

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية

## أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية" (١)

إعداد

الأستاذ الدكتور/أحمد عبد الوهاب حسن<sup>(٢)</sup> الدكتور/محمود بدوى احمد<sup>(٣)</sup>

أستاذ إدارة الأعمال بالكلية مدرس إدارة الأعمال

عبدالباسط محمد ربيع عبدالباسط محمد

المُعَيِّد بقسم إدارة الأعمال بالكلية

---

(١) هذا البحث مُكْمَل لرسالة ماجستير يعدها الباحث بعنوان " الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية بالتطبيق على البنوك المصرية"

(٢) المشرف على البحث.

(٣) المشرف على البحث.

## The Impact of Dynamic Capabilities on Competitive Priorities, "An Empirical Study on the Egyptian banks"<sup>(1)</sup>

Preparation

Prof/ Dr. Ahmed Abdel Wahab<sup>2</sup>

Dr/ Mahmoud Badawy<sup>3</sup>

Professor of Business Administration Teacher of Business Administration

Abdelbaset Mohamed Rabia Abdelbaset

Teaching Assistant, Department of Business Administration

---

(1) This research is complementary to the Master Thesis prepared by the researcher entitled "**Organizational Innovation as a Mediator in the Relationship between Dynamic Capabilities and the Competitive priorities applying to Egyptian Banks**"

(2) Supervisor

(3) Supervisor

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القدرات الديناميكية (كمتغير مستقل) على الأسبقيات التنافسية (كمتغير تابع) وذلك بالتطبيق على العاملين بالقطاع المصرفي المصري وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالأفرع الرئيسية للبنوك، حيث بلغ حجم العينة (٤٢٢) مفردة، واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها بغرض إستكمال الدراسة الميدانية، وجاءت القوائم الصالحة للتحليل بواقع (٣٤٦) قائمة بمعدل استجابة (٨١.٩%) ولقد خلصت نتائج البحث إلى: أن القدرات الديناميكية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأسبقيات التنافسية في البنوك محل البحث.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الديناميكية، الأسبقيات التنافسية، القطاع المصرفي المصري.

## Abstract

This research aims to study the effect of dynamic capabilities (as an independent variable) on competitive priorities (as a dependent variable) by applying to workers in the Egyptian banking sector and the research community is represented in all workers in the main branches of banks, where the sample size reached (422) single, and the researcher used a survey list Prepared for the purpose of completing the field study, and the lists valid for analysis were (346) lists with a response rate (81.9%).

The results of the research concluded: The dynamic capabilities have a positive effect on the competitive precedents in the banks under study.

**Key words:** dynamic capabilities, competitive priorities, the Egyptian banking sector .

## ١ - مقدمة البحث:

تُعد البنوك أكثر المؤسسات التي تؤثر في التنمية الاقتصادية للدول، كما أنها من الأجهزة الفاعلة والحيوية التي يعتمد عليها اعتماداً رئيساً في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية، وفي ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم تشهد البيئة المصرفية الكثير من التحديات والمشكلات نتيجة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة ، لذا وبلا شك يتطلب منها ضرورة التكيف والمواءمة ومراعاة متطلبات التغيير والتطوير ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في نموها واستمرارها. لعل ذلك بذاته يكمن في فلسفة القدرات الديناميكية.

وتعنى القدرات الديناميكية بقدرة المنظمة على رصد واستشعار التغيرات التي حدثت والتغيرات التي من المتوقع أن تحدث في بيئتها ومن ثم إعادة ترتيب مواردها وعملياتها لكي تتكيف مع ما إستشعرت به من تغيرات وذلك عبر بناء ودمج وتكامل قدراتها الداخلية. فهي تمكن المنظمات بشكل عام من مواجهة بيئتها المتجددة من أجل تحقيق التميز والتفوق في دنيا الأعمال.

وهو ما يجعل المنظمة أن تحقق سبق أو أكثر من الأسبقيات التي تؤهلها الى بلوغ الميزة التنافسية بل واستدامتها ايضاً لذا فالأسبقيات التنافسية يشار إليها انها القدرات الاستراتيجية التي تمكن الشركات من تطوير وتحسين والحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيز أدائها التشغيلي وإنتاجيتها وتلبية متطلبات السوق.

وتعد الأسبقيات التنافسية وسيلة لبلوغ الميزة التنافسية والحفاظ على وضع ونمو المنظمات لذا يتطلب تحقيق الأسبقيات التنافسية وضع استراتيجيات وقرارات إدارية حاسمة لتوجيه الأداء التنظيمي الذي يرتكز على فكرة الاستدامة والتميز الذي من شأنه يضمن مكانة المنظمات وتأثيرها الفعال في السوق عن طريق توفير متطلباته واحتياجاته وإعتماد أحدث التطبيقات المتعلقة بتطوير الأداء الذي يدعم سير عمل المنظمات ويحقق أهدافها. حيث من الضروري على المنظمات التعرف على أحدث طرق تحقيق الأسبقيات.

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية وحتى يتسنى للمنظمات أن تحقق سبق أو أكثر من الأسبقيات التنافسية وتعزيز موقعها التنافسي؛ عليها إكتشاف ورصد حاجات ورغبات العملاء فضلاً عن رصد كيف يستجيب المنافسين لاشباع هذه الحاجات؟ ويتم ذلك عبر القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة قدرة استشعار الفرص والتغيرات، وقدرات التعلم وقدرات إعادة تشكيل الموارد والعمليات ومن هنا تُعد القدرات الديناميكية عاملاً حافزاً للابتكار يعزز من الموقع التنافسي للمنظمات في السوق المضطربة.

ومن هنا يقوم البحث الحالي على دراسة الأثر الذي تحدثه القدرات الديناميكية، في الأسبقيات التنافسية وذلك على عينة من العاملين بالبنوك محل البحث.

## ٢- مشكلة البحث:

تتبلور مشكلة البحث حول التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة المصرفية المصرية، والمنافسة الحادة التي تجعل كل بنك يسعى لجذب العملاء والمحافظة عليهم كون العميل هو القلب النابض لاستمرار هذه البنوك في السوق بل وتعظيم الحصة السوقية لها. فالتكنولوجيا تتطور والمنتجات البنكية تتقدم والعمليات تتغير وحاجات ورغبات العملاء تتزايد الأمر الذي يمثل تحدياً أمام هذه البنوك مما يتطلب إجراء تغييرات إستراتيجية لمواجهة تلك الظروف، بل على هذه البنوك أن تعلم أن تبني أسبقية (أولوية) تنافسية واحدة لا تكفي، فعليها أن تسعى لتتبنى أكثر من أسبقية.

ولكى تتمكن البنوك من تبني جميع أبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) فهي بحاجة إلى الانفتاح على المهارات والأفكار المبتكرة وتطبيقها. (Dereli, 2015, p.1370)

ولكى تتمكن هذه البنوك من بناء قدراتها الابتكارية، وجب عليها أن تكون أكثر قدرة على التعلم والبحث عن المعارف والأفكار الجديدة، وإستكشاف وفهم والاستجابة للتغيرات البيئية وحاجات ورغبات عملائها و تخصيص الموارد الكافية لتطبيق الأفكار الجديدة بشكل فعال وهذه المعارف يتم اكتسابها من خلال التعلم، وهو بُعد من أبعاد القدرات الديناميكية. بينما استكشاف وفهم والاستجابة للتغيرات البيئية يكون عن طريق بُعد الإستشعار ويتم

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية تخصيص الموارد اللازمة عن طريق بُعد إعادة تشكيل الموارد الذي يُعدُّ ضمن أبعاد القدرات الديناميكية

لذا تعمل القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة (الاستشعار - التعلم- إعادة التشكيل)، على بناء بيئة تعلم مكثفة ومن ثم تمكين المنظمات من التعلم فضلاً عن أنها من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح الابتكار. ( Giniuniene & Jurksiene, 2015, p.989) فضلاً عن أن القدرات الديناميكية تلعب دوراً هاماً في بناء الميزة التنافسية للمنظمات ، فهي تمكن المنظمات من الاستفادة من الفرص الجديدة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والأسواق قبل المنافسين. وهذا ما يقود إلى بناء ميزة تنافسية. (Adeniran & Johnston, 2016, p.77)

مما سبق يمكن القول بأن تفعيل القدرات الديناميكية يبعث الى دعم وتعزيز البنوك محل البحث في أن تتبنى جميع عناصر الأسبقيات التنافسية مجتمعة في

( التكلفة- الجودة- المرونة- التسليم). وعبر الأسبقيات التنافسية تبنى البنوك ميزة تنافسية ليس ذلك فحسب بل وتحافظ عليها في ظل هذه المنافسة الحادة

ومن هنا تتمثل المشكلة الرئيسية للبحث في المنافسة الحادة التي تواجه القطاع المصرفي المصري وذلك نتيجة لتزايد حدة وضغوطات التغيرات البيئة خاصة التطورات التكنولوجية، وعلى هذه البنوك أن تسعى لتتبنى جميع أبعاد الأسبقيات التنافسية وعلى ذلك يمكن للباحث ان يبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- الى أى مدى تؤثر القدرات الديناميكية فى الأسبقيات التنافسية ؟

٣- الخلفية النظرية لمتغيرات البحث:

١/٣ مفهوم القدرات الديناميكية.

تعود القدرات الديناميكية قُدماً الى ورقة العمل التي نشرها Teece & Pisano, (1994) بلورة هذه الورقة المحاولة الأولى لتطوير نظرية القدرات الديناميكية، وبالتالي فإن (Teece & Pisano) هم من أعطوا القدرات الديناميكية عنوانها. (, Ambrosini et al.,

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية (2009, p.12) بعدها نالت- القدرات الديناميكية - اهتمام متزايد من قبل الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية، وذلك فيما يتعلق بتطوير الموارد والقدرات.(Biazzi, 2012, p.40)

والمتتبع للتطور الذى حدث لمصطلح القدرات الديناميكية، يجد أن هذا المصطلح تطور إعتياداً وإنطلاقاً من النظرية القائمة على الموارد، وتُعد هذه النظرية واحدة من أبرز النظريات المستخدمة لشرح وفهم مصادر الميزة التنافسية أى أنها توضح الموارد التى من شأنها تصل المنظمة للميزة التنافسية المستدامة.(Wernerfelt, 1984, Pp175-176)

وتُعرف القدرات الديناميكية على أنها قدرة الشركة على دمج، وبناء، وتجديد وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات سريعة التغير وذلك لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة من خلال تكيف ودمج وإعادة تكوين المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية، والموارد، والكفاءات.(Teece et al., 1997,p.516)

فيما يعرفها (Fainshmidt, etal) على أنها المهارة التى تمتلكها المنظمة، وتعمل من خلالها على معالجة الموارد والكفاءات الداخلية، لكى تتوافق مع التغيرات البيئية، بما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية. (Fainshmidt, etal., 2019, p.4)

### ٢/٣ مفهوم الأسبقيات التنافسية.

تتدفق فلسفة الأسبقيات التنافسية وتتبع من فلسفة إستراتيجية التصنيع الشاملة لسكينر (Skinner) والتي طرحها فى الستينات وبالتحديد عام ١٩٦٩ ببحثه الذى يحمل عنوان "حلقة التصنيع المفقودة في إستراتيجية الشركة" حيث طرح Skinner التساؤل الذى فيما مؤداه كيف يمكننا التنافس؟ وكانت الاجابة عليه هى أن لإستراتيجية التصنيع دوراً عظيماً في بناء القدرات التنافسية للمنظمة. ولا بد أن تتضمن هذه الإستراتيجية الأبعاد التالية: السرعة فى تسليم المنتجات، الجودة، المرونة، التكلفة المنخفضة، المنتجات الجديدة وكان يسميها أبعاد إستراتيجية التصنيع، والتي ستعرف فيما بعد بالأسبقيات التنافسية فعندما تتبنى المنظمة لهذه الأبعاد يمكنها أن تحافظ على موقها التنافسى.(PAIVA, 2008, p.78)

ولخدمة التساؤل الذى طرحه Skinner قدم فى بحث آخر عام ١٩٧٤ مفهوم التركيز ويُشير هذا المفهوم إلى انه حتى يتسنى للمنظمات القدرة على المنافسة، يجب عليها أن

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية تركز جهودها ومواردها نحو بعد واحد فقط من أبعاد إستراتيجية التصنيع وبالتالي لا يمكن للمنظمات أن تتميز في جميع الأبعاد الخمسة في وقت واحد ومن هذا المنطلق شرعت عديد من الكتابات التي تدور حول إستراتيجية التصنيع تفاضل بين أبعاد إستراتيجية التصنيع (الأسبقيات التنافسية). (Van Wassenhove & Corbett, 1991, p.2) وفي عام ١٩٨٤ اطلق كلاً من Hayes & Wheelwright مصطلح القدرات أو الأسبقيات التنافسية فكان لهما الفضل في تسميتها بهذا الاسم لكن الفضل الأعظم يعود لسكندر Skinner الذي أرسى اللبنة الأولى لها وعرفوها على أنها تلك التفضيلات الاستراتيجية أو الأبعاد التي تختارها الشركة للتنافس في السوق المستهدفة أي أنها وسيلة لبلوغ الميزة التنافسية (Russell & Millar, 2014, p.73)

وعبر المراجعة لبعض الأدبيات ذات الصلة ظهر لدى الباحث أن هناك بعض المصطلحات الأخرى تستخدم عوضاً عن الأسبقيات التنافسية أو بالأحرى أن الأسبقيات التنافسية تلتقى وتترادف مع المصطلحات التالية. "مهام التصنيع" Manufacturing tasks

أولويات التنظيمية والقدرات العامة". Organizational priorities and general capabilities. "أبعاد المنافسة". "Competition dimensions". مقاييس الأداء Performance measures

وتُعرف الأسبقيات التنافسية على أنها المهام التي يلزم على المنظمة أن تؤديها حتى يتسنى لها بناء الميزة التنافسية والتي بذاتها تكفل زيادة الإنتاج ومن ثم تحقيق الربح وتنبور في الأبعاد التالية (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم). (Kavitha et al., 2013, p.41.) فيما عرفها (Idris & Naqshbandi) على أنها اختيار المنظمات للأنشطة التي تتمتع بقدرات جيدة أو قدرات تنافسية رئيسية. وهي جزء رئيسي من إستراتيجية الأعمال للمنظمة، والتي بدورها تعزز الميزة التنافسية للمنظمة. (Idris & Naqshbandi, 2019, p.3)



### ٣/٣ العلاقة بين القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية.<sup>(١)</sup>

تتطلب القرارات المتعلقة بالأسبقيات التنافسية تقييماً دقيقاً للمتغيرات البيئية وهنا يأتي دور القدرت الديناميكية في رصد وتقييم هذه التغيرات عن طريق القدرة على الاستشعار. وتتطلب القرارات المتعلقة بالأسبقيات التنافسية أيضاً تقييماً دقيقاً للموارد، وتشمل الموارد جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة، التي تمكن المنظمة من تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنافسة، وبسبب محدودية الموارد ربما تواجه المنظمات صعوبة في التركيز على أكثر من أسبقيات تنافسية في وقت واحد - لكن طبيعة المنافسة التي تشهدها المنظمات الان تقتضى تبنى جميع عناصر الأسبقيات التنافسية كما اشرنا سابقاً في الجزء الخاص بالأسبقيات التنافسية- وهنا يأتي دور القدرة على إعادة تشكيل الموارد في تجميع الموارد الداخلية والخارجية بطرق مبتكرة وإعادة تخصيصها بشكل متوازن الأمر الذي يساعد على أن تتبنى المنظمات أكثر من أسبقيات تنافسية.

وتُعزز القدرة على الاستشعار -وهي بُعد من أبعاد القدرات الديناميكية- الميزة التنافسية للشركات وذلك من خلال الاكتشاف المبكر للمنافسة. كما تساعد القدرة على التعلم على تحديد، واكتساب المعرفة اللازمة داخليا وخارجيا والتي تقود في النهاية إلى بناء ميزة تنافسية. بينما القدرة على إعادة التكوين (إعادة التشكيل) تقود الى الميزة التنافسية عن طريق التعرف على المعرفة الحالية وتحويلها إلى موارد جديدة. لذا فإن القدرات الديناميكية (القدرة على الإستشعار - القدرة على التعلم - القدرة على إعادة التشكيل ) تؤثر تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة . وهذا ما خلُصت إليه دراسة (Chukwuemeka & Onuoha, 2018) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية لمطاعم الوجبات السريعة في ولاية ريفرز، نيجيريا.

(١) نظراً لعدم وجود دراسة بحثت في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية فان الباحث سيعرض في هذا الجزء لبعض من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية وكلاً من (الأداء التشغيلي، الميزة التنافسية) ويكمن السبب وراء ذلك في أن هذه الدراسات تناولت نفس أبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، أي أن الباحث يستدل على العلاقة من خلال أبعاد الأسبقيات التنافسية.

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية ودعمت ذلك دراسة (Shan et al., 2019)، أن القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية، فتؤثر بشكل مباشر من خلال بعدى التوافق وقدرات تكنولوجيا المعلومات ولها تأثير غير مباشر على الميزة التنافسية عبر البعد الثالث وهو المرونة الإستراتيجية. كما أوضحت نتائج الدراسة أيضاً أن أبعاد الموارد الثلاثة تؤثر تأثيراً إيجابياً غير مباشراً على الميزة التنافسية وذلك عبر وساطة القدرات الديناميكية في العلاقة بينهما.

فيما أكدت دراسة (Ju et al., 2016) والتي كان هدفها بحث العلاقة بين القدرات الديناميكية لسلسلة التوريد والابتكار التكنولوجي والأداء التشغيلي بأبعاده (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم). وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية لسلسلة التوريد تؤثر تأثيراً إيجابياً على الابتكار التكنولوجي بأبعاده (ابتكار المنتج، ابتكار العملية). فضلاً عن أن القدرات الديناميكية لسلسلة التوريد تلعب دوراً هاماً في تحسين التكلفة والجودة والمرونة التسليم . وأن الابتكار التكنولوجي يتوسط العلاقة التأثير الإيجابية بين القدرات الديناميكية لسلسلة التوريد والأداء التشغيلي.

تُمكن القدرة على الاستشعار -وهي إحدى أبعاد القدرات الديناميكية- الشركات المبحوثة من الاستفادة من الفرص الجديدة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والأسواق قبل المنافسين. وهذا ما يقود هذه الشركات إلى بناء ميزة تنافسية، وفيما يتعلق بالقدرة التكاملية فهي تساعد الشركات المبحوثة على استخدام جميع مواردها على نحو كاف لتوليد عائدات طويلة الأجل في البيئات المتغيرة. الابتكار السلوكي (يشار إليه الآن بالقدرة السلوكية) وهي إحدى أبعاد القدرات الديناميكية أيضاً ويُقصد بها القدرة على تحفيز الأفراد، والفرق والإدارات على طرق جديدة للقيام بالأعمال في بيئة الأعمال المتغيرة. ومن هنا يمكن القول بأن جميع أبعاد القدرات الديناميكية التي ذكرت أعلاها تلعب دوراً هاماً في بناء الميزة التنافسية للشركات المبحوثة وهي الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا . وتُعد كلاً من قدرات الاستشعار والتكيف والابتكار والتكامل هي الأكثر أهمية في هذه الدراسة. (Adeniran & Johnston, 2016, p.77)

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية وتساعد القدرات الديناميكية - عن طريق بُعد الخبرة- المديرين في تحليل بيانات السوق فضلاً عن التنبؤ والتعامل مع التغيرات التي ستحدث مستقبلاً. لذا فهي تلعب دور كبير في بناء ميزة تنافسية مستدامة عن طريق هذا البُعد وتلعب القدرات الديناميكية دوراً هاماً في بناء الميزة التنافسية المستدامة عن طريق بُعد المهارات ،حيث أن تطبيق خطة للتدريب المستمر للعاملين والمديرين تؤدي إلى صقل مهاراتهم مما ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية. وللقدرات الديناميكية دوراً هاماً أيضاً عن طريق بُعد خصائص الشركة فضلاً عن الدور الذي تلعبه عن طريق بُعد المعرفة وذلك لان الجمع المستمر للمعلومات الجديدة، وصنع القرار بشكل أفضل نتيجة لجمع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية وتطبيق إدارة المعرفة كلها تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا فإن القدرات الديناميكية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة للشركات المبحوثة في قطاع الأدوية المصري. ( Naguib et al., 2017, p.11) وهذا ما أكدته دراسة ( Breznik & Lahovnik, 2016) أن الشركات التي تتبنى القدرات الديناميكية تكون أكثر نجاحاً ويكون لديها قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، في ظل البيئة مضطربة وشديدة التغيير كصناعة تكنولوجيا المعلومات.

وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (Kaur & Mehta, 2017) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، والتحقق من قابليتها للتطبيق في شركات تكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات الهندية والأجنبية. أكدت نتائج هذه الدراسة أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية للشركة ، حيث تتمتع القدرة الابتكارية بأقصى تأثير ، تليها القدرة على التكيف والقدرة الاستيعابية على التوالي.

وفي سياق يُخالف ذلك أظهرت دراسة (Ogunkoya et al., 2014) والتي هدفت الى التعرف على العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية على عينة من موظفي البنك الأول في نيجيريا اظهرت أن القدرات الديناميكية ليس لها أهمية تذكر على الميزة التنافسية للمنظمة، أو بمعنى آخر لا توجد ثمة علاقة تربط بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أيضاً أنه يجب على المنظمات محاولة خلق أفكار جديدة متميزة عن منافسيها، وذلك لإرضاء عملائها والحفاظ عليهم ومن ثم الوصول الى ميزة تنافسية.

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية بينما كشفت الدراسة التي أجراها (Vanpoucke et al., 2014)، والتي هدفت إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين تطوير قدرات تكامل الموردين، والميزة التنافسية المستدامة، وذلك من منظور القدرات الديناميكية، وتمثلت أبعاد قدرات تكامل الموردين من منظور القدرات الديناميكية في (الاستشعار - التحويل - الاغتنام) والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (مرونة العملية - كفاءة التكلفة - أداء السوق - الأداء المالي)، كشفت نتائج هذه الدراسة أن القدرات الثلاث (الاستشعار - التحويل - الاغتنام) تعزز مرونة العمليات وكفاءة التكلفة.

فيما خلُصت دراسة (Jurksiene & Pundziene, 2016) والتي حملت عنوان العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. خلُصت إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر تأثيراً إيجابياً غير مباشر على الميزة التنافسية وذلك من خلال البراعة التنظيمية والتي تتوسط العلاقة بينهما.

وجاءت دراسة (Fainshmidt et al., 2019) مؤيدة لنتيجة الدراسة السابقة حيث ذكرت أن القدرات الديناميكية تؤدي إلى ميزة تنافسية في البيئات الديناميكية غير المستقرة، وأن العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية تتوقف على التوافق الاستراتيجي بين العوامل التنظيمية والبيئية، مما يسهم في رؤية قدرات ديناميكية أكثر فعالية.

حيث تعتمد الميزة التنافسية إلى حد كبير على قدرة الشركات على الابتكار، والقدرة على اكتشاف فرص الوصول إلى موارد خارجية جديدة، والاستيلاء على هذه الموارد الخارجية، وإعادة تكوينها داخلياً. وهذا هو جوهر القدرات الديناميكية بمعنى أكثر دقة أن القدرات الديناميكية تلعب دوراً رئيسياً في بناء الميزة التنافسية. (Ridder, 2012)

وعلى غرار ما تقدم وما تم عرضه من دراسات يمكن للباحث أن يصيغ الفرض الرئيس للبحث على النحو التالي:

هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية.

#### ٤ - أهداف البحث:

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية في ضوء مشكله البحث يتبلور الهدف الرئيس للبحث في تحليل وقياس مدى تأثير القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية.

#### ٥- منهج البحث:

##### ١/٥: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالأفرع الرئيسية للبنوك المسجلة لدى البنك المركزي، البالغ عددها (٣٨) ثمانية وثلاثون بنكاً وقام الباحث بإستبعاد البنوك التالية:  
أولاً: بالنسبة للبنوك العاملة بالقطاع العام إستبعد الباحث كلاً من: البنك العقاري المصري العربي، والبنك الزراعي المصري لإختلاف طبيعة عملهما عن طبيعة عمل البنوك الأخرى.

ثانياً بالنسبة للبنوك العاملة بالقطاع الخاص اقتصر الباحث على البنوك المقيدة بورصة الأوراق المالية البالغ عددها ثلاثة عشر بنكاً.

##### ٢/٥: عينة البحث:

في ضوء عدم توافر إطار بمجتمع البحث، وعدم إمكانية تكوينه بواسطة الباحث، وفي ضوء الظاهرة التي يُعني البحث بها، فقد اختار الباحث عينة ميسرة من العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك محل البحث والواقع مقرها بمحافظتى (القاهرة - الجيزة) والبالغ عددها ٣٨٤ مفردة. وقد تم إضافة ١٠% من هذا الحجم (٣٨ مفردة) إلى العينة لمواجهة القوائم التي يُحتمل استبعادها من التحليل لسبب أو لآخر، ليصبح الحجم المخطط للعينة (٤٢٢ مفردة).

جدول (١) عينة البحث من البنوك المبحوثة.

بنوك القطاع العام	البنوك المقيدة بالبورصة
البنك الأهلى المصرى	البنك التجارى الدولى (مصر)
بنك مصر	البنك المصرى الخليجى
	البنك المصرى لتنمية الصادرات
	بنك البركة مصر

بنك التعمير والاسكان	
بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	
بنك القاهرة	
بنك الكويت الوطني - مصر	
بنك فيصل الاسلامي المصري	
بنك قطر الوطني الاهلي	
بنك قناة السويس شركة مساهمة مصرية	
بنك كريدي اجريكول مصر	
مصرف أبو ظبي الإسلامي- مصر	

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، والبورصة المصرية.

**٣/٥: وحدة المعاينة:** تمثل في العاملين بجميع الإدارات الرئيسية للبنوك محل البحث وذلك لامتلاكهم خبرات متراكمة تمكنهم من التعامل مع أداة هذه الدراسة بشكل موضوعي، والاستجابة لفرقتها بدقة تؤدي في النهاية إلى نتائج واقعية.

#### ٤/٥: جمع ومراجعة وترميز البيانات

قام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء على مفردات البحث بجميع الإدارات الرئيسية للبنوك محل البحث ، جاءت عدد القوائم المستوفاة والصالحة للتحليل (٣٤١) قائمة استقصاء بنسبة ٨٠.٨% من العينة المستهدفة.

#### **٦- نتائج البحث:**

**١/٦ تحليل وقياس القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية في البنوك محل**

**البحث.**

جدول (٢) مستويات إدراك العاملين بالإدارت تجاه متغيرات البحث.

المتغير	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
القدرات الديناميكية	القدرة على الاستشعار	٣.٦٥٧٥	٠.٦٨٩٠٩	١٨.٨%
	القدرة على التعلم	٣.٦٦٦١	٠.٥٩٨٤٧	١٦.٣%
	القدرة على إعادة تشكيل الموارد	٣.٦٩٤٤	٠.٦٣٩٨٢	١٧.٣%
	القدرات الديناميكية	٣.٦٧٢٧	٠.٥٤٠٩٤	١٤.٧%
الأسبقيات التنافسية	أسبقية التكلفة	٣.٩٤٤١	٠.٦٧٠٩٧	١٧.٠١%
	أسبقية الجودة	٣.٩٤٦٠	٠.٦٥٠٠٧	١٦.٥%
	أسبقية المرونة	٣.٨٦٣٦	٠.٦٢٠٧٦	١٦.١%
	أسبقية سرعة التسليم	٣.٧٨٥٩	٠.٦٤٦٤٧	١٧.١%
	الأسبقيات التنافسية	٣.٨٨٠٦	٠.٥٣٩٩٤	١٣.٩%

**المصدر:** إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وجد أن المتوسط العام لمتغير القدرات الديناميكية مجتمع سجل (٣.٦٧) وهي قيمة مرتفعة، وتشير لارتفاع مستوى إدراك المبحوثين لمتغير القدرات الديناميكية، بينما سجل معامل الانحراف لنفس المتغير درجة منخفضة وهذا يدل على وجود اتفاق بين آراء المبحوثين حول درجة التوافق. وبالنظر إلى المتوسط العام للأبعاد الفرعية لمتغير القدرات

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية الديناميكية نجد أنها سجلت (٣.٦٩) درجة لبُعد القدرة على إعادة تشكيل الموارد، (٣.٦٧) درجة لبُعد القدرة على التعلم، (٣.٦٦) درجة لبُعد القدرة على الإستشعار، ومن هنا يتبين للباحث أن المبحوثين يدركوا وجود القدرة على إعادة تشكيل الموارد فى البنوك محل البحث أكبر من إدراكهم للأبعاد الأخرى، وبفحص نتائج معامل الاختلاف نجد أن بُعد التعلم سجل أقل درجة من الأبعاد الأخرى (١٦.٣) مما يؤكد على أنه أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر المبحوثين فى البنوك محل البحث. انطلاقاً من هذا المقام يمكن القول بأن الباحث استطاع أن يحقق هدف البحث والذي ينص على تحليل وقياس القدرات الديناميكية فى البنوك محل البحث.

كذلك بالنظر إلى الجدول (٣/٤) نجد أن المتوسط العام لمتغير الأسبقيات التنافسية مجتمع سجل (٣.٨٨) وهي قيمة مرتفعة، وتشير لارتفاع مستوى إدراك المبحوثين لتوافر الاسبقيات التنافسية، بينما سجل معامل الانحراف لنفس المتغير درجة منخفضة وهذا يدل على وجود اتفاق بين آراء المبحوثين حول درجة التوافق. وبالنظر إلى المتوسط العام للأبعاد الفرعية لمتغير الأسبقيات التنافسية نجد أنها سجلت (٣.٩٥) درجة لبُعد أسبقية الجودة (٣.٩٤) درجة لبُعد أسبقية التكلفة، (٣.٨٦) درجة لبُعد أسبقية المرونة، (٣.٧٨) درجة لبُعد أسبقية سرعة التسليم، ومن هنا يتبين للباحث أن المبحوثين يدركوا وجود أسبقية الجودة فى البنوك محل البحث أكبر من إدراكهم للأبعاد الأخرى، وبفحص نتائج معامل الاختلاف نجد أن بُعد المرونة سجل أقل درجة من الأبعاد الأخرى (١٦.١) مما يؤكد على أنه أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر المبحوثين فى البنوك محل البحث. انطلاقاً من هذا المقام يمكن القول بأن الباحث استطاع أن يحقق هدف البحث والذي ينص على تحليل وقياس الأسبقيات التنافسية فى البنوك محل البحث.



عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية  
جدول (٣) معلمات المسار بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها.

المسارات	المسار المقدر	المسار المعياري (١)	الخطأ المعياري (٢)	قيمة (ت) (٣)	مستوى المعنوية (٤)
القدرات الديناميكية	٠.٤٥٢	٠.٤٦٤	٠.١١٦	٣.٩١٤	***

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يُشير المسار المعياري إلى القيمة التي تُفسر علاقات التأثير بين كل متغيرين، أي أنه عندما تزداد قيمة المتغير المستقل بمقدرا (١) درجة، تزداد معها قيمة المتغير التابع بمقدار معامل المسار المعياري، إيجاباً أو سلباً وذلك بناء على الإشارة الواردة لدى هذا المعامل. بينما الخطأ المعياري Standard Error: يُشير إلى نسبة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرات ويُفضل أن تكون هذه القيمة منخفضة.

قيمة ت النسبة الحاسمة Critical Ratio (C.R): وتأتي هذه القيمة عن طريق قسمة المسار المقدر ÷ الخطأ المعياري، ويتم قبول الفرض عندما تزداد هذه القيمة عن (١.٩٦) . مستوى المعنوية (القيمة الاحتمالية Probability Value) مؤشر لقبول أو رفض الفرض، حيث يتم قبول الفرض عندما يكون ناتج هذه القيمة أقل من (٠.٠٥).

٢/٦ اختبار صحة الفرض الرئيس للبحث، والذي يبحث في أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية حيث ينص هذا الفرض على:

هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية في البنوك محل البحث.

بالنظر إلى النتائج الواردة بالجدول رقم (٨/٤) ، ورقم (١١/٤) ، والشكل (٤/٤) نجد أن ، قيمة معلمة المسار بلغت (٠.٤٦) وهذا يُشير إلى أن ٤٦% تقريباً من التباين في

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية الأسبقيات التنافسية ، يرجع إلى تفعيل القدرات الديناميكية للبنوك محل البحث. وسجل الخطأ المعياري قيمة (0.116)، بينما بلغت قيمة (ت) (C.R.= 3.914) وهي قيمة أكبر من 1.96، وبالنظر إلى مستوى المعنوية (p) نجد أن قيمتها بلغت (P=0.000)، وهي أقل من (0.001) وهذا يُثبت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير وفيما يتعلق باختبار Bootstrap وكما ورد في جدول (12/4) نجد أن قيمة معنوية العلاقة بلغت (0.027) وهي أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد ويدعم معنوية العلاقة بين المتغيرين. من خلال النتائج التي تقدم ذكرها يتبين صحة الفرض الذي تم صياغته وبالتالي فإن القدرات الديناميكية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في الأسبقيات التنافسية للبنوك محل البحث.

وتأتى هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات التي أجراها كلاً من (Shan et al., 2019; Fainshmidt et al., 2019; Vanpoucke et al., 2014; Chukwuemeka & Onuoha, 2018; Kaur & Mehta, 2017; Naguib et al., 2017; Breznik & Lahovnik, 2016; Jurksiene & Pundziene, 2016; Adeniran & Johnston, 2016; Ridder, 2012) بينما في سياق مختلف لا تتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أجراها (Ogunkoya et al., 2014) والتي خلصت إلى أن القدرات الديناميكية ليس لها أهمية تذكر على الميزة التنافسية للمنظمة، أو بمعنى آخر لا توجد ثمة علاقة تربط بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية ويمكن للباحث أن يعزو هذا الاختلاف إلى اختلاف أبعاد القدرات الديناميكية التي تبنتها تلك الدراسة عن الأبعاد التي تبناها هذا البحث حيث نظرت تلك الدراسة إلى القدرات الديناميكية على أنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات فريدة ومبتكرة وبالتالي لم تتناول أبعاد أخرى أكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية .

## ٧- توصيات البحث.

- ١/٧ يجب على البنوك محل البحث أن تعمل على تعزيز ممارسة قدرات الاستشعار.
- ٢/٧ ينبغي على البنوك محل البحث الانتقال من فلسفة القوى العاملة إلى القوى العاملة وتعزيزها.
- ٣/٧ ينبغي على البنوك محل البحث السعي نحو تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية مقارنة بالمنافسين.

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية ٤/٧ ينبغي على البنوك محل البحث السعي نحو تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

٥/٧ ضرورة قيام البنوك محل البحث بالسعي نحو توافق الخدمات المصرفية مع احتياجات العملاء المتجددة والمتزايدة .

٦/٧ ضرورة السعي نحو تخفيض مدة إنتظار العملاء للحصول على الخدمة مقارنة بالمنافسين.

## قائمة المراجع

- Adeniran, T. V., & Johnston, K. A. (2016). The impacts of ICT utilisation and dynamic capabilities on the competitive advantage of South African SMEs. *International Journal of Information Technology and Management*, 15(1), 59-89.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Biazzi, F. D. (2012). Intellectual capital and organizational renewal: building dynamic capabilities through people. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(SPE), 38-59.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(Special issue), 167-185.
- Chukwuemeka, O. W., & Onuoha, B. C. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(3), 7-14.
- Dereli, D. D. (2015). Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1365-1370.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities,

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية  
innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm  
performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991.

• Idris, F., & Naqshbandi, M. M. (2019). Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

• Ju, K. J., Park, B., & Kim, T. (2016). Causal relationship between supply chain dynamic capabilities, technological innovation, and operational performance. *Management and Production Engineering Review*, 7.

• Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage. *European Business Review*.

• Kaur, V., & Mehta, V. (2017). Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: A Comparative Study of IT Multinationals in India. *Paradigm*, 21(1), 31-51.

• Kavitha, M. P., Karthikeyan, M. P., & Devi, M. N. (2013). An investigation of competitive priorities and competitive advantage among small scale industries with reference to Coimbatore city. *Management*, 836, 866.

• Naguib, A. N., Elsaid, E., & Elsaid, A. M. (2017). The Impact of Dynamic Capabilities on Sustainable Competitive Advantage in the Pharmaceutical Sector in Egypt. *Business and Management Research*, 6(2), 1.

• Ogunkoya, O., BANJO, H., & SHOBAYO, P. (2014). Dynamic capabilities and competitive advantage: An analysis of the Nigerian banking sector. *The Journal of Accounting and Management*, 4(2).

• PAIVA, ELY LAUREANO. "Skinner, W. 1969. Manufacturing-Missing Link in the Corporate Strategy. Harvard Business Review, 47 (3): 136-145." *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS* 5.1 (2008): 77-78.

• Ridder, A. K. (2012). External dynamic capabilities: creating competitive advantage in innovation via external resource renewal. *Academy Management Proceeding*, 1-48.

• Russell, S. N., & Millar, H. H. (2014). Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(10), 72-82.

• Shan, S., Luo, Y., Zhou, Y., & Wei, Y. (2019). Big data analysis adaptation and enterprises' competitive advantages: the perspective of dynamic capability and resource-based theories. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(4), 406-420.

• Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities

عبدالباسط محمد ربيع أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية  
and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Van Wassenhove, L. N., & Corbett, C. J. (1991). Trade-offs? What trade-offs?(a short essay on manufacturing strategy).
- Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of operations management*, 32(7-8), 446-461.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.