

## Journal of the Kuwaiti Society for Postgraduate Studies

Homepage: <https://en.phdmagazine.net>

# القدرات الديناميكية والميزة التنافسية والتوجهات الاستراتيجية للشركات: مراجعة منهجية للأدبيات

حمد عامر العجمي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفط الخليج، دولة الكويت

Article history	Abstract
The First International Conference of the Kuwaiti Association for Graduate Studies	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومراجعة شاملة للدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية، والميزة التنافسية، والتوجهات الاستراتيجية من خلال قواعد البيانات المنشورة بين عامي 2000 و 2022 ، حيث تضمنت المراجعة المنهجية عشرين مقالاً بناءً على معايير محددة مسبقاً للاختيار. بناءً على ذلك، تشير هذه الدراسة إلى أنه يمكن استخدام القدرات الديناميكية لتطوير الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية طويلة الأجل، وبالتالي يمكن أن تكسب المنظمات عائداً تنافسياً عندما تكون بحوزتها موارد أو كفاءات. القدرات الديناميكية تجعل الموارد أكثر تنظيماً وإبداعاً ومن المرجح أن توفر الشركات الميزة التنافسية التي تبحث عنها، من خلال إنشاء مهارات عالية المستوى تتجاوز المهارات الوظيفية الاستراتيجية والتشغيلية. تهدف الميزة التنافسية إلى دعم استراتيجية العمل التي تركز على العمليات، حيث تهدف فكرة التوافق في مجال استراتيجية العمليات إلى ضمان تماسك القرارات الاستراتيجية مع الميزة التنافسية. تختار المنظمات وتحدد ميزتها التنافسية بناءً على الاستراتيجيات والأهداف التجارية قصيرة الأجل وطويلة الأجل من أجل الحصول على أداء فعال. تعمل الميزة التنافسية كقدرات استراتيجية والتي يتم التعبير عنها من حيث التكلفة والجودة والابتكار والمرونة والتسليم. تساهم التوجهات الاستراتيجية في تحديد غرض الشركة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وبالتالي يجب على القادة الاستراتيجيين صياغة بيان واضح وواقعي حول سبب وجود المنظمة وما هو الشيء المميز لها.
"Modern Perspectives in Management: Evidence from Developing Countries (in light of digital transformation)"	
Kuwait University, Kuwait 2022	

## الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، الميزة التنافسية، التوجهات الاستراتيجية

### 1. المقدمة

تعرض الشركات لمنافسة شديدة في الأسواق المحلية والعالمية ؛ ويرجع ذلك إلى التغيير الكبير في البيئة الداخلية والخارجية والضغط وزيادة متطلبات أصحاب المصلحة والعملاء لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والأرباح وتأمين أحدث المنتجات والابتكارات (Freihat, 2020). تقع هذه الضغوط والمتطلبات تحت مسؤولية المديرين والموظفين على جميع مستويات التسلسل الهرمي ، حيث يجب أن يكون لديهم المعرفة والمهارات والقدرات المتعلقة بعملهم وتحقيق القدرة والتكامل بين جميع مستويات

التسلسل الهرمي لجعلهم قادرين على مواجهة هذه الاستراتيجيات والأهداف لكل من أصحاب المصلحة والعلاء على حدٍ سواء (Zamanan et al., 2020).

تساعد القدرات الديناميكية الشركات على إعادة توزيع قاعدة مواردها وإعادة تكوينها لتلبية متطلبات العملاء المتطورة واستراتيجيات المنافسة ، حيث إنها أحدث مصدر للميزة التنافسية في تصور كيفية قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية (Inan & Bititci, 2015). كما تعتبر الميزة التنافسية مصدراً أساسياً في بناء قاعدة بيانات للشركات بشكل عام، من خلال الأسس التي تعتمد عليها هذه الأولويات في تحقيق الجودة والمرونة وتقديم المنتج أو الخدمة ، وبناء الأفكار التسويقية من خلال عملية الابتكار ، وتحقيق الربحية المتزامنة مع ضمان إرضاء العميل (Hosseini, Soltani & Mehdizadeh, 2018).

## 2. القدرات الديناميكية

ظهر منهج القدرات الديناميكية في التسعينيات ، مما يعكس منظوراً ديناميكياً للإمداد المستند إلى الموارد. وبالتالي ، فإن هذا النهج اليوم هو التفسير الأكثر تطبيقاً للحصول على الميزة التنافسية. يوفر مفهوم القدرات الديناميكية رؤية إضافية مفيدة في الإجابة على السؤال المتعلق بمصادر الميزة التنافسية ، حيث يمتد هذا المفهوم إلى "التحليل القائم على الموارد" ليشمل نهجاً لبيئة ديناميكية ، أي زيادة المنافسة العالمية ، والمنتج دورات الحياة والتقدم التكنولوجي السريع وخدمات ما بعد البيع (Teece, 2018). يشير مصطلح "ديناميكي" إلى القدرة على تجديد الكفاءات من أجل تحقيق التوافق مع بيئة متغيرة. بينما يشير مصطلح "القدرات" إلى الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في تكييف ودمج وإعادة تشكيل المهارات والموارد والكفاءات الوظيفية الداخلية والخارجية ؛ لتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة (Teece, 2018).

تؤكد القدرات الديناميكية كعرض على عمليات متعددة مثل التعلم والدمج والتعديل، حيث يتم استخدام هذه العمليات في الواقع لإنشاء إعدادات محددة لكيفية الوصول إلى الموارد وإتاحتها في الأسواق الديناميكية بسرعة (Eisenhardt & Martin, 2000). يمكن استخدام القدرات الديناميكية لتطوير الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية طويلة الأجل ، وبالتالي يمكن للمنظمات الحصول على عائد تنافسي عندما يكون لديها موارد أو كفاءات ، ولكن بدون الإمكانيات الديناميكية ، لا يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية إلا لفترة قصيرة من الوقت ، حيث أن استخدام القدرات الديناميكية يمنح الفرصة لتحقيق أرباح جيدة على المدى الطويل وسيشعر المديرين بالحيوية. كما تحاول القدرات الديناميكية داخل عمليات الشركات تطوير استراتيجيات لخلق قيمة من هذه العمليات ، ويمكن لبعض الشركات القيام بذلك بشكل أفضل من غيرها ، حيث تعتبر العمليات في هذه الدراسة بمثابة تطوير للمنتج أو الخدمة وتسعير (Teece, 2018).

يمكن تقسيم القدرات الديناميكية إلى ثلاثة مناهج رئيسية ، والتي يمكن أن تساعد الباحثين في تصنيف وتمييز القدرات الديناميكية من الناحية النظرية. النهج الأول يسمى نهج جذر القدرات الديناميكية والنهج الثاني هو نهج القدرات الديناميكية التكاملية ، بينما النهج الثالث هو نهج القدرات الديناميكية للابتكار

الروتيني (Schreyögg & Kliesch - Eberl, 2007). من الممكن الجمع بين نهج قدرة الجذر الديناميكي مع نهج القدرات الديناميكية التكاملية ، ولكن من السهل تخيل أن الكثير من الشركات تحتاج إلى هذا النوع من القدرات في الحياة الواقعية ، حيث يمكن أن تكون هناك مجموعات. من الإجراءات. جديد يغير الإجراءات الأساسية للمنظمات حتى لا تصبح ثابتة إلى حد كبير (Schreyögg & Kliesch - Eberl, 2007). أخيرًا ، يعتمد النهج الروتيني للقدرات الديناميكية للابتكار على إنشاء بعض وحدات آلية التعلم الجديدة ، والتي يمكن تطويرها لحل المشكلات المتعلقة بالقدرات. يمكن لآليات التعلم تطوير أنظمة وإجراءات المنظمة ، وهو أمر ضروري بشكل خاص في البيئات الديناميكية ، ولكن قد يكون من الصعب جدًا إنشاء إجراءات الروتين من خلال الابتكارات ، لأنه يتطلب قدرًا كبيرًا من الخبرة والمهارات (Schreyögg & Kliesch - Eberl, 2007).

للقدرات الديناميكية دور مهم في المؤسسات بما في ذلك (1) أنها مصدر مهم للميزة التنافسية عندما يتم تطبيقها في وقت أقرب وأكثر ذكاءً وفرصة أكثر من المنافسين (Teece, 2018) ؛ (2) تساهم القدرات الديناميكية في إنشاء وتعديل إجراءات تشغيل المنظمة (مثل أنشطة الموظفين) للسعي إلى تحسين الفعالية الداخلية (Zollo & Winter, 2002) ؛ (3) تساهم القدرات الديناميكية في حل المشكلات التي تتشكل من خلال ميلها إلى استشعار الفرص والتهديدات بشكل منهجي ، واتخاذ قرارات في الوقت المناسب وموجهة نحو السوق من شأنها تغيير قاعدة مواردها ؛ (4) تساهم القدرات الديناميكية في نجاح المنظمات من خلال عمليات واستراتيجيات منظمة ومحددة من أجل إدارة الموارد بطريقة لخلق قيمة جديدة ؛ (5) تساعد القدرات الديناميكية في الحفاظ على القدرة التطورية للشركة من خلال دمج الكفاءات الداخلية والخارجية وبناءها وإعادة تكوينها لتحقيق النجاح التنافسي (Teece, 2018) ؛ (6) توفر القدرات الديناميكية فوائد للمؤسسات من خلال دعم العمليات الداخلية وكذلك الإجراءات المتعلقة بالمنتج بغض النظر عن هياكل السوق ، وهو مطلب قد ينطبق على المؤسسات الخاصة (Pablo, Reay, Dewald & Casebeer, 2007).

### 3. الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الأهداف التي يجب أن تصل إليها وحدات التصنيع إذا كانت المنظمة قادرة على المنافسة ، وتحقيق القدرات المحددة للنشاط وتعزيز ميزته التنافسية ، حيث يُستخدم مصطلح الميزة التنافسية لوصف الخيارات التي يتخذها المدبرون من بين العناصر الرئيسية للقدرات التنافسية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Prajojo & McDermatt, 2011).. علاوة على ذلك ، تعد هذه الخيارات تعبيرًا عن الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة حيث يمكن لموظفي التصنيع فهمها. كما تم الإشارة في أبحاث إدارة العمليات إلى أن مصطلح "الميزة التنافسية" يعني التركيز على كل من الأهمية الاستراتيجية لوظيفة التصنيع ومسؤوليتها لتحقيق نجاح مؤسسي أفضل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في العديد من الأسواق العالمية (Díaz-Garrido, Martín-Peña & Sánchez-López, 2011).

تعتمد المؤسسات عند تحديد ميزتها التنافسية على عدة عوامل مثل بيئة الأعمال واحتياجات العملاء وإجراءات المنافسين والموارد الداخلية. من خلال تحقيق التوازن بين هذه العناصر ، يمكن للمنظمات الحصول على ميزة تنافسية ، وبالتالي عند صياغة استراتيجية تنافسية ، من المهم أن تفهم المنظمات ميزتها التنافسية من أجل تخصيص الموارد بشكل مناسب وصحيح ( Prajogo & McDermott, 2011). تهدف الميزة التنافسية أيضاً إلى دعم استراتيجية العمل وكجزء من الاستراتيجية التي تركز على العمليات ، حيث يتم إعطاء ميزة تنافسية قوية في السوق. من جانب آخر تهدف فكرة المواءمة في مجال إستراتيجية العمليات إلى ضمان تماسك القرارات الإستراتيجية مع الميزة التنافسية التي تختارها المنظمات لتحقيق التكامل التنظيمي (Muzamil Naqshbandi & Idris, 2012).

للميزة التنافسية دور مهم في المنظمات بما في ذلك (1) تحديد الميزة التنافسية يساهم في خلق القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة قدرتها على مواكبة تطورات ومتطلبات العملاء. بالإضافة إلى ذلك ، تؤثر كل ميزة على العملاء بطريقة مختلفة عن الأخرى (Idris & Naqshbandi, 2018) ؛ (2) تساهم الميزة التنافسية في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل ، والمتمثلة في تنوع الاحتياجات الحالية والمستقبلية ورغبات العملاء (Idris & Naqshbandi, 2018) ؛ (3) تؤثر الميزة التنافسية (المرونة والجودة والتكلفة والتسليم) بشكل إيجابي على أداء للمنظمات ، حيث أن الميزة التنافسية هي المفتاح الرئيسي للمنظمات للبقاء في البيئات المضطربة ((Lin, Hung & Hung, 2014) ؛ (4) المنظمات التي تهتم بالميزة التنافسية ستجذب المزيد من العملاء الجدد وتحقق مجموعة واسعة من حصص السوق الجديدة وبالتالي تحسن الأداء والولاء للمؤسسة (Lin, Hung & Hung, 2014) ؛ و (5) غالباً ما تجعل المنظمات التركيز على الميزة التنافسية جزءاً من إستراتيجية عملياتها ، والتي بدورها تمنح أداء فعال (Idris & Naqshbandi, 2018).

هناك درجة عالية من الاتفاق بين الباحثين في الاستراتيجية التشغيلية على أنه يمكن التعبير عن الميزة التنافسية على نطاق واسع في أربعة أبعاد أساسية: التكلفة والجودة والتسليم والمرونة (Bouranta & Psomas, 2017). على الرغم من وجود درجة عالية من الاتفاق في مراجعة الأدبيات حول الأبعاد المذكورة أعلاه للميزة التنافسية ، إلا أن الدراسات تضمنت أبعاداً إضافية في المجموعة الأولى. تفسير آخر محتمل هو حقيقة أن معظم دراسات أخذ العينات لم تأخذ بعين الاعتبار حدود الأداء في نماذجها التي تسهل تحديد العلاقات بين العوامل البيئية والأولويات التنافسية. لذلك ، تم اختيار خمسة أبعاد لقياس الميزة التنافسية لهذه الدراسة: الجودة ، والمرونة ، والابتكار ، والتكلفة ، والاتصال. يناقش القسم التالي هذه الأبعاد:

### 3.1 الجودة

يختلف مفهوم الجودة من طرف لآخر ومن وظيفة إلى أخرى ، فالجودة هو الخصائص التي تتوافق مع معايير المنتج نفسه ، وبالنسبة للعميل فهو منتج طويل الأمد وعالي الأداء (Liu & Liang, 2015). تم اقتراح عدة أبعاد للجودة في الأدبيات وهي: الأداء ، والميزات ، والموثوقية ، والتوافق ، والمتانة ،

وإمكانية الخدمة ، وجماليات المنتج ، والجودة المدركة. تعتبر الجودة أيضًا واحدة من أهم العوامل التنافسية للمنظمات لأن معظم العملاء يركزون على وجود الجودة في المنتج كمعيار أساسي لتقييم منتج أو خدمة (Liu & Liang, 2015).

### 3.2 المرونة

المرونة هي قدرة المؤسسات على الاستجابة لتغيرات السوق خلال فترة زمنية أقصر وبتكلفة أقل. صنف الباحثون المرونة إلى نوعين: المرونة الداخلية والمرونة الخارجية (Oltra & Flor, 2010). تعكس المرونة الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة مع التغيرات في الإنتاج ، والتغيرات في مزيج المنتجات ، والتعديلات في التصميم ، والتقلبات في الكمية ، والتغيرات في تسلسل كونك منافسًا مهمًا في الأسواق (Ghosh, Kumuthadevi, & Jublee, 2016). علاوة على ذلك ، يجب أن تكون الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات مرنة إلى حد كبير من أجل إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والثقافة والاستثمارات من أجل التمكن من الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل والتكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق (Oltra & Flor, 2010).

### 3.3 الابتكار

تتمثل القدرة على الابتكار في إجراء تحسينات مبتكرة باستمرار على المنتجات وعمليات الإنتاج الحالية أو التطوير المستمر لمنتجات وعمليات إنتاج جديدة (Demeter et al., 2011). في ضوء المنافسة وتلبية احتياجات العملاء ، تركز بعض المنظمات في ميزنها التنافسية على إنتاج منتجات أو خدمات مبتكرة ونادرة ، وهذه المنتجات المبتكرة والفريدة من نوعها مقارنة بمنتجات المنافسين (Idris & Naqshbandi, 2018).

### 3.4 التكلفة

عندما تختار إدارة عمليات المنظمة خفض التكلفة، فإنها في جوهرها تنافس منافسيها على أساس التكلفة ، أي تقديم المنتج أو الخدمات بأقل سعر في السوق ، عن طريق خفض التكاليف ، وخفض تكاليف المدخلات ، باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الإنتاجية والكفاءة (Wheelen & Hunger, 2012). على الرغم من التأكيد على أولوية خفض التكلفة ، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة تقليل التكلفة أو تقليل جودة المنتج ، حيث يجب أن تتزامن أولوية التكلفة مع الأولويات الأخرى من أجل تحقيق التكامل والتميز بين هذه الأولويات (Sum, Singh & Heng, 2012).

### 3.5 التسليم

يشير التسليم إلى قدرة المنظمة على تقديم أو تقديم المنتجات والخدمات وفقًا للجدول الزمني المحدد ، حيث أن التركيز على التسليم أمر بالغ الأهمية في بيئة الأعمال التجارية اليوم ؛ لأن العلاقة بين الشركات والعملاء مرتبطة جدًا بالتسليم السريع للمنتجات والخدمات التي يشترونها (Ling & Li, 2000). لذلك ، تتفوق المؤسسات في تقديم منتجاتها وخدماتها من خلال تقليل الوقت في الأنشطة التي تنطوي عليها عملية

التسليم ، حيث أن تقديم خدمة سريعة يوفر أيضًا ميزة تنافسية قوية على منافسيها ، وبالتالي تسعى المنظمات التي تختار هذه الميزة التنافسية الى تقليل الوقت المستغرق في التسليم مع الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات (Idris & Naqshbandi, 2018).

#### 4. التوجه الاستراتيجي

يُعرف التوجه الاستراتيجي بالهدف الاستراتيجي ، والذي يهدف إلى توضيح المكان الذي تريد المنظمة أن تكون فيه في المستقبل (Waithira, Ng'ang'a, Waiganjo & Njeru, 2016). يتم تحقيق التوجه الاستراتيجي عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف محددة وتركز على الاستراتيجيات التنافسية للوصول إلى هذه الأهداف ، حيث يمكن أن يحدث هذا عندما لا تتطابق قدرات وموارد المنظمة الحالية ويبدو من غير المحتمل أن تدفع المنظمات لتحقيق الأهداف ، لذا فإن هذه الفجوة بين الموارد والقدرات الحالية والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف تجبر النية المنظمات على متابعة هذه الموارد والحصول عليها من خلال عملية التوجه الاستراتيجي ومتابعتها بشكل منهجي (Brady & Walsh, 2007).

يتم تقييم التوجه الاستراتيجي من خلال الرؤية والرسالة والأهداف ، حيث تبدأ الخطوة الأولى في التوجه الاستراتيجي ببيان الرؤية ، والذي يتم تحديده قبل تطوير بيان المهمة ، بحيث تتماشى رؤية أي منظمة مع الإجراءات من الموظفين في جميع أنحاء المنظمة ، حيث يجب أن تكون هذه الرؤية حقيقية وفعالة. (David, 2009). الخطوة الثانية هي عملية صياغة المهام ، والتي تهدف إلى الوصول إلى تعريف لعمل المنظمة من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة (ما هو عملنا ، وماذا سيكون ، وماذا يجب أن يكون؟) ، وبالتالي فإن الإجابة على هذه الأسئلة هي اتجاه صياغة المهمة (Rowe, 2001). الخطوة الثالثة هي تحديد مهمة المنظمة ، والتي تشرح كيف يجب أن يتصرف المدراء والموظفون ، وكيف ينبغي عليهم القيام بالأعمال ، ويُنظر إلى الرسالة عمومًا على أنها الصخرة الأساسية لثقافة المؤسسة ، حيث تتكون من مجموعة من القيم والمعايير التي تتحكم في كيفية عمل الموظفين لتحقيق أهداف مهمة للمؤسسة (Hill & Jones, 2007).

المرحلة الأخيرة من عملية التوجه الاستراتيجي هي تحديد الأهداف ، والتي تعتبر واحدة من المراحل الحاسمة والمهمة في عملية التوجه الاستراتيجي. يمكن تعريف الأهداف على أنها نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال متابعة مهمتها الأساسية ، والتي تعتبر ضرورة لنجاح المنظمة لأنها تحدد الاتجاه وتوفر أساسًا واسعًا للتخطيط والتنظيم الفعال (David, 2013). الغرض من الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب القيام به إذا كانت الشركة ستحقق مهمتها ورؤيتها. لذلك ، يجب تحديد الأهداف وفقًا لأربع خصائص رئيسية: (1) تحديد أهداف دقيقة وقابلة للقياس تمنح المديرين معيارًا يمكنهم من خلاله الحكم على الأداء لمعالجة القضايا الحرجة ؛ (2) اختيار عدد محدد من الأهداف الرئيسية لتقييم أداء المنظمة ، والتي يجب أن تكون أهدافًا مهمة وتعكس كل من الرؤية والرسالة ؛ (3) أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار قدرات الموظفين وقدراتهم ، وبالتالي إذا كانت الأهداف غير واقعية ، فقد يتخلى

الموظفون عن تحقيقها ؛ (4) تحديد فترة زمنية لتحقيق هذه الأهداف من أجل تقييمها بشكل صحيح وسليم (Waithira et al., 2016).

وفقاً لـ Certo, Moss & Short (2009) ، هناك خمسة أنواع رئيسية من التوجه الاستراتيجي: توجه قيادة الأعمال ، وتوجه السوق ، والتوجه التفاعلي ، والتوجه نحو المنافسين ، والتوجه نحو العملاء. حظي مفهوم توجه قيادة الأعمال باهتمام كبير من الباحثين وأصبح مفهوماً رئيسياً في مجال قيادة الأعمال ، حيث كان توجه قيادة الأعمال موضوعاً رئيسياً في أدب قيادة الأعمال لأكثر من 30 عامًا ، وتم استخدام التوجه الريادي في المزيد من (100) دراسة أدت إلى قبول عالمي للمعنى المفاهيمي وأهميته (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). التوجه الريادي هو عملية تنظيمية مهمة تساهم في بقاء وأداء المنظمة ، وتشمل جوانب الدخول الجديد ، لا سيما كيفية إدخال مدخل جديد ودمج الموارد الحالية مع طرق جديدة لتطوير منتجات جديدة وتسويقها والانتقال إلى منتجات جديدة الأسواق وتقديم خدمة عملاء جديدة (Lumpkin & Dess, 2001). يعتمد التوجه الريادي على افتراض أن الفرد يمتلك خصائص معينة من التوقع والابتكار والمخاطرة والاستقلالية والعنوان التنافسي ، حيث ستشكل هذه الخصائص في الأفراد جنباً إلى جنب مع العوامل والبيئات التنظيمية الأخرى طبيعة الاتجاه الريادي في المنظمات (Ramani & Kumar, 2008).

التوجه نحو السوق هو الجهود التي تبذلها المنظمات لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من منافسيها ، وغالباً ما تتم مناقشة التسويق من منظورين داخليين وخارجيين (Zhang, 2008). يبدأ المنظور الخارجي باحتياجات العميل ورغباته ، بحيث يمكن استخدام المدخلات التي يتم جمعها من العملاء لتطوير استراتيجيات لتحقيق الأداء المتميز. يبدأ المنظور الداخلي بالمنتج أو الفكرة كما يتم إنتاجها من داخل المنظمة ، ثم يبدأ في دراسة مدى قبول العملاء لها (Zhang, 2008). تم تطوير التوجه نحو السوق كمفهوم من هذا الدور الأساسي للتسويق في الأعمال التجارية وهو يشير إلى الإجراءات والاستراتيجيات التي تتخذها المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق ممارسات تسويقية جيدة ، وأن المنظمات الموجهة نحو السوق هي تلك المنظمات التي تتبع احتياجات العملاء وتستجيب لها والتفضيلات وأنها يمكن أن يرضي العملاء بشكل أفضل (Baker & Sinkula, 2009).

التوجه التفاعلي هو قدرة الشركة على التواصل مع عملائها بشكل فردي والتعامل مع المعلومات التي يتم الحصول عليها منهم من خلال الاتصالات المتتالية لعلاقات العملاء المربحة (Ramani & Kumar, 2008). وبالتالي ، فإن التفاعلات مع العملاء قادرة على توفير اتجاه محدد للشركات من حيث تحسين معرفتها حول أذواق العملاء وتفضيلاتهم (Ramani & Kumar, 2008).

يمكن أن يساعد فهم المنافسين المؤسسات على إعادة تنظيم عملياتها التجارية وتحسينها وتطوير الموارد الداخلية وإعادة تكوينها لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وقدرتها على البقاء في السوق (Newbert, 2008). حيث ستتخذ المنظمات ذات التوجه الأعلى للمنافسة نهجاً أكثر جرأة وتركيزاً على الخارج

وتهدف إلى التمييز بقوة بين عروضها وعروض المنافسين في السوق ، وبالتالي فإن الاهتمام الوثيق بالمنافسة سيمكن الشركات من تطوير قدراتها لإدارة الأعمال المهمة بشكل أفضل العلاقات ( Kale, Singh & Perlmutter, 2000). التوجه نحو العملاء هو توجه يتضمن فهم العملاء الممتد إلى تطوير المنتجات الحالية والجديدة ويمكن أن يعزز بقاء المؤسسة في السوق ، حيث يعتمد بقاء كل مؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم (Mavondo, Chimhanzi & Stewart, 2005). استنادًا إلى مبادئ الإدارة الاستراتيجية ، يعتمد نجاح المؤسسات على قدرتها على إرضاء العملاء مقارنة بمنافسيها ، لذلك يجب ألا تأخذ الاستراتيجيات التنافسية في الاعتبار احتياجات ورغبات العملاء المحتملين فحسب ، بل يجب أيضًا الانتباه إلى استراتيجيات منافسيهم بمعنى آخر ، يجب أن تكون كل منظمة قادرة على تقديم منتجات أفضل وأرخص وأكثر ابتكارًا في وقت قصير (Smirnova et al., 2011). في هذا الصدد ، يشير الباحثون إلى أهمية الجمع بين القدرات الديناميكية والتوجيه الاستراتيجي للاستفادة من الميزة التنافسية للمنظمات (Smirnova et al., 2011).

## 5. الخلاصة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومراجعة شاملة للدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية، والميزة التنافسية، والتوجهات الاستراتيجية من خلال قواعد البيانات المنشورة بين عامي 2000 و 2022 ، حيث تضمنت المراجعة المنهجية عشرين مقالًا بناءً على معايير محددة مسبقًا للاختيار. يمكن استخدام القدرات الديناميكية لتطوير الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية طويلة الأجل، وبالتالي يمكن أن تكسب المنظمات عائدًا تنافسيًا عندما تكون بحوزتها موارد أو كفاءات، ولكن بدون إمكانات ديناميكية لا يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية إلا لفترة قصيرة من الزمن، حيث يتيح استخدام القدرات الديناميكية الفرصة لتحقيق أرباح جيدة على المدى الطويل وسيشعر المدبرون بالفرص المتاحة في المنظمة بشكل ديناميكي. القدرات الديناميكية تجعل الموارد أكثر تنظيمًا وإبداعًا ومن المرجح أن توفر الشركات الميزة التنافسية التي تبحث عنها، من خلال إنشاء مهارات عالية المستوى تتجاوز المهارات الوظيفية الاستراتيجية والتشغيلية، والتي تعد ضرورية أثناء تحديد الأهداف الاستراتيجية. كما تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز مجموعات المهارات التشغيلية المطلوبة لتطوير منتجات قياسية جديدة أو عمليات تطوير الخدمات الجديدة.

تهدف الميزة التنافسية إلى دعم استراتيجية العمل التي تركز على العمليات، حيث تهدف فكرة التوافق في مجال استراتيجية العمليات إلى ضمان تماسك القرارات الاستراتيجية مع الميزة التنافسية. تختار المنظمات وتحدد ميزتها التنافسية بناءً على الاستراتيجيات والأهداف التجارية قصيرة الأجل وطويلة الأجل من أجل الحصول على أداء فعال. تعمل الميزة التنافسية كقدرات استراتيجية والتي يتم التعبير عنها من حيث التكلفة والجودة والابتكار والمرونة والتسليم. تساهم التوجهات الاستراتيجية في تحديد غرض الشركة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وبالتالي يجب على القادة الاستراتيجيين صياغة بيان واضح وواقعي حول سبب وجود المنظمة وما هو ( وما يميزها عن غيرها) الشيء المميز لها. تحديد التوجه الاستراتيجي سيوجه أعضاء المنظمة إلى تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تتوافق مع رؤية المنظمة، لذلك فإن الهدف هو أن يدرك كل



فرد في المنظمة الإستراتيجية المتبعة وبالتحديد كيف سيسهم ما يقومون به في التنفيذ الشامل للتوجه الاستراتيجي.

توصي الدراسة الحالية بضرورة ممارسة القدرات الديناميكية لما لها من قدرة في التأثير على التوجهات الاستراتيجية والميزة التنافسية. يجب على الشركات ادراك أن القدرات الديناميكية تلعب دوراً هاماً في تعزيز قدرات المنظمات على الاستمرار بالقيام بأعمالها، من خلال زيادة قدرة أي شركة على إنشاء أو توسيع أو تعديل قاعدة مواردها. يجب على الشركات استخدام القدرات الديناميكية في حل المشكلات بشكل منهجي والتي تشكلت بسبب ميلها إلى الإحساس بالفرص والتهديدات، واتخاذ قرارات موجهة نحو السوق وفي الوقت المناسب تغيير قاعدة مواردها.

يجب على الشركات تبني القدرات الديناميكية من أجل الحفاظ على القدرة التطورية للشركة من خلال دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح التنافسي.

يجب على الشركات عند تحديد ميزتها التنافسية فهم نقاط الضعف ونقاط القوة لديها وتعزيز كفاءاتها الأساسية في أهم مجالات الأولوية، لأن العملاء لديهم المزيد من الخيارات ووضع أفضل للمساومة مع مورديهم، حيث يمكن أن يطالبوا بتكلفة أقل وجودة أفضل وإمكانية أعلى في تلبية مواصفات التصميم وجدول التوصيل. يجب على الشركات ادراك أن الميزة التنافسية هي نقطة القوة الرئيسية للبقاء على المدى الطويل، حيث تمثل الأولويات التنافسية الاتجاه المستقبلي للشركات وتساهم في خلق وتعزيز وتطوير الحفاظ على الميزة التنافسية. يجب على الشركات إعطاء الأهمية للتوجهات الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية التي تتناسب مع قدرتها وقدرة موظفيها. يجب على الشركات أن تدرك كيفية اختيار التوجه الاستراتيجي لها من خلال اتباع استراتيجية واضحة ومفهومة من قبل جميع الموظفين مثل التوجه الريادي، والتوجه السوقي، والتوجه التفاعلي، والتوجه نحو المنافسين، والتوجه نحو العملاء. يجب على الشركات أن تدرك إن التوجه الإستراتيجي يعكس غرض الشركة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، بمعنى أنه يجب على القادة الاستراتيجيين صياغة بيان واضح وواقعي حول سبب وجود هذه الشركة وما يميزها عن غيرها من الشركات.

## References

- 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.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management*, 47(4), 443-464.
- Bouranta, N., & Psomas, E. (2017). A comparative analysis of competitive priorities and business performance between manufacturing and service

- firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 914-931.
- Brady, M., & Walsh, A. (2007). Setting strategic direction: a top down or bottom up process?. *Business Strategy Series*, 9(1), 5-11.
- Certo, S. T., Moss, T. W., & Short, J. C. (2009). Entrepreneurial orientation: An applied perspective. *Business Horizons*, 52(4), 319-324
- Chuang, M. Y., Chen, C. J., & Lin, M. J. J. (2016). The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity. *Management Decision*, 54(6), 1443-1463.
- 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.
- David R. F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th edition. Pearson prentice hall.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson
- Demeter, K., Boer, H., Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2011). Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*.510-484 ,(5)31 .
- Donada, C., Nogatchewsky, G., & Pezet, A. (2016). Understanding the relational dynamic capability-building process. *Strategic Organization*, 14(2), 93-117.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11).
- Freihat, S. (2020). The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan. *Management Science Letters*, 10(14), 3207-3216.
- Ghosh, B., Kumuthadevi, K., & Jublee, D. (2016). Linkage among competitiveness, competitive advantage and competitive priority of apparel export firms at tirupur. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6(8), 1012.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hejazi, R. & Albadvi, A. (2005). *goal - based costing*, (1st ed.). Tehran, Iran.
- Hill, C., & Jones, G. (2007). 'Competencies, Resources, and Competitive Advantage. *Strategic Management: An Integrated Approach*, 7th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, MA, (227, 230).
- Idris, F., & Naqshbandi, M. M. (2018). Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India. *International Journal of Quality and Service Sciences*. DOI: 10.1108/IJQSS-02-2018-0021.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances—do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, 30(2), 141-155.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Khalib, L. H., Kassim, N. A., Ghazali, F. I., Jaafar, N., & Idris, A. (2015). Organizational Learning Capabilities (OLC) toward job satisfaction: A conceptual framework. *Academic Research International*, 6(2), 169-180.
- Kong, E., & Farrell, M. (2012). Facilitating knowledge and learning capabilities through neuro-linguistic programming. *International Journal of Learning*, 18(3).
- Krajewski, L. J. (2013). *Operations management: Processes and supply chains with MyOMLab*. Pearson Education Limited.
- Ling X. Li, L. (2000). Manufacturing capability development in a changing business environment. *Industrial Management & Data Systems*, 100(6), 261-270.
- Lin, M. J. J., Hung, S. C., & Hung, S. W. (2014). Competitive priorities and firm performance: a mediating effect of alliance type. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 13(2), 147-163.
- Lin, Y. H., & Tseng, M. L. (2016). Assessing the competitive priorities within sustainable supply chain management under uncertainty. *Journal of cleaner production*, 112, 2133-2144.

- Liu, Y., & Liang, L. (2015). Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. *International Journal of Production Research*, 53(4), 1019-1037.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European journal of marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- Muzamil Naqshbandi, M., & Idris, F. (2012). Competitive priorities in Malaysian service industry. *Business Strategy Series*, 13(6), 263-273.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.
- Oltra, M. J., & Luisa Flor, M. (2010). The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(6), 612-638.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 44(5), 687-708.
- Prajogo, D. I., & McDermott, P. (2011). Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 465-483.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of marketing*, 72(1), 27-45.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.

- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic management journal*, 28(9), 913-933.
- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 44-53.
- Sum, C. C., Singh, P. J., & Heng, H. Y. (2012). An examination of the cumulative capabilities model in selected Asia-Pacific countries. *Production Planning & Control*, 23(10-11), 735-753.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism management*, 31(2), 221-231.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Waithira, Ng'ang'a, L., Waiganjo, E. W., & Njeru, A. W. (2016). Influence of Strategic Direction on Organizational Performance in Tourism Government Agencies in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 6 (4), 18-36.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327-345.
- Zamanan, M., Alkhaldi, M., Almajroub, A., Alajmi, A., Alshammari, J., & Aburumman, O. (2020). The influence of HRM practices and employees' satisfaction on intention to leave. *Management Science Letters*, 10(8), 1887-1894.

- Zhang, D. (2008). *Integration of market and entrepreneurial orientations*. Doctor of Philosophy, University of Manitoba.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.