



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - محكمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.2; Apr. 2025

عدد أبريل 2025



www.sams.edu.eg/crdc

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

مجلة البحوث الإدارية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

أ.د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل

مدير التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على قطاع البترول إعداد الباحثة/ شيماء محمد علوي

المستخلص:

هدف البحث الحالي الى التعرف على دور البراعة التنظيمية عبر أبعادها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد تكون مجتمع البحث من العاملين بقطاع البترول، وتكونت عينة البحث من عدد (٣٨٤) مفردة، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصلت النتائج إلي أن هناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصي البحث ضرورة تبني ثقافة تعزز من ممارسة البراعة التنظيمية والعمل على توضيح مفهومي وأهميتها وترسيخها في عقول ووجدان العاملين. الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية – الميزة التنافسية المستدامة – قطاع البترول

Abstract:

The current research aimed to identify the role of Organizational Ambidexterity across its dimensions (Exploration Ambidexterity and Exploitation Ambidexterity) in achieving sustainable competitive advantage. The research population consisted of workers in the petroleum sector. 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 necessity of adopting a culture that enhances the practice of Organizational Ambidexterity and working to clarify its concept and importance and consolidate it in the minds and consciences of employees.

Keywords: Organizational Ambidexterity – Sustainable Competitive Advantage – Petroleum Sector

مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الراهن تغيرات عديدة ومتسارعة في المجالات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية كافة، الأمر الذي جعل منظمات الأعمال تواجه تحديات كثيرة في أثناء ممارستها لأعمالها وأنشطتها المختلفة وجعلها تكافح من أجل البقاء في عالم الأعمال التنافسي اليوم. (أبو معيلق، ٢٠٢١).

ففي ظل تصاعد الضغوط واحتدام التنافس يتحتم على المنظمة أن تبحث عن الطرق المناسبة والأدوات والآليات الجديدة التي من خلالها تعمل على بناء ميزة تنافسية مستدامة، لتكون قادرة على الإستمرار والبقاء والمنافسة تحت أي ظروف وبأي طريقة وأمام أي منافس. (KearneyK, 2016)

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 ممكنة (Mahdi ، 2019).

وبناءً عليه فقد إتجهت العديد من المنظمات نحو البراعة التنظيمية بإعتبارها القاعدة التي يقوم عليها الأداء المتفوق الذي يعد أساس بناء الميزة التنافسية القادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواجهة التطورات، مما يضمن لها تحقيق الإستجابة السريعة للمواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة والتي تنقلها الى مرحلة جديدة تمنحها مكانة أكبر وأقوى، من خلال المواءمة بين ما تملكه من موجودات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات. (عيشوش، ٢٠٢١).

وبالنظر الى قطاع هام وحيوي في دعم الإقتصاد الوطنى المصرى، وهو قطاع البترول الذى يعتبر من القطاعات الهامة والأساسية فى عملية التنمية الإقتصادية وذلك لما يحققه من مردود إقتصادى 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 فى الإقتصاد القومى المصرى نظراً للمقومات الضخمة والتي تشكل فرصاً هائلة لتنمية القطاع وتوظيفه ليصبح أحد أهم دعائم النمو الإقتصادى الشامل والتنمية المستدامة فى مصر وتماشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠ (السولييه ، ٢٠٢٠).

ويتأثر قطاع البترول شأنه شأن غيره من القطاعات الأخرى بما يجرى حوله من التغيرات البيئية المتلاحقة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، الأمر الذى يتطلب منه السعى دائماً لإتباع السلوكيات الإستراتيجية الفعالة وإستغلال كافة قدراته بالإضافة الى البحث الدائم والإستكشاف عن كل ماهو جديد حتى يتمكن من مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لذا يهدف البحث الحالي إلي التعرف علي دور البراعة التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بقطاع البترول.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات السابقة لمتغير " البراعة التنظيمية":

ساهمت دراسة (Huang، 2021) فى البحث عن مدى تأثير خصائص المدير التنظيمى والبراعة فى الشركات الصغير والمتوسطة بالمملكة المتحدة على وجه التحديد والتي أكدت على الدور المهيمن الذى يلعبه التركيز التنظيمى فى تشكيل البراعة التنظيمية .

كما توصلت دراسة (Hughes، 2020) الى إطار عمل يوضح كيفية عمل الأساسيات الدقيقة والتي يمكن أن تساعد فى حل التوترات بين الإستكشاف والإستغلال من خلال تحسين البراعة التنظيمية.

وهدف دراسة (Stelzl ، 2020) إلى أن تطوير نموذج للبراعة التنظيمية يساعد المنظمات أن تصبح بارعة بناءً على ممارسات قابلة للتنفيذ ومنظمة، والتعرف على كيفية أن تصبح المنظمات بارعة.

وقد إستنتجت دراسة (Kafetzopoulos ، 2020) أن التأثيرات المشتركة لكل من الأنشطة التشغيلية الإستكشافية والإستغلالية تؤدي الى التفوق فى أداء الأعمال كما أن تأثير البراعة التنظيمية على أداء الأعمال تختلف بإختلاف مستويات عدم الإستقرار البيئى.

بالإضافة الى أن دراسة (Katou ، 2020) هدفت الى التركيز على نشأة البراعة التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي وذلك من خلال السعى المتزامن للتنظيم من قبل الشركات، وقد أتفق هدف هذه الدراسة مع هدف دراسة (Garcia ، 2019) الى تقديم رؤية متكاملة للبراعة التنظيمية (فى ظل نهج القدرات الديناميكية) بالإضافة الى تحديد تأثيرات

البراءة على الأداء، حيث توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي للبراءة على الأداء التنظيمي، وفي نفس السياق أيضاً هدفت دراسة (عامر ، ٢٠٢٠) الى التعرف على واقع البراءة التنظيمية والأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام، حيث توصلت النتائج أيضاً في تلك الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين ابعاد البراءة التنظيمية والأداء التنظيمي.

كما سعت دراسة (Gozen، 2018) لتحديد مستويات البراءة التنظيمية للشركات العائلية وتحديد العلاقة بين مستويات البراءة التنظيمية لتلك الشركات والتي قد تبين من خلالها وجود علاقة إيجابية بين البراءة التنظيمية وأداء الأعمال، وقد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Gunsel ، 2018) التي بينت أن البراءة التنظيمية تساهم بشكل كبير في أداء الشركة حيث أنه كلما زاد عدد الشبكات كلما زادت العلاقة بين قدرة الإستغلال وأداء الشركات، وفي نفس السياق هدفت دراسة (البغلي ، ٢٠٢١) الى قياس أثر البراءة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي تم التوصل بها الى وجود أثر إيجابي للبراءة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي للشركة.

أوضحت دراسة (Wilms ، 2019) أن التمايز المعرفي والتكامل الإدراكي لكبار المديرين يعزز مباشراً من البراءة التنظيمية، حيث أن التمايز المعرفي يزيد من نطاق المعلومات المتاحة والذي بدوره يساهم بشكل كبير في البراءة التنظيمية، وفي نفس السياق ذكرت دراسة (الطاهر ، ٢٠٢١) أن التعليم الهجين وزيادة المعارف يساهم في تنمية البراءة التنظيمية.

أتفقت دراسة (عبد ربه ، ٢٠٢٠) ، (الجبور ، ٢٠٢٠) ، (أبو النجا ، ٢٠٢٠) في توضيح مدى أهمية دور القيادة (الملهمة والخدمة والتحويلية) وتأثيرها على البراءة التنظيمية والتي تعمل على توعيه وتنمية العاملين وحثهم وتشجيعهم على الإبداع والإستكشاف والتطوير. إتفقت الدراسات التالية (أبو رحمه ، ٢٠٢١)، (البغلي ، ٢٠٢١)، (الجرايدة ، ٢٠٢١)، (عامر ٢٠٢٠)، (Guerra& Camargo ، 2021) من حيث توضيح تأثير البراءة التنظيمية كمتغير مستقل في العديد من المتغيرات الأخرى.

ب- الدراسات السابقة لمتغير " الميزة التنافسية المستدامة ":

١- هدفت دراسة (Singh , 2020) استكشاف الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية للمستشفيات متعددة التخصصات في الهند وذلك من خلال دراسة البيانات من المصادر الثانوية لخمس

مستشفيات حيث تم قياس أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (قيمة، نادرة، غير قابلة للإستبدال، غير قابلة للتقليد، غامضة) على خمسة موضوعات أساسية خاصة بأعمال المستشفيات لبناء ميزة تنافسية مستدامة وهي كالتالى: التكيف والتغيير، التميز السريرى، خلق قيمة فريدة، إدارة الظروف غير المتوقعة، النهج المرتكز على المريض.

وأظهرت النتائج أن الموضوعات الخمسة الأساسية التى تقاس بناءً عليها عوامل الميزة التنافسية المستدامة أن المستشفيات متعددة التخصصات تحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تلك الموضوعات، حيث أن الموضوعات الخمسة تساهم فى خدمة وأداء وقيمة المستشفيات ورسم خريطة لعوامل الإستدامة المختلفة وأن إعادة الإستثمار فى المهارات والموارد واضح مع استثمار المستشفيات فى تدريب الأطباء والمسعفون والموظفون وتقييم النتائج السريرية وتحسينها واعتمادات شهادات جودة الرعاية الصحية والعمل ، كما أوصت الدراسة بأن هناك ضرورة وأهمية لإعادة مواءمة الموارد المنتشرة فى بيئة لا يمكن التنبؤ بها والمتغيرة باستمرار وذلك حتى تزدهر المستشفيات لبناء ميزة تنافسية مستدامة .

٢- هدفت دراسة (موسى، ٢٠٢٠) إلى توضيح أثر رأس المال المهنى على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط فى شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة فى الصناعات الخرسانية بعمان ، وإعتمدت الدراسة على إستخدام العينة العشوائية البسيطة وتجميع عدد (٢٥٠) إستمارة استبيان صالحة للتحليل وكانت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهنى على الميزة التنافسية المستدامة فى الشركات الإنشائية المتخصصة فى الصناعات الخرسانية بعمان ، كما أن قابليات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً فى تفعيل العلاقة بين رأس المال المهنى والميزة التنافسية المستدامة (توجه الزبون، علاوة السعر) وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير مستوى الميزة التنافسية الحالى من خلال التعامل مع الإحتياجات المحددة للعملاء والمجتمع ككل والحفاظ على إستمرارية التعامل معهم وتقديم الخدمات بجودة تفوق المنافسين، بالإضافة الى تعزيز الإستثمار فى العلاقة بين رأس المال المهنى وقابليات إدارة الموارد البشرية لغرض الإستدامة فى الميزة التنافسية.

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

٤- أكدت دراسة (عبد العظيم ، ٢٠٢١) على أن التكامل بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمات في بناء قدرات تنافسية مستدامة تمكنها من التفوق على الآخرين والاستجابة للتغيرات الحادة والسريعة في السوق، كما أشارت أيضاً دراسة (Mahdi ، 2021) الى أن القدرات القيادية الإستراتيجية يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الانخراط في عمليات إدارة المعرفة التي تتحقق من خلال خلق رأس المال البشري والإجتماعي كقدرات قيادية إستراتيجية.

٥- هدفت دراسة (نصر ، ٢٠٢٠) الى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، كما هدفت دراسة (علوان ٢٠٢١) التعرف على مدى الإستفادة من إدارة الذكاء التنافسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات المصرية في مواجهة مختلف الأزمات والتحديات.

٦- هدفت دراسة (Pangarso ,2020) بفحص دور الوساطة للبراءة الإبتكارية على تأثير القدرة الإستيعابية على الميزة التنافسية المستدامة (قيمة ، نادرة ، غير قابلة للإستبدال ، غير قابلة للتقليد)، وقد تم ذلك من خلال إجراء مسح للموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين من (٦٤) مؤسسة خاصة للتعليم العالي في جاوة الغربية بأندونيسيا ، حيث تم تحليل عدد (٥٣٠) استبياناً منهم (٤٧٨) من الأكاديميين و (٥٢) من غير الأكاديميين وجاءت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير للقدرة الإستيعابية على الميزة التنافسية المستدامة من خلال براءة الابتكار وذلك من خلال زيادة قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الخرجية والتي تؤثر على زيادة الابتكار الناتج عن الإستكشاف والإستغلال لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات

وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء إهتمام المؤسسات بقدرتها الإستيعابية حتى تتمكن من استخدام واستغلال المعرفة الجديدة من الخارج، حيث أن هناك أهمية أن تكون الجامعات الخاصة قادرة على اكتساب معارف جديدة من الخارج واستخدامها في تحقيق الابتكار كما أوصت الدراسة بضرورة الإنفتاح بالتعاون مع أطراف مختلفة خارج مؤسساتهم .

٧- هدفت دراسة (Castro, 2018) إلي التحقق مما إذا كانت العلامات التجارية المشتركة توفر ميزة تنافسية مستدامة وفقاً لنموذج القيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد أو الإستبدال في رأى الوكالات الحكومية والجمعيات والمديرين في مصانع النبيذ. وأظهرت النتائج أن العلامات التجارية المشتركة في قطاع النبيذ البرازيلي يمكن إعتبارها مصدراً لميزة تنافسية مستدامة وفقاً لوجهة النظر القائمة على الموارد وأوصت الدراسة بأنه يمكن للوكالات الحكومية والجمعيات ومصانع النبيذ تحسين عملية الإنتاج والبحث عن المنتجات المعتمدة للتسويق في الأسواق المحلية والأجنبية ، كما يمكن أيضاً استخدام هذه المساهمات من الناحية العملية من قبل القطاعات

٨- هدفت دراسة (Xi&Shuai ، 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 في تسويق الخدمات السياحية

ت- الدراسات السابقة للمتغيرين " البراعة التنظيمية "و"الميزة التنافسية المستدامة":

هدفت دراسة (عطا وآخرون ، ٢٠٢١) بدراسة أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (الإستغلال والإستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية على العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة المنوفية.

كما قامت دراسة (Clauss، 2020) بتحديد كيفية تأثير البراعة التنظيمية بالإقتران مع الرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية للشركات من أجل الإستدامة، حيث أوضحت تلك

الدراسة بأن هناك تأثير إيجابي لبراءة الإستغلال مع الرشاقة على الميزة التنافسية حيث تؤثر العوامل المختلفة

مشكلة البحث:

فى إطار الدراسات السابقة التي تم عرضها يمكن تحديد وصياغة مشكلة البحث فى التساؤل التالى:

ما هو دور البراءة التنظيمية بالقطاع محل الدراسة فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

أهداف البحث:

١. التعرف على العلاقة بين البراءة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة.
٢. التوصل الى نتائج وتوصيات لطبيعة العلاقة بين البراءة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى القطاع محل الدراسة.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

١. تسليط الضوء على مفهوم البراءة التنظيمية ومدى مساهمتها فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى القطاع محل الدراسة.

الأهمية العملية:

١. مساهمة البحث فى عملية تعميق الرؤية لدور المتغير المستقل (البراءة التنظيمية) فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
٢. التوصل الى عدد من المقترحات التى يمكن أن تساعد الشركات محل الدراسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
٣. 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 دور البراءة التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالقطاع محل الدراسة، فقد قامت الباحثة بوضع الفرض الرئيسى التالى:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة في القطاع محل الدراسة. وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:
١- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين براعة الإستغلال والميزة التنافسية المستدامة في القطاع محل الدراسة.
٢- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين براعة الإستكشاف والميزة التنافسية المستدامة في القطاع محل الدراسة.

متغيرات البحث:

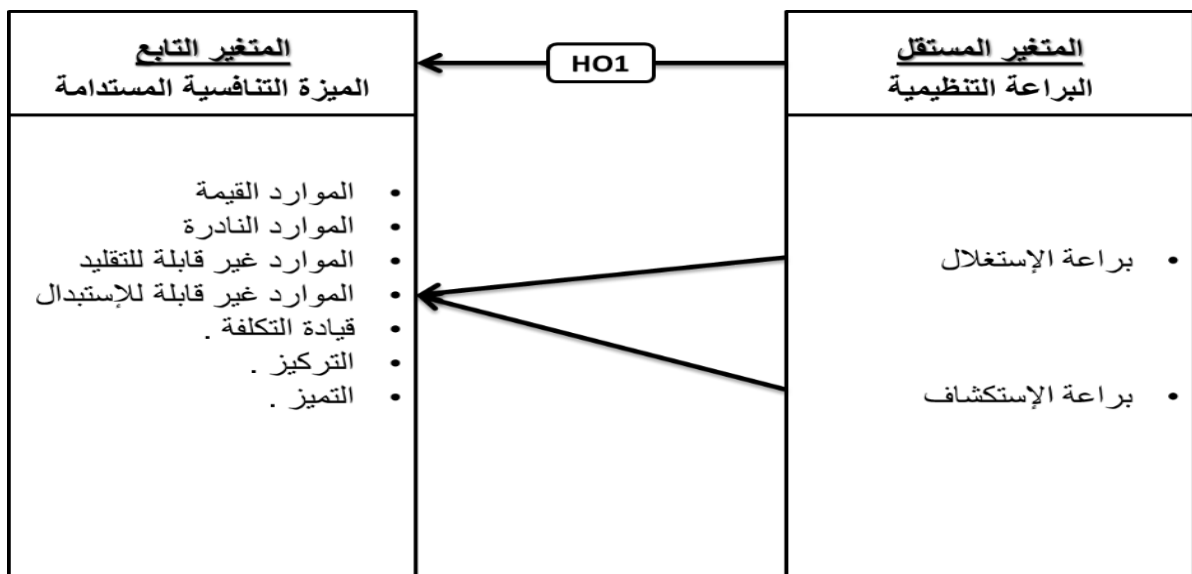
أولاً: المتغير المستقل:

ويمثل البراعة التنظيمية، بأبعاد (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف).

ثانياً: المتغير التابع:

ويمثل الميزة التنافسية المستدامة، بأبعاد (الموارد القيمة، الموارد النادر، الموارد غير قابلة للإستبدال، الموارد غير قابلة للتقليد، قيادة التكلفة، التميز، التركيز)

ويوضح الشكل التالي النموذج الإجرائي لمتغيرات البحث:



المصدر: من إعداد الباحثة

الإطار النظري للبحث

أولاً: البراعة التنظيمية:

مقدمة:

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة متغيرة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث تبحث عن آليات حديثة للمنافسة من أجل الحفاظ على قدرتها على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو في مجال الأعمال في ظل هذه التحديات المحلية والعالمية (أبو شحاته، ٢٠١٨،

لذا فإن أي منظمة تتطلع للاستمرارية والبقاء والنمو عليها أن توازن بين الكفاءات والخبرات والمعارف الحالية وبين توفير فرص لإكتشاف كفاءات وخبرات ومعارف جديدة مناسبة مما قد يساهم في قدرة المنظمة على المنافسة وبالتالي إزدهارها وهذا ما يطلق عليه في علم الإدارة البراعة التنظيمية. (عبد ربه، ٢٠٢٠).

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية:

جذب مفهوم البراعة التنظيمية الانتباه مؤخراً باعتبار أحد الموضوعات الرئيسية التي تمت مناقشتها في كثير من الأدبيات، حيث توفر البراعة التنظيمية لأي شركة فرصة لتكييف هيكلها وعملياتها مع استراتيجيتها وأهدافها ، فضلاً عن القدرة على إدارة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها، فالمنظمات التي تحقق البراعة التنظيمية من خلال توفير التوازن بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال - حيث أنهما المجالان الرئيسيان لنشاط البراعة التنظيمية - هي منظمات ناجحة نجحت أيضاً في الحفاظ على الإستدامة على المدى الطويل (Gozen ، 2018).

كما تعتبر البراعة التنظيمية معترف بها حالياً كواحدة من أهم العوامل في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، نظراً لأنه لا يوجد نشاط قصير الأجل فحسب، بل يوجد أيضاً ابتكار طويل الأجل على أساس البراعة التنظيمية (Gozen ، 2018).

وتعد البراعة التنظيمية هي " قدرة المنظمة على تزامن إستكشاف واستغلال مواردها الداخلية والخارجية من خلال قدرتها على تلبية احتياجات الأعمال والتكيف مع التغيرات المستقبلية في السوق " (Fu، 2016).

وعلية، يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها " القدرات التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من دمج وإعادة تشكيل مواردها وأصولها الملموسة وغير الملموسة لمساعدتها في تحقيق التوازن بين استثمار الفرص الحالية وإستغلالها وتجنب التهديدات وإكتشاف الفرص في الأجل الطويل لتحقيق قدرنها على التكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها وأيضاً تحقيق الميزة التنافسية لها " .

أهداف البراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية قوة ديناميكية تهدف الى دمج الأدوار الأساسية في المنظمة بهدف إستبعاد الأعمال غير المهمة والتركيز على الأعمال والأنشطة ذات الأهمية من خلال البحث عن الفرص والعمل على إستثمارها والبحث في الوقت نفسه عن ميزه تساهم في تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، حيث تساهم ريادة الأعمال الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة أمام المنظمة والبحث عن الفوائد المتحقق منها وعلى المدى الطويل، ساعيه بذلك الى تحقيق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع (Bhandri, 2017).

وقد أوضح (Popadic, 2015) أن أهداف البراعة التنظيمية يمكن حصرها في الآتى:

١. تحقيق تحسينات في المكونات الأساسية للمنظمة من خلال الإعتماد على المسار التقنى الحالى والمستقبلى.
٢. تفعيل التوازن ما بين الإستكشاف والإستغلال بهدف تحقيق التمايز والإختلاف ما بين المهارات والخبرات والقدرات التي تحاول المنظمات الإستفادة منها في تحقيق أهدافها.
٣. تحسين سوق المنتجات الحالية وتعزيز الإبتكارات الإستكشافية والتقانية بهدف الدخول في المجالات الجديدة.
٤. منع الجمود التنظيمى من خلال التركيز على جهود المنظمة لزيادة حجم الإستثمار في كل من الأنشطة الإستثمارية والإستكشافية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
٥. تعزيز حالات الإبتكار لدى الأفراد من خلال توجيهها نحو إدخال منتجات جديدة ، أو المنتجات القائمة حالياً.

أهمية البراعة التنظيمية:

يرى (محمد ، ٢٠١٤) أن أهمية البراعة التنظيمية فى المنظمات تكمن فى توفير توازن بين براعة الإستغلال والإستكشاف إضافة الى التوافق الذى تحدثه البراعة التنظيمية وذلك بإستكشاف فرص جديدة وإستثمار الملائم منها، وتمكين المنظمات من تحقيق هدف البقاء على المدى البعيد بهدف ضمان الإستمرارية والنمو فى المستقبل، وهذا تأكيداً على ما ذكره (Yigit,2013) بأن أهمية البراعة التنظيمية تظهر فى تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها للبقاء على المدى الطويل وذلك بهدف ضمان الإستمرارية والنمو فى المستقبل.

وفى السياق نفسه أكد (Klinger ,2016) على أن البراعة التنظيمية تعد سلاح يجعل المنظمة فى وضع قوى مقارنة بمنافسيها من خلال ما تتمتع به من قدرات ومواهب تؤهلها لتحقيق أهدافها التنظيمية وذلك عن طريق:

١. تحقيق المواءمة مع الأعمال الجارية فى الوقت الحالى والسعى الى التكيف فى الوقت نفسه مع الأعمال المستقبلية فى بيئة تتسم بالتغيير .

٢. التعرف على قدرة المنظمة على فهم وإستيعاب وإستثمار المعرفة من البيئة المحيطة بالمنظمة.

٣. السعى لتحقيق المواءمة بين إستثمار الكفاءات القائمة وإستكشاف الكفاءات الجديدة ، لأن ذلك يتطلب مهارات غير متكافئة وكفاءات إدارية متطورة للغاية قد تجعل الأعمال ذات أهمية مناسبة.

٤. إنشاء هياكل محدده للتخفيف من حدة التوترات بين الإستكشاف والإستثمار من خلال تعزيز البراعة الهيكلية عن طريق وضع الهياكل المتوازنة.

٥. تمكن الأفراد من صنع القرارات بأنفسهم سواء من حيث إستثمار وقتهم وجهدهم فى الأنشطة الإستكشافية أو الإستغلالية.

هذا وقد أضاف (Hoppen & Jeppsson, 2018) أن البراعة التنظيمية إزدادت أهميتها فى توسع الأسواق فى ظل بيئة العولمة وتزايد التهديد بالمنافسة، وقد قدما خمس آليات للتنفيذ الناجح للمديرين لتحقيق البراعة التنظيمية وهذه الآليات تتكون من:

١. قصد إستراتيجى مقنع.

٢. الرؤية والقيم المشتركة بين الوحدات المنفصلة.

٣. ملكية صريحة لإستراتيجية بارعة.

٤. البنى التحتية التنظيمية منفصلة ولكنها متماسكة.

٥. القيادة لحل التوترات التي تنشأ.

أبعاد البراعة التنظيمية:

وتتكون البراعة التنظيمية لهذا البحث من بعدان وهما: البراعة الإستغلالية، البراعة الإستكشافية، وذلك وفقاً لما إتفق عليه أغلب الباحثين في العديد من الدراسات والتي قد عرفها الباحثون كالتالي:

١- الإستكشاف: يشير الى الأنشطة التنظيمية التي تتسم بالبحث عن المعرفة الجديدة واكتشافها وخلقها وتجريب الفرص الجديدة (Lee، 2017).

٢- الإستغلال: قدرة المنظمة على الإستفادة من مواردها من أجل خلق قيمة في الأجل القريب، ومن ثم يركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية من خلال توسيع نطاق المعارف الحالية، كذلك التوسع في المنتجات أو الخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الموجودة (Bai & Ren، 2016).

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة:

مقدمة:

ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في العقود الأخيرة كواحدة من أكثر الأطر النظرية الواعده في مجال الإدارة، وخاصة في الإدارة الإستراتيجية، لذلك فإن موضوع الميزة التنافسية المستدامة له أهمية كبيرة في دراسات علماء الإدارة (Nabila، 2020) وأصبحت الميزة التنافسية المستدامة أحد الأهداف المهمة للمنظمات في جميع أنحاء العالم (Papula & Volna، 2013)، فهي تعد المفهوم الأكثر شيوعاً في مجال الإدارة الإستراتيجية، فهو يشرح العوامل التي تؤثر على أداء الشركات (Sigalas & Papadakis، 2018).

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

قبل توضيح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لابد من المرور على مفهوم الميزة، التنافسية، المستدامة، وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، وعرف التنافسية بأنها

الخصائص التي تتميز بها المنظمة مقارنة بمنافسيها، وعرف **المستدامة** بأنها يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة. (موسى ، ٢٠١٧) .

كما إقترح (Huang ، 2015) أن بإمكان المنظمات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت تمتلك موارد ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابله للاستبدال.

كما قد عرفها كلا من (Sharma & Kodali ، 2008) بأن تكون أنت الأفضل بين المنافسين في أداء إستراتيجي واحد، أو أكثر مثل (التكلفة ، الجودة، الاعتمادية، المرونة ، والإبتكار). وفي نفس السياق عرفها (عايض والبشاري ، ٢٠٢٠) بأنها عبارة عن " خاصية أو مجموعة من الخصائص تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع) تتفرد بها منظمة ما عن غيرها، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً، وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه من منتجات لزبائنهم"

كما ذكرها أيضاً (Porter ، 2005) بأنها "الأنشطة والبرامج ذات الجودة والكفاءة العالية، والتي تكفل للمؤسسات حق التميز والتفرد عن غيرها من المؤسسات " ومن خلال التعريفات السابقة للميزة التنافسية المستدامة يمكن للباحثة تحليل أبرز ملامحها في النقاط التالية:

- تتحقق عندما يتم خلق قيمة تتفرد بها المنظمة لا يقدر على تكرارها المنظمات الأخرى.
- يتم تحديدها من خلال الموارد الداخلية للمنظمة وموقعها التنافسي.
- أن تكون الأفضل في أحد تلك الخصائص أو بعضها (التكلفة، الجودة، الإعتدالية، المرونة، الإبتكار) مع الاحتفاظ بها فترة زمنية طويلة.
- أن تكون موارد المنظمة ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال.
- تتحقق عندما تقدم منتجات صديقة للبيئة وغير ضارة بصحة العميل.

أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

يري (البرزنجي، ٢٠١٧) بأن للميزة التنافسية المستدامة أهمية كبيرة تعود الى الأسباب التالية:

١- تتمثل بأنها سلاح لمواجهة التحديات المستقبلية التي يفرضها السوق وذلك عن طريق تنمية المعرفة التنافسية وتلبية إحتياجات العملاء.

٢- تعد الميزة التنافسية المستدامة معيار للنجاح وذلك من خلال تقديم خدمات جديدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

٣- التركيز على عوامل النجاح الأساسية التي يتم مقارنتها مع المنافسين باستمرار

٤- تعد الميزة التنافسية هدفاً تسعى إليه جميع المنظمات باختلاف أنشطتها بأنه يكسبها التفوق والتميز

وينكر (Hosseini et al. ، 2018) 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.

خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

هناك العديد من الخصائص الداعمة للميزة التنافسية المستدامة، حيث إقترح (Mnjala ، 2014) بعض الخصائص والتي تمثلت فى النقاط التالية:

- ١- إستراتيجية إضافة قيمة لا يطبقها المنافس المحتمل ويصعب تقليدها من قبله.
- ٢- الميزة التنافسية المستدامة هى تمكين المنظمة تخفيض تكلفة منتجاتها والمنافسة بأقل سعر مع الحفاظ على الموارد الطبيعية.
- ٣- تقديم المنظمة منتجات متميزة وصعبه التقليد من قبل منافسيها وصديقة للبيئة، ومتوافقة مع حاجات عملائها.
- ٤- تعد الموارد التى تجهز ميزة تنافسية مستدامة تضيف لهذه الموارد قيمة للمنظمة، وأن تكون هذه الموارد فريدة وودوده للبيئة ويصعب تقليدها ولا يمكن تعويضها ببديل آخر.
- ٥- للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت ربحيتها أعلى معدل من ربحية جميع المنظمات الأخرى فى الصناعة.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تتكون الميزة التنافسية المستدامة لهذا البحث من سبعة أبعاد وهى: الموارد القيمة، الموارد النادرة، الموارد غير قابلة للتقليد، الموارد غير قابلة للاستبدال، التميز، التركيز، قيادة التكلفة، حيث أنهم أكثر

تفسيراً للميزة التنافسية المستدامة، والتي تم الإعتماد عليها وفقاً لدراسة (Pangarso 2020) لقياس الميزة التنافسية المستدامة ، وذلك وفقاً لما تم الإشارة اليه من أغلب الباحثين فى العديد من الدراسات حيث إنتقلت هذه الأبعاد مع دراسة Singh 2020، ودراسة Almada & Borges 2018، ودراسة Castro 2018، وأيضاً دراسة حياصات ٢٠١٧، كما إنتقلت أيضاً مع دراسة Arsawan 2020 فى أبعاد الموارد القيمة، والموارد النادرة ، والموارد غير قابلة للتقليد، ومع دراسة Mahdi 2019 فى بعد الموارد القيمة فقط

- الموارد القيمة: (Barney ، 1991).

أى أن تكون الموارد ذات قيمة ، بمعنى تمكين المنظمات من تنفيذ وإنشاء الإستراتيجيات التى تعمل على تعزيز وتحسين كفاءتها وفعاليتها عن المنظمات الأخرى.

- الموارد النادرة:

وقد أشار Barney الى هذا المعيار بتحديد الموارد غير المتجانسة التى يمكن أن تكون مصادر ميزة تنافسية لأنها بحكم ندرتها ، تكون مستحيلة على الشركات الأخرى الحصول عليها .

- الموارد صعبة التقليد:

وفقاً لما ذكره Barney فإنها الموارد التى لا يمكن الحصول عليها نتيجة لظروف تاريخية فريدة من المنظمات ولن تتمكن الشركات الأخرى من القيام بها.

- الموارد صعبة الإستبدال:

وقد أوضح Barney هنا أن الموارد صعبة الإستبدال هى الموارد التى لا يوجد مثل لها إستراتيجياً بمصادر المنظمة.

- التميز:

يتحقق التميز بشكل فعال عند العمل والسعى بكل جهد لتوفير قيمة فريدة للعملاء من خلال جودة المنتجات ومميزاتها، ودعم خدمة ما بعد البيع والعلامات التجارية وخدمة العملاء (Arasa & Gathinji ، 2014).

- قيادة التكلفة:

تركز قيادة التكلفة على إنتاج منتجات عالية الجودة بتكاليف منخفضة لكل عملائها، حيث أن الشركات تحاول قدر المستطاع ضمان خفض تكاليفهم الى ما دون تكاليف منافسيهم من أجل جذب المزيد من العملاء. (Shao ، 2015).

كما قد أشار إليها (Okin ، 2019) بأنها تتمثل في الميزة التنافسية التي تنتج عن إستراتيجية تسعير أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين.

- التركيز:

التركيز هو نهج إستراتيجي يهدف الى التركيز على مجموعة عملاء محددين، وعلى جزء من خط إنتاج ، ومنتجات وسوق محدد (Porter ، 2008).

كما أشار (Okin ، 2019) الى أن التركيز هو قدرة الشركة على استخدام الموارد لإخترق أسواق جديدة وتوسيع النطاق.

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 فتتضمن الدراسة الميدانية التي تعتمد على جمع البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء، والمقابلات الشخصية مع ذوي الاختصاص وذو علاقة بالموضوع محل الدراسة.

الطرق الإحصائية المستخدمة:

يستخدم البحث برنامج الرزم الإحصائية (SmartPLS V. 3.2.9) بإستخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)؛ لتحليل الأثر المباشر، وغير المباشر لمتغيرات البحث، وأبعادها، ولمعالجة البيانات؛ إعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وبالتحديد أسلوب المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من الكثير من المزايا الإحصائية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- حساب التكرارات، والنسب المئوية، لوصف خصائص مجتمع البحث، وحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن أسئلة البحث.
- ٢- استخدام اختبار (الالتواء Skewness والتقرطح kurtosis)؛ للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ضمن المقاييس المحددة لذلك.
- ٣- معامل (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة البحث (الإستبانه)، ومقدار الإتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الإستبانه.
- ٤- استخدام إرتباط بيرسون Pearson Correlation بين متغيرات البحث، لقياس العلاقات بين متغيرات البحث كخطوة أولى لبناء نموذج القياس.
- ٥- إستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية؛ وذلك لإختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقات بين أبعادها.

مجتمع وعينة البحث:

أولاً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث فى العاملين بقطاع البترول.

ثانياً: عينة البحث :

أما وحدات البحث فهي العاملين الإداريين بالقطاع.

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 والتى 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:-

أولا : المصادر الثانوية:-

للحصول على هذه المصادر تم الاعتماد على الآتى:

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

ثانيا: المصادر الأولية:-

للحصول على هذه المصادر تم الاعتماد على الآتى:

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

أداة جمع البيانات الأولية للدراسة:

اعتمدت الباحثة فى جمع بيانات الدراسة 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 الخماسى 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 ()

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 لمخرجات التحليل الإحصائي

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاوَر البحث وهي المتوسط (M) Mean والانحراف المعياري (SD) Standard Deviation، وذلك للتعرف علي خصائصها من ناحية النزعة المركزية Central Tendency والتشتت Dispersion لهذه المتغيرات.

ويمكن توضيح المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لمتغيرات البحث كالتالي :

١ - المتغير المستقل : " البراعة التنظيمية " والذي يشتمل على بعدان كما يلي:

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف)

جدول ()

أبعاد " البراعة التنظيمية "

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	بعد براعة الإستغلال	4.073	0.628	15.42	1
٢	بعد براعة الإستكشاف	3.963	0.659	16.63	2
-	المتوسط العام لإجمالي أبعاد	4.018	0.608	15.13	-

من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة ، على أبعاد (البراعة التنظيمية)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.018) 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 (15.13%)، وهو ما يعنى أنه يقع فى منطقة الإختلاف المحدود ، وهذا ما يؤكد على وضوح المتغير محل البحث لدى مفردات عينه البحث.

- وقد كان من أكثر الأبعاد أهمية فى الإجابة على الترتيب: (براءة الإستكشاف)، (براءة الإستغلال)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (15.42%)، (16.63%)، على التوالي . وفقا لردود مفردات عينة البحث.

- مما يدلنا على مدى إدراك العاملين بالشركات بأهمية البراعة التنظيمية .

٢- المتغير التابع : " الميزة التنافسية المستدامة " وتشتمل على ٧ أبعاد بحثية كما يلي:

جدول ()

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف)

أبعاد " الميزة التنافسية المستدامة "

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	بعد الموارد القيمة	4.029	0.825	20.48	3
٢	بعد الموارد النادرة	4.202	0.684	16.28	1
٣	بعد الموارد التى 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 التى 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 .

ثالثا: 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 التالى ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد :

جدول ()
ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد

براعة الاستكشاف	براعة الاستغلال		
.566***	.562***	الإرتباط	الموارد القيمة
0.000	0.000	الدلالة	
384	384	العدد	
.580***	.556***	الإرتباط	الموارد النادرة
0.000	0.000	الدلالة	
384	384	العدد	
.519***	.495***	الإرتباط	الموارد التي يصعب تقليدها
0.000	0.000	الدلالة	
384	384	العدد	
.494***	.420***	الإرتباط	الموارد غير قابله للإستبدال
0.000	0.000	الدلالة	
384	384	العدد	
.686***	.696***	الإرتباط	قيادة بالتكلفة
0.000	0.000	الدلالة	
384	384	العدد	
.702***	.668***	الإرتباط	التميز
0.000	0.000	الدلالة	
384	384	العدد	
.388***	.387***	الإرتباط	التركيز
0.000	0.000	الدلالة	
384	384	العدد	

اختبار فروض البحث Paths Hypothesis Testing

وينص الفرض الرئيسي هنا على " أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة. وعليه يمكن كتابة الفرض العدمي والبدل كالتالي:

الفرض العدمي: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية بأبعادها علي الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة

الفرض البديل: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية بأبعادها علي الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة

جدول (٤-١٨)

اختبار الفرضية الثالثة

النتيجة	فترات الثقة عند ٩٥ %		P-value	t-value	قيمة B	المسار	ف
	الحد الأدنى	الحد الأعلى					
قبول	0.399	0.659	0	8.018	0.532	البراعة التنظيمية -> الميزة التنافسية المستدامة	ف٣
قبول	0.158	0.37	0	4.929	0.267	براعة الاستغلال -> الميزة التنافسية المستدامة	ف١-٣
قبول	0.187	0.407	0	5.256	0.295	براعة الاستكشاف -> الميزة التنافسية المستدامة	ف٢-٣

تظهر النتائج أيضا أن هناك تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة حيث أن $(\beta = 0.532, t = 8.018, P < 0.001)$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٠٥، وعليه فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل وبذلك فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي الثالث للدراسة. وكانت نتائج الفروض المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة كالتالي:

- أن براءة الاستغلال لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على "الميزة التنافسية المستدامة" ($\beta = 0.267, P < 0.001$) وبما أن قيمة الدلالة في أقل من ٠.٠٥ وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.
- أخيراً، نجد أن براءة الاستكشاف لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على "الميزة التنافسية المستدامة" ($\beta = 0.295, P < 0.001$) وبما أن قيمة الدلالة في أقل من ٠.٠٥ وعليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

نتائج وتوصيات البحث

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل اليها البحث الحالية، 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 البراعة التنظيمية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة (مما يدل ذلك علي أنه كلما كانت الشركة بارعة في إستغلال قدراتها الحالية وقادرة علي إستكشاف قدرات جديدة بشكل فعال كلما إنعكس ذلك إيجابيا علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عطا وآخرون، ٢٠٢١) والتي بينت جود تأثير معنوى للبراعة التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية.

كما تتفق أيضاً مع دراسة (Clauss, 2020) والتي بينت تأثير إيجابي لبراءة الإستغلال مع الرشاقة على الميزة التنافسية للشركات من أجل الإستدامة.

عرض لأهم نتائج البحث:

- هناك اتجاهاً عاماً نحو إتفاق عينة البحث على أبعاد المحور الرئيسي الأول كمتغير مستقل (البراءة التنظيمية) وذلك بمعامل إختلاف (15.13%)، مما يدلنا على مدى إدراك العاملين بالشركات بأهمية البراعة التنظيمية.
- هناك اتجاهاً عاماً نحو إتفاق عينة البحث على 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 البراعة التنظيمية إدراكاً في الشركات محل الدراسة هو بعد براءة الاستغلال ، وأقلها إدراكاً هو بعد براءة الاستكشاف.
- اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية موجبة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلى أو على مستوى الأبعاد، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.77)، أما قيمة علاقة التأثير فقد بلغت (67٪). وهذا يعنى عندما تزداد البراعة التنظيمية وحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار علاقته الارتباط والتأثير أعلاه.

ثانياً: توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العامة والهادفة الى تحقيق جزء من أهداف البحث وهي كالتالي:

ضرورة تبنى ثقافة تعزز من ممارسة البراعة التنظيمية والعمل على توضيح مفهومها وأهميتها وترسيخها في عقول ووجدان العاملين من خلال عقد ورش العمل والبرامج التدريبية واستقطاب الخبراء والمختصين في هذا المجال مما لذلك أهمية كبيرة ودور رئيسي في تحقيق التميز للشركات.

ضرورة تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجميع أبعادها لاسيما بعد الموارد الغير قابلة للاستبدال. تكليف فريق عمل للقيام بتحديث الأنظمة وزيادة فهم مفاهيم البراعة التنظيمية لتحقيق التغييرات المطلوبة بما يتوافق مع المتطلبات البيئية المتغيرة .

- جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بنسب متفاوتة وكان أكثرها أهمية (براعة الإستغلال) وكان أقلها أهمية (براعة الإستكشاف) وليس معنى ذلك أن هذا البعد غير ذات قيمة بل يمكن القول أن قيمته جاءت منخفضه، مما يوصى ذلك الإهتمام بتلك البعد والعمل على رفع كفاءته وذلك من خلال:.

الابتكار والبحث والتطوير: من خلال الإستثمار في البحث والتطوير لتطوير منتجات وخدمات جديدة تمنح الشركة ميزة تنافسية فريدة، بالإضافة إلى تطبيق عمليات الإبتكار المفتوحة والتعاون مع الشركات الناشئة لإستغلال الفرص الجديدة.

تطوير القدرات الداخلية: إستثمار في تطوير مهارات وقدرات فرق العمل بما في ذلك التدريب والتطوير المستمر وتعزيز ثقافة الإبتكار والتغيير داخل المنظمة وتشجيع الفرق علي تقديم الأفكار والمبادرات الجديدة بالإضافة إلي توفير الدعم اللازم وتحفيز الموظفين لتبني التغيير وتطبيق الإبتكارات في جميع جوانب العمل.

- 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 على السوق: من خلال استخدام إستراتيجيات تسويقية مخصصة تتوجه مباشرة إلي الشريحة المستهدفة بالإضافة إلي إختيار القنوات التسويقية الأكثر فاعلية للوصول إلي العملاء المستهدفين.

التركيز على الجودة: من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تتفوق علي المنافسين

التركيز على رضا العملاء: من خلال فهم إحتياجاتهم وتقديم خدمة متميزة ودعم مستمر لتحقيق أعلى مستويات رضا العملاء.

ثانياً: الموارد الغير قابلة للاستبدال:

الحفاظ على 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 على الموارد الغير قابلة للاستبدال بين الأفراد والمجتمعات.

تطوير التكنولوجيا: من خلال الابتكار في تكنولوجيا إستخلاص الموارد لإستخراجها بكفاءة أكبر وبأقل ضرر بيئي.

المراجع العربية :

- إبراهيم أحمد أبو رحمة (٢٠٢١)، " دور البراعة التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى دراسة تطبيقية على جامعة غزة " ، مجلة جامعة الإسراء الإنسانية ، جامعة الإسراء ، ع ١٠ ، ص ٤٨٧ - ٤٥٣ .
- أحمد محمد فهمى سعيد البرزنجى (٢٠١٧)، " نموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره فى تحقيق التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية " ، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع عشر ، العدد الأول .
- حاتم محمد عبد العظيم سلامة (٢٠٢٠)، " التكامل بين عمليات إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة " ، رسالة ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- رشيدة السيد أحمد الطاهر (٢٠٢١)، " تحسين دور التعليم الهجين فى تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية : دراسة ميدانية " ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب ، ع ٢١ ، ص ١٦١ - ٢١٣ .
- زهراء جعفر محمد موسى (٢٠٢٠) ، " أثر رأس المال المهنى على الميزة التنافسية المستدامة : قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط :دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة فى الصناعات الخرسانية فى مدينة عمان " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (٢٠٢٠)، " أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمى بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعى بالتطبيق على محافظة القاهرة " ، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا للتربية ، مج ٢٨ ، ع ٣ ، ص ٢١١ - ٢٨٩ .

- سامح محمد السيد السوليه (٢٠٢٠) ، دور إستراتيجية التدريب الإلكتروني فى بناء المقدرات الإبداعية : دراسة ميدانية على قطاع البترول ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، مج ١١ ، ع ٣ ، ص ١٢٢٧ - ١٢٤٩ .
- سليمان محمد سالم حياصات (٢٠١٧)، " أثر إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجموعة الاتصالات الأردنية - أورانج " ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، الأردن .
- سهام أحمد محمد علوان (٢٠٢١)، " إدارة الذكاء التنافسى كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19) " ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، ج ٨٣ .
- صابرين جميل أبو معيلق (٢٠٢١)، " رأس المال الفكرى وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة فى المدرسة الثانوية: دراسة تحليلية " ، مجلة البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ع ٧٤، ص ٦٧-١٠٣ .
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد ،البشارى، نجيب محمد يحيى(٢٠٢٠) ، أثر التمكين الإدارى فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية فى الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية ، مجلة الدراسات الإجتماعية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، مج ٢٦، ع ٢٨، ص ٣-١
- عزه جلال مصطفى نصر (٢٠٢٠)، " الذكاء الإستراتيجى كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصر " ، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية ، جامعة عين شمس ، مج ٤٤ ، ع ٤٤، ص ٨٥-٢٠٦
- عصمت سيد سليمان (٢٠٢١) ، " إطار مقترح لبناء ميزة تنافسية مستدامة ودعم الأداء التسويقى من خلال استخدام التقنيات الذكية فى تسويق الخدمات السياحية من وجهة نظر عملاء شركات السياحة المصرية : دراسة تطبيقية " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد ، ع ٣ ، ص ٧٤٢-٧٩٢ .

- عواطف عيشوش (٢٠٢١)، " القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية : دراسة حالة بعض البنوك بولايه الوادي " ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر ، مج ١١ ، ع ٢ ، ص ١٦٤ - ١٤٥
- فاروق محمد مرضى البغلي (٢٠٢١)، " أثر البراعة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي في شركة زين العراق للإتصالات " ، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث ، جامعة عمان العربية ، مج ٦ ، ع ١ ، ص ٣٦٤ - ٣٨٠ .
- محمد سليمان مفضي الجرايده (٢٠٢١)، " العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان " ، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية ، ع ٢٢ ، ص ٢٦٧ - ٢٩٠ .
- 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 .
- مى محمد على أبو النجا (٢٠٢٠)، " أثر القيادة الملهمه على البراعة التنظيمية : دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد " ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، ع ٣ .
- نقاء عبد ربه أحمد (٢٠٢٠)، " أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية فى أمانة عمان الكبرى " ، رسالة ماجستير ،جامعة الأسراء الخاصة ، الأردن .
- هنا عوض محمود الجبور (٢٠٢٠) ، " درجة تطبيق مديرى مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم " ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الأردن .

المراجع الأجنبية :

- A. A. Katou et al. (2020), " A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes", Journal of Business Research.
- A.Gunsel et al. (2018) ,"Antecedents and Consequences of Organizational ambidexterity : the moderating role of networking ", Kybernetes , Vol.47,No.1,pp.186-207.
- A.Pangarso et al (2020), " The Impact of absorptive capacity and Innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage : The case of Indonesian higher education ,Entrepreneurship and Sustainability Issues ,Vol.7,No.3.
- Arasa, R. & Gathinji,L. (2014). The relationship between competitive strategies and firm performance : A case of Mobile telecommunication companies in Kenya. International Journal of Economics , Commerce and Management , Vol.2, N.9, pp1-15.
- Bhandari K. ,(2017) " Internationalization and organizational Ambidexterity for sustainable performance " , Doctoral Thesis , University of Vaasa, p.18.
- D. Kafetzopoulos (2020), " Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty " , Business Process Management Journal .
- Fu et al. (2016), " Intellectual capital and Organizational ambidexterity in Chinese and Irish Professional Service Firms " , Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance , Vol. 3 , N.2 ,pp.94-114.
- Gozen (2018), " The relationship between organizational ambidexterity and family business performance " , PHD, International Journal of Commerce and Finance , Vol.4, Iss.2,pp.94-107.
- 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.
- Hoppen T. & Jeppsson S.(2018) , " Walking a tightrope in Organizational Ambidexterity : Ambidextrous Micro- Balancing as a prerequisite for Managerial Success " , Master's Programmed in International Strategic Management ,Lund University , School of Economics and Management , pp21-25.
- 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.
- J. Bai & J.Ren (2016)," Organizational Ambidexterity and Innovation Performance : The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation" , Frontiers of Business Research in China , Vol. , Iss.4, pp.664-693.
- J.Papula & J.Volna(2013) , " Core Competence for Sustainable Competitive Advantage " , Multidisciplinary Academic Research ,MAC ,Prague .

- K. Stelzl et al. (2020), " Building an ambidextrous organization : a maturity model for organizational ambidexterity " , Business Research , Vol. 13 , pp.1203-1230.
- KearneyK (2016), (A.T Kearney,"Outsourcing Strategically For Sustainable Competitive Advantage", CAPS Research,New York,U,S.A.,Septemper,P.12.
- Kinger N.(2016) , " Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity " , Otago Management Graduate Review ,Vol.14,pp.21-23.
- 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.
- Lee et al.(2017), "Organizational Memory and new product development performance : Investigating the role of Organizational ambidexterity " , Technological Forecasting & Social Change ,Elsevier Inc , PP.3.
- M. U. Garcia et al.(2019) , " Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity :Exploring the synergies between structural differentiation , organizational context , and interorganizational relations " , Journal of Business Research.
- Maury, B.(2018),” Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage “, Journal of Business Research , Vol. 84, pp.100-113.
- O.R. Mahdi 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.
- P. Hughes et al(2020) , " Micro-foundations of organizational ambidexterity in the context of cross-border mergers and acquisitions " , Technological Forecasting & Social Change , Vol.153.
- Popadic M. et al.(2015) ," Organizational Ambidexterity , Exploration , Exploitation and firms Innovation performance " , Organizacija Journal , Vol.48 , No. 2, pp.114-115.
- Porter, M.E.(2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review , Vol.86, N.1 ,pp.79-93.
- Porter,Qing Amie (2005). " Internet and Competitive advantage an empirical study of UK retail banking sector " , The University of Warwick .1-460
- R. Wilms et al. (2019), " Top Managers' cognition facilitates organizational ambidexterity : The mediating role of cognitive processes", European Management Journal , Vol 37 ,pp.589-600.
- Rodrigo M. A. G.& Maria E.C.(2021)," Understanding the Logic of Organizational Ambidexterity " RPCA, Rio de Janeiro , Vol.15 , N.1.
- Sh. Huang et al(2021) , " CEO regulatory focus as the microfoundation of organizational ambidexterity: A configurational approach " , Journal of Business Research , Vol.125, pp26-38 .

- Shao,S.H.(2015). Competitive strategies and Porter's Five forces model by the insurance companies in Kenya. MSc Thesis, University of Nairobi.
- Sharma,M. , & Kodali, R. (2008). TQM Implementation elements for manufacturing excellence. TQM Journal, 20(6), 599.
- Sigalas &V.M. Papadakis(2018)," Empirical Investigation of relationship patterns between competitive advantage and superior performance " , Journal of Strategy and Management , Vol.11,No.1,pp.81-111.
- 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.
- T. Clauss et al (2020), "Organizational ambidexterity and competitive advantage : The role of strategic agility in the exploration – exploitation paradox" , Journal of Innovation & Knowledge , Vol.134.
- V. A.Castro &J.d.M.E.Giraldi (2018)," Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian Wine sector" ,International Journal of Wine Business Research , Vol.30, No.2,pp.243-259.
- 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.
- 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.
- Yigit M. (2013), " Organizations Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration in organizations " , Unpublished master dissertation , Blekinge Institute of Technology School of Management.