- Based View التي تؤكد أهمية تميز موارد المنظمة وقدرات الشركة على إدارة الموارد بإعتبارها حجر الأساس لتحسين الأداء والبقاء والنمو (Morgan, 2021).

وقد أشار (Pattanasing, 2019) للقدرات الديناميكية بأنها " قدرة المنظمة على الاندماج ، الجمع بين الموارد والقدرات الحالية وبناءها وإعادة تشكيلها وتحويلها داخلياً وخارجياً ، للإستجابة والتكيف مع البيئة المتغيرة بإستمرار لتحقيقها الأداء والحفاظ على المزايا التنافسية".

ومن هنا يمكن للباحثة تعريف القدرات الديناميكية بأنها هي " القدرات التي تمكن المنظمة إستراتيجياً من إستشعار الفرص الجديد والتعلم وتكامل الموارد ودمجها، وبناء وإعادة تشكيل الجدارات التنظيمية للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

أهمية القدرات الديناميكية:

يتسم عالم الاعمال اليوم بأنه عالم سريع التطور مع وجود تحديات متعددة الأوجه من ناحيه، ومستهلكون وعملاء تتزايد طلباتهم وإحتياجاتهم للإبتكار والتخصيص، وفي هذا الصدد هناك زيادة في الضغط على الشركات لتتطور بسرعة حتى تستطيع الإستجابة للمتغيرات البيئية المعقدة والديناميكية المتزايدة. وفي هذا السياق فإن التفكير بالقدرات الديناميكية يعزز أهمية قدرة الشركة على تجديد مواردها وقدراتها على التعامل مع المتغيرات البيئية وديناميكية السوق، مع النظر الى ما وراء الصناعة المحدده للشركة في النظام البيئي للأعمال الكلي. (Tondolo، 2014) .

فالحاجة للقدرات الديناميكية تبرز من خلال تحقيق العديد من الفوائد، لأن بيئة الأعمال أصبحت متغيرة بشكل متسارع بسبب التقدم التكنولوجي، وثورة الإتصالات التي أدخلت بطياتها مفاهيم ومناهج إدارية جديدة. (المواضية ، ٢٠٢٠).

الأمر الذي يفرض زيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال إمتلاك موارد مميزة وإستغلال الفرص التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية المتغيرة، كما أن القدرات الديناميكية تزيد من قدرة المنظمة على التجديد المستمر لقدرتها الجوهرية للإيفاء بالمتطلبات البيئية وتمكنها من إستغلال الفرص. (Fainshmidt، 2017)

وتسهم القدرات الديناميكية في دعم الإستراتيجية الموجهة نحو البيئة الخارجية والإستراتيجية الموجهة نحو البيئة الداخلية، أى عمل توافق بين استراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها، بالإضافة الى أنها تزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفورية والعمل بسرعة على إختيار المواد والإستراتيجية المناسبة في مواجهة عدم التأكد. (Calderon ، 2018).

هذا وقد حدد (Mikalef & patel، 2017) أهمية القدرات الديناميكية للمنظمة بالنقاط التالية:

١. تساعد على التحرك بسرعة وبشكل فعال في توقع التغيير والإستفادة من النتائج .
٢. القدرة على التعرف بسرعة على الفرص وإغتنامها قبل الوصول إليها من المنافسين .
٣. القراءة والتحليل وبشكل عميق للعوامل البيئية ومدى تأثيرها على المنظمة، وتحديد التهديدات ومحاولة تجنبها والتقليل من أثرها السلبي على المنظمة.
٤. دراسة العوامل البيئية الداخلية من خلال الوعي بمرور المنظمة وقدراتها على مواجهة التغيير البيئي، وتحديد مقدرة المنظمة على إستثمار الفرص.

أبعاد القدرات الديناميكية:

وتتكون القدرات الديناميكية لهذا البحث من خمسة أبعاد وهي: الإستشعار، التعلم، إعادة التشكيل، التكامل، الإستيلاء، وذلك وفقاً لما إتفق عليه أغلب الباحثين في العديد من الدراسات والتي قد عرفها الباحثون كالتالي:

- ١- **قدرات الإستشعار:** هي القدرة على التنبؤ بالمستقبل وإعادة التشكيل نحو تطوير القدرات التي تشمل الوعي وفهم التحول في البيئة والفرص والتهديدات (Wilden ، 2016).
- ٢- **قدرات التعلم:** هي التركيز على استخدام معلومات السوق لتوليد معرفة جديدة، أى هي القدرة على استعادة القدرات التشغيلية بمعرفة جديدة (Kindstrom، 2013).
- ٣- **قدرات التكامل:** هي قدرة المنظمة على مراجعة وتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، من خلال منظومة متكاملة من السياسات والعمليات والموارد الداخلية التي تحكم وتنظم عمل المنظمة لتحقيق أهدافها ومواجهتها للظروف البيئية المحيطة (Beltran & Ramesh، 2017).

٤- قدرات إعادة التشكيل أو التكوين: تحويل قاعدة الموارد الحالية من خلال مجموعات جديدة لمعالجة الفرص والتهديدات (Koparan ، 2020).

٥- قدرات الإستيلاء : تشير الى تطوير وإختيار فرص العمل التي تتناسب مع بيئة المنظمة ونفاذ القوة والضعف فيها ، وتمثل الإجراءات المحددة التي تهدف الى تطوير إستراتيجية، وإعادة تصميم نموذج العمل ، وتحديد هيكل الحوكمة من أجل متابعة الفرص التي تم إستشعارها حديثاً. (Teece ، 2007)

ثانياً: المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة":

مقدمة:

أدت التطورات المختلفة التي يشهدها العالم اليوم، والتحولت المتسارعة في البيئة الإقتصادية المحلية والإقليمية والدولية الى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة السعى نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، من أجل ضمان البقاء والإستمرار والتطور (عايض و البشارى ، ٢٠٢٠).

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

أصبحت الميزة التنافسية المستدامة أحد الأهداف المهمة للمنظمات فى جميع أنحاء العالم (Papula & Volna ، 2013) ، فهي تعد المفهوم الأكثر شيوعاً فى مجال الإدارة الإستراتيجية، فهو يشرح العوامل التي تؤثر على أداء الشركات (Sigalas & Papadakis ، 2018).

وتظهر مراجعة الأدبيات العديد من التعريفات المختلفة ، حيث أشار (Liang Pei ، ٢٠٢٠) بأنها المزايا أو الفوائد ذات القيمة والنادرة وغير المقلدة والتي لا يمكن الإستغناء عنها على المدى طويل الأجل من خلال تكامل الموارد فى عملية إنشاء القيمة وتوزيعها مقارنة بالحاضر أو المنافسين المحتملين.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها " تنفيذ استراتيجية لخلق قيمة يتم تنفيذها فى نفس الوقت من قبل أى منافسين حاليين أو محتملين ، أو أنها تنفيذ لإستراتيجية إنشاء القيمة التي لا يتم

تنفيذها في وقت واحد من قبل أى منافسين حاليين أو محتملين وعندما تكون هذه المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائدها ذلك . (Sriwidadi ، 2016) .

وقد أوضح (Kang ، 2020) بأن الميزة التنافسية المستدامة يتم تحديدها داخل المنظمات من خلال الموارد الداخلية وموقعها التنافسي داخل الصناعة المعنيه.

وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها " هي المنظمات التي تقوم بتنفيذ إستراتيجيات تعمل على خلق قيمة تنفرد بها المنظمة وتتميز عن غيرها من المنظمات الأخرى، وإملاكها موارد نادرة وفريدة وغير قابلة للإستبدال "

أهداف الميزة التنافسية المستدامة:

- أشار (Smith E. et al. ، 2013) الى أهداف الميزة التنافسية المستدامة من خلال الأتي:
١. تعدد رؤية المنظمة حينما تتخلى المنظمات المنافسة عن خطط تقليد موارد منافسيها.
 ٢. قدرة المنظمة على مواجهة عوائق التقليد والمحافظة على بيئة نظيفة ومستدامة .
 ٣. تنتهي نشاطات محاولة التقليد أو المحاكاه بدون الإخلال بميزات التنافس للمنظمة.
 ٤. أن يكون من الصعب تقليد الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.
 ٥. إهتمام المنظمة بحماية مواردها من المنافسة ، وتقديم منتجات صديقة وغير ضارة بصحة العميل.
 ٦. زيادة إهتمام المنظمة بالميزة التنافسية المستدامة لديموميتها وصعوبه المحاكاه أو التقليد
 ٧. زيادة مهارات وتقنيات متخصصة تساعد المنظمة على القيام بنشاطات البحث والتطوير لتقديم منتجات متميزة عن منافسيها وبشكل مستمر وصديقة للبيئة.
 ٨. جعل العميل محور الإهتمام بالمنظمة.

أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

أشار (Nadarajah ، 2013:54) بأن الميزة التنافسية المستدامة يمكن إعتبارها الآلية التي تعمل على تعظيم موارد المؤسسات بشكل كامل فى إستغلال فرص الأعمال الحالية أثناء إستكشاف الموارد الأخرى لضمان إستدامه مركزها التنافسي للمستقبل على أساس المتانه والتنقل وإمكانية

التكرار، ومن ثم تعتبر الإستدامة عملية ديناميكية وليست ثابتة، بل تتطلب من المنظمات تبنى التغيير بشكل إيجابي.

ويذكر (Hosseini et al. ، 2018:2) بأن العامل الرئيسى للحفاظ على الربحية فى السوق التنافسية الحديثة هو إمتلاك الميزة التنافسية المستدامة، وأن الشرط الضرورى للميزة التنافسية المستدامة هو إمتلاك إستراتيجية مناسبة، لأن الشاغل الرئيسى هو خلق ميزة تنافسية من خلال التكامل الفعال للبيئة والموارد التنظيمية بإستخدام القدرات الفكرية للمنظمة.

ويشير (Hill & Hill ، 2009) الى أن أهمية الميزة التنافسية تعود الى الأسباب التالية:

- ١- تمثل الميزة التنافسية المستدامة مؤشراً لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادى وإمتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها على الإحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب المزيد من العملاء.
- ٢- يمكن للمنظمة مواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويتم ذلك عبر تطوير المنظمة لقدراتها بإستمرار لتكون أكثر قابلية على إستثمار أشباه الفرص.
- ٣- تمثل الميزة التنافسية المؤشر الأكثر دقة فى تحديد تفردتها لإيمانها المطلق بأن أداء اليوم يجب أن يكون أفضل من أداء الأمس وإنجاز الغد أفضل مما نفذ اليوم.

مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة:

أشار (Maury ، 2018) الى أن تقييم وقياس الميزة التنافسية المستدامة يتم من خلال تحليل مصادر الميزة مثل موقف المنظمة فى السوق، أو موارد المنظمة الخاصة والقدرات عن طريق قياس نتائج جهود التنافسية من خلال أداء المنظمات ، بينما حدد (Pistilli ، 2018) مدخلان لفهم وتحليل الميزة التنافسية المستدامة وهما كالتالى:

١- المدخل المتجه من خارج المنظمة الى داخلها:

أو ما يعرف بالتحليل الخارجى للبيئة حيث ركز العديد من مفكرى الإدارة الإستراتيجية على البيئة التى تعمل فيها المنظمة، حيث وجدوا أن تلك المنظمات الناجحة دائماً تتوجه نحو فهم (مؤشرات السوق، التطورات الخارجية والإستجابة السريعة لها وتطلعات العملاء، نظرة المجتمع، وكل

مؤثرات البيئة الخارجية) كل هذا يجعل المنظمة تحقق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال تمسكها بموقعاً بيئياً متقدماً ومتفوقاً ثم تعمل بعد ذلك على إنسجام وتوافق مواردها مع هذا الموقع.

وتتفق الباحثة مع دراسة (عثمان ، ٢٠١٩) في أنه على الرغم من أهمية إستراتيجيات التكلفة والتمايز والتركيز إلا أنه لا يمكن تحقيقها بدون موارد وقدرات متميزة يتم إستغلالها من خلال توجه إستراتيجي ذو بعد ديناميكي، حيث أن الإعتماد على هذه الإستراتيجيات لا يحقق بالضرورة إستدامه الميزة على المدى الطويل لإمكانية تقليدها لو تم إستبدالها وبالتالي هذه الإستراتيجيات تحقق ميزة تنافسية فقط ولا تضمن ديمومتها.

٢- المدخل المتجه من داخل المنظمة الى خارجها:

أو ما يعرف بالتحليل الداخلي حيث ركز هذا المدخل على ما تتمتع به المنظمة من إمكانات ونقاط قوة ومقدرات جوهرية ومدى تحكمها في تلك الإمكانيات وما تملكه من موارد فريدة ملموسة أو غير ملموسة - غير متاحة عند المنافسين - تستخدم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، ثم إختيار موقعاً بيئياً يلائم هذه الإمكانيات.

وأشارت (عثمان ، ٢٠١٩) أن هذا المدخل يعتمد على نظريه الموارد أو وجهة النظر القائمة على الموارد التي أشار اليها Barney 1991 حيث إنه من الممكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إذا توفر لدى المنظمة موارد تتسم بخصائص معينة وهي القيمة، الندرة، صعوبة التقليد أو صعوبة المحاكاه، وصعوبة الإستبدال، وتعتبر هذه النظرية الأكثر تفسيراً للميزة التنافسية المستدامة والتي قد إعتمد عليها أغلب الباحثين.

وترى الباحثة بأن المزج بين المدخلان هي الطريقة المثلى لمتابعة استدامة الميزة التنافسية حيث أنه يجب أن يكون هناك توافق بين المنظمة وبيئتها لبناء الميزة التنافسية المستدامة SCA.

لذا تتبنى الباحثة المدخلان لقياس الميزة التنافسية المستدامة حيث أنهما يعدا أكثر تفسيراً للميزة التنافسية المستدامة.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تتكون الميزة التنافسية المستدامة لهذا البحث من سبعة أبعاد وهي: الموارد القيمة، الموارد النادرة، الموارد غير قابلة للتقليد، الموارد غير قابلة للاستبدال، التميز، التركيز، قيادة التكلفة، حيث أنهم أكثر تفسيراً للميزة التنافسية المستدامة، وذلك وفقاً لما تم الإشارة اليه من أغلب الباحثين في العديد من الدراسات.

- ١- القيمة: هي الموارد القادرة على إنتاج القيم عن طريق تنظيم غير المعروف مسبقاً وتكامل المهارات والخبرات عن طريق القدرات العالية على العمل في فريق.
- ٢- الندرة: هي الموارد غير المتاحة للمنافسين، وحيث أنه يتوفر للشركة موارد نادرة المهارات والقدرات ولا يقدر المنافسون الحصول على مثلها، وكأن تتوفر لدى الموارد البشرية إمكانية الإبتكار والإبداع وقبول التحديات والوظائف الصعبة وامقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- ٣- الموارد التي يصعب تقليدها: هي الموارد المالية والموارد البشرية التي لا يمكن للمنافسين تقليدها، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها وتعرف بأنها مرتبطة بجميع المؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يمكن التعبير عنه بفكرة التوظيف الدائم .
- ٤- الموارد غير قابلة للاستبدال: هي الموارد المالية والمعرفة التقنية والشهرة المتعلقة بالمنظمة التي لا يمكن استبدالها.
- ٥- التميز: يتمثل في المكاسب التي يتم تحقيقها من وضع شركة معين في قطاع معين فيما يتعلق بتسعير المنتج والمواصفات الذي لا يمكن تحقيقه الا اذا كانت الشركة مبتكرة فيما يتعلق بتطوير المنتج أو الخدمات على نحو تظل ذات صلة بالصناعة. (Okin , 2019)
- ٦- التكلفة: هي مقياس إستراتيجي من قبل الشركات التي تهدف الى أن تكون منتجه بتكاليف منخفضة في الصناعة. (Porter, 2008)
- ٧- التركيز: هو نهج استراتيجي يهدف الى التركيز على مجموعة عملاء محددين، وعلى جزء من خط إنتاج، ومنتجات وسوق محدد. (Porter, 2008)

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، حيث يتضمن المنهج الوصفي المصادر المكتبية والمراجع والكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع محل الدراسة ، أما المنهج التحليلي فيتضمن الدراسة الميدانية التي تعتمد على جمع البيانات

عن طريق قائمة الاستقصاء، والمقابلات الشخصية مع ذوي الاختصاص وذو علاقة بالموضوع محل الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

أولاً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث فى العاملين بشركات القطاع الإستثمارى بقطاع البترول التابعة للهيئة المصرية العامة للبترول، وكانت وحدة المعاينة ثلاث شركات هي (شركة سان مصر، شركة بتروجيت، شركة السهام للبترول) طبقاً لتوجيهات الهيئة.

ثانياً: عينة البحث:

أما وحدات البحث فهي العاملين الإداريين بتلك الشركات. ونظراً لعدم وجود مصدر معتمد علمياً يشير الى عدد العاملين بقطاع البترول ، فقد إعتبرت الباحثة أن هذا المجتمع لا نهائى - إحصائياً - ومن ثم لجأت الباحثة الى تطبيق المعادلة التى تحدد حجم العينة فى حالة المجتمعات اللانهائية والتي تكون على النحو التالى:

$$n = \left\{ \frac{5z_{\alpha/2}}{\epsilon} \right\}^2$$

عند مستوى ثقة (٩٥ %) وخطأ مقبول قدره (٥ %) وبنسبة توافر الخاصية ٥٠ % نجد أن :

$$n = \left\{ \frac{0.5 \times 1.96}{.05} \right\}^2 = 384.16$$

ويتضح من خلال التعويض بالمعادله بأن حجم العينة هو (٣٨٤) مفردة.

مصادر جمع البيانات:-

أولاً: المصادر الثانوية:

للحصول على هذه المصادر تم الاعتماد على الأتى:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والنشرات والمقالات.
- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
- مواقع الإنترنت.

ثانياً: المصادر الأولية:-

للحصول على هذه المصادر تم الاعتماد على الأتي:

- أسلوب الإستقصاء، من خلال تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة البحث والتي تتمثل في العاملين بالإدارتين العليا والوسطى بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية.
- المقابلات الشخصية، للإستفسار والحصول على بعض المعلومات الخاصة بالبحث.

أداة جمع البيانات الأولية للبحث:

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات البحث الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء، قامت بإعدادها لذلك الغرض بالإعتماد على عدد من المقاييس المعتمدة من واقع الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

كما إعتمدت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي المتدرج ذى النقاط الخمسة لقياس العبارات وهو كالتالى :

التصنيف	أوافق بشده	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشده
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

تحليل ومناقشة النتائج:

أولاً: توصيف البيانات الديموجرافية لعينة البحث:

جدول رقم (٢)

توصيف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة	الترتيب
١- الجنس			
ذكر	117	30.5%	2
أنثى	267	69.5%	1
الإجمالي	384	100	-
٢- المؤهل العلمي			
بكالوريوس	286	74.5%	1
دبلوم دراسات عليا	50	13.0%	2
ماجستير	41	10.7%	3

دكتوراه	7	1.8%	4
الإجمالي	384	100	-
٤ - المستوى الوظيفي			
إدارة عليا	193	50.3%	1
إدارة وسطى	191	49.7%	2
الإجمالي	384	100	-
٥ - الخبرة فى الوظيفة الحالية			
أقل من ٣ سنوات	77	20.1%	3
من ٣ سنوات الى أقل من ٦ سنوات	79	20.6%	2
من ٦ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	51	13.3%	4
١٠ سنوات فأكثر	177	46.1%	1
الإجمالي	384	100	-

اعداد الباحثة وفقاً لمستخرجات التحليل الإحصائى .

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث وهي المتوسط Mean (M) والانحراف المعياري Standard Deviation (SD)، وذلك للتعرف على خصائصها من ناحية النزعة المركزية Central Tendency والتشتت Dispersion لهذه المتغيرات ويمكن توضيح المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لمتغيرات البحث:

أ- المتغير المستقل: "القدرات الديناميكية" والذي يشتمل على ٥ أبعاد بحثية كالتالي:

جدول (٣)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف)

أبعاد " القدرات الديناميكية "

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
بعد قدرات الإستشعار	4.032	0.733	18.18	1

٢	7.97	0.720	4.007	بعد قدرات التعلم
٣	8.51	0.741	4.003	بعد قدرات إعادة التكوين
5	18.56	0.721	3.884	بعد قدرات التكامل
4	19.38	0.763	3.938	بعد قدرات الإستيلاء
-	6.28	0.647	3.973	المتوسط العام لإجمالي أبعاد

من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة ، على أبعاد (القدرات الديناميكية)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.973) وهذه القيمة تقع في منطقة التوصيف الموافق وهذا يعنى قوة المتغير في رأى مفردات العينة في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف المعياري حول هذا الرأى (6.28%)، وهو ما يعنى أنه يقع في منطقة الإختلاف المحدود ، وهذا ما يؤكد على وضوح المتغير محل البحث لدى مفردات عينة البحث.

- وقد كان من أكثر الأبعاد أهمية في الإجابة على الترتيب: (قدرات الإستشعار)، (قدرات التعلم)، (قدرات إعادة التكوين)، (قدرات الإستيلاء)، (قدرات التكامل)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (18.18%)، (7.97%)، (8.51%)، (19.38%)، (18.56%)، على التوالي . وفقا لردود مفردات عينة البحث.

- مما يدلنا على مدى إدراك العاملين بالشركات بأهمية القدرات الديناميكية .

ب- المتغير التابع: "الميزة التنافسية المستدامة" ويشتمل على ٧ أبعاد بحثية:

جدول (٤)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف)
أبعاد " الميزة التنافسية المستدامة "

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
3	20.48	0.825	4.029	بعد الموارد القيمة
1	16.28	0.684	4.202	بعد الموارد النادرة

٣	بعد الموارد التي يصعب تقليدها	3.951	0.908	22.98	5
٤	بعد الموارد الغير قابلة للإستبدال	3.781	0.944	24.97	7
٥	بعد القيادة بالتكلفة	3.990	0.716	17.94	4
٦	بعد التميز	4.038	0.813	20.13	2
٧	بعد التركيز	3.895	0.833	21.39	6
-	المتوسط العام لإجمالي أبعاد *	3.984	0.612	15.36	-

من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة لحد ما، على أبعاد (الميزة التنافسية المستدامة)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.984) وهذه القيمة تقع في منطقة التوصيف الموافق وهذا يعنى قوة المتغير فى رأى مفردات العينة فى حين بلغت قيمة معامل الاختلاف المعياري حول هذا الرأى (15.36%)، وهو ما يعنى أنه يقع فى منطقة الإختلاف المحدود ، وهذا ما يؤكد على وضوح المتغير محل البحث لدى مفردات عينة البحث.

- وقد كان من أكثر الأبعاد أهمية في الإجابة على الترتيب: (الموارد النادرة)، (التميز)، (الموارد القيمة)، (القيادة بالتكلفة)، (الموارد التي يصعب تقليدها)، (التركيز)، (الموارد الغير قابله للإستبدال) وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (16.82%)، (20.13%)، (20.84%)، (17.94%)، (22.98%)، (21.39%)، (24.97%) على التوالي وفقا لردود مفردات عينة البحث.

مما يدل ذلك على أن الشركات محل الدراسة تهتم بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا يعزى الى مدى إدراك قيادات هذه الشركات لأهمية تحقيق الميزة المستدامة فى بقائها وإستمرارها فى ظل الظروف المختلفة .

ثالثاً: التحليل الإستدلالي :

وفى هذا الجزء تستعرض الباحثة نتائج التحليل الإستدلالي حيث يتم إختبار فروض البحث من خلال:-

١- قياس الارتباط بين المتغيرات ومعنويتها :

تم استخدام إرتباط بيرسون Pearson Correlation بين متغيرات البحث وذلك لقياس العلاقات بين متغيرات البحث كخطوة أولى لبناء نموذج القياس. ويوضح الجدول التالي ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد:

جدول (٥)

ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد

قدرات الإستهلاء	قدرات التكامل	قدرات إعادة التكوين	قدرات التعلم	قدرات الإستشعار		
.495***	.515***	.566***	.488***	.397***	الإرتباط	الموارد القيمة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
384	384	384	384	384	العدد	
.471***	.557***	.512***	.464***	.465***	الإرتباط	الموارد النادرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
384	384	384	384	384	العدد	
.424***	.534***	.495***	.401***	.453***	الإرتباط	الموارد التي يصعب تقليدها
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
384	384	384	384	384	العدد	
.357***	.461***	.390***	.318***	.357***	الإرتباط	الموارد غير قابله للإستبدال
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
384	384	384	384	384	العدد	
.546***	.622***	.647***	.650***	.599***	الإرتباط	قيادة بالتكلفة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
384	384	384	384	384	العدد	
.647***	.675***	.691***	.670***	.590***	الإرتباط	التميز
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	

384	384	384	384	384	العدد	
.418***	.337***	.374***	.310***	.331***	الإرتباط	التركيز
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
384	384	384	384	384	العدد	

٢- إختبار فروض البحث Paths Hypothesis Testing

وينص الفرض الرئيسي على " أن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة. وعليه يمكن كتابة الفرض العدمي والبديل كالتالي:

الفرض العدمي: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعادها علي الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة
الفرض البديل: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعادها علي الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة

جدول (٦)

اختبار الفرضية الثانية

النتيجة	فترات الثقة عند %٩٥		P-value	t-value	قيمة B	المسار	ف
	الحد الأدنى	الحد الأعلى					
قبول	0.164	0.457	0	4.331	0.314	القدرات الديناميكية < - الميزة التنافسية المستدامة	ف٢
قبول	0.051	0.229	0.002	3.056	0.14	قدرات الإستشعار < - الميزة التنافسية المستدامة	ف١-٢
قبول	0.015	0.234	0.015	2.43	0.132	قدرات التعلم < - الميزة التنافسية المستدامة	ف٢-٢

قبول	0.336	0.124	0	4.356	0.235	قدرات إعادة التكوين -> الميزة التنافسية المستدامة	ف٢-٣
قبول	0.345	0.155	0	5.076	0.25	قدرات التكامل -> الميزة التنافسية المستدامة	ف٢-٤
قبول	0.202	0.009	0.031	2.158	0.108	قدرات الإستيلاء -> الميزة التنافسية المستدامة	ف٢-٥

تظهر النتائج أيضا أن هناك تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية علي الميزة التنافسية المستدامة حيث أن $(\beta = 0.314, t = 4.331, P < 0.001)$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، وعليه فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل وبذلك فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني للدراسة. وكانت نتائج الفروض المتفرعة من الفرضية الرئيسية كالتالي:

- الفرض الفرعي الأول: قدرات الإستشعار نجد أن لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية علي "الميزة التنافسية المستدامة" $(\beta = 0.14, P < 0.01)$ وبما أن قيمة الدلالة في أقل من ٠.٠٥ وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.
- كما نجد أن قدرات إعادة التكوين لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية علي "الميزة التنافسية المستدامة" $(\beta = 0.235, P < 0.001)$ وبما أن قيمة الدلالة في أقل من ٠.٠٥ وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.
- ونجد أن قدرات التعلم لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية علي "الميزة التنافسية المستدامة" $(\beta = 0.132, P < 0.05)$ وبما أن قيمة الدلالة في أقل من ٠.٠٥ وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.
- وأيضاً قدرات التكامل لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية علي "الميزة التنافسية المستدامة" $(\beta = 0.25, P < 0.001)$ وبما أن قيمة الدلالة في أقل من ٠.٠٥ وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

- ونجد أن قدرات الإستيلاء لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية علي "الميزة التنافسية المستدامة" ($\beta = 0.108, P < 0.05$) وبما أن قيمة الدلالة في أقل من ٠.٠٥ وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الخامس.

نتائج وتوصيات البحث

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل اليها البحث الحالي ، ونتائج اختبار فرضياتها وما تقدمه من توصيات عن النتائج ، على النحو التالي :

أولاً: نتائج البحث:

أ- نتائج البحث في ضوء الفروض وأهداف البحث

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة (مما يدل ذلك علي أنه كلما كانت الشركة تمتلك قدرات ديناميكية كلما إنعكس ذلك إيجابيا علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحاجم ، السلطان ، ٢٠٢١) التي بينت بأن هناك علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة حيث أنه كلما تزداد القدرات الديناميكية فإن ذلك يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية المستدامة كما تتفق أيضاً مع دراسة (Sugiarto K. & Sri G. , 2020) والتي بينت بأن زيادة المعرفة تحسن القدرات الديناميكية والتي بدورها تعمل علي خلق ميزة تنافسية مستدامة بين الشركات. كما تتفق أيضاً مع دراسة (المواضية، ٢٠٢٠) والتي بينت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط للقدرات الديناميكية في تحقيق العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

ب- عرض لأهم نتائج البحث:

- هناك اتجاهاً عاماً نحو إتفاق عينة البحث علي أبعاد المحور الرئيسي الأول كمتغير مستقل (القدرات الديناميكية) وذلك بمعامل إختلاف (6.28%)، مما يدلنا على مدى إدراك العاملين بالشركات بأهمية القدرات الديناميكية .
- هناك اتجاهاً عاماً نحو إتفاق عينة البحث علي أبعاد المحور الرئيسي الثاني كمتغير تابع (الميزة التنافسية المستدامة) وذلك بمعامل إختلاف (15.36%)، مما يدلنا على مدى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة.

- إن أكثر أبعاد القدرات الديناميكية إدراكاً فى الشركات محل الدراسة هو بعد قدرات الإستشعار ، وأقلها إدراكاً هو بعد قدرات التكامل.
- اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية موجبة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلى أو على مستوى الأبعاد، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٧٤٠)، أما قيمة علاقة التأثير فقد بلغت (٦٧٪). وهذا يعنى عندما تزداد القدرات الديناميكية وحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار علاقته الارتباط والتأثير أعلاه.

ثانياً: توصيات البحث:

فى ضوء نتائج البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والهادفة الى تحقيق جزء من أهداف البحث وهي كالتالى:.

- ضرورة إهتمام الشركات ببناء قدراتها الديناميكية أو إعادة بنائها لتكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والوصول الى ميزة تنافسية مستدامة
- ضرورة قيام الشركة بإعادة تشكيل وهيكله مواردها ، والمراقبة المستمرة للأسواق وتحقيق الممارسات الأفضل مما يسهل إنجاز أعمالها .
- التشارك بالمعرفة والسيطرة على الأسواق .
- تشجيع فاعلية التعاون وبناء التحالفات .
- تطوير الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها ، وتعزيزها والإستفادة منها بالإضافة الى حرص الشركة على أن يشمل التوجه الاستراتيجى لها على المهارات والمعرفة التى تحتاجها لدعم قدراتها التنافسية .
- جاءت أبعاد القدرات الديناميكية بنسب متفاوتة بحيث كان أكثرها أهمية (قدرات الإستشعار - قدرات التعلم- قدرات إعادة التكوين) وكان أقلها أهمية (قدرات التكامل - قدرات الإستيلاء) وليس معنى ذلك أن هذه الأبعاد غير ذات قيمة بل يمكن القول أنه جاءت قيمتهم منخفض، مما يوصى ذلك الإهتمام بتلك الأبعاد والعمل على رفع كفاءتها وذلك من خلال:

أولاً: قدرات التكامل:

- تحليل البيئة التنافسية: وذلك من خلال الرصد المستمر للسوق والتقييم الفوري لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
- تطوير الموارد الداخلية: من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير وتشجيع ثقافة الابتكار داخل المنظمة
- التكامل الاستراتيجي: من خلال بناء شراكات استراتيجية وتحالفات مع شركات اخري، وعمليات الاندماج والاستحواز

ثانياً: قدرات الإستيلاء:

- رصد الفرص والتحديات: من خلال تطوير نظام فعال لمراقبة البيئة الخارجية
- تطوير استراتيجيات مرنة: من خلال وضع استراتيجية شاملة تمكن المنظمة من الإستجابة بسرعة للفرص بالإضافة إلي التأكد من أن الإستراتيجية مرنة بما يكفي لتعديلها حسب التغيرات في البيئة
- بناء فرق عمل متعددة التخصصات: من خلال تشكيل فرق عمل تتكون من أعضاء من مختلف التخصصات لضمان النزر إلي الفرص من زوايا متعددة
- تخصيص الموارد بفاعلية: من خلال ضمان توافر الموارد اللازمة (المالية - البشرية - التكنولوجية) لإستغلال الفرص.
- متابعة الأداء والتحسين المستمر: من خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمراقبة تقدم العمليات والمبادرات الجديدة
- وجود تفاوت في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة، حيث جاءت بنسب متفاوتة وكان أكثرها تحققاً هو بعد (الموارد النادرة - التميز - الموارد القيمة- القيادة بالتكلفة - الموارد التي يصعب تقليدها) وأقلها أهمية هو بعد (التركيز - الموارد الغير قابله للاستبدال) وليس معنى ذلك أن هذه الأبعاد غير ذات قيمة بل يمكن القول أن قيمتهم جاءت منخفضة، مما يوصى ذلك الإهتمام بتلك الأبعاد والعمل على رفع كفاءتها وذلك من خلال:

أولاً: التركيز:

- **التركيز علي السوق:** من خلال استخدام إستراتيجيات تسويقية مخصصة تتوجه مباشرة إلي الشريحة المستهدفة بالإضافة إلي إختيار القنوات التسويقية الأكثر فاعلية للوصول إلي العملاء المستهدفين.
- **التركيز علي الجودة:** من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تتفوق علي المنافسين
- **التركيز علي رضا العملاء:** من خلال فهم إحتياجاتهم وتقديم خدمة متميزة ودعم مستمر لتحقيق أعلى مستويات رضا العملاء.

ثانياً: الموارد الغير قابلة للإستبدال:

- **الحفاظ علي الموارد:** من خلال تقليل الإستهلاك وإستخدام الموارد بحكمة وتقليل الهدر بالإضافة إلي إعادة تدويرها بدلاً من التخلص منها.
- **التوعية والتثقيف:** من خلال نشر الوعي حول أهمية الحفاظ علي الموارد الغير قابلة للاستبدال بين الأفراد والمجتمعات.
- **تطوير التكنولوجيا:** من خلال الإبتكار في تكنولوجيا إستخلاص الموارد لإستخراجها بكفاءة أكبر وبأقل ضرر بيئي.

برنامج عمل تنفيذي مقترح:

يمكن تقديم برنامج عمل تنفيذي مقترح ، لتعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب القصور ، حول مستوى توافر تطبيق متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية ، الميزة التنافسية المستدامة) في الشركات محل الدراسة، وهو كالآتي:

التوقيت الزمني	جهة التنفيذ	ألية تنفيذها	توصيات الدراسة	نتائج الدراسة	أهداف الدراسة
- استمرارية التنفيذ.	- الإدارة العليا . - إدارة الموارد البشرية .	- التشارك بالمعرفة والسيطرة على الأسواق . - تشجيع فاعلية التعاون وبناء التحالفات. - تطوير الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها ، وتعزيزها والإستفادة منها، بالإضافة إلى حرص الشركة على أن يشمل التوجة الاستراتيجي لها على المهارات والمعرفة، التي تحتاجها لدعم قدراتها التنافسية .	- ضرورة اهتمام الشركات ببناء قدراتها الديناميكية أو إعادة بنائها، لتكون بمثابة الموجة نحو البقاء والنمو، والوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة . - ضرورة قيام الشركة بإعادة تشكيل وهيكله مواردها ، والمراقبة المستمرة للأسواق، وتحقيق الممارسات الأفضل، مما يسهل إنجاز أعمالها .	هناك علاقة موجبه بين القدرات الديناميكية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة.	تحديد العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة.

المراجع العربية :

١. أمّنة محمد إبراهيم خريسات (٢٠١٨)، " القدرات الديناميكية وأثرها في الإبتكار ، الدور الوسيط للتعلم المنظمى : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية " ، رسالة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن .
٢. حاتم محمد عبد العظيم سلامه(٢٠٢٠)، " التكامل بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة " ، رسالة ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
٣. سامح محمد السيد السوليه (٢٠٢٠) ، دور إستراتيجية التدريب الإلكتروني في بناء المقدرات الإبداعية : دراسة ميدانية على قطاع البترول ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، مج ١١ ، ع ٣ ، ص ١٢٢٧ - ١٢٤٩ .
٤. سامى أحمد فارس المواضية (٢٠٢٠)، " أثر التوجه الإستراتيجى في تحقيق الميزة التنافسية : القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً - دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية " ، رسالة دكتوراه ، جامعة مؤتة ، الأردن .
٥. سعدون جثير و قتيبه عبد الغفور (٢٠١٧)، " أثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسى - بحث مقارنة في بعض شركات الإتصال العراقية " ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، مجلد ٤٠ ، ع ١١٠ ، ص ١٠٣-١١٧ .
٦. سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢١)، " إدارة الذكاء التنافسى كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19) " ، المجلة التربويه ، جامعة سوهاج ، ج٨٣ .
٧. عايض، عبد اللطيف مصلح محمد ،البشارى، نجيب محمد يحيى(٢٠٢٠) ، أثر التمكين الإدارى في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية ، مجلة الدراسات الإجتماعية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، مج٢٦، ع٢٨٤، ٣-

٨. عثمان، مروة السيد مهران (٢٠١٩) ، " تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية "، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، ٢٤.
٩. عزه جلال مصطفى نصر (٢٠٢٠)، " الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي فى مصر " ، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية ، جامعة عين شمس ، مج ٤٤ ، ٤٤ ، ص ٨٥-٢٠٦.
١٠. عصمت سيد سليمان (٢٠٢١)، " إطار مقترح لبناء ميزة تنافسية مستدامة ودعم الأداء التسويقي من خلال استخدام التقنيات الذكية فى تسويق الخدمات السياحية من وجهة نظر عملاء شركات السياحة المصرية : دراسة تطبيقية " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد ، ٣٤ ، ص ٧٤٢-٧٩٢.
١١. محمد صبرى الأنصارى (٢٠٢١)، " القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الإبتكارى لأعضاء هيئة التدريس : دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادى " ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، ج ٨٩ ، ص ٤٩٠-٣١٩ .
١٢. محمد فكرى محمد (٢٠١٩) ، مدى العلاقة بين إستراتيجيات التوظيف وإستراتيجيات تخطيط القوى البشرية بالتطبيق على قطاع البترول المصرى : دراسة ميدانية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، جامعة بنها ، س ٣٩ ، ع ٤ ، ص ٢٠١-٢٢٨.
١٣. هاشم نايف هاشم الحاجم ، و حسام عبد الأمير محمد السلطان (٢٠٢١)، " دور الإنتاج المستدام فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية " ، جامعة البصرة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، مج ١٦ ، ع ٦١ .

المراجع الأجنبية :

1. Ali M. A. et al. (2021), " Dynamic Capabilities and Their Impact on Intellectual Capital and Innovation Performance " , Sustainability , Vol. 13 , pp.1-32.
2. Barney,J.(1991)," Firm resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management,Vol.37,No.1,pp.99-120.

3. Battour M. et al.(2021),” The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility” , Sustainability,Vol.13,pp.1-14.
4. C.Yuan et al. (2021), " A balancing Strategy for ambidextrous Learning , dynamic Capabilities , and business model design , the opposite moderating effects of environmental dynamism " , Technovation , Vol.3.
5. Calderon H. F. (2018), " SMEs dynamic learning capabilities in international public procurement " , the Journal of Modern Project Management , Vol.5 , No.3 , pp.14-23.
6. D.Stefano et al. (2014), " The organizational drivetrain : A road to integration of dynamic capabilities research " , Academy of Management Perspectives , Vol.28, Iss.4, pp.307-327.
7. G. Beltran & B. Ramesh (2017), " Dynamic Capabilities in Small Service Firms", Engaged Management Review , Vol.1 , Iss.3.
8. H.Singh et al. (2020), " Exploring sustainable competitive advantage of multispecialty hospitals in dynamic environment " , Competitiveness Review : An International Business Journal , Vol.30, No.5, pp595-609.
9. Harreld O. & Teece D. (2007), " Explicating Dynamic Capabilities the Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise performance " , Strategic Management Journal , Vol. 28.
10. Hill,A.&Hill, T.(2009),”Manufacturing Operations Strategy “,Palgrave Macmillan ,UK,No.3,pp.209.
11. Hosseini A. S. et al. (2018), “Competitive Advantage and its impact on new product Development Strategy (Case Study:Toos Nirro Technical Firm)”, Journal of open Innovation: Technology , Market and Complexity , Vol.4, No.2, pp.17.
12. J.Papula & J.Volna (2013) , " Core Competence for Sustainable Competitive Advantage " , Multidisciplinary Academic Research ,MAC ,Prague .
13. Julio C. F. G. et al.(2017) , " Sustainable Competitive Advantage :A Survey of Companies in Southern Brazil " , Brazilian Business Review ,Vol. 14, N.3, pp.352-367.
14. K. Pattanasing et al.(2021) , " The Impact of Dynamic Capabilities and Dynamic Performance Measurement on Competitive Performance : Evidence from Thai Hotel Entrepreneurs " , Entrepreneurship and Sustainability Issues , Vol.8 , N.3.
15. K.Pattanasing et al.(2019), "Dynamic Capabilities and High Performance Organization of Hotel Business : Empirical Investigation into World Class Tourism Destination " , Tourism and Hospitality Management , Vol 25 , No.2,pp.377-401.
16. Kang S.& Na Y.K. (2020),” Effects of Strategy Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in sharing Economy Businesses on creating shared value and Performance”, Sustainability, Vol.12,No.4,pp.1397.

17. Kindstrom et al. (2013), " Enabling Service Innovation : A dynamic Capabilities approach " Journal of Business Research , Vol.66, Iss.8, pp.1063-1073.
18. Koparan (2020), "An Integrated Approach to Development of Dynamic Capabilities and Investments in Strategic Factor Markets " , PHD.
19. L.Almada&R.Borges (2018), " Sustainable competitive Advantage needs Green Human Resource practices : A Framework for Environmental Management " , RAC,Vol.22,No.3,pp.424-442.
20. Lina L. et al. (2021) " Dynamic Capabilities for ecosystem orchestration : A Capability- based framework for smart city innovation initiatives " , Technological Forecasting & Social Change , Vol. 166.
21. Linde L. et al. (2021), " Dynamic capabilities for ecosystem orchestration : A capability-based framework for smart city innovation initiatives " , Technological Forecasting & Social Change , Vol.166, pp.1-12.
22. M. Morgan et al.(2021) , " Dynamic Capabilities of Family Business : A catalyst for Survival and Growth " , **Problems and Perspectives in Management** , Vol.19,Iss.1 .
23. M.A.Kareem & H.V.R.Kummitha (2020), " The impact of supply dynamic capabilities on operational performance " , Organizacija, Vol.53,Iss.4.
24. M.T.B.Lopez et al.(2020) , " Impact of Dynamic Capabilities on Performance in Dairy Sheep Farms In Spain " ,Sustainability, Vol.12, pp.1-13.
25. Mahdi O.R. et al.(2019)," Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An Empirical examination in private universities" ,Journal of Business Research , Vol.94 ,pp. 320-334.
26. Mahdi O.R.& Islam A. N. (2021), " The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic", Sustainability, Vol.13,pp.1-27.
27. Maury, B.(2018)," Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage " , Journal of Business Research , Vol. 84, pp.100-113.
28. Mikalef P. & Pateli A.(2017) , " Information technology- enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM", Journal of Business Research , Vol.7, No.1 , pp.1-16.
29. Nadarajah D. (2013)," Fostering Sustainable Competitive Advantage through Business Process Management " , Doctoral Dissertation ,University of Malaya.
30. O.Chumphong et al.(2020) , " The Resource – Based View , Dynamic Capabilities and SME Performance for SMEs to Become Smart Enterprises " , ABAC ODI Journal , Vol.7 , Iss. 2.
31. Pistilli, L. (2018)," Capabilities Sustainable Competitive Advantage " ,IGI Global,York, U.S.A.,pp.14

32. Porter, M.E.(2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* , Vol.86, N.1 ,pp.79-93.
33. R. Wilden et al.(2016) , " The Architecture of Dynamic Capability Research: Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach " , *The Academy of Management Annals* , Vol. 10, No.1, pp.997-1076.
34. S.Fainshmidt & M.L. Frazier (2017)," What facilitates dynamic capabilities ? The role of organizational climate for trust, *Long Range Planning* , *Journal of Business* , Vol.50 , Issu.5, pp.550-566.
35. Silva et al. (2019), " Design and development of a custom system of technology surveillance and competitive intelligence in SMEs", *Procedia computer Science*, Vol 151, pp.1231-1236.
36. Smith,E. et al.(2013)," Creating a Sustainable Competitive Advantage at a high Performing firm in Kenya “, *African Journal of Business Management* ,Vol.7,No.21,pp.2049-2058.
37. Sugiarto K. & Sri G.(2020), " Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance , and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: A CaseStudy of a Family Company in Indonesia " , *Journal of Open Innovation : Technology ,Market and Complexity* ,Vol. 6 , Issu. 90.
38. Teece,D. et al.(2016), “ Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty ,and Strategy in the Innovation Economy”, *California Management Review* ,Vol.58,No.4,pp.13-35.
39. Thanh Nhon et al. (2020), " Exploring the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between intellectual capital and performance of information and communications technology firms", *cogent Business & Management* ,Vol.7 , pp1:17.
40. Tondolo V. A.&Bitencount C.(2014), " Understanding dynamic capabilities from its antecedents ,processes and outcomes " , *Brazilian Business Review* , Vol. 11, N.5 , pp.122-144.
41. W. E. Arsawan et al. (2020)," Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage", *International Journal of Productivity and performance Management* , Vol.30,Iss.5.
42. W.Kuncoro & W. O.Suriani (2018), " Achieving Sustainable competitive advantage through product innovation and market driving " , ***Asia Pacific Management Review*** ,Vol 23, pp.186-192.
43. W.Wendra et al.(2019) , "Exploring Dynamic Capabilities , Intellectual Capital and Innovation performance Relationship : Evidence from the Garment Manufacturing " , *Business : Theory and Practice* ,Vol.20,pp.123-136.
44. Xi L. & Shual Y.(2021) , " The influence of core Technology capability of High-Tech Industry on Sustainable Competitive Advantage " , *Discrete Dynamics in Nature and Society* , pp.1-10.

