

دور الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية

الأستاذ الدكتور هاشم نايف هاشم الحاجم الباحث : حسام عبد الأمير محمد السلطان
الكلية التقنية الادارية / قسم تقنيات ادارة العمليات
الجامعة التقنية الجنوبية¹

المستخلص :

مع زيادة حدة التنافس بين المنظمات نتيجة للتغيرات المتسارعة والمستمرة في طلبات الزبائن المتنوعة، ظهرت الحاجة الى ايجاد طرق من شأنها تحسين العمليات الانتاجية وتقديم منتجات صديقة للبيئة التي تعد من العوامل التي تدفع الى تبني مفهوم الانتاج المستدام عن طريق احداث حالة من التوازن النسبي بين اعتبارات الاستدامة، اذ يشكل الإنتاج المستدام والقدرات الديناميكية معا المحرك الأساسي لكافة الأنشطة والمهام التي تنوي المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها ومواكبة التطورات التقنية ذات العلاقة بأنشطتها فضلا عن التعامل مع كافة التغيرات المفاجئة والتقلبات السريعة في بيئة الاعمال كما ان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يشكل احدى التحديات التي يستلزم على المنظمة معالجتها لتساعدها على النمو والبقاء في العمل واستثمار الموارد بأفضل شكل، وهذا يقودنا الى الكشف عن العلاقة بين الإنتاج المستدام كمتغير مستقل والقدرات الديناميكية كمتغير وسيط لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. اذ تجسدت مشكلة الدراسة الحالية بسؤال جوهري مفاده الى أي مدى يؤثر الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية؟. وتنبثق أهمية الدراسة الحالية من خلال التركيز على قطاع حيوي ومهم كقطاع صناعة البلاستيك والذي يلعب دورا مهما في دعم النشاط الاقتصادي للبلد وتطويره، لهذا فإن دراسة هذه المتغيرات مجتمعة سيساعد المنظمة قيد الدراسة على الارتقاء بمستوى منتجاتها المقدمة للزبائن، وبناءً على وضع انموذج فرضي للدراسة يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته اذ اختير مصنع البصرة للصناعات البلاستيكية ميداناً للدراسة، وانطلاقاً من أهمية الدراسة الحالية، اذ اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (80) فرداً، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من عينة الدراسة، ولأجل معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستعمال البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS V.25 , AMOS V.25). كما توصلت الدراسة لعدة استنتاجات أهمها ان دعم الإدارة العليا يعد الركيزة الأساس لبناء الميزة التنافسية المستدامة عبر دعمهم ومساندتهم للإنتاج المستدام، اذ تنشأ الميزة التنافسية المستدامة بصورة كاملة من تأثيرات متعددة من الإنتاج المستدام، وله الأثر الاكبر في بلوغ الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية : الإنتاج المستدام (SP)، القدرات الديناميكية (DC)، الميزة التنافسية المستدامة (SCA).

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس الكلية التقنية الادارية - الجامعة التقنية الجنوبية الموسومة (دور الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية).

The Role of Sustainable Production in Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Intermediate Variable Dynamic Capabilities

Prof. Dr .Hashim Nayef Hashim

Researcher . Hussam Abdul Ameer Mohammed

Southern Technical University, Technical College of Management/Basra ,Department of Operations Management Techniques

Abstract :

With the increasing intensity of competition between organizations as a result of the rapid and continuous changes in the diverse demands of customers, the need has emerged to find ways to improve production processes and provide environmentally friendly products that are among the factors that drive the adoption of the concept of sustainable production by creating a state of relative balance between considered sustainability As sustainable production and dynamic capabilities together constitute the primary driver for all activities and tasks that the organization intends to undertake to achieve its goals and keep pace with technical developments related to its activities as well as dealing with all sudden changes and rapid fluctuations In the business environment, and achieving sustainable competitive advantage is one of the challenges that the organization needs to address to help it grow, stay in work and invest resources in the best way, and this leads us to reveal the relationship between sustainable production as an independent variable and dynamic capabilities as a mediating variable to achieve sustainable competitive advantage. The current study problem was embodied by a fundamental question, to what extent does sustainable production affect the achievement of sustainable competitive advantage through the intermediate variable and dynamic capabilities? The importance of the current study stems from focusing on a vital and important sector, such as the plastic industry, which plays an important role in supporting the economic activity of the country and its development. Therefore, studying these variables combined will help the organization under study to raise the level of its products provided to customers, and based on the development of a hypothetical model of the study that reflects the nature of Relationships and influence between variables, as the Basra Plastic Industries Factory was chosen as a field of study, and based on the importance of the current study, as the researcher adopted the descriptive analytical approach and the study sample consisted of (80) individuals, and the questionnaire was used as a lung tool In order to obtain the necessary data and information from the study sample, and in order to process data and test the hypotheses of the study, a set of statistical methods were used and the results were extracted using the ready statistical program (SPSS V.25, AMOS V.25). The study also reached several conclusions, the most important of which is that supporting top management is the main pillar for building a sustainable competitive advantage through their support and support for sustainable production, as fully sustainable competitive advantage arises from multiple impacts from sustainable production, and the greatest impact in achieving sustainable competitive advantage.

المقدمة :

بدأت المنظمات في معالجة القضايا البيئية والاجتماعية بطرق مختلفة بما ينسجم مع مفهوم التنمية المستدامة في الحفاظ على البيئة من كل شكل من أشكال التلوث وعلى وجه التحديد في الصناعات الكيماوية ومنها صناعة البلاستيك، اذ يمكن ملاحظة المتطلبات التنظيمية المتزايدة مثل الحد من انبعاثات الغازات السامة التي تعد دافعاً للمنظمات المنتجة أن تأخذ في الاعتبار ممارسات الإنتاج المستدام في عملياتها اليومية (Molenda & Ratman-Kłosińska, 2018:51; Midor, 2014:218). هذا و أصبح المصنعون أكثر وعياً تدريجياً بتأثيرات عملهم على (الأفراد، الكوكب ، الأرباح) وبزيادة الضغط لمراعاة الاستهلاك للموارد الطبيعية أصبح من المهم توضيح مبادئ الانتاج المستدام وفهم الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيقه داخل المنظمات (Kleindofer et al.,2005:482). في الأدبيات تم تعريف مبادئ الإنتاج المستدام بشكل أساسي من منظور واسع ومفاهيمي وتناولت معظمها المخاوف البيئية اذ المطلوب هنا فهم أفضل للواقع العملي المحيط بتبني مبادئ الانتاج المستدام بين المنظمات و بالنظر إلى هذا اظهرت الدراسات هناك نقصاً في المعرفة في الأدبيات التي تربط مبادئ الإنتاج المستدام المفاهيمي (بالنظر إلى الأبعاد الثلاثة للاستدامة) مع الممارسات التي تعكس هذه المبادئ (Alay et al., 2017:2). لمعالجة هذا تهدف الدراسة إلى تجاوز الأدبيات المتعلقة بمبادئ الاستدامة لإظهار كيف يتم الالتزام بمبادئ الإنتاج المستدام في ممارسات التصنيع الحالية لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة من خلال استغلال القدرات الديناميكية التي تتفاعل مع البيئة . لذلك يطرح السؤال التالي: كيف يتم الالتزام بمبادئ الإنتاج المستدامة في ممارسات التصنيع الحالية لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة ؟. اذ تواجه منظمات الاعمال بشكل عام العديد من التحديات وبالأخص في صناعة البلاستيك المتعلقة بتحقيق النجاح المستدام في السوق، من ابرزها مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط وصعوبة التكهن بالتهديدات وشده خطورتها ومدى قدره المنظمة على استشعار الفرص واغتنامها لاجل البقاء والتفوق في ميدان الاعمال، و حصولها على الميزة التنافسية المستدامة (Teece,2007:1319). لهذا يجد الباحث أن منظمات الاعمال بحاجة الى ان تتصف بالديناميكية بوصفها الوسيلة ضد كل طارئ و التي تمكنها من الولوج في عالم الاعمال بنجاح. اذ تتعامل المنظمات الصناعية (صناعة البلاستيك) مثلاً مع العديد من التوقعات المختلفة لأصحاب المصلحة المتمثلة بحاجة الزبائن والمجتمع إلى المزيد من الانتاج الصديق للبيئة والعاملين الى أماكن عمل صحية وامنة وفي نفس الوقت يطلبون من المجتمعات المحلية السلوك المسؤول اجتماعياً والأنشطة التي من شأنها معالجة المشاكل المحلية التي ظهر الاهتمام بها بوصفها من الجهات الأساسية التي شكلت السمة المميزة للمنظمات المعاصرة وتفوقها (Hąbek & Villahoz,2018:837). اذ يعد تطوير العمليات والأساليب الإنتاجية والاحتفاظ بالزبون من بين خصائص بيئة الأعمال الحالية، والتي ترتبط جميعها بديناميكيات الأسواق وتعقيدها فإشباع حاجات الزبون أصبح من الاهداف ذات الاهمية البالغة التي تسعى المنظمات الى تحقيقها بهدف التوسع في الاعمال وتقوية المركز التنافسي في الاسواق (شاكر,2015:49). والسؤال المطروح الآن هو ما سر البقاء والنجاح والاستدامة في أسواق شديدة التنافسية؟ الإجابة على هذا السؤال هي إيجاد طريقة للبقاء والتوافق مع البيئة المحيطة المليئة بالتحديات ويعد الحصول على موقع جيد في البيئة التنافسية هدف مهم يمكن تحقيقه إلى ميزة تنافسية مستدامة يتم ذلك من خلال تبني نظم الانتاج المستدام واستغلال القدرات الديناميكية للمنظمة. اذ تشكل هذه الدراسة جهداً نادراً لمعالجة الالتزام بمبادئ الإنتاج المستدام لممارسات التصنيع وتهتم ايضا بمعرفة كيفية قيام

المصنعين حالياً بتنفيذ مبادئ الإنتاج المستدام في عمليات الإنتاج الخاصة بهم والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال امتلاك واستغلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيطاً.

المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

Research Methodology and Related Studies

يتناول هذا المبحث منهجية البحث التي سيتم اعتمادها وذلك لعرض ومناقشة مشكلة البحث، وأهدافها، ومسوغاتها، وأهميتها، فضلاً عن تصميم مخطط الفرضي، وتحديد فرضيات البحث و الاساليب الاحصائية لجمع وتحليل البيانات.

1.1 مشكلة البحث Study Problem

شهدت العقود القليلة الماضية تغيرات كثيرة كان لها الاثر الكبير في المشهد التنافسي، فقد أصبحت بيئة الاعمال اليوم أكثر تعقيداً وديناميكية سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو العالمي، مما فرض تحديات كبيرة أمام المنظمات التي تعمل في هذه البيئة، إذ أدركت ان الكثير من المفاهيم التقليدية التي سبق وأن ساعدتها على النجاح لا يمكن الاعتماد عليها في إدارة التغيرات الجديدة التي تشهدها البيئة التنافسية مما يتطلب الموازنة بين استمرارية المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والالتزام بمتطلبات الانتاج المستدام وسط التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في بقائها ونموها، إذ هناك حاجة إلى أدوات لمساعدة المنظمات في فهم المشاكل المتعلقة بأنظمة الإنتاج الحالية ومن ثم تحديد أهداف محددة وقياس التقدم نحو الإنتاج المستدام. ومن خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية غير المهيكلية وبالاستناد الى دراسة أستطلاعية (Pilot Study) التي اجراها الباحثان في مصنع البصرة للصناعات البلاستيكية للتعرف على مشكلة أو إمكانية تطبيق مبادئ الانتاج المستدام من خلال استغلال القدرات الديناميكية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وجد الباحثان إمكانية إجراء هذه البحث في المصنع المذكور ولما لهذا المصنع من دور في اقتصاد البلد. إذ وجد الباحثان رغبة لدى الادارة العليا والعاملين في حقل الانتاج اجراء مثل هذه البحث للوقوف على مدى تأثير تطبيق مبادئ الانتاج المستدام للحصول على الميزة التنافسية المستدامة وسط التحديات والصعوبات التي تعيشها ضمن بيئة ديناميكية. تتلخص مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي الآتي:

الى أي مدى يؤثر الانتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية.

2.1 أهداف البحث Research Objective

- يسعى الباحثان من خلال البحث الى تحقيق جملة من الاهداف وهي:
1. عرض الاطر النظرية والاسهامات المعرفية المرتبطة بمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها.
 2. التعرف على مدى ادراك عينه البحث لأهمية تطبيق متغيراتها وتقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج البحث، من شأنها تطوير متغيرات البحث الحالية في المنظمة المبحوثة.
 3. اختبار علاقة التأثير، المتوقعة بين أبعاد كل من الانتاج المستدام و القدرات الديناميكية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
 4. الوقوف على حقيقة مواقف المبحوثين من مدى استخدام المصنع المبحوث مبادئ الانتاج المستدام من خلال استغلال القدرات الديناميكية وبلوغه موقع تنافسي مستدام افضل من المنافسين.

3.1 أهمية البحث Importance Of Research

تتبع أهمية البحث من أهمية متغيراتها اذ تواجه جميع المصانع تحديات كبيرة في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة المحلية والعالمية ،تفرض عليها تبني ممارسات وأنماط وعمليات وبرامج جديدة من خلال الاهتمام بممارسات أنتاج مستدامة وتطوير قدراتها الديناميكية للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة، تتجلى أهميه البحث في النقاط الاتية:

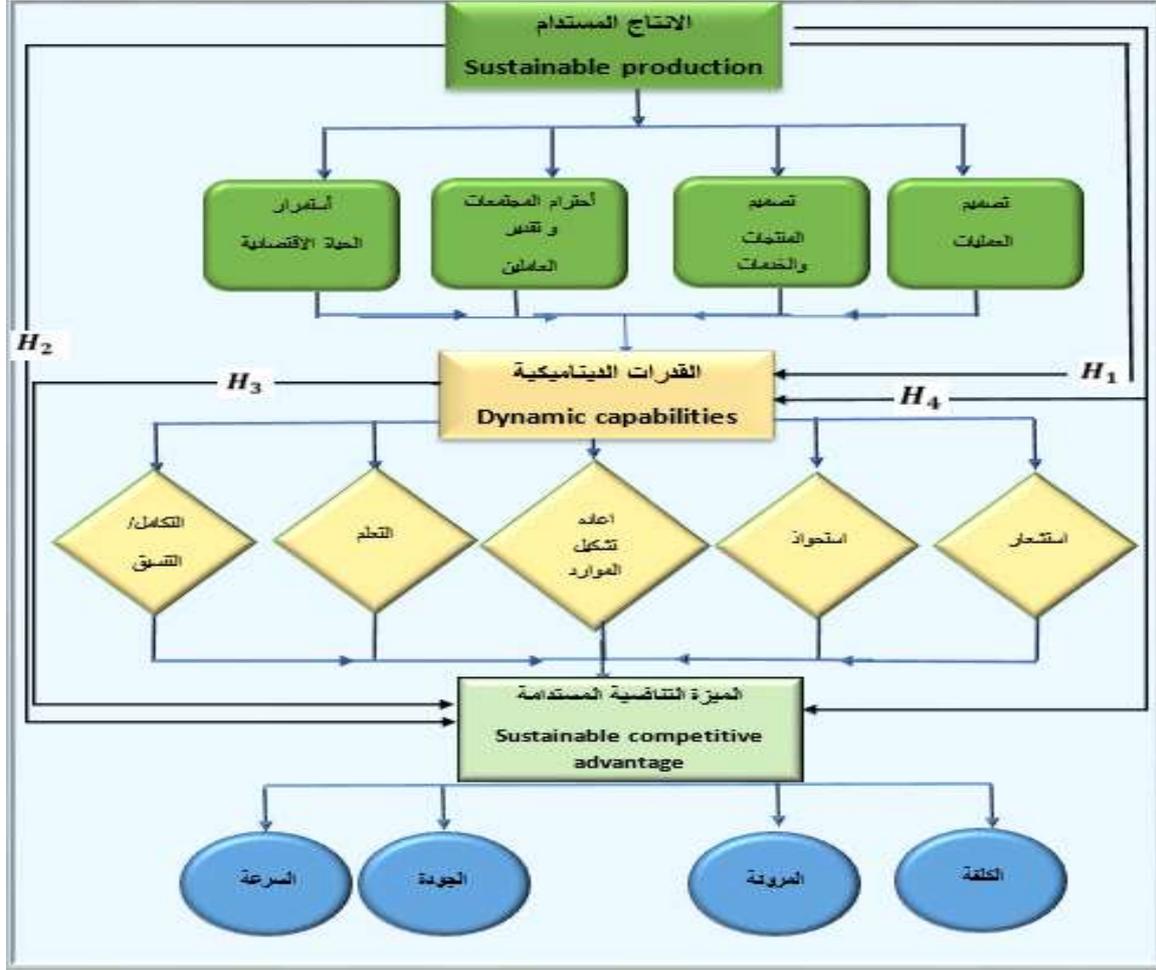
1. الاسهام في تقديم أطار نظري لمتغيرات البحث عن طريق استعراض لبعض افكار الباحثين والكتاب في هذا المجال.
2. تظهر أهمية هذه البحث من خلال التعرف على المعوقات التي تحول دون أتباع المصنع الانتاج المستدام.
3. أمكانية الاستفادة من هذه البحث للقيام بدراسات مستقبلية لقطاعات مختلفة وتقديم المعلومات الى الادارات العليا حول أهمية القدرات الديناميكية وكيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
4. تبرز أهمية هذه البحث بكونها طرحا فكريا يركز على الحداثة في الطروحات المتعلقة بالإنتاج المستدام والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة كونها من الموضوعات التي تناولها الباحثون كل متغير على انفراد، او مرتبط مع متغيرات اخرى.

4.1 مخطط البحث الفرضي Theoretical Study Diagram

يهدف المخطط الفرضي للدراسة الى توضيح العلاقات المنطقية للمتغيرات الرئيسة او الفرعية ذات العلاقة كما هو مبين في الشكل (1-1)، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات استناداً للمسوحات الفكرية والادبيات السابقة للإنتاج المستدام والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة وبما توفر للباحث من مصادر ،ويمثل هذا المخطط مجموعة من العلاقات التي تربط بين متغيرات البحث وهي:

1. المتغير المستقل (الانتاج المستدام): ويتمثل بالابعاد (تصميم المنتجات والخدمات، تصميم العمليات ، احترام المجتمعات وتقدير العاملين ،استمراره الحياة الاقتصادية).
2. المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية): وتمثلت بأبعادها (الاستشعار، الاستحواذ، اعادة تشكيل الموارد، التعلم، التكامل/التنسيق).
3. المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة): وتمثل بالابعاد (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

الشكل (1) مخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثان

5.1 فرضيات البحث Research Hypotheses

أستكمالاً لمتطلبات البحث و على وفق مشكله البحث وأختبار مخططها الفرضي، تم تطوير فرضيات رئيسية تنبثق عن بعضها فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الرئيسية الاولى H_1 : (توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الانتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة).

ومن الفرضية الرئيسة اعلاه يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية:

H_{1-a} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تصميم المنتجات والخدمات والميزة التنافسيه المستدامة بأبعادها المتمثلة (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

H_{1-b} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تصميم العمليات والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

H_{1-c} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد احترام المجتمعات وتقدير العاملين والميزة التنافسيه المستدامة بأبعادها المتمثلة (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

H_{1-d} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد استمرار الحياة الاقتصادية والميزة التنافسيه المستدامة بأبعادها المتمثلة (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

الفرضية الرئيسة الاولى H_2 : (توجد علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية بين الانتاج المستدام والقدرات الديناميكية).

H_{2-a} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تصميم المنتجات والخدمات والقدرات الديناميكية بأبعادها المتمثلة (استشعار، الاستحواذ، اعادة تشكيل الموارد، التعلم، التكامل/التنسيق).

H_{2-b} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تصميم العمليات والقدرات الديناميكية بأبعادها المتمثلة (استشعار، الاستحواذ، اعادة تشكيل الموارد، التعلم، التكامل/التنسيق).

H_{2-c} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد احترام المجتمعات وتقدير العاملين والقدرات الديناميكية بأبعادها المتمثلة (استشعار، الاستحواذ، اعادة تشكيل الموارد، التعلم، التكامل/التنسيق).

H_{2-d} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد استمرارية الحياة الاقتصادية والقدرات الديناميكية بأبعادها المتمثلة (استشعار، الاستحواذ، اعادة تشكيل الموارد، التعلم، التكامل/التنسيق).

الفرضية الرئيسة الثالثة H_3 : (توجد علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة).

H_{3-a} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشعار والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

H_{3-b} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاستحواذ والميزة التنافسيه المستدامة بأبعادها المتمثلة (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

H_{3-c} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد اعادة تشكيل الموارد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

H_{3-d} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والميزة التنافسيه المستدامة بأبعادها المتمثلة (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

H_{3-e} : توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التكامل/التنسيق والميزة التنافسيه المستدامة بأبعادها المتمثلة (الكلفة، المرونة، الجودة، السرعة).

الفرضية الرئيسة الرابعة H_4 : (توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة احصائية للانتاج المستدام في الميزة التنافسية المستدامة من خلال القدرات الديناميكية).

6.1 ميدان البحث Research Field

تمثل ميدان البحث في مصنع البصرة للصناعات البلاستيكية، وذلك لاختبار أنموذج البحث لعدة اسباب تأتي مقدمتها الأهمية الاستراتيجية لمصنع البصرة للصناعات البلاستيكية في دعم التنمية المستدامة وحاجة قطاع الصناعة

لدراسات معمقة للارتقاء بواقع المنتجات والخدمات التي تقدمها، اذ يعد مصنع البصرة للصناعات البلاستيكية من المصانع التي تنهض باقتصاد البلد، اذ تم تحديد مجتمع البحث في الجدول (1).

الجدول (1)

بوضوح تحديد مجتمع البحث

| ت | الفقرة | العدد | النسبة |
|---|--------------------------|-------|--------|
| 1 | الإدارة العليا | 2 | 2.5% |
| 2 | الإدارة الوسطى | 9 | 11% |
| 3 | الاداريون | 15 | 19% |
| 4 | الفنيون(مهندسون وتقنيون) | 24 | 30% |
| 5 | العمال الماهرون | 30 | 37.5% |
| | المجموع | 80 | 100% |

المصدر: اعداد الباحثان.

1.6.1 عينة البحث

ركزت الدراسة على الجوانب الاستراتيجية والفنية في المصنع، وبالعلاقة بين متطلبات عمليات المصنع، ومخرجاته، لذا اقتضت الضرورة ان يستخدم الباحث الطريقة الاستطلاعية باستخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتماد نتائجها مدخلاً للتحليلات الإحصائية، وهذا يتطلب ان يكون الأشخاص مصدر البيانات على قدر كاف من الوعي والمعرفة بالجوانب التي تركز عليها الدراسة أولاً، وما تضمنه أداة جمع البيانات (استمارة الاستبانة) ثانياً، وأن تكون مفردات عينة الدراسة (افراد المجتمع من العناصر التي يعتقد انها تمتلك معلومات قد تساعد في حل المشكلة الميدانية ومن المحتمل ان تجيب على التساؤلات التي يجري دراستها، أذ تمثلت عينة البحث في (الإدارة العليا، إدارات الأقسام الرئيسية، الاداريون، الفنيون من المهندسين، العمال الماهرين). وبالاستناد لما تم ذكره فقد استخدم الباحثان جدول لحجم العينات وفقاً لـ (Sekaran & Bougie,2010:297) لتحديد حجم العينة من أجل الدقة نسبة الى مجتمع البحث وقد تم عرضها تباعاً، لذا قام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبانة (الملحق) في المصنع شملت جميع المستجيبين، اذ كان عدد المستجيبين (80) مستجيباً، وقد كانت كافية لمعالجة مشكلة البحث، اذ تم احتساب حجم العينة حسب جدول (Sekaran & Bougie,2010:297).

الجدول (2)

تحديد حجم العينة حسب Secaran

| N | S |
|------------|-----------|
| 10 | 10 |
| 15 | 14 |
| 20 | 19 |
| 25 | 24 |
| 30 | 28 |
| 35 | 32 |
| 40 | 36 |
| 45 | 40 |
| 50 | 44 |
| 55 | 48 |
| 60 | 52 |
| 65 | 56 |
| 70 | 59 |
| 75 | 63 |
| 80 | 66 |
| 85 | 70 |
| 90 | 73 |
| 95 | 76 |
| 100 | 80 |
| 110 | 86 |
| 120 | 92 |

Source :Uma Secaran & Roger Bougie, Research methods for Business, (2010),P:297.

تأسيساً على ما تقدم، يظهر الجدول (3) النتائج التي تتعلق بالجزء الأول من استمارة الاستبانة (المعلومات الشخصية) والتي تمثلت ب(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المصنع).

7.1 منهج البحث Research Approach

اعتمد الباحثان المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يهدف الى تجميع الحقائق والمعلومات عن ظاهرة أو موقف معين، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوث فيها للوصول الى مجموعة من التوصيات بشأن الظاهرة أو الموقف موضوع البحث، كما أن طبيعة البحث تطلبت استخدام المنهج الاحصائي الذي يعتبر منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، والذي يساعد على التحليل الشامل والعميق لمختلف البيانات والمعلومات المتحصل عليها لغرض اختبار الفرضيات.

8.1 حدود البحث Research Boundaries

تم تحديد حدود البحث في المجالات الرئيسية التالية:

1. الحدود المعرفية: البحث تقع في الاسهامات البحثية المعاصرة في حقل ادارة الانتاج والعمليات.
2. الحدود المكانية: تمثلت البحث في المصنع البصرة للصناعات البلاستيكية الاستثماري

3. الحدود الزمانية: (2020/10/9) ولغاية (2020/7/13) وهي فترة اجراء المقابلات داخل المصنع، فضلا عن توزيع واستلام أداة القياس.

Statistical Analysis Techniques

9.1 أساليب التحليل الإحصائي

وظف الباحثان أساليب عديدة في تحليل متغيرات البحث والعلاقات السببية بينها ومنها: أساليب التحليل الإحصائي الوصفي ممثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلا عن تقنيات التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الارتباط والتأثير عبر برنامج (SPSS.V.25) ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج (AMOS.V. 25)

المبحث الثاني

Theoretical Framework الإطار النظري للمبحث

سيتناول هذا المبحث المفاهيم الاساسية للإنتاج المستدام والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة وكالاتي:

1.2 مفهوم الإنتاج المستدام

تمتد جذور الإنتاج المستدام خلال الفترة اواخر الستينيات واوائل السبعينيات اذ تعد من الاوقات التي زاد فيها الوعي بخطورة التدهور البيئي والاستخدام الغير مستدام للموارد (Gavrilescu,2004:49). لكن كمفهوم انتاج المستدام ظهر في عام (1992) في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية UNCED Nation ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التنمية المستدامة اذ خلص المؤتمر إلى أن السبب الرئيسي لاستمرار تدهور البيئة العالمية هو نمط الاستهلاك والإنتاج غير المستدام وخاصة في البلدان الصناعية، في حين أن الاستهلاك المستدام يستهدف المستهلكين، و الإنتاج المستدام يرتبط بالمنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات (Veleva et al.,2001:448). هذا وقد بدأت العديد من المنظمات في فهم أهمية التنمية المستدامة على الرغم من أنها غير متأكدة من كيفية تطبيق هذا المفهوم على أنشطة أعمالهم، اذ كان هذا التحدي هو أحد الاسباب لانشاء مركز لويل للإنتاج المستدام (LCSP) أختصاراً لـ (Lowell Center For Sustainable Production) في جامعة ماساتشوستس، اذ بدأ هذا المركز لويل للإنتاج المستدام (LCSP) في عام (1996) في الترويج لأشكال صناعية جديدة وإنتاج آمن وصحي وسليم بيئياً واجتماعياً، اذ ركز هذا المركز في عمله على نظم الإنتاج المستدامة، و في عام (1999) بدأ في وضع إطار مؤشرات الانتاج المستدامة (Veleva & Ellenbecker,2001:519). بعدها أظهرت المنظمات اهتماما واسع في معالجة القضايا البيئية والاجتماعية بطرق مختلفة، ويمكن ملاحظة المتطلبات التنظيمية المتزايدة مثل الحد من انبعاثات الغازات السامة وما تخلفه من نفايات تضر بالبيئة التي تعد دافعا للمنظمات المنتجة أن تأخذ في الاعتبار ممارسات الإنتاج المستدام في عملياتها اليومية (Habek & Villahoz,2018:837). وأستنادا الى مفهوم التنمية المستدامة فقد تم تطوير العديد من التعريفات الجديدة بمرور الوقت بناءً على تفسيرات مختلفة للمعنى الحقيقي للتنمية المستدامة ومنها انبثق مفهوم الانتاج المستدام (Berns et al., 2009:23). اذ وضح ان هناك إجماع محدود بين الباحثان على تعريف الاستدامة وحول تعريف الإنتاج المستدام (Figge,2005:187). اذ تم اقتباس تعريف الانتاج المستدام لمعظم الدراسات والابحاث التي تطرقت لهذا المفهوم وفق ما اشار الية مركز لويل للإنتاج المستدام (LCSP) في عام (1998) بوصف وتعريف الإنتاج المستدام هو إنشاء سلع وخدمات باستخدام العمليات والأنظمة التي تتميز بالخصائص الاتية: (LCSP,2018)

• غير ملوثة.

• تحافظ على الطاقة والموارد الطبيعية.

•مجدية اقتصاديا.

•أمنة وصحية للعاملين والمجتمعات والمستهلكين.

•مجزية اجتماعيا لجميع العاملين.

ويذكر (Hąbek & Lechowicz,2019:449) الانتاج المستدام (SP) هو حزمة من الأنشطة التي تهدف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ، بحيث لا تؤثر العملية سلبيًا على المجتمع والبيئة الطبيعية، بما في ذلك معايير العدالة في استخدام الموارد النادرة دون المساس بأحتياجات الأجيال اللاحقة.

1.1.2 أبعاد الانتاج المستدام

البحث الحالي سيعتمد على الابعاد التي تم اختزالها في أربعة ابعاد وهي (تصميم المنتجات والخدمات، تصميم العمليات ، احترام المجتمعات المحيطة بأماكن العمل و تقدير العمال، استمرار الجدوى الاقتصادية). حيث توفرت القناعة التامة للباحثان بأن هذه الابعاد تندرج مع البحث الحالي، لذا سيتم اعتمادها كأبعاد أساسية تعبر عن المتغير المستقل. يبين الجدول التالي ابعاد الانتاج المستدام.

الجدول (5) أبعاد الانتاج المستدام

| |
|---|
| <p>1-تصميم المنتجات والخدمات (Product & Service Designed):</p> <ul style="list-style-type: none">• امنة وسليمة بيئيا طوال دورة حياتها.• مصممة لتكون متينة ، قابلة للاصلاح ، قابلة لاعادة التدوير بسهولة.• يتم الانتاج والتعبئة والتغليف بأستخدام كميات قليلة من المواد والطاقة الصديقة للبيئة |
| <p>2-تصميم العمليات (Processes Design):</p> <ul style="list-style-type: none">• تقليل النفايات والمنتجات الغير متوافقة بيئيا بشكل مستمر او التخلص منها أو إعادة تدويرها في الموقع.• التخلص بشكل مستمر من المواد الكيميائية او العوامل الفيزيائية والظروف التي تشكل مخاطر على صحة الانسان او البيئة.• الحفاظ على الطاقة والمواد وأنواع الطاقو والمواد المستخدمة هي الأنسب للغايات المرجوة.• تصميم مساحات العمل لتقليل او إزالة المخاطر الكيميائية بشكل مستمر. |
| <p>3- احترام المجتمعات وتقدير العاملين (Respect for communities & Workers Valued):</p> <ul style="list-style-type: none">• احترام المجتمعات ذات الصلة بأي مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج (من استخلاص المواد الخام حتى نتاج المنتج النهائي واستخدامه والتخلص منه) وتعزيزها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.• اما فيما يتعلق بتقدير العاملين:• تنظيم العمل للحفاظ على كفاءتهم وقدرتهم على الابداع وتعزيزها.• أولوية امنهم ورفاههم.• تشجيعهم ومساعدتهم على تطوير مواهبهم وقدراتهم بأستمرار.• قبول مساهماتهم ومشاركتهم بشكل علني في عملية صنع القرار. |
| <p>4- استمرار الحياة الاقتصادية (Continued Economic Viability):</p> <p>لا تعتمد الحياه الاقتصادية المستمرة على الاستهلاك المتزايد (الغير مستدام) للمواد والطاقة.</p> |

المصدر: اعداد الباحثان بالاستفادة من (Veleva et al.,2001:451-452).

2.2 مفهوم القدرات الديناميكية

تعد القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) واحدة من أساسيات فهم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (Tondolo & Bitencourt, 2014:125). إذ يشير Lavie عام (2006) بأن القدرات الديناميكية ينصب تركيزها على شرح كيفية تطور قدرات المنظمات بمرور الزمن لتجديد مواردها وكفاءاتها وتكييفها استجابة لكل من الأحداث البيئية الخارجية والضغوط التنظيمية الداخلية. إذ لا تسمح القدرات الديناميكية للمنظمات باستغلال مواردها الحالية وكفاءاتها التنظيمية فقط ولكن أيضاً تساعد على تجديد وتطوير مواردها وكفاءاتها لتلائم بيئة غير مؤكدة مع ذلك ، تُعد القدرات الديناميكية أنشطة إستراتيجية تقوم المنظمات من خلالها بالبحث عن أفكار جديدة والاختيار بينها وتعبئة الموارد وتعديلها ثم إنشاء القيمة والتقاطها (Mousavi et al., 2018:4). فضلاً عن ذلك، اقترح Teece and Pisano عام 1994 أنه يتم تحديد القدرات الديناميكية للمنظمة من خلال العمليات الإدارية والتنظيمية ، والموقف الحالي للتكنولوجيا وقواعد الزبائن والموردون ، بالإضافة الى المسارات والبدائل الإستراتيجية المتاحة (Sunder M et al., 2018:6). وأشار إليها (Schilke et al., 2018:393) على انها مجموعة فرعية مميزة من القدرات التنظيمية على وجه التحديد ، هي تلك القدرات التي يمكن أن تحدث تغييراً في قاعدة موارد المنظمة الحالية وبيئتها الخارجية. أما من وجهه نظر (Sandoval et al., 2019:9) القدرات التي تعمل على تمكين المنظمات من إنشاء ونشر وحماية الأصول غير الملموسة التي تدعم الأداء المتفوق طويل الأجل، مما يعني أن القدرات الديناميكية تمكن المنظمات من أن تكون قابلة للتكيف وتستجيب للبيئات الديناميكية. فيما عدها (Alonso & Kok., 2019:2) القدرات التي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة إذ تؤكد كلمة ديناميكية على القدرة في تجديد الكفاءات لتحقيق التطابق مع البيئة المتغيرة.

1.2.2 أبعاد القدرات الديناميكية

أختلف الكتاب والباحثين في تصنيف أبعاد القدرات الديناميكية إذ هناك العديد من المسميات للقدرات الديناميكية ، وهذا التعدد هو نتيجة لتوجهات الكتاب والباحثين في تناول القدرات الديناميكية ولكل منهم وجهة نظر في تحديدها لها، البحث الحالي تعتمد على الأبعاد التي تم اختزالها في خمسة أبعاد وهي (قدرات الاستشعار ، قدرات الاستحواذ، قدرات إعادة تشكيل الموارد، قدرات التعلم، قدرات التنسيق/ قدرات التكامل)، حيث توفرت القناعة التامة للباحثان بأن هذه الأبعاد تندرج مع البحث الحالي، لذا سيتم اعتمادها كأبعاد أساسية تعبر عن المتغير الوسيط للقدرات الديناميكية.

1.1.2.2 قدرات الاستشعار: إذ أشار إليها (Chukwuemeka & Onuoha, 2018:9) القدرة على ملاحظة التغييرات الحاصلة في البيئة، بمعنى انه توجد علاقة بين قدرات الاستشعار وقدرات تحديد الفرص التهديدات في البيئة الخارجية. وبالتالي فان قدرات الاستشعار ترتبط باكتشاف وتشكيل الفرص ، ووضع قواعد استراتيجية لصنع القرار وتخصيص الموارد ، ترتبط في معظمها بالبحث والتطوير أو ذكاء الأعمال (توجيه عمليات البحث والتطوير الداخلية بشكل كاف، واكتشاف المعارف والتقنيات الجديدة لتحديد توقعات السوق والتعاون مع الشركاء الخارجيين) (Vallaster et al., 2019:4).

2.1.2.2 قدرات الاستحواذ: يرى (Teece et al., 2016:18) قدرات الاستحواذ هي تعبئة الموارد لتلبية الاحتياجات والفرص والحصول على القيمة من القيام بذلك. وكذلك هي فرص التحسين التي ينبغي للمنظمة الاستفادة منها والتي يمكن ان تشمل القرارات بشأن مقدار الاستثمار في تحسين قدرات إدارة المشاريع (Biesenthal et al., 2019:350) ومن وجهه نظر (Fainshmidt & Wenger, 2019:758) ان الاستحواذ غالباً ما يكون مصحوباً باستثمارات كبيرة في الأصول

الملموسة وغير الملموسة. وبالتالي تتمثل قدرات الاستحواذ بتعبئة الموارد لالتقاط القيمة من الفرص المحددة إنه يعكس القدرة على تحديد الفرص والتهديدات وتصفيتهما ومعايرتها ، استنادًا إلى الهياكل والإجراءات والتصاميم و الحوافز المعمول بها لتحديد التغييرات الضرورية.

3.1.2.2 قدرات إعادة تشكيل الموارد: وفقا لرأي (Mousavi et al.,2018:4) فأنها تتمثل بالتجديد الاستراتيجي المستمر للموارد والكفاءات التي تهدف إلى الحفاظ على قاعدة موارد المنظمة من خلال تكييف موارد وكفاءات المنظمة من اجل ايجاد توافق افضل مع البيئة المتغيرة. وبالتالي تتضمن قدرات إعادة تشكيل الموارد القدرة على الجمع بين الأصول والموارد والهياكل وإعادة تجميعها وإعادة تكوينها لتتماشى مع القرارات الاستراتيجية التي تحددها آليات الاستشعار واليات الاستحواذ وتتمثل بالهياكل اللامركزية ، والتخصص المشترك في تكييف الهياكل والعمليات، وإنشاء نظم فعالة للحوافز والحكم ، واستخدام إدارة المعرفة لتوجيه التعلم (Vallaster et al.,2019:4).

4.1.2.2 قدرات التعلم: تمكين المنظمات من الحصول على مزايا تنافسية مستدامة من خلال ما تملكه من معلومات والتوجه بها نحو السوق كثقافة تنظيمية يمكن ان تعزز التعلم التنظيمي اذ ان اتخاذ القرارات المناسبة شرطها الضروري ان تكون هناك القدرة على بناء واكتساب معرفة جديدة ونشرها في جميع انحاء المنظمة (MacInerney-May, 18: 2011). اذ تركز قدرات التعلم على استخدام المعلومات لتوليد معرفة جديدة وبهذا عرفت قدرات التعلم بأنها القدرة على ترميم القدرات التشغيلية مع المعرفة الجديدة (Kindström, et al., 2013:1065).

5.1.2.2 قدرات التكامل/التنسيق: من وجهه نظر (Jiang et al., 2015:1186) تشير قدرات التكامل الى الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة من اجل تحديد الموارد المتاحة ،والجمع بينها ومن ثم نشرها لتحقيق الرؤى الادارية للمنظمة. ولاجل تحقيق الميزة التنافسية يتعين على المنظمات الافادة من قدر المعرفة المخزونة داخل موظفيها (Ritthiphruk & Salgado, 2012:9).

اما قدرات التنسيق فتشير الى سهولة او تيسر القدرة في التعرف على الموارد وجمعها ومراقبتها ودمجها وإعادة تشكيلها (Pavlou & El sawy,2004:7). اذ ينظر الى قدرات التنسيق بأنها تعزز القدرة على نشر المهام والموارد والانشطة في القدرات التشغيلية الجديدة (Quinn & Dutton, 2005:36).

3.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ينظر كل من Barney and Clark في عام (2007) الى ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة تربط بين جانبيين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية باعتبارها تلبيه احتياجات السوق الحالية مع اخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المستقبلية الحجة التي قدمها هي أنه ليست كل موارد المنظمة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة لأن أنواع الموارد المختلفة يمكن أن يكون لها تأثيرات تنافسية متباينة على المنظمات. لكي تتمتع المنظمة بهذا النوع من الإمكانيات، يجب أن تتكون مواردها من 4 سمات رئيسية هي (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، صعوبة الاستبدال) (Mahdi et al.,2019:2). اذ ذكر (Hoffman,2007:10) هي منفعة طويلة الأجل تحصل عليها المنظمات من خلال تطبيق استراتيجية لانشاء القيمة الفريدة التي تضمن الأداء العالي للمنظمات، اذ يتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية التي تمتلكها بطرق فريدة ودائمة ولا يستطيع المنافسين الاخرين تقليدها. وتحصل المنظمات على الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تحققة من أداء يفوق ما يحققة المنافسين، اذ يستهدف الأداء جودة وربحية المنتجات والخدمات ،بالإضافة إلى خفض تكاليف المنتجات ، بالشكل الذي يضاعف من الأداء العام للمنظمة مقارنة بالمنافسين (Guimarães et al.,2017:355).

ويشير إليها (Kuncoro & Suriani, 2018:2) على أنها قدرة المنظمة على إنشاء وتوليد القيمة التي تسعى من خلالها إلى الإبداع لقيادة المنافسة في السوق.

1.3.2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يترادف هذا المصطلح مع مصطلحات أخرى وهي (الأبعاد التنافسية، الأسبقيات التنافسية، الأولويات التنافسية، أهداف الاداء، مهام التصنيع، كفاءات انتاج، معايير النجاح المستندة إلى السوق) إذ تم طرح فكرة الأولويات التنافسية أولاً من قبل (Skinner) ، الذي أكد على أنه يجب على المنظمات أن تتخذ خيارات بشأن أي بعد من أبعاد المنافسة والذي يجب أن يأخذ أكبر استثمار فيما يتعلق بالموارد والوقت إذ تم اعتبار هذه الأبعاد التنافسية بمثابة متغير قرار حاسم هذا التأكيد يرشد القرار بشأن عملية الإنتاج ، والقدرة ، والتكنولوجيا، والتخطيط (Sayem et al., 2018:4). وذكر (Krajewski & Ritzman) أنه بصرف النظر عن هذه التسميات فإن اهتمامها الرئيسي ينصب في تحويل رغبات السوق إلى مجالات مستهدفة تنفذها أنشطة المنظمة سعياً إلى الحصول على ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفرد في واحدة أو أكثر من هذه المجالات عن منافسيها (الفيحان، 2011:22).

1.1.3.2 الكلفة: يشير هذا البعد إلى تقديم خدمة أو منتج بأقل كلفة ممكنة بما يرضي الزبائن الخارجيين أو الداخليين للعملية أو سلسلة التوريد ،ومن أجل تخفيض التكاليف ينبغي تصميم العمليات وتشغيلها لجعلها فعالة باستخدام تحليل دقيق يتناول القوى العاملة، الأساليب، الخردة أو العمل المعاد ، النفقات العامة وعوامل أخرى مثل الاستثمارات في المرافق الآلية الجديدة أو التكنولوجيات لخفض كلفة الوحدة الواحدة (Krajewski et al., 2013:32).

2.1.3.2 المرونة: يمكن تعريف المرونة بأنها القدرة على التكيف مع التغيرات في مزيج المنتج ، وحجم الإنتاج ، أو التصميم وهذه القدرة تعني إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات ، لتقديم منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية، والاستجابة لاحتياجات الزبائن بسرعة (Russell & Taylor, 2011:21). ويمكن أن تحقق المرونة زيادة في قدرة العمليات على القيام بإنتاج مجموعة كبيرة من منتجات مختلفة لزبائن مختلفين ، مع ذلك غالباً ما يعني التنوع العالي كلفة عالية عند تقديم منتجات مختلفة بالشكل الذي يؤدي إلى الحد من الإنتاج بكميات كبيرة ووفقاً لهذا طورت بعض المنظمات مرونتها بحيث يتم تلبية طلب كل زبون على حدة ومع ذلك ، فقد تمكنوا من إنتاج بأسلوب الإنتاج الواسع الذي أدى إلى انخفاض التكاليف ويشار إلى هذا النهج بالإقصائية الواسعة (Slack et al., 2013:52).

3.1.3.2 الجودة: إذ تبدأ إستراتيجية الجودة الناجحة بثقافة تنظيمية تعزز الجودة ، متبوعة بفهم مبادئ الجودة ، ثم إشراك العاملين في الأنشطة اللازمة لتنفيذ الجودة وعندما تتم هذه الأشياء بشكل جيد ، عادة ما ترضي المنظمة زبائنها وتحصل على ميزة تنافسية مستدامة إذ يشير مفهوم الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات الزبائن (Heizer et al., 2017:217). أما (Summers) فقد ينظر إليها بأنها الأنظمة التي تقدم منتجات أو خدمات بصورة جيدة للزبون وتكون قادرة على إرضاءه في الوقت الحالي وفي المستقبل باستثناء أوقات الأزمات أو التغيرات التي تحيط بها سواء كانت داخلية أم خارجية (Summers, 2010:4).

4.1.3.2 السرعة: أشار (Stevenson, 2015:42) إلى بعد السرعة بمفهوم الاستجابة السريعة (Quick response) والذي يعني قدرة المنظمات على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة بسرعة إلى السوق أو القدرة على تقديم المنتجات والخدمات الحالية بسرعة إلى الزبائن بعد أن يتم طلبها، بالإضافة إلى التعامل بسرعة مع شكاوى الزبائن ويتم ذلك

بشكل كبير من خلال اتخاذ القرارات السريعة والحركة السريعة للمواد والمعلومات داخل المنظمة، والفائدة التي تحصل عليها المنظمة من التسليم السريع للمنتجات والخدمات هي أنه كلما كان بوسعهم الحصول على المنتج أو الخدمة بشكل أسرع، زاد احتمال شرائهم أو يدفعون أكثر مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة بسرعة تستطيع من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الثالث

نتائج التحليل والمناقشة Analysis Result & Discussion

1.3 اختبار فرضيات البحث

يتناول المبحث الرابع في التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات وابعاد البحث المتمثلة بثلاث متغيرات وهي: المتغير المستقل (الانتاج المستدام) والمتغير الوسيط (القدرات الديناميكية) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة)، اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون في اختبار علاقات الارتباط، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار علاقات التأثير بواسطة البرنامج الاحصائي (Amos V.25).

1.4.3 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى H_1 : (توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الانتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة).

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرين، اذ تفرعت من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية تعبر عن علاقات الارتباط بين ابعاد الانتاج المستدام (تصميم المنتجات والخدمات، تصميم العمليات، احترام المجتمعات وتقدير العاملين، استمرارية الحياة الاقتصادية) والميزة التنافسية المستدامة، وتم اسخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. V.25) في استخراج النتائج، ويعرض جدول (6) مصفوفة العلاقات بين الانتاج المستدام وابعاده والميزة التنافسية المستدامة.

الجدول (6)

مصفوفة علاقات الارتباط بين الانتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة

| ت | البعد المستقل | المتغير الوسيط | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|----------------------------------|----------------------------|----------------|----------------|
| 1 | تصميم المنتجات والخدمات | الميزة التنافسية المستدامة | 0.37 | 0.000 |
| 2 | تصميم العمليات | | 0.21 | 0.093 |
| 3 | احترام المجتمعات وتقدير العاملين | | 0.11 | 0.913 |
| 4 | استمرارية الحياة الاقتصادية | | 0.39 | 0.000 |
| | الانتاج المستدام | | 0.41 | 0.000 |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.25.

حسب معطيات الجدول (6) تبين ان هناك علاقة ارتباط بين استمرارية الحياة الاقتصادية والمتغير الميزة التنافسية المستدامة التي بلغت (0.41)، وهي علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية استنادا الى مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) التي هي اقل من (5%)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : (توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الانتاج المستدام والقدرات الديناميكية).

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة بين المتغيرين، وتفرعت من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية تعبر عن علاقات الارتباط بين ابعاد الانتاج المستدام (تصميم المنتجات والخدمات، تصميم العمليات، احترام المجتمعات وتقدير العاملين، استمرارية الحياة الاقتصادية) والقدرات الديناميكية، وتم اسخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.25) في استخراج النتائج، ويعرض جدول (7) مصفوفة العلاقات بين الانتاج المستدام وابعاده والقدرات الديناميكية .

الجدول (7)

مصفوفة علاقات الارتباط بين الانتاج المستدام والقدرات الديناميكية

| ت | البعد المستقل | المتغير الوسيط | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|----------------------------------|---------------------|----------------|----------------|
| 1 | تصميم المنتجات والخدمات | القدرات الديناميكية | 0.22 | 0.130 |
| 2 | تصميم العمليات | | 0.56 | 0.000 |
| 3 | احترام المجتمعات وتقدير العاملين | | 0.41 | 0.000 |
| 4 | استمرارية الحياة الاقتصادية | | 0.36 | 0.000 |
| 5 | الانتاج المستدام | | 0.69 | 0.000 |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.25.

حسب معطيات الجدول (7) تبين ان هناك علاقة ارتباط بين الانتاج المستدام والمتغير القدرات الديناميكية التي بلغت (0.69)، وهي علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية استنادا الى مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) التي هي اقل من (5%)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

الفرضية الرئيسية الثالثة H_3 : (توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة).

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرين، وتفرعت من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية تعبر عن علاقات الارتباط بين ابعاد القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، قدرات الاستحواذ، قدرات اعادة تشكيل الموارد، قدرات التعلم) والميزة التنافسية المستدامة، وتم اسخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V25) في استخراج النتائج، ويعرض جدول (8) مصفوفة العلاقات بين القدرات الديناميكية وابعاده والميزة التنافسية المستدامة.

الجدول (8)

مصفوفة علاقات الارتباط بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة

| ت | البعد المستقل | المتغير الوسيط | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---------------------------|----------------------------|----------------|----------------|
| 1 | قدرات الاستشعار | الميزة التنافسية المستدامة | 0.44 | 0.000 |
| 2 | قدرات الاستحواذ | | -0.09 | 0.961 |
| 3 | قدرات اعادة تشكيل الموارد | | 0.36 | 0.000 |
| 4 | قدرات التعلم | | 0.33 | 0.000 |
| 5 | قدرات التنسيق | | 0.30 | 0.000 |
| | القدرات الديناميكية | | 0.55 | 0.000 |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.25.

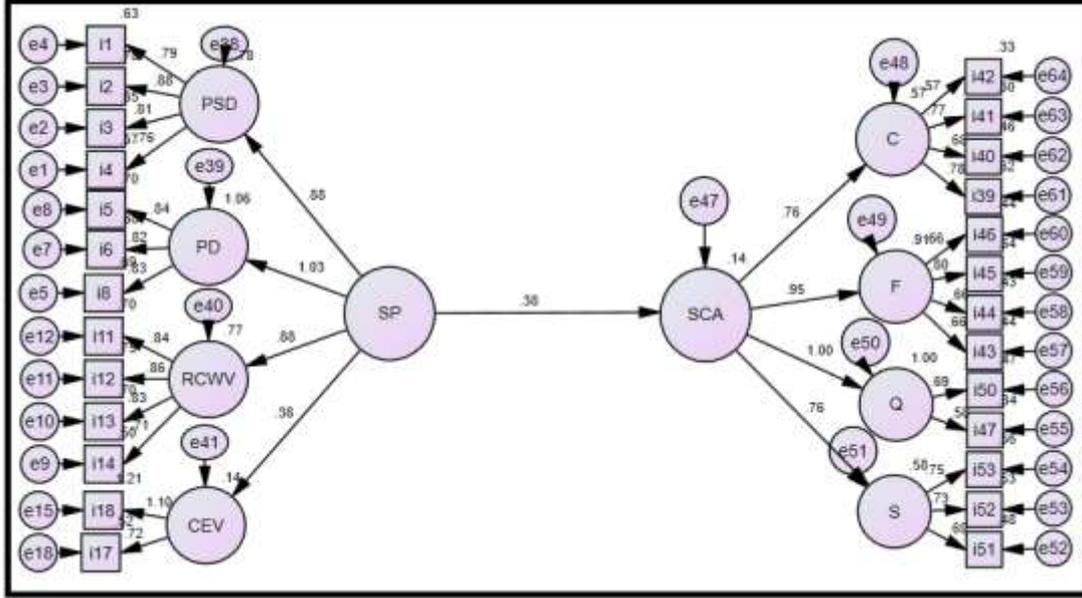
حسب معطيات الجدول (8) تبين ان هناك علاقة ارتباط بين قدرات التنسيق والمتغير الميزة التنافسية المستدامة التي بلغت (0.55)، وهي علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية استنادا الى مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) التي هي اقل من (5%) ، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

2.4.3 اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى H_1 : (توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الانتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة).

اذ يعني ان الميزة التنافسية المستدامة هي دالة حقيقية للانتاج المستدام اي اذا تغير المتغير المستقل وحدة واحدة فان المتغير التابع سيزداد بمقدار الزيادة، كما تفرعت من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية تختبر العلاقة بين ابعاد الانتاج المستدام (تصميم المنتجات والخدمات، تصميم العمليات، احترام المجتمعات وتقدير العاملين، استمرارية الحياة الاقتصادية) في الميزة التنافسية المستدامة، وسيم استخدام اسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، بينما سنستخدم اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية وهي الاتي:

الشكل (2) معامل ميل الانحدار للانتاج المستدام في الميزة التنافسية المستدامة.



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v.25.

الجدول (9)

إحصاءات اختبار علاقة تأثير الإنتاج المستدام في الميزة التنافسية المستدامة

| الميزة التنافسية المستدامة | | | | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|----------------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|
| P.Value | R ² | C.R. | S.E. | التقديرات | |
| مستوى المعنوية | | معياري الاختبار | الخطأ المعياري | Estimate | |
| 0.000 | 0.14 | 4.176 | 0.091 | 0.38 | الإنتاج المستدام |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v.25.

يلاحظ من الجدول (9) والشكل (2) ان هناك علاقة تأثير للمتغير الانتاج المستدام في المتغير الميزة التنافسية المستدامة التي بلغت (0.38)، وهي علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية استنادا الى مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) التي هي اقل من (5%)، وهذا يعني عندما يزداد الانتاج المستدام وحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.38)، كما ان الانتاج المستدام يفسر التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة (0.14) طبقا لنسبة (R²)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

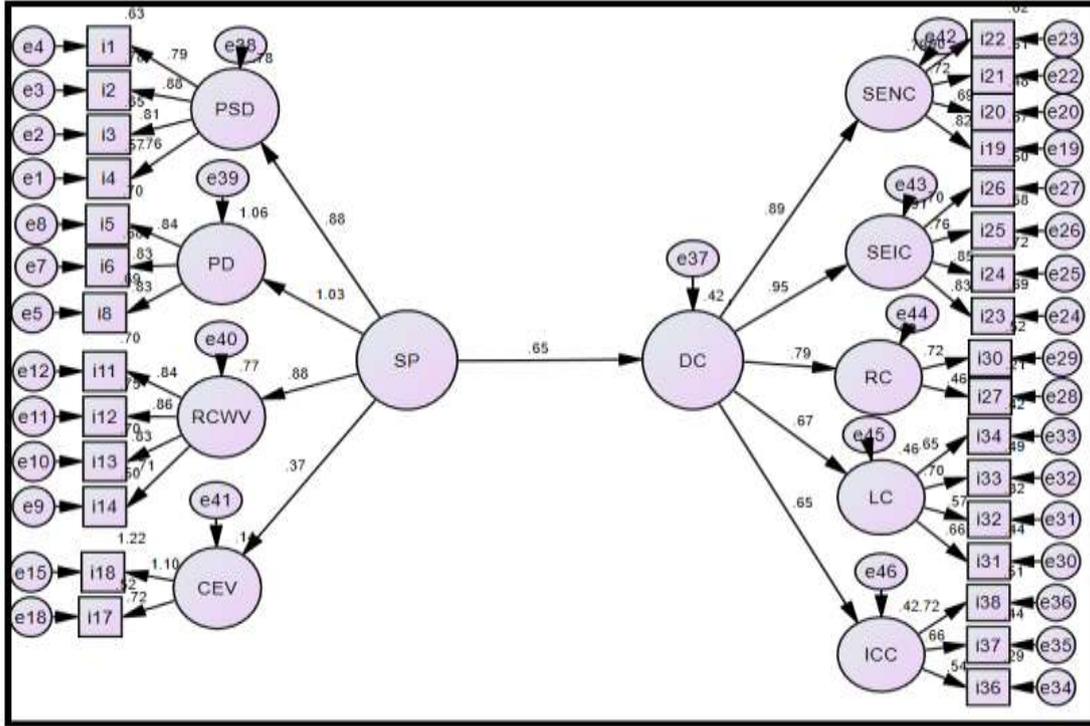
الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : (توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الانتاج المستدام والقدرات الديناميكية).

اذ يعني ان القدرات الديناميكية هي دالة حقيقية للانتاج المستدام اي اذا تغير المتغير المستقل وحدة واحدة فان المتغير الوسيط سيزداد بمقدار الزيادة، كما تفرعت من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية تختبر العلاقة بين ابعاد الانتاج المستدام (تصميم المنتجات والخدمات، تصميم العمليات، احترام المجتمعات وتقدير العاملين، استمرارية الحياة

دور الانتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية

الاقتصادية) في القدرات الديناميكية، وسيم استخدام اسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة، بينما سنستخدم اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

الشكل (3) معامل ميل الانحدار للانتاج المستدام في القدرات الديناميكية.



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v.25.

الجدول (10)

إحصاءات اختبار علاقة تأثير الإنتاج المستدام في القدرات الديناميكية

| القدرات الديناميكية | | | | المتغير الوسيط | المتغير المستقل |
|---------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------|
| P.Value مستوى المعنوية | R2 معامل التحديد | C.R. معيار الاختبار | S.E. الخطأ المعياري | التقديرات Estimate | |
| 0.000 | 0.42 | 12.745 | 0.051 | 0.65 | الإنتاج المستدام |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v.25.

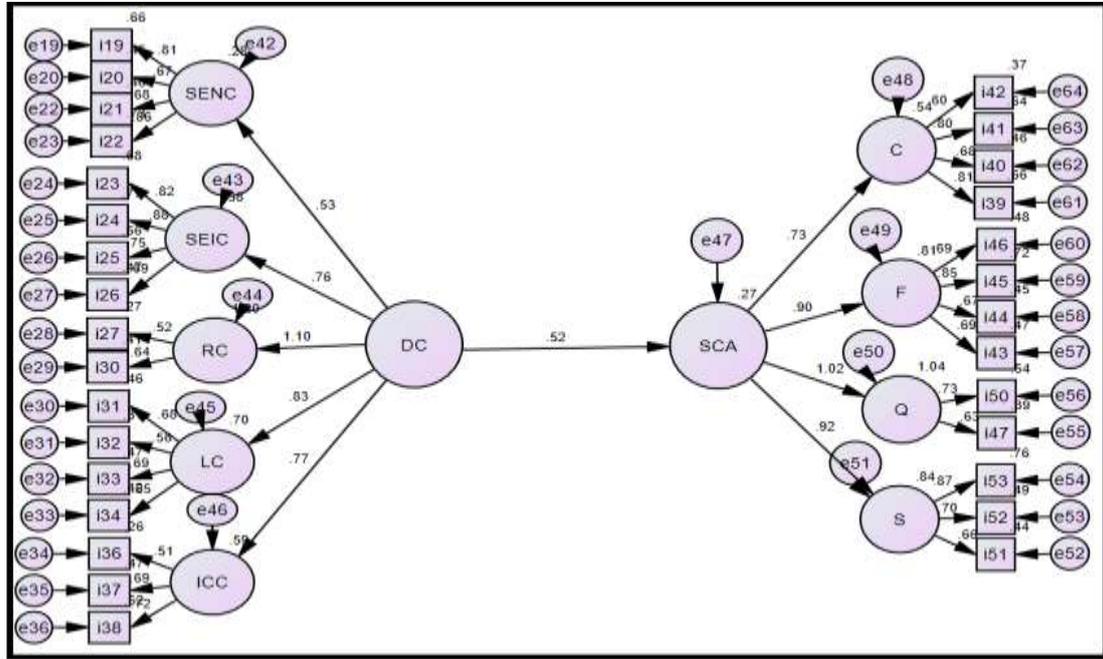
يلاحظ من الجدول (10) والشكل (3) ان هناك علاقة تأثير للمتغير الانتاج المستدام في المتغير القدرات الديناميكية التي بلغت (0.65)، وهي علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية استنادا الى مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) التي هي اقل من (5%) وهذا يعني عندما يزداد الانتاج المستدام وحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة في القدرات الديناميكية بمقدار (0.65)، كما ان الانتاج المستدام يفسر التباين الحاصل في القدرات الديناميكية (0.42) طبقا لنسبة (R2) وهي مقبولة

لان قيمة (F) المحسوبة البالغة(13.75) هي اكبر من قيمة جدوليتها البالغة (4.00) ،وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الرئيسة الثالثة H_3 : (توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة).

اذ يعني ان الميزة التنافسية المستدامة هي دالة حقيقية القدرات الديناميكية اي اذا تغير المتغير الوسيط وحدة واحدة فان المتغير التابع سيزداد بمقدار الزيادة، كما تفرعت من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية تختبر العلاقة بين ابعاد القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار ، قدرات الاستحواذ، قدرات اعادة تشكيل الموارد، قدرات التعلم، قدرات التنسيق) في الميزة التنافسية المستدامة، وسيم استخدام اسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة، بينما سنستخدم اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

الشكل (4) معامل ميل الانحدار القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة.



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v.25

الجدول (11)

إحصاءات اختبار علاقة تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة

| الميزة التنافسية المستدامة | | | المتغير التابع | | المتغير الوسيط |
|----------------------------|----------------|------|----------------|-----------|---------------------|
| P.Value | C.R. | R2 | S.E. | التقديرات | |
| مستوى المعنوية | معيار الاختبار | | الخطأ المعياري | Estimate | |
| 0.000 | 13.720 | 0.27 | 0.038 | 0.52 | القدرات الديناميكية |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v.25

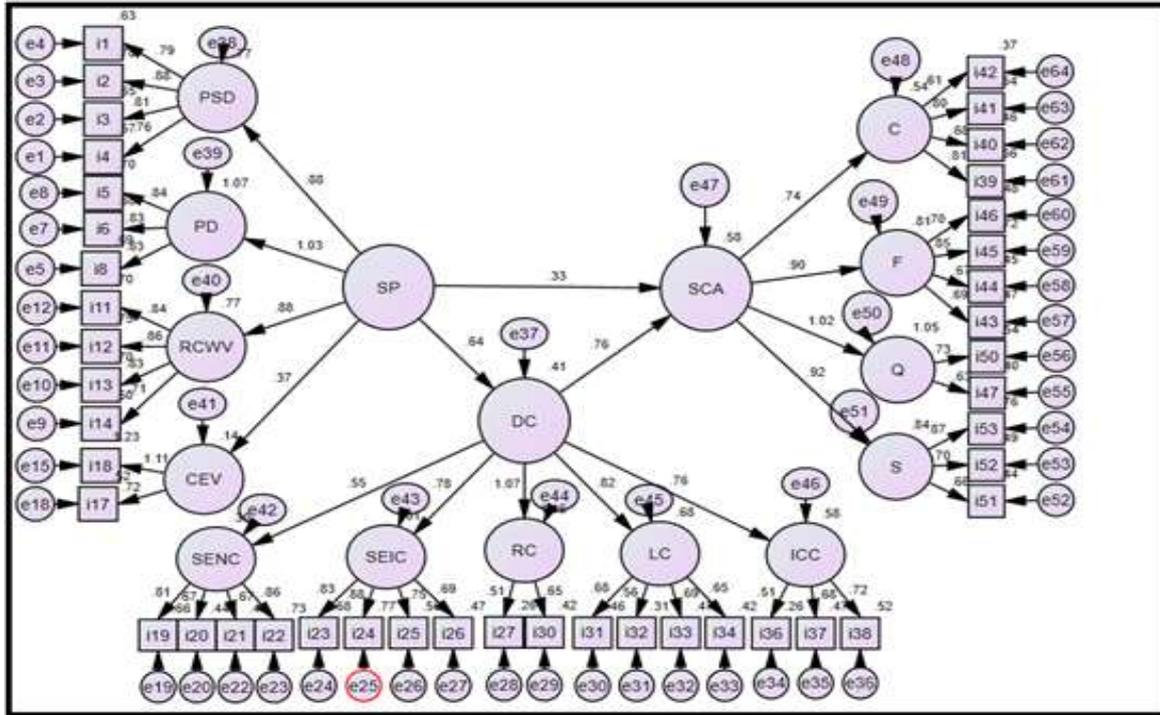
دور الانتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية

يلاحظ من الجدول (11) والشكل (4) ان هناك علاقة تآثر للمتعير القدرات الديناميكية في المتغير الميزة التنافسية المستدامة التي بلغت (0.52)، وهي علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية استنادا الى مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) التي هي اقل من (5%)، وهذا يعني عندما يزداد القدرات الديناميكية وحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.52)، كما ان القدرات الديناميكية تفسر التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة (0.27) طبقا لنسبة (R2)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الرئيسة الرابعة H_4 : (توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة احصائية للانتاج المستدام في الميزة التنافسية المستدامة من خلال القدرات الديناميكية).

تم اختبار العلاقة المباشرة بين الانتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة، واختبار التأثير غير المباشر للانتاج المستدام في الميزة التنافسية المستدامة من خلال القدرات الديناميكية، وذكر (Hair et al.,2013:224) أسلوب تحليل المسار (Preacher & Hayes, 2008) والتي تتضمن خطوتان، اولا اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الانتاج المستدام) في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) من خلال المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية)، ويجب ان يكون التأثير غير المباشر معنويا، ثانيا تحديد حدود الثقة العليا والدنيا وان لا تتقاطع هذه الحدود مع الصفر، ونتائج الاختبار هي كما في الشكل (3-13) و الجدول (3-20):

الشكل (5) ميل علاقة التأثير للانتاج المستدام في الميزة التنافسية المستدامة من خلال القدرات الديناميكية.



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

الجدول (12)

تحليل المسار لعلاقة التأثير للانتاج المستدام في الميزة التنافسية المستدامة من خلال القدرات الديناميكية

| الحدود الدنيا والعليا للثقة | | قيمة (t) | الانحراف المعياري | التأثير الكلي للمتغير الوسيط القدرات الديناميكية | مسار تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية | تأثير الانتاج المستدام في القدرات الديناميكية |
|----------------------------------|---------|----------|-------------------|--|--|---|
| Bootstrapped Confidence Interval | | t-value | SE | Indirect Effect | path b | path a |
| 95%UL | 95%LL | 11.58 | 0.042 | 0.49 | 0.76 | 0.64 |
| 0.56872 | 0.40408 | | | | | |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.v.25.

يلاحظ من جدول (12) ان هناك علاقة مباشرة بلغت (0.33) بين الانتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة، اما العلاقة غير المباشرة فقد بلغت نسبة (0.49) التي تبين تأثير المتغير الوسيط للقدرات الديناميكية التي توسطت العلاقة بين الانتاج المستدام والميزة التنافسية والتي تحددت من خلال مسار (a) بين الانتاج المستدام والقدرات الديناميكية والتي بلغت (0.64)، ومسار (b) الذي يبين علاقة القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية التي بلغت (0.76)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة للتأثير غير المباشر (11.58) وهي كبيرة عند مقارنتها بـ(T) الجدولية البالغة (1.96)، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions & Recommendations

يتناول المبحث الرابع عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- يعد الإنتاج المستدام تحولاً جذرياً في منطق التنافس أي التحول من التنافس على اساس اقتصاديات الحجم الى المرونة والاستدامة في المنتجات والعمليات، اذ يمارس تأثيراً حيويًا ومهما في مساعدة المنظمات على بناء ميزتها التنافسية المستدامة منذ الوهلة الاولى، والقيام بالأنشطة المستهدفة وتنفيذها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ويحضى هذا المفهوم باهتمام كبير بين الكتاب والباحثين المتخصصين في مجال إدارة العمليات، ذلك لأهميته في خلق الموائمة بين أنشطة المنظمات ومتطلبات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتبين ان من ضمن أولويات المصنع عينة البحث هو تقليل اكبر قدر ممكن من الاضرار على البيئة، الطاقة او النفايات في عملية انتاج المنتجات المستدامة.
- تبين لنا ان المصنع لم يولي الاهتمام الكافي لبحوث السوق التي تعد اللبنة الأساسية لبقاء المصنع واستمراره في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال فضلا عن توقعات وتطلعات الزبائن، اذ يستخدم المصنع اليات روتينية ضعيفة

- في الترويج عن المنتجات التي يقدمها وعلى الرغم من ان تلك المنتجات لديها سمعة جيدة لكن على مستوى ونطاق ضيق ومحدود، اذ اغلب المستهلكين لا يعلمون بجميع منتجاته.
3. اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين الإنتاج المستدام والقدرات الديناميكية على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.69)، أما قيمة علاقة التأثير فقد بلغت (0.65). وهذا يعني عندما يزداد الانتاج المستدام وحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة القدرات الديناميكية بمقدار علاقتي الارتباط والتأثير أعلاه.
4. اتضح ان بين الإنتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.41)، أما قيمة علاقة التأثير فقد بلغت (0.38)، وهذا يعني عندما يزداد الانتاج المستدام وحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار علاقتي الارتباط والتأثير أعلاه.
5. تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.55)، أما قيمة علاقة التأثير فقد بلغت (0.52)، وهذا يعني عندما تزداد القدرات الديناميكية وحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار علاقتي الارتباط والتأثير أعلاه.
6. تحقق وجود علاقة مباشرة بين الانتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة بلغت (0.33)، وعلاقة غير مباشرة التي تبين تأثير المتغير الوسيط القدرات الديناميكية والتي توسطت العلاقة بين الانتاج المستدام والميزة التنافسية المستدامة بلغت (0.49)، تحددت من خلال مسار (a) بين الانتاج المستدام والقدرات الديناميكية والتي بلغت (0.64)، ومسار (b) الذي يبين علاقة القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة والتي بلغت (0.76).

ثانياً: التوصيات Recommendations:

1. ضرورة قيام المصنع قيد البحث بوضع مجموعة معايير كفيلة بتقييم الأداء البيئي له وبصورة مماثلة لتلك المعايير لقياس وتقييم الأداء التي تضعها المصانع الناجحة والمتميزة عالمياً في دعم التوجه بعدم الاضرار بالبيئة ، والعمل على توفير مقاييس واضحة عن مستويات الانبعاثات، التخلص من حالات التلوث التي تضر بالبيئة واحداث حالة التوازن النسبي بين أنشطة المصنع ومتطلبات الاستدامة فضلاً عن الاخذ بنظر الاعتبار رفع المستويات المعيشية للأفراد العاملين وتوفير فرص عمل للعاطلين بالاخص المجتمع المحيط بالمصنع، وضرورة قيام المصنع بالأعمال على وفق مبدأ تعظيم الأرباح.
2. لاجل المساهمة في تعزيز مكانة وصورة المصنع قيد البحث ينبغي زيادة الاهتمام بالإنتاج المستدام، ذلك عن طريق إقامة الدورات التدريبية المستمرة للأفراد العاملين وتوجيههم نحو البحث والتطوير وتشجيع ثقافة الابتكار لديهم بهدف توعية الافراد العاملين بتبني مفهوم الإنتاج المستدام، من خلال معرفتهم بالجوانب التي تدعم التوجه نحو المنتجات والعمليات المستدامة، اذ يتوجب على الادارة العليا للمصنع صياغة واضحة للرؤية والالتزام بالاهداف الاستراتيجية نحو تطبيق الإنتاج المستدام بنجاح.
3. على المصنع القيام بتطوير ودعم القواعد المعرفية للإدارة العليا وخصوصاً تلك التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والتسويق والممارسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية وتطوير القيادات الوسطى وتأهيلهم بشكل يتلائم مع مستقبل

- المصنع، لما لذلك من تأثير مباشر على أداء المصنع، اذ يتحقق ذلك من خلال انشاء قنوات اتصال مع المؤسسات الاكاديمية سواء كانت جامعات ام مراكز بحوث لمعرفة كل ما هو جديد، فضلا عن فتح المزيد من تلك القنوات مع المنافسين والجهات ذات العلاقة والزبائن لاكتساب المزيد من الفرص وتبادل المعلومات.
4. ضرورة قيام المصنع بالتركيز على ابحاث السوق وتحليل البيئة التنافسية بصورة مستمرة والاستعداد للمنافسة عن طريق اجراء دراسات ميدانية على سبيل المثال اجراء استبيانات بصورة منتظمة للزبائن للحصول على ارائهم حول المنتجات المقدمة لهم، و دراسة هذه الآراء وتطوير الجوانب الإيجابية ومعالجة القصور الموجود وفق ارائهم، فضلا عن تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن لتعزيز العلاقة معهم والتعرف على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تحقيقها مما سيكون له الأثر في ارضائهم وتحقيق قيمة للمنتجات التي تقدمها لهم مما يجعل المصنع في مصاف المصانع الأكثر تميزا في السوق.
5. تشكيل وحدة متخصصة او مركز للقيام بدراسة متكاملة للأخطار والتهديدات التي تلوح في الافق ،كذلك مراقبة التغيرات التي تؤثر بأنشطته ثم مساعدة المدراء على اتخاذ القرار المناسب حول تلك الاخطار والتغيرات من اجل تحقيق الثبات وتعزيز المرونة اللازمة لاعادة هيكلة الموجودات والعمليات بطريقة استراتيجية تتلائم مع التغيرات المطلوبة والاهتمام في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لاجراء التغيرات بالوقت المناسب.

References:

1. Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2009), *"The business of sustainability: what it means to managers now"*. MIT Sloan Management Review, 51(1), 20-26.
2. Biesenthal, C., Gudergan, S., & Ambrosini, V. (2019), *"The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels"*, Long Range Planning, 52(3), 350-365.
3. Chukwuemeka, Ofoegbu Wilson, and Onuoha, B. C. (2018), *"Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants"*, International Journal of Management Science and Business Administration Vol. 4, No. 3, pp. 7-14.
4. Duarte Alonso, A., & Kok, S. (2019), *Dynamic capabilities in the context of Brexit and international wine business: An exploratory two-country study"*, Thunderbird International Business Review, 61(2), 277-290.
5. Figge, F. (2005), *"Capital substitutability and weak sustainability revisited: the conditions for capital substitution in the presence of risk"*, Environmental Values, 14(2), 185-201.
6. Gavrilescu, M. (2004), *"CLEANER PRODUCTION AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT"*, Environmental Engineering & Management Journal (EEMJ), 3(1).

- Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A., & Vasconcelos, C. R. M. D. (2018), "**Sustainable competitive advantage: a survey of companies in Southern Brazil**", BBR. Brazilian Business Review, 14(3), 352-367. .7
- Hąbek, P., & Lechowicz, P. (2019), "**Assessment of sustainable production practices The case of company from metal industry**", Multidisciplinary Aspects of Production Engineering, 2(1), 447-456. .8
- Hąbek, P., & Villahoz, J. J. L. (2018), "**Analysis of Sustainable Production Practices Implemented by Car Manufacturers**", Multidisciplinary Aspects of Production Engineering, 1(1), 837-843. .9
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2014), "**The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability**", Organization & Environment, 27(3), 223-241. .10
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017), "**Operations management: sustainability and supply chain management**", 12th Ed. Essex: Pearson Education Limited. .11
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013), "**Operations management: processes and supply chains**", 10th Ed (Vol. 1). New York, NY: Pearson. .12
- Kuncoro, W. and Suriani, W.O. (2018), "**Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving**", Asia Pacific Management Review, Vol. 23 No. 3, pp. 186-193. .13
- LCSP, Lowell Center for Sustainable Production (LCSP), "**Sustainable Production definition**", <https://www.uml.edu/Research/Lowell-Center/About/Sustainable-Production-Defined.aspx>, [Accessed 30 Mar. 2018]. .14
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019), "**Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities**", Journal of Business research, 94, 320-334. .15
- McIlroy, M. (2011), "**Creating a sustainable, competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa**", Doctoral dissertation, University of Pretoria. .16
- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018), "**Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability**", Journal of cleaner production, 203, 224-239. .17
- Pavlou, P & El Sawy, A. (2011), "**Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities**", Decision Sciences Journal, 42 (1): 293-273. .18
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005), "**Coordination as energy-in-conversation**", Academy of management review, 30(1), 36-57. .19
- Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2011), "**Operations Management: Creating**". .20

- Sayem, A., Feldmann, A., & Ortega-Mier, M. (2018), "*Coordination in International Manufacturing: The Role of Competitive Priorities and the Focus of Globally Dispersed Facilities*", Sustainability, 10(5), 1314. .21
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018), "*Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research*", Academy of Management Annals, 12(1), 390-439. .22
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2013), "*Operations management*", 7th Ed Harlow: Pearson. .23
- Stevenson, William J. (2015), "*Operations management*", 12th Ed. McGraw-Hill Irwin. .24
- Summers, Donna C.S, (2010), "*Quality*", 5th Ed, pearson education, Inc, New Jersey, United states of America. .25
- Sunder M, V., & Marathe, R. R. (2019), "*Dynamic capabilities: a morphological analysis framework and agenda for future research*", European Business Review, 31(1), 25-63. .26
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016), "*Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy*", California Management Review, 58(4), 13-35. .27
- Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014), "*Understanding dynamic capabilities from its antecedents, processes and outcomes*", Brazilian Business Review, 11(5), 122-144. .28
- Uma Secaran & Roger Bougie. (2010), "*Research methods for Business*", 5th Ed, Jon Willy & sons. .29
- Vallaster, C., Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2019), "*Serving Multiple Masters: The Role of Micro-foundations of Dynamic Capabilities in Addressing Tensions in For-profit Hybrid Organizations*", Organization Studies, 0170840619856034. .30
- Veleva, V., Hart, M., Greiner, T., & Crumbley, C. (2001), "*Indicators of sustainable production*", Journal of Cleaner Production, 9(5), 447-452. .31