



# **Designing and testing a structural model of sustainable competitive advantage in manufacturing companies**

## **(Case study: Manufacturing companies in Ahvaz industrial towns)**

**Nader Ghasemi <sup>1</sup>, Farzad Karimi <sup>\*2</sup>, Hasan Ghorbani Dinani<sup>3</sup>**

1- Ph.D student of Business Management, Department of Management, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Iran.

2\*- Associate Professor of International Economics, Department of Management, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Iran (Corresponding Author).

3- Assistant Professor, Department of Management, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Iran.

### **Abstract**

In the highly competitive world of today's business and considering the importance of creating a sustainable competitive advantage, the purpose of this research is to design and test a structural model of sustainable competitive advantage in manufacturing companies located in the industrial towns of Ahvaz. The research method was of a mixed type (qualitative and quantitative) and library-field data collection. The statistical population in the qualitative part was 34 experts in the related industry, and the statistical population in the quantitative part included managers of active manufacturing companies located in the industrial towns of Ahvaz, 325 of which 176 people were selected as a statistical sample. Sampling was used in the qualitative part by snowball method and in the quantitative part by available sampling method. The tool of data collection was a researcher-made questionnaire, whose face validity was confirmed by experts and its construct validity was confirmed with the help of statistical methods. The reliability of the questionnaire was checked by Cronbach's alpha. The data were analyzed using spss, lisrel and smart-pls software (the period of data collection and research information was 1401). Finally, the research findings of the Delphi technique showed that five variables of dynamic capabilities, resource-oriented capabilities, tangible assets, intangible assets and value chain have an effect on creating a sustainable competitive advantage. Also, the results showed that the studied manufacturing companies are not in a favorable situation according to the identified indicators.

**Keywords:** sustainable competitive advantage, dynamic capabilities, resource-oriented capabilities, tangible assets, intangible assets, value chain

### **Citation:**

Ghasemi, N., Karimi, F., & Ghorbani Dinani, H. (2024). Designing and testing a structural model of sustainable competitive advantage in manufacturing companies (Case study: Manufacturing companies in Ahvaz industrial towns).. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 5(4), 210-236.



## طراحی و آزمون یک مدل ساختاری مزیت رقابتی پایدار در شرکتهای تولیدی (مطالعه موردی: شرکت های تولیدی شهرک های صنعتی شهرستان اهواز)

نادر قاسمی<sup>۱</sup>، فرزاد کریمی<sup>۲\*</sup>، حسن قربانی دینانی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران.

۲- دانشیار اقتصاد بین الملل، گروه مدیریت، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران.

### چکیده

در دنیای بشدت رقابتی کسب و کارهای کنونی و با توجه به غاهمیت ایجاد مزیت رقابتی پایدار، هدف از انجام این پژوهش طراحی و آزمون یک مدل ساختاری مزیت رقابتی پایدار در شرکت های تولیدی مستقر در شهرک های صنعتی شهرستان اهواز است. روش پژوهش از نوع ترکیبی (کیفی و کمی) و جمع آوری داده ها کتابخانه ای - میدانی بود. جامعه آماری در بخش کیفی ۳۴ نفر از خبرگان در صنعت مرتبط و جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران شرکت های تولیدی فعال مستقر در شهرک های صنعتی شهر اهواز به تعداد ۳۲۵ بودند که ۱۷۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه گیری در بخش کیفی به روش گلوله برفی و در بخش کمی از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی صوری آن از دید خبرگان و روایی سازه آن به کمک روش های آماری به تأیید رسید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ بررسی شد. داده ها با بهره مندی از نرم افزارهای spss و smart-pls تجزیه و تحلیل شدند (دوره زمانی گردآوری داده ها و اطلاعات تحقیق سال ۱۴۰۱). در نهایت یافته های پژوهش روش تکنیک دلفی نشان داد پنج متغیر قابلیت های پویا، قابلیت های منبع محور، دارایی های مشهود، دارایی های نامشهود و زنجیره ارزش در ایجاد مزیت رقابتی پایدار تاثیر دارند. همچنین نتایج نشان داد شرکت های تولیدی مورد مطالعه با توجه به شاخص های شناسایی شده در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

**کلیدواژه‌ها:** مزیت رقابتی پایدار، قابلیت های پویا، قابلیت های منبع محور، دارایی های مشهود، دارایی های نامشهود، زنجیره ارزش.

### استناد:

قاسمی، نادر و کریمی، فرزاد و قربانی دینانی، حسن. (۱۴۰۳). طراحی و آزمون یک مدل ساختاری مزیت رقابتی پایدار در شرکتهای تولیدی (مطالعه موردی: شرکت های تولیدی شهرک های صنعتی شهرستان اهواز. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۴)، ۲۱۰-۲۳۶.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۶/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۳۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۳، دوره ۵، شماره ۴، پیاپی ۲۶

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

محیط های کسب و کار کنونی بسیار پویا، متغیر و رقابتی بوده و مشتریان دقیق تر، آگاه تر و دارای کانال های بسیاری برای حق انتخاب بیشتر و متنوع تر هستند. مشتریان به راحتی می توانند با پیشنهادهای بهتر رقبا و قیمت های کمتر، شما را ترک کنند. از این رو، چالشی که مدیران با آن روبرو بوده حفظ روابط بلند مدت و پایدار با مشتریان خود و حفظ آنها است. (الروبابی و همکاران، ۲۰۱۷) لذا در چنین شرایطی این سوال اساسی قابل طرح است که راز بقا، موفقیت و پایداری شرکت ها در بازار رقابتی امروز چیست؟ (حکاکی و قدسی، ۲۰۱۵) با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک پاسخ سوال را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار در می یابیم (حاجی پور و مومنی، ۱۳۸۸) به این معنا که صاحب نظران معتقدند سازمان ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره یی جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین، طی ۲۰ سال گذشته نگرانی اصلی مدیران و محققان کسب مزیت رقابتی بوده است و در چنین بازارهای رقابتی، مدیران ارشد استراتژیک، تمرکز اصلی خود را بر روی به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار قرار داده اند (مهدی و همکاران، ۲۰۱۹). چرا که زمانی که یک شرکت اقدامی در جهت بهبود مزیت رقابتی نمی کند ریسک توانایی خود را برای توسعه خدمات به منظور افزایش ارزش قابلیت های تولیدی و توانایی ایجاد پروژه های دانش محور خود را از دست داده و در نتیجه توانایی تجارت در مقابل رقبای خود را از دست می دهد. علاوه بر این شرکت توانایی سازگاری استراتژیک با سیاست های جدید دولتی را نخواهد داشت و توانایش در مدیریت ائتلاف و درک عوامل موثر بر اقدامات کارآفرینانه نیز از بین می رود (کاریویا، ۲۰۱۴).

در رابطه با مفهوم و ماهیت مزیت رقابتی پایدار، بارنی و استرلی (۲۰۰۹) آن را به عنوان توانایی یک شرکت در خلق ارزش اقتصادی بیشتر نسبت به رقبا تعریف کرده اند. گفته می شود شرکتی دارای مزیت رقابتی پایدار است که توسط رقبای موجود یا بالقوه نتواند کپی شود یا شرکت های رقیب هزینه های زیاد جهت تقلید بایستی صرف نمایند (کیونکارا و سیوریانی، ۲۰۱۸). تحقیقات نشان می دهد مزیت رقابتی پایدار منجر به افزایش درآمد و سودآوری، کاهش هزینه ها افزایش سهم بازار در بلند مدت می شود (سانتل و زاردینی، ۲۰۱۸؛ مایوری، ۲۰۱۸). وارن باف نیز به عنوان یکی از صاحب نظران سرمایه گذاری بیان می کند شرکت هایی می تواند سودآوری خود را در بلند مدت حفظ نمایند که دارای مزیت رقابتی پایدار هستند (لیو و متیسون، ۲۰۱۷). با توجه به نظر استیونسون (۲۰۰۹)، موفقیت شرکت در استفاده از منابع سازمانی خود به منظور پاسخ به خواسته های مشتریان در مقایسه با رقبا، این است که چگونه می توانند مزایای رقابتی پایدار ایجاد نمود. لذا به وضوح مشخص گردیده که اکثر شرکت ها نیاز به تحقق بخشیدن مزایای رقابتی در بخش های مختلف را دارند و مهمترین چالش برای آنها در قرن جدید این است که چگونه می توان به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (مهدی و همکاران، ۲۰۱۹).

<sup>1</sup> Alrubaiee et al

<sup>2</sup> Mahdi et al

<sup>3</sup> Karuoya

<sup>4</sup> Kuncoro & Suriani

<sup>5</sup> Cantele & Zardini

<sup>6</sup> Maury

<sup>7</sup> Liu & Mantecon

بنابراین نظر به تاکید تحقیقات گذشته فوق الذکر بر لزوم توجه به عوامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار و مشکلات موجود در صنایع تولیدی ایران طی سال های اخیر که موجب عدم توانایی آنها در رقابت با رقبا شده، منجر به زیان ده بودن این واحدها و در نهایت تعطیلی آنها شده است، لذا با توجه به نقش اساسی و محوری واحدهای تولیدی در اقتصاد کشور، چگونگی دست یابی به مزیت رقابتی پایدار میبایستی از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار گیرد.

این موارد انگیزه ای برای تحقیق شد تا با در نظر گیری مزیت رقابتی پایدار در شهرک های صنعتی یکی از شهرهای مهم و استراتژیک کشور (شرکت های تولیدی شهرک های صنعتی شهر اهوز) و نیز شرایط جهانی، متدولوژی پیشنهادی را در قالب الگویی مناسب برای آن ارائه شود. چرا که همانگونه که اشاره شد واحدهای تولیدی به عنوان مؤثرترین عوامل در رشد و توسعه سیستم های اقتصادی و اجتماعی نیازمند الگویی رقابتی برای بقا و توسعه می باشند. با توجه به ارزیابی های صورت گرفته در زمینه توانایی رقابت واحدهای تولیدی شهر اهواز بیانگر عدم توجه به این واحدها به کسب مزیت رقابتی بوده است که باعث می شود شرکت نتواند به نیازهای بازار به شکل مناسب پاسخ دهد، لزوم توجه به این مهم (کسب مزیت رقابتی پایدار) می تواند به انطباق بیشتر و تحولات بازار و توسعه واحدهای تولیدی شهر اهواز بسیار زیادی نماید. چرا که عواملی همچون جنگ تحمیلی و بحران هایی که در دهه ۸۰ و ۹۰ به صنایع کوچک و متوسط خوزستان وارد شد باعث ضعیف شدن این صنایع شد. همچون تشدید تحریم ها، گران شدن مواد اولیه و افزایش هزینه های انرژی و... باعث عقب ماندگی و تضعیف این صنایع در استان شد. لذا، مسأله اصلی در این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی و ارائه الگویی است که بر مبنای مزیت رقابتی پایدار تقویت گردد. به عبارت دیگر در این تحقیق با توجه به اهمیت مزیت رقابتی پایدار و با در نظر گرفتن اینکه تاکنون اقدامات جدی در این زمینه در واحدهای تولیدی شهر اهواز صورت نگرفته است، مفاهیم مزیت رقابتی پایدار مورد مطالعه قرار خواهد گرفت و مدلی مفهومی برای تبیین آن ارائه می گردد.

بر این اساس این تحقیق در صدد پاسخگویی به این سوال است که الگوی متناسب با مزیت رقابتی پایدار در واحدهای تولید شهرک های صنعتی شهر اهواز چگونه می باشد؟

## ادبیات تحقیق

### مزیت رقابتی

در محیط رقابتی کسب و کار کنونی، شرکت های تولیدی به دنبال فرصتی برای به دست آوردن مزیت رقابتی برای دستیابی به عملکرد جامع در شرایط نوسان بازار هستند (شهادت و همکاران، ۲۰۲۳). مزیت رقابتی فرضیه تطابق بین استراتژی شرکت و شایستگی های داخلی با فرصت های خارجی و پذیرش و تنظیم استراتژی توسط محیطی است که شرکت در آن رقابت می کند (کاظمی و همکاران، ۱۴۰۰). به عبارت دیگر مزیت رقابتی میزانی است که یک سازمان می تواند جایگاه قابل دفاعی نسبت به رقبای خود ایجاد کند و سازمان را قادر می سازد خود را از رقبای خود متمایز کند (کاهیونو و همکاران، ۲۰۲۳). هیل و جونز چهار بعد کیفیت، کارایی، پاسخگویی به مشتری و نوآوری را برای مزیت رقابتی تعریف کرده اند (حسین پور و شمس، ۱۳۹۵). شرکت هایی که به مزیت رقابتی دست پیدا کرده اند، به طور معمول دست کم در یکی از این چهار بعد از بقیه پیشی گرفته اند و خود این ابعاد محصول سرمایه انسانی و قابلیت های شرکت می باشند (رمضانیان و صفردوست ۱۳۹۶). کسب مزیت رقابتی به بنگاه ها این امکان را می دهد تا از منابع خود به

<sup>1</sup> Shahadat et al

<sup>2</sup> Cahyono et al

طور کامل استفاده کنند، ارزش بالقوه کسب و کار خود را بهبود بخشند و دارایی های نامشهود شرکت خود را افزایش دهند. در واقع ایجاد مزیت رقابتی باعث افزایش عملکرد و گسترش سهم بازار شده و توسعه محصولات جدید را تسریع می نماید (کریمی خواه، ۱۴۰۱).

### مزیت رقابتی پایدار

مزیت رقابتی را می توان با توجه به شاخص های مختلف به گونه های مختلفی طبقه بندی نمود که یکی از مهمترین این طبقه بندی ها از حیث طولانی بودن، تحرک، انعکاسی بودن و توانایی رقبا در تقلید و کپی برداری از آن به دو دسته مزیت رقابتی پایدار و مزیت رقابتی موقتی می باشد، به گونه ای که هر چه قدر سازمان بتواند در بازه زمانی طولانی تری از آن مزیت رقابتی استفاده کند و به راحتی به وسیله رقبا قابل کپی برداری نباشد، در اصطلاح آن مزیت رقابتی پایدارتر است و به آن مزیت رقابتی پایدار اطلاق می شود (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۷). مزیت رقابتی پایدار نشان دهنده موفقیت یک شرکت در کسب مداوم فرصت های رقابتی برای افزایش عملکرد، دفاع از خود در برابر اقدامات رقابتی رقبا و همچنین ایجاد موانع برای رقبا در تقلید مزیت رقابتی خود است (کاریویا، ۲۰۱۴). توشو و تاکالا (۲۰۱۰) نیز مزیت رقابتی پایدار را به عنوان توانایی یک شرکت در گسترش استراتژی های منحصر به فرد، سرمایه ها و قابلیت های سازمانی توصیف می کند که توسط رقبا قابل کپی نیستند. بارنی منشا مزیت رقابتی پایدار را ویژگی های منابع و قابلیت ها معرفی کرده است. در حالی که آویلا و همکاران (۲۰۰۱) در دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار، در مورد اولویت های رقابتی تولید خاص و قابلیت های پویا همراه با استراتژی های تصمیم گیری منحصر به فرد صحبت می کنند. همچنین بیان می شود مزیت رقابتی پایدار به معنای ماندگاری کامل آن نیست بلکه با توجه به تغییرات پیش بینی نشده در ساختار اقتصادی یک صنعت، چیزی که تا دیروز برای یک شرکت مزیت رقابتی پایدار ایجاد می کرد دیگر امروز این مزیت را ایجاد نکند (ایلجیه و میلیسنت، ۲۰۱۸). لیو (۲۰۱۰) استدلال کرد که بکارگیری استراتژی های کسب و کار مشتری با استفاده از شایستگی ها و منابع منحصر به فرد، یک مزیت رقابتی پایدار برای شرکت ها به همراه دارد. روابط نزدیک با تأمین کنندگان، مشتریان و کارمندان به شرکت ها این امکان را می دهد تا استراتژی های تجاری خود را به نفع مزیت رقابتی شرکت توجیه کنند. علاوه بر این، مزیت رقابتی پایدار مفهومی برای دستیابی به منافع مالی و بازار و قابلیت های پویا متمایز است که به عنوان یک زمینه مهم تحقیقاتی مطرح شده است (همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین مزیت رقابتی پایدار به عنوان عنصری حیاتی در مدیریت پایدار شرکت ها با هدف تقویت جایگاه برتر، تسهیم عملکرد و رقابت سهامداران با ایجاد ارزش برای شرکت ها و جوامع در کل مراحل، از جمله تولید، توزیع و بازاریابی، توصیف می شود. از آنجا که ممکن است شرکت ها بتوانند رشد خود را از طریق مزیت رقابتی پایدار حفظ کنند، کلیه فعالیت های زنجیره ارزش برای کالاها و خدمات با اهداف تجاری مرتبط بوده و به توسعه و پایداری بازار کمک می کند (کانگ و نا، ۲۰۲۰). هنگامی که شرکت برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقبا ایجاد می کند، شرکت مزیت رقابتی می یابد. به گفته پاپیولا و جانا (۲۰۱۳) مزیت رقابتی در منابع و قابلیت های تولید محصول یا خدمات نهفته است. یک شرکت از مزیت رقابتی پایدار برخوردار است که در طول زمان عملکرد بهتری نسبت به رقبا داشته باشد. همچنین شرکتی که می تواند متمایز از رقبای خود باشد و در مقابل مشتریان خود ممتاز و عالی باقی بماند، مزیت رقابتی پایدار را بدست می آورد. منابع مزیت رقابتی بسیار وابسته به منابع داخلی یا دارایی های شرکت به صورت مشهود و نامشهود است. دارایی های مشهود از دارایی های مالی،

<sup>1</sup> Elijah & Millicent

<sup>2</sup> Abdul Malek et al

<sup>3</sup> Kang & Na

فیزیکی و تکنولوژیکی تشکیل شده اند در حالی که دارایی نامشهود افراد، نوآوری و شهرت است. همچنین آنها تأکید کرده اند که منبع مزیت رقابتی دارایی نامشهود است که از سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه و سرمایه مشتری تشکیل شده است (نقاه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). طبق گفته کانتول (۲۰۰۵) رقابت پذیری ناشی از ایجاد قابلیت های افتراقی مورد نیاز برای پایداری رشد در یک محیط انتخاب رقابتی است. اگر سازمان قادر به ایجاد ارزش اقتصادی بیشتر از رقیب خود باشد، از مزیت رقابتی برخوردار است. همانگونه که توسط کلارک و بارنی (۲۰۰۷) گفته شده است، ارزش اقتصادی ایجاد شده توسط یک شرکت در ارائه کالاها یا خدمات نتیجه اختلاف بین مزایای بدست آمده توسط خریداران و هزینه اقتصادی برای شرکت است (ریبیرو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

### پیشینه تحقیق

عطاران و همکاران (۱۳۹۱) به عوامل کلیدی مزیت رقابتی پایدار بازار خدمات بانکی بر اساس دیدگاه منبع محور را از دیدگاه ۳۳۷ مدیر بانک ملت را با استفاده از معادلات ساختاری بررسی کردند. نتایج نشان داد داراییهای نامشهود، قابلیتها و داراییهای مشهود دارای اولویت اول تا سوم هستند که در بعد داراییهای مشهود به ترتیب، تنوع خدمات، خودبانکداری، زیرساخت، سرمایه و بازار، در بعد قابلیتها، قابلیتهای اجرایی، منابع انسانی و مدیریتی و در نهایت در بعد داراییهای نامشهود، عوامل درونی و بیرونی حائز اهمیتند و بر مزیت رقابتی پایدار در بانک ملت مؤثرند. مظلومی و دادوند (۱۳۹۱) عواملی که می تواند به کسب مزیت رقابتی در شرکت های بیمه کمک کند، را از دیدگاه خبرگان و مدیر ارشد شرکت های بیمه را با استفاده از AHP بررسی کردند. این تحقیق نشان داد پاسخگویی به مشتری، کیفیت، کارایی و نوآوری به ترتیب عوامل موثر بر ایجاد مزیت رقابتی پایدار در شرکت های بیمه می باشند. گودرزی و کامکار (۱۳۹۶) تاثیر عوامل موثر سازمانی در کسب مزیت رقابتی پایدار در بانک ملی ایران شعب شمال شهر تهران را از دیدگاه ۱۵۱ مدیر و کارشناس بانک ملی ایران شعب شمال شهر تهران را با استفاده از معادلات ساختاری بررسی کردند. این تحقیق نشان از تاثیر مثبت عوامل موثر سازمانی (هزینه، کیفیت، فناوری اطلاعات و زمان) بر کسب مزیت رقابتی پایدار بود. وینایان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، عوامل موثر بر مزیت رقابتی پایدار در صنایع تولیدی مالزی را از دیدگاه ۳۰۰ نفر مدیران صنایع تولیدی را با استفاده از معادلات ساختاری بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد مدیریت زنجیره تامین، پاسخگویی سازمانی، تمایز و نوآوری محصول، رهبری هزینه منجر به مزیت رقابتی پایدار می شوند. میوراتوویک<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در دو صنعت مبلمان و حمل و نقل کشور بوسنی و هرزگوین بررسی کرد. وی وی در مطالعات خود بر نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار صحنه گذاشت. بهیوان و پادهی<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، عوامل موثر بر مزیت رقابتی پایدار را از دیدگاه ۲۶۲ مدیر ارشد شرکت های فن آوری اطلاعات در کشور هند بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد یادگیری سازمانی، نوآوری، مدیریت دانش و ساختار منابع تاثیر مثبت و مستقیمی بر مزیت رقابتی پایدار شرکت های گل و گیاه دارند. جانن و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، عوامل موثر بر مزیت رقابتی شرکت در سوپرمارکت های کشور کنیا از دیدگاه ۷۳ کارمند شرکت هولدینگ ناکیومت در کنیا را با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان

<sup>1</sup> Ngah et al

<sup>2</sup> Ribeiro et al

<sup>3</sup> Vinayan et al

<sup>4</sup> Muratovic

<sup>5</sup> Bhuyan & Padhy

<sup>6</sup> Janet et al

داد نوآوری محصول، فناوری اطلاعات، ظرفیت مدیریتی و روابط با تامین کنندگان تاثیر مثبت و مستقیمی بر مزیت رقابتی شرکت هولدینگ ناکیومت دارند. وانجوهی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، عوامل موثر بر مزیت رقابتی پایدار در بخش کالاهای پر مصرف بید کو آفریقا از دیدگاه ۳۰ نفر از خبرگان شرکت بید کو با استفاده از تحلیل رگرسیون بررسی کرد. نتایج این تحقیق نشان داد به ترتیب، تبلیغات، بسته بندی تاثیر مثبت و مستقیمی بر مزیت رقابتی پایدار شرکت بید کو دارند. کابو و کیلیکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، در تحقیق ترویجی به دنبال ایجاد مدلی مفهومی در جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت ها از طریق منابع و شایستگی های محوری بودند. آنها با مطالعاتی که انجام دادند نشان دادند منابع و شایستگی های محوری شرکت منجر به ایجاد مزیت رقابتی شده و در ای بین نیز عوامل محیطی نقش دارند. سیلوا و چنرارانجان<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، عوامل موثر بر کسب مزیت رقابتی پایدار را از دیدگاه ۱۵ خبر صنعت آموزش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته بررسی کردند. یافته های تحقیق نشان داد رابطه دانشجو و استاد، شهرت موسسه، کسب رتبه بالا، رابطه خوب با صنایع، مشارکن دانشجویان در رقابتها منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار در میان دانشگاه های معتبر سریلانکا شده است. دیستانونت و خونگمالای<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)، نقش نوآوری های که منجر به مزیت رقابتی در تجارت مواد غذایی یخ زده شرکت های کوچک و متوسط را از دیدگاه ۱۵۵ شرکت کوچک و متوسط صنعت غذا در تایلند را با استفاده از معادلات ساختاری بررسی کردند. یافته های تحقیق نشان داد جهت گیری استراتژیک بر نوآوری تاثیر گذار است و همچنین نتایج نشان داد که نوآوری منجر به ایجاد مزیت رقابتی می گردد. سانتل و زاردینی<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، عوامل موثر بر مزیت رقابتی و نقش آن در عملکرد مالی پایدار را از دیدگاه ۶۴۸ شرکت کوچک و متوسط ایتالیایی را با استفاده از معادلات ساختاری بررسی کردند. یافته های تحقیق نشان داد ابعاد اجتماعی، اقتصادی و اقدامات رسمی به طور مثبتی بر مزیت رقابتی تاثیر می گذارد و خود مزیت رقابتی پایدار نیز منجر به عملکرد مالی پایدار بیشتری می گردد. حاسب و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، نقش چالش های فناوری و اجتماعی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد پایدار تجارت را از دیدگاه ۵۰۰ شرکت کوچک و متوسط مالزیایی را با استفاده از معادلات ساختاری بررسی کردند. یافته های تحقیق نشان داد مسئولیت اجتماعی، منابع مدیریتی فناوری اطلاعات و پیاده سازی موفق فناوری اطلاعات به طور مثبتی بر مزیت رقابتی تاثیر می گذارد و خود مزیت رقابتی پایدار نیز منجر به عملکرد تجاری پایدار بیشتری می گردد.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به پیشینه تحقیقات انجام شده مدل مفهومی اولیه تحقیق به شکل زیر ارائه می گردد.

<sup>1</sup> Wanjohi

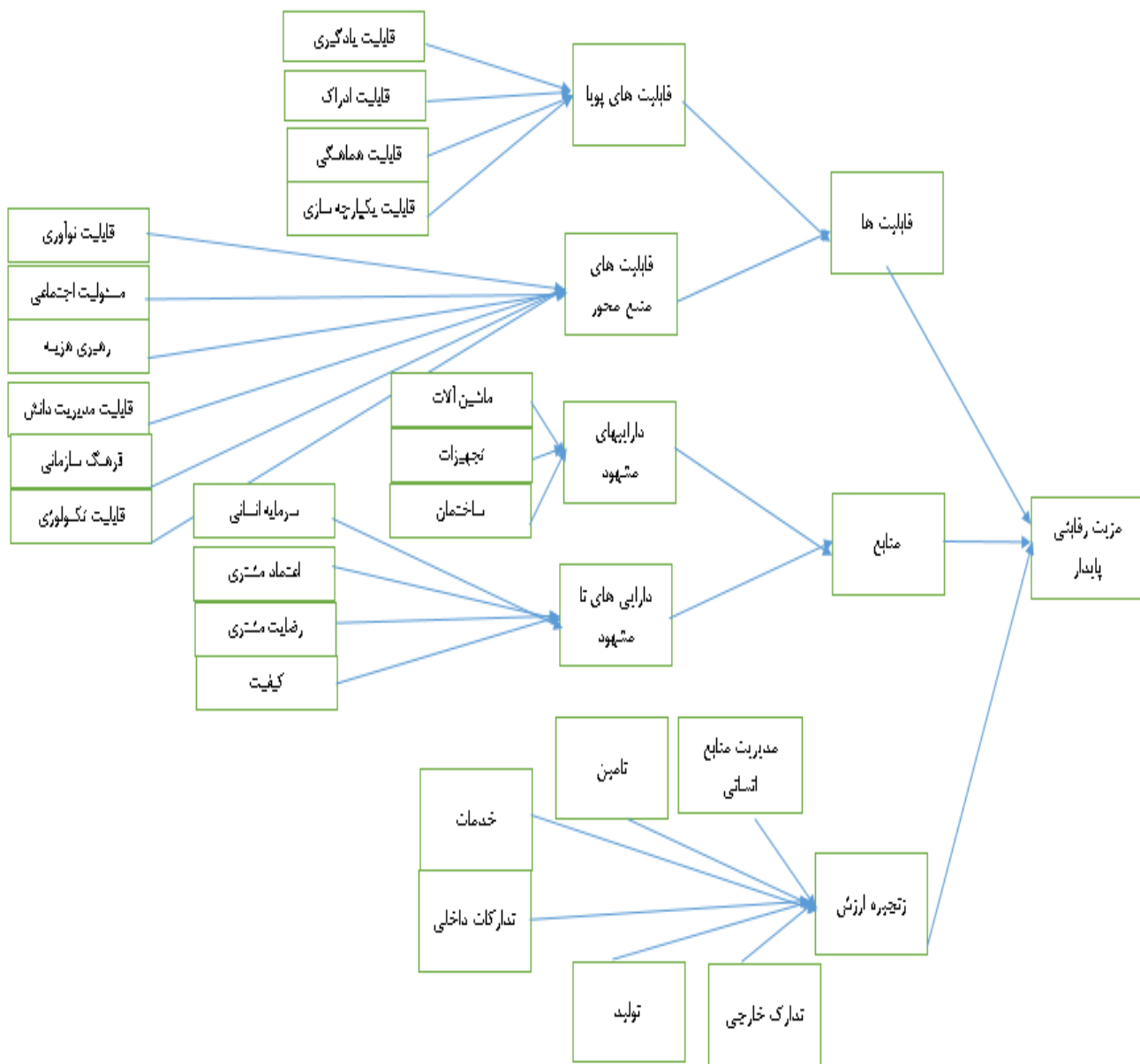
<sup>2</sup> Kabue & Kilika

<sup>3</sup> Silva & Chitraranjan

<sup>4</sup> Distanont & Khongmalai

<sup>5</sup> Cantele & Zardini

<sup>6</sup> Haseeb et al



شکل ۱: مدل مفهومی اولیه تحقیق

## روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از جهت هدف کاربردی و از نظر روش ترکیبی (کیفی- کمی) با رویکرد اکتشافی می باشد. این تحقیق شامل دو جامعه آماری است. یک بخش شامل خبرگان و متخصصین صنایع تولیدی (اساتید دانشگاه و صاحب نظران متخصص در امر تولید) که تعداد آنها ۳۴ نفر می باشد و هدف از انتخاب این جامعه آماری شناسایی عوامل موثر در ایجاد مزیت رقابتی پایدار شرکت های تولیدی شهرک های صنعتی شهرستان اهواز به روش دلفی است که بخش کیفی تحقیق را تشکیل می دهد و جامعه آمار دیگر شامل مدیران شرکت های تولیدی فعال مستقر در شهرک های صنعتی شهر اهواز می باشد که ۳۲۵ نفر هستند و هدف از انتخاب این جامعه آماری نیز اولویت بندی عوامل موثر در ایجاد مزیت رقابتی پایدار شرکت های تولیدی شهرک های صنعتی شهرستان اهواز بر اساس این شاخص ها می باشد که بخش کمی تحقیق را تشکیل می دهد. با توجه به این که در این تحقیق دو نوع جامعه آماری داریم در نتیجه از دو نوع نمونه گیری استفاده شده است. در بخش کیفی که جامعه آماری خبرگان هستند از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شده و در بخش کمی مطالعه که جامعه آماری شامل مدیران شرکت های تولیدی فعال است حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۱۷۶ نفر تعیین شد و از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد. به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات در خصوص عوامل موثر ایجاد مزیت رقابتی پایدار تحقیقات و پژوهش های انجام شده حول محور موضوع تحقیق جمع آوری و مطالعه شد و ابعاد و مولفه های مرتبط با آن از این تحقیقات استخراج شد. در کل ۲۳ مولفه استخراج شد. سپس این مولفه ها با روش دلفی (دلفی، رویکرد یا روشی نظاممند در تحقیق برای دریافت نظرات و درخواست قضاوت های حرفه ای از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است. این روش با مشارکت افرادی انجام میشود که در موضوع پژوهش دانش و تخصص داشته باشند. این افراد به عنوان پانل دلفی شناخته می شوند و انتخاب اعضای واجد شرایط برای پانل از مهمترین مراحل روش دلفی به حساب می آید؛ زیرا، اعتبار نتایج به شایستگی این افراد بستگی دارد (عباسی اسفنجانی و فروزنده دهکردی، ۱۳۹۴). در اختیار ۳۴ نفر از خبرگان قرار داده شد که ضمن اظهار نظر در خصوص مولفه ها، نظرهای جدید خود را نیز بیان کنند. پس از انجام روش دلفی، طی سه مرحله، ۴ مولفه دیگر علاوه بر ۲۳ مولفه اولیه به دست آمد که این ۲۷ مولفه به روش تحلیل عاملی اکتشافی به ۵ بعد تقسیم شد. بعد از ادغام مولفه های بدست آمده از ادبیات پژوهش و روش دلفی ۵ بعد و ۲۷ مولفه جمع آوری و به صورت یک پرسشنامه تدوین شد و در اختیار جامعه آماری بخش کمی به منظور اولویت بندی عوامل شناسایی شده در ایجاد مزیت رقابتی و بررسی وضعیت موجود ایران در صنعت مذکور، قرار گرفت. در رابطه با پایایی و روایی پرسشنامه تحقیق، از آنجایی که در این پژوهش از پرسشنامه های متعددی استفاده شد، سنجش روایی و پایایی متفاوت است. در بخش مطالعه کیفی تحقیق روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش ارزیابی ارزیابان (تایید اساتید و صاحب نظران) انجام شد. در بخش مطالعه کمی تحقیق نیز برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد که روایی محتوا توسط افراد متخصص تعیین و روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد و پایایی پرسشنامه نیز در بخش کمی از طریق آلفای کرونباخ به دست آمده است.

## یافته های پژوهش

### شناسایی عوامل موثر در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به روش دلفی

اولین گام در این پژوهش شناسایی مهم ترین شاخص های مؤثر بر ایجاد مزیت رقابتی پایدار می باشد. برای این منظور طی یک بازنگری بر روی ادبیات پژوهش، عمده ترین شاخص ها، شناسایی گردید. سپس این شاخص ها بر اساس یک اجماع نظر از خبرگان با استفاده از روش دلفی مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به این فرایند و نتایج آن اشاره شده است. شاخص های شناسایی شده در نتیجه بازنگری

ادبیات در اختیار خبرگان و متخصصان آگاه به موضوع مورد مطالعه قرار گرفت. در راستای بررسی دلفی، شاخص‌های مزبور طی سه دوره در اختیار این افراد قرار گرفت و در هر مرحله از این افراد خواسته شد تا ضمن تعیین میزان اهمیت هر یک از این شاخص‌ها در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، نظرات تکمیلی خود را به صورت مشروح بیان کنند. برای این منظور، ابتدا شاخص‌های شناسایی شده برای ارزشیابی در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد. پس از انجام، اصلاحات پیشنهادی و جمع‌بندی نظرات، شاخص‌های قدیم، اصلاح شده و شاخص‌های جدید، پرسشنامه دور دوم را تشکیل می‌دهند. مقایسه نتایج دو مرحله اول، برای غربال‌سازی شاخص‌ها به کار برده می‌شود. اگر اختلاف میانگین نظرات برای یک شاخص در دو دوره نظرسنجی، کمتر از مقدار استاندارد ۰/۱ باشد می‌توان گفت اعضای گروه خبره در رابطه با آن شاخص به جمع‌بندی رسیده‌اند. لذا، نظرسنجی درباره شاخص‌های مذکور متوقف می‌گردد و مرحله سوم برای سایر شاخص‌ها انجام می‌شود. از سوی دیگر، از بین شاخص‌هایی که اتفاق نظر بر روی آنها حاصل شده است (اختلاف کمتر از ۰/۱) هر شاخصی که در نتیجه ارزشیابی خبرگان امتیاز (میانگین) حداقل ۳ را داشته باشد، به عنوان شاخص با اهمیت در مجموعه فرایند باقی می‌ماند و در غیر اینصورت (به دلیل اهمیت نه چندان بالا)، قابل حذف و کنارگذاری می‌باشند. دو مورد بیان شده (تست ۰/۱ و حذف شاخص بی اهمیت) در مرحله سوم نیز صورت می‌گیرد. براساس منطق روش دلفی معیار اختلاف میانگین، دو تکرار آخر می‌باشد. بدین معنی که در مرحله سوم، اختلاف بین میانگین امتیازات در دور دوم و سوم مقایسه می‌گردند. این فرایند تا زمانی که تمامی اختلافات کمتر از ۰/۱ شود، ادامه می‌یابد. با توجه به بررسی صورت گرفته در این پژوهش، در نتیجه سه تکرار از روش دلفی، جمع‌بندی نظرات حاصل گردید و از ۳۴ پاسخ دهنده، که به طور کامل در هر سه مرحله مشارکت داشتند، ۲۷ شاخص به عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی پایدار ارائه گردید. در ادامه به توصیف سه مرحله پرداخته شده، و توصیف آماری نظر پاسخ دهندگان درباره شاخص‌ها در هر مرحله از روش دلفی، و جدول آزمون همبستگی شاخص‌ها در ادامه بیان شده است. نتایج سه مرحله آزمون دلفی و آزمون همبستگی دلبیوی کندال برای بررسی صحت سنجش دلفی، در قالب جداول مربوطه بیان شده است. در هر دور جدول اول میانگین و انحراف معیار پاسخ‌ها به همراه اولویت اهمیت هر شاخص بر اساس پاسخ‌های به دست آمده نشان داده شده است؛ و در جدول دوم اطلاعات مربوط به میزان همبستگی پاسخ‌ها و شاخص معنی‌داری را نشان می‌دهد (شاخص‌های مشخص شده در دور اول و دوم، شاخص‌هایی هستند که در دورهای بعد اصلاح، ادغام یا حذف شده‌اند).

**دور اول روش دلفی:** براساس اطلاعات مندرج در جدول (۱) در دور اول دلفی مشخص گردید ۲۳ شاخص استخراجی از پژوهش‌های پیشین تایید شده چرا که ضریب توافق بدست آمده درباره این شاخص‌ها بالای ۰,۵ می‌باشد (جدول (۲)) و میانگین آنها بالاتر از عدد ۳ می‌باشند. ضمناً نتایج تحلیل در دور اول دلفی نشان داد خبرگان ۵ شاخص جدید در این رابطه پیشنهاد کرده‌اند.

جدول ۱: نتایج دور اول روش دلفی

شاخص ها	میانگین	انحراف معیار
قابلیت یادگیری	4.4706	.50664
قابلیت ادراک	4.2941	.46250
قابلیت هماهنگی	4.6765	.47486
قابلیت یکپارچگی	4.6176	.49327
مسئولیت اجتماعی	4.0294	.17150
قابلیت نوآوری	4.6176	.49327
رهبری هزینه	3.8235	.38695
قابلیت مدیریت دانش	4.5294	.50664
فرهنگ سازمانی	3.9706	.17150
قابلیت تکنولوژی	4.7353	.44781
ماشین الات	3.7353	.44781
تجهیزات	3.8529	.35949
ساختمان	3.6176	.49327
سرمایه انسانی	4.3235	.47486
اعتماد مشتری	4.6176	.49327
رضایت مشتری	4.5294	.50664
کیفیت	4.6471	.48507
مدیریت منابع انسانی	4.5588	.50399
تامین	4.3529	.48507
خدمات	4.5000	.50752
تدارکات داخلی	4.4412	.50399
تدارکات خارجی	4.5000	.50752
تولید	4.5588	.50399

جدول ۲: آزمون همبستگی دلبیوی کندال (دور اول روش دلفی)

تعداد	ضریب همبستگی دلبیوی کندال	شاخص کای دو	درجه آزادی	شاخص معنی داری (sig)
۳۴	۰,۵۲۰	389.120	22	.000

**دور دوم روش دلفی:** حال با توجه به شاخص های دور اول و ۵ شاخص جدید، دور دوم روش دلفی برای بررسی این مولفه ها انجام شد. که نتایج دورم دوم دلفی در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳: نتایج دور دوم روش دلفی

تعداد	انحراف معیار	میانگین	شاخص ها
34	.50752	4.5000	قابلیت یادگیری
34	.47486	4.3235	قابلیت ادراک
34	.46250	4.7059	قابلیت هماهنگی
34	.47486	4.6765	قابلیت یکپارچگی
34	.62122	4.0882	مسئولیت اجتماعی
34	.43056	4.7647	قابلیت نوآوری
34	.43571	3.8529	رهبری هزینه
34	.50399	4.5588	قابلیت مدیریت دانش
34	.45960	4.0294	فرهنگ سازمانی
34	.43056	4.7647	قابلیت تکنولوژی
34	.43056	3.7647	ماشین الات
34	.28790	3.9118	تجهیزات
34	.47486	3.6765	ساختمان
34	.50664	4.4706	سرمایه انسانی
34	.47486	4.6765	اعتماد مشتری
34	.49955	4.5882	رضایت مشتری
34	.47486	4.6765	کیفیت
34	.47486	4.6765	مدیریت منابع انسانی
34	.50664	4.4706	تامین
34	.50399	4.5588	خدمات
34	.50664	4.4706	تدارکات داخلی
34	.49327	4.6176	تدارکات خارجی

34	.49327	4.6176	تولید
34	.35949	4.1471	قابلیت بازاریابی پویا
34	.32703	4.1176	پیچیدگی محصول
34	.41043	3.7941	برند
34	.49327	2.6176	سرمایه اجتماعی
34	.49955	3.5882	علامت تجاری

جدول ۴: آزمون همبستگی دلبیوی کندال (دور دوم روش دلفی)

تعداد	ضریب همبستگی دلبیوی کندال	شاخص کای دو	درجه آزادی	شاخص معنی داری (sig)
۳۴	.511	469.309	27	.000

براساس نتایج جدول (۴) در دور دوم دلفی مشخص گردید از مجموع ۲۸ شاخص تعداد ۱ مورد حذف می گردد چرا که میانگین بدست آمده از شاخص ها پایین تر از ۳ می باشد. برای بقیه شاخص ها میانگین بالای ۳ و ضریب توافق بالای ۰,۵ بدست آمد (جدول (۴)). همچنین با توجه به نتایج جدول (۵) ۱۸ شاخص به دلیل اینکه اختلاف میانگین دور اول و دوم آنها کمتر از ۰,۱ بدست آمد، به تایید نهایی رسیدند و به عنوان شاخص های موثر در ایجاد مزیت رقابتی پایدار شناسایی شدند و به جمع بندی رسیده اند و شاخص « سرمایه اجتماعی» شماره ۲۷ نیز، به دلیل امتیاز کمتر از ۳ حذف می گردد. در نتیجه شاخص های باقیمانده برای دور سوم دلفی مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۵: میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی دور اول و دوم

شاخص ها	میانگین پاسخ های دور اول	میانگین پاسخ های دور دوم	اختلاف میانگین
قابلیت یادگیری	4.4706	4.5000	۰,۰۳
قابلیت ادراک	4.2941	4.3235	۰,۰۳
قابلیت هماهنگی	4.6765	4.7059	۰,۰۳
قابلیت یکپارچگی	4.6176	4.6765	۰,۰۳
مسئولیت اجتماعی	4.0294	4.0882	۰,۰۶
قابلیت نوآوری	4.6176	4.7647	۰,۱۴
رهبری هزینه	3.8235	3.8529	۰,۰۳
قابلیت مدیریت دانش	4.5294	4.5588	۰,۰۳
فرهنگ سازمانی	3.9706	4.0294	۰,۰۶

۰,۰۲	4.7647	4.7353	قابلیت تکنولوژی
۰,۰۲	3.7647	3.7353	ماشین الات
۰,۰۶	3.9118	3.8529	تجهیزات
۰,۰۶	3.6765	3.6176	ساختمان
۰,۱۵	4.4706	4.3235	سرمایه انسانی
۰,۰۶	4.6765	4.6176	اعتماد مشتری
۰,۰۶	4.5882	4.5294	رضایت مشتری
۰,۰۳	4.6765	4.6471	کیفیت
۰,۱۱	4.6765	4.5588	مدیریت منابع انسانی
۰,۱۲	4.4706	4.3529	تامین
۰,۰۶	4.5588	4.5000	خدمات
۰,۰۳	4.4706	4.4412	تدارکات داخلی
۰,۱۱	4.6176	4.5000	تدارکات خارجی
۰,۰۶	4.6176	4.5588	تولید
-	4.1471	-	قابلیت بازاریابی پویا
-	4.1176	-	پیچیدگی محصول
-	3.7941	-	برند
-	2.6176	-	سرمایه اجتماعی
-	3.5882	-	علامت تجاری

**دور سوم روش دلفی:** در دور سوم روش دلفی با کنار رفتن ۱ شاخص، پرسشنامه با ۹ شاخص توزیع و نتایج آن به صورت جدول (۶) بدست آمد.

جدول ۶: نتایج دور سوم روش دلفی

شخص ها	میانگین	انحراف معیار	تعداد
قابلیت نوآوری	4.8235	.38695	34
سرمایه انسانی	4.5000	.50752	34
مدیریت منابع انسانی	4.7059	.46250	34
تامین	4.5294	.48507	34
تدارکات خارجی	4.6471	.48507	34
قابلیت بازاریابی پویا	4.1765	.57580	34
پیچیدگی محصول	4.1765	.38695	34
برند	3.8529	.43571	34
علامت تجاری	3.6471	.48507	34

جدول ۷: آزمون همبستگی دلبیوی کندال (دور سوم روش دلفی)

تعداد	ضریب همبستگی دلبیوی کندال	شاخص کای دو	درجه آزادی	شاخص معنی داری (sig)
۳۴	۰٫۵۲۰	۳۷۹٫۱۴۱	۸	۰٫۰۰۰

مطابق نتایج جدول (۶) در دوم سوم دلفی از آنجایی که میانگین کل شاخص ها بالای ۳ می باشد و همچنین ضریب توافق بالای ۰٫۵ بدست آمد (جدول (۷)) شاخص های مذکور مورد تایید می باشند. همچنین مقایسه میانگین در دور دوم و سوم نیز به صورت جدول (۸) به دست آمده است.

جدول ۸: میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی دور دوم و سوم

شاخص ها	میانگین پاسخ های دور دوم	میانگین پاسخ های دور سوم	اختلاف میانگین
قابلیت یادگیری	4.5000	-	-
قابلیت ادراک	4.3235	-	-
قابلیت هماهنگی	4.7059	-	-
قابلیت یکپارچگی	4.6765	-	-
مسئولیت اجتماعی	4.0882	-	-
قابلیت نوآوری	4.7647	4.8235	۰٫۰۶

-	-	3.8529	رهبری هزینه
-	-	4.5588	قابلیت مدیریت دانش
-	-	4.0294	فرهنگ سازمانی
-	-	4.7647	قابلیت تکنولوژی
-	-	3.7647	ماشین الات
-	-	3.9118	تجهیزات
-	-	3.6765	ساختمان
۰,۰۳	4.5000	4.4706	سرمایه انسانی
-	-	4.6765	اعتماد مشتری
-	-	4.5882	رضایت مشتری
-	-	4.6765	کیفیت
۰,۰۳	4.7059	4.6765	مدیریت منابع انسانی
۰,۰۶	4.5294	4.4706	تامین
-	-	4.5588	خدمات
-	-	4.4706	تدارکات داخلی
۰,۰۳	4.6471	4.6176	تدارکات خارجی
-	-	4.6176	تولید
۰,۰۳	4.1765	4.1471	قابلیت بازاریابی پویا
۰,۰۶	4.1765	4.1176	پیچیدگی محصول
۰,۰۶	3.8529	3.7941	برند
۰,۰۶	3.6471	3.5882	علامت تجاری

با توجه به نتایج جدول (۸)، می توان گفت: اولاً، نظرات در خصوص تمامی شاخص ها به دلیل آنکه اختلاف کمتر از ۱/۰ را در مقایسه دو مرحله آخر داشته اند، به جمع بندی نهایی رسیده است. علاوه بر این، امتیاز بالاتر از ۳ برای تمامی شاخص ها نشان دهنده، موثر شناخته شدن همه آن ها و عدم نیاز به حذف شاخص ها می باشد. در نتیجه در مجموع ۲۷ شاخص زیر به عنوان شاخص ها یا قابلیت های اصلی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار به دست آمد:

(۱) قابلیت یادگیری، (۲) قابلیت ادراک، (۳) قابلیت هماهنگی، (۴) قابلیت یکپارچگی، (۵) مسئولیت اجتماعی، (۶) قابلیت نوآوری، (۷) رهبری هزینه، (۸) قابلیت مدیریت دانش، (۹) فرهنگ سازمانی، (۱۰) قابلیت تکنولوژی، (۱۱) ماشین الات، (۱۲) تجهیزات، (۱۳) ساختمان، (۱۴) سرمایه انسانی، (۱۵) اعتماد مشتری، (۱۶) رضایت مشتری، (۱۷) کیفیت، (۱۸) مدیریت منابع انسانی، (۱۹) تامین، (۲۰) خدمات، (۲۱) تدارکات داخلی، (۲۲) تدارکات خارجی، (۲۳) تولید، (۲۴) قابلیت بازاریابی پویا، (۲۵) پیچیدگی محصول، (۲۶) برند، (۲۷) علامت تجاری.

### تحلیل عاملی اکتشافی

برای تحلیل عاملی، با توجه به جدول شماره (۹) مقدار ضریب KMO برای متغیرهای مورد بررسی بیشتر از ۰.۵ بوده که این نتیجه نشان دهنده ی آن است که تناسبی قوی میان داده‌ها برای تحلیل عاملی وجود دارد. در آزمون بارتلت نیز با توجه به این که همه متغیرها در سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ قرار دارد نشان از همبستگی بین داده بوده و در نتیجه می توان اذعان داشت که شرایط لازم را برای آزمون تحلیل عاملی وجود دارد.

جدول ۹: نتایج بررسی کفایت مدل و آزمون KMO برای داده های پرسشنامه

دارایی های مشهود		قابلیتهای منبع محور		قابلیت های پویا	
KMO	.645	KMO	.892	KMO	.731
آزمون بارتلت تقریب کای دو	19.453	آزمون بارتلت تقریب کای دو	96.656	آزمون بارتلت تقریب کای دو	60.167
درجه آزادی	3	درجه آزادی	21	درجه آزادی	10
ضریب معنی داری	.000	ضریب معنی داری	.000	ضریب معنی داری	.000
دارایی های نامشهود		زنجیره ارزش			
KMO	.759	KMO	.631		
آزمون بارتلت تقریب کای دو	85.605	آزمون بارتلت تقریب کای دو	96.421		
درجه آزادی	15	درجه آزادی	15		
ضریب معنی داری	.000	ضریب معنی داری	.000		

### تحلیل عاملی تأییدی

در این بخش به بررسی تحلیل عاملی تأییدی پرداخته می شود. شکل (۲) مقادیر مربوط به مقادیر بار عامل و مقدار value-T را به ازای سوالات نشان می دهد.



شکل (۱) و (۲) با استفاده از نرم افزار lisrel به دست آمده است.

جدول ۱۰: نتایج شاخص‌های نیکویی برازش مدل اندازه گیری

نام شاخص	NNFI	CFI	IFI	Chi-square/df	RMSEA
نتایج مدل	۰,۹۸	۰,۹۸	۰,۹۸	۱,۳۰	۰,۰۴۲
برازش قابل قبول	٪۹۰≥	٪۹۰≥	٪۹۰≥	کمتر از ۳	کمتر از ۰,۱

بار عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰,۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن سازه قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). در این پژوهش تمامی بارهای عاملی بالای ۰,۴ است. در صورتی که مقدار Values-T سوالات یک سازه با شاخص‌های سازنده از ۱,۹۶ کمتر باشد جایز است که آن سوال از مدل حذف شود. البته این کار باید با مطالعه مبانی نظری پژوهش و در نظر گرفتن نظر خبرگان و بررسی نتایج اعتبار محتوای پژوهش صورت پذیرد و در صورتی که این موارد با حذف آن شاخصها دچار خدشه نمی‌شدند، می‌توان شاخص‌ها را از مدل سازنده حذف کرد. در این تحقیق تمامی ضرایب value-T برای سوالات بالای ۱,۹۶ است.

### آزمون روایی و پایایی مدل

در این پژوهش از مدل معادلات ساختاری تأییدی با استفاده از PLS Smart، استفاده شده که در آن روش میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) به منظور بررسی روایی همگرایی پژوهش به کار گرفته می‌شود. همچنین برای سنجش روایی، روش‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. مقدار ضرایب ذکر شده در جدول (۱۱) آمده است که نشان از پایایی و روایی مناسب سؤال‌های پژوهش دارد.

جدول ۱۱: نتایج آلفای کرونباخ و AVE و CR

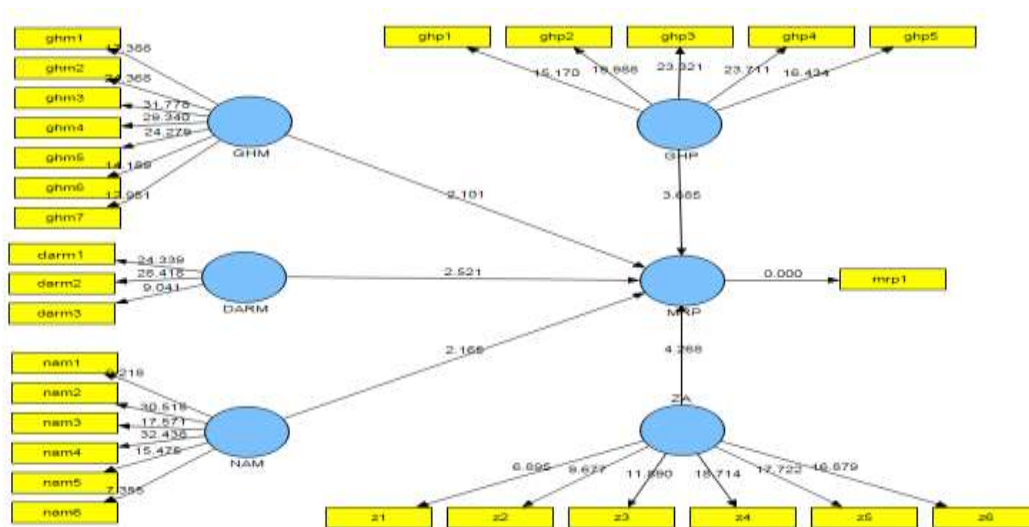
متغیرها	آلفای کرونباخ	AVE	CR
قابلیت‌های پویا	0.894537	0.703086	0.922101
قابلیت‌های منبع محور	0.928359	0.701241	0.942475
دارایی‌های مشهود	0.750914	0.667465	0.856867
دارایی‌های نامشهود	0.874482	0.619647	0.906327
زنجیره ارزش	0.836038	0.552985	0.880562

بر اساس جدول (۱۱) مقادیر روایی و پایایی مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### برازش ساختاری مدل براساس

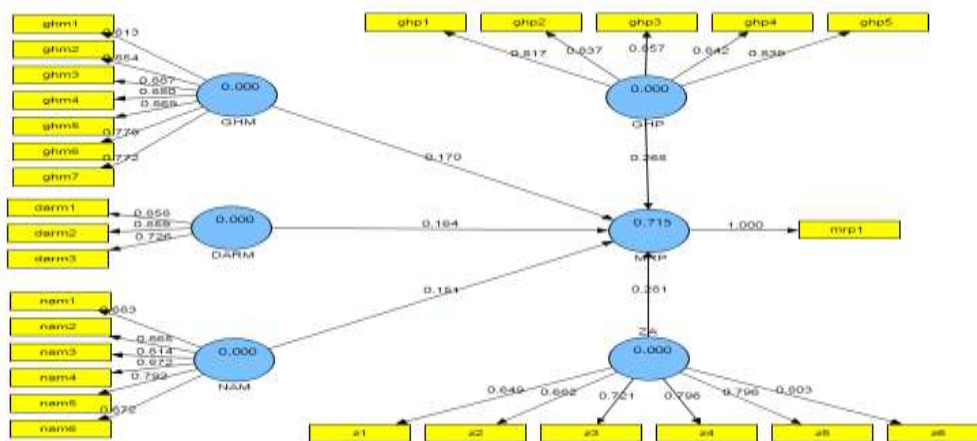
در این بخش به برازش مدل ساختاری اقدام شده است.

**الف) مقادیر معناداری t:** برای ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین آن، ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t-values است که با اجرای فرمان بوت استرایک مقادیر بر روی خطوط مسیرها نشان داده می شوند. در صورتی که مقادیر t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، بیانگر صحت رابطه بین سازه ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. در شکل (۴) مقادیر t برای ارزیابی بخش ساختاری مدل نشان داده شده است. با توجه به اینکه تمام اعداد واقع بر مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ هستند، این مطلب حاکی از معنادار بودن مسیرها، مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش است.



شکل ۴: مقادیر t-values برای ارزیابی بخش ساختاری مدل پژوهش

**ب) معیار R Squares یا R<sup>2</sup>:** دومین معیار ضروری برای بررسی برازش مدل ساختاری، بررسی ضرایب تعیین (R<sup>2</sup>) مربوط به متغیرهای مکنون درونزای (وابسته) مدل است. این معیار برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدلسازی معادلات ساختاری به کار رفته و بیانگر تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا است. لازم به ذکر است R<sup>2</sup> در داخل دایره های مدل نشان داده شده و تنها برای سازه های درونزا (وابسته) مدل مقادیر محاسبه می شود و در مورد سازه های برونزا مقدار این معیار صفر است. مقادیر R<sup>2</sup> برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل مسیر PLS به ترتیب قوی، متوسط و ضعیف توصیف می شوند. مقادیر ضریب تعیین در شکل (۵) قابل مشاهده است. با توجه به اینکه مقدار R<sup>2</sup> برای سازه مزیت رقابتی پایدار ۰/۷۱۶ محاسبه شده است، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می شود.



شکل ۵: ضرایب مسیر، مقادیر بارهای عاملی و  $R^2$

### برازش مدل کلی (شاخص نیکویی برازش / GOF)

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری را کنترل می کند، از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده می شود سه مقدار ۰/۱۰، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده اند. شاخص کلی برازش با محاسبه میانگین هندسی متوسط اشتراک و  $R^2$  محاسبه شده است. بر اساس نتایج آماری مقدار متوسط  $R^2$  معادل ۰,۷۱۵۳ شد که جذر حاصل ضرب این دو معیار معادل با ۰,۶۷۴۱ است که این به معنای بزرگ بودن اندازه اثر می باشد.

جدول ۱۲: نتایج شاخص نیکویی برازش

ردیف	شاخص متغیر	شاخص اعتبار اشتراک CV Com	$R^2$	GOF
۱	قابلیت های پویا	0.703086	برونزا	۰,۶۷۴۱
۲	قابلیت های منبع محور	0.701241	برونزا	
۳	دارایی های مشهود	0.667465	برونزا	
۴	دارایی های نامشهود	0.619647	برونزا	
۵	زنجیره ارزش	0.552985	برونزا	
۶	مزیت رقابتی پایدار	-	0.715302	
	میانگین	0.6353345	0.715302	

$$GOF = \sqrt{Commuality \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.7153 \times 0.6353} = \sqrt{0.4544} = 0.6741$$

### اولویت بندی شاخص‌ها بر اساس میانگین پاسخ‌ها

با استفاده از شاخص‌های توصیفی یعنی میانگین پاسخ‌ها، شاخص‌های شناسایی شده موثر در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به روش دلفی، مورد بررسی قرار گرفته است. هر چند همه میانگین‌ها در سطح بالایی قرار دارند اما بررسی‌های صورتی نشان می‌دهد که بیشترین میانگین (۴,۴۵) مربوط به مولفه کیفیت و کمترین میانگین (۳,۳۲) مربوط به مولفه ساختمان است.

جدول ۱۳: اولویت بندی شاخص‌ها بر اساس میانگین پاسخ‌ها

رتبه	میانگین امتیاز	سوال	عامل
۱۳	3.9659	قابلیت یادگیری	قابلیت‌های پویا
۱۱	4.0057	قابلیت ادراک	
۶	4.0909	قابلیت هماهنگی	
۱۰	3.9830	قابلیت یکپارچگی	
۹	4.0625	قابلیت بازاریابی پویا	
۱۲	3.9773	مسئولیت اجتماعی	قابلیت‌های منبع محور
۸	4.0795	قابلیت نوآوری	
۵	4.1193	رهبری هزینه	
۱۷	3.9091	قابلیت مدیریت دانش	
۷	4.0852	فرهنگ سازمانی	
۱۵	3.9602	قابلیت تکنولوژی	دارایی‌های مشهود
۱۴	3.9773	پیچیدگی محصول	
22	3.4659	ماشین‌الات	
23	3.3920	تجهیزات	
24	3.3295	ساختمان	
۲۰	3.7670	سرمایه انسانی	دارایی‌های نامشهود
۱۹	3.7955	اعتماد مشتری	
۱۸	3.9432	رضایت مشتری	
۲۱	3.7614	برند	
۱	4.3523	کیفیت	
۱۶	3.9545	علامت تجاری	زنجیره ارزش
۳	4.2102	مدیریت منابع انسانی	

۲	4.2159	تامین
۲	4.2159	خدمات
۴	4.1420	تدارکات داخلی
۳	4.2102	تدارکات خارجی
۱۰	4.0341	تولید

### بررسی وضعیت عوامل شناسایی شده در ایجاد مزیت رقابتی پایدار

به منظور پاسخگویی به سؤال پژوهشی دیگر تحقیق یعنی «وضعیت عوامل شناسایی شده در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به چه صورت است؟» از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱۴) ارائه شده است.

جدول ۱۴: آزمون تی تک نمونه ای

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آماره T	سطح معنی داری
قابلیت های پویا	2.6739	.58378	-7.412	.000
قابلیت های منبع محور	2.7054	.69938	-5.589	.000
دارایی های مشهود	2.7576	.63768	-5.057	.000
دارایی های نامشهود	2.6117	.53643	-9.602	.000
زنجیره ارزش	2.6345	.53086	-9.135	.000

همانطور که در جدول (۱۴) مشاهده می شود میانگین نمره متغیرهای تاثیرگذار (قابلیت های پویا، قابلیت های منبع محور، دارایی های مشهود، دارایی های نامشهود، زنجیره ارزش) در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به ترتیب ۲٫۶۷، ۲٫۷۰، ۲٫۶۱، ۲٫۷۵ و ۲٫۶۳ است که این مقادیر از میانگین فرضی (۳) کمتر است و با توجه به سطح معناداری (کمتر از ۰٫۰۵) می توان استنباط کرد که میانگین عوامل اشاره شده کمتر از حد متوسط است و واحدهای تولیدی مستقر در شهرک های صنعتی مستقر در شهرستان اهواز از حیث این عوامل از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی باشد.

### نتیجه گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر به ارائه یک مدل ساختاری مزیت رقابتی پایدار در شرکتهای تولیدی مستقر در شهرک های صنعتی شهرستان اهواز در قالب شناسایی عوامل موثر بر ایجاد مزیت رقابتی و اولویت بندی عوامل شناسایی شده پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد ۵ بعد یا مولفه اصلی شامل ۱- قابلیت های پویا، ۲- قابلیت های منبع محور، ۳- دارایی های مشهود، ۴- دارایی های نامشهود، و ۶- زنجیره ارزش، از جمله مهمترین و تأثیر گذارترین عوامل در ایجاد مزیت رقابتی می باشند. بعد قابلیت های پویا شامل شاخص های: قابلیت یادگیری،

قابلیت ادراک، قابلیت هماهنگی، قابلیت یکپارچگی و قابلیت بازاریابی پویا می باشند. بعد قابلیت های منبع محور شاخص های: مسئولیت اجتماعی، قابلیت نوآوری، رهبری هزینه، قابلیت مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، قابلیت تکنولوژی، پیچیدگی محصول را در بر می گیرد. مولفه های دارایی های مشهود: ماشین الات، تجهیزات و ساختمان را شامل می شود. دارایی های نامشهود نیز شامل: سرمایه انسانی، اعتماد مشتری، رضایت مشتری، برند، کیفیت، علامت تجاری می باشد. عامل زنجیره ارزش: مدیریت منابع انسانی، تامین، خدمات، تدارکات داخلی، تدارکات خارجی، تولید را در بر می گیرد. همچنین نتایج نشان داد وضعیت واحدهای تولیدی مورد مطالعه بر اساس این ابعاد از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی باشد. بنابراین با توجه به یافته های بدست آمده از پژوهش، پیشنهادهای به شرح زیر به منظور ایجاد مزیت رقابتی در شرکت های تولیدی مورد مطالعه براساس یافته های تحقیق ارائه می شود:

۱- با توجه به تاثیر قابلیت های پویا در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به مدیران و تصمیم گیرندگان پیشنهاد می گردد به یادگیری در شرکتشان بیشتر اهمیت دهند و با تشکیل اتاق فکر از ایده و دانش افراد که توانایی شناسایی تهدیدها، فرصت ها و درک نیازهای متغیر مشتری را دارند، برای بهبود محصولات در جهت منفعت و ایجاد مزیت رقابتی پایدار شرکت بهره گیرند و نسبت به تغییرات بازار و سلیقه مشتریان خود آگاهی داشته تا بتوانند به موقع و صحیح واکنش نشان دهند. ۲- با توجه به تاثیر قابلیت های منبع محور در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، مدیران واحدهای تولیدی بایستی با شناسایی و توجه به دیدگاه منبع محور با تکیه بر منابع با ارزش، کمیاب، غیرقابل تغییر و غیرقابل جایگزینی این امکان را فراهم کنند تا بتوانند در دورانی که به سرعت بازار در حال تغییر است مزایای رقابتی پایدار شرکت ها را با توجه به ابعاد شناسایی شده ایجاد و حفظ نمایند و از این منابع و مزایای رقابتی برای عملکرد برتر استفاده کنند. به عنوان مثال ایجاد ساز و کارهای مناسب برای ارزیابی توان نوآوری و بازنگری برنامه های توسعه نوآوری در واحدهای تولیدی و ایجاد فرهنگ تغییر پذیری می تواند به ارتقای نوآوری در جهت ایجاد مزیت رقابتی کمک کند. ۳- با توجه به تاثیر دارایی های مشهود در ایجاد مزیت رقابتی پایدار مدیران واحدهای تولیدی بایستی از متخصصان با مهارت و خبر مالی بهره گیرند تا منابع فیزیکی شرکت را در جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار هدایت نمایند. ۴- با توجه به تاثیر دارایی های نامشهود در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به مدیران و تصمیم گیرندگان پیشنهاد می گردد سرمایه گذاری بیشتری در دارایی های نامشهود صورت گیرد و این دارایی ها با استراتژی های شرکت هماهنگ گردد به عنوان مثال زمانی که یک واحد تولیدی استراتژی هزینه نهایی پایین را دنبال می کند اگر دوره آموزش مدیریت کیفیت را دنبال کند نفع بیشتری می برند. همچنین اقدام در جهت ارتقای فرهنگ سازی برای سرمایه گذاری بر روی فعالیت هایی که منجر به ارتقای روابط بین فردی، توسعه دانش تخصصی و ارتقای مهارت های چندگانه کارکنان در بعد سرمایه انسانی و طراحی برنامه هایی در جهت کسب رضایت بیشتر مشتریان و ارتباطات سازنده با مشتریان برای دریافت ایده ها و نظرات آنها موثر خواهد بود. ۵- با توجه به نقش پررنگ تر کیفیت در بین ابعاد موثر در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به مدیران و تصمیم گیرندگان پیشنهاد می گردد جهت کنترل کیفیت واحدهای تولیدی از سیستمهای دقیق و سریع تشخیص انحرافات مطابق با استانداردها و دستورالعمل ها استفاده نموده و سطح فناوری واحد کنترل کیفیت خود را ارتقا دهند. همچنین کارایی پرسنل کنترل کیفیت خود را از روش های نظیر؛ جذب و آموزش و توسعه نیروی انسانی متخصص، وجود سیستم تایید صلاحیت پرسنل کنترل کیفیت، وجود سطح و ارتباط تحصیلی با شغل پرسنل کنترل کیفیت و سیستم ارزیابی عملکرد پرسنل کنترل کیفیت ارتقا دهند. ۶- با توجه به تاثیر زنجیره ارزش در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به مدیران و تصمیم گیرندگان پیشنهاد می گردد فهرستی از فعالیت ها و فرآیندهای واحد تولید خود تهیه و آنها را با توجه به مراحل زنجیره ارزش طبقه بندی نمایند تا فعالیت هایی که اهمیت بیشتری دارند شناسایی و در رأس توجه قرار گیرند. ۷- با توجه به بررسی وضعیت واحدهای تولیدی از نظر مزیت رقابتی، بر پای

کنفرانس و همایش در زمینه نقش و اهمیت هر یک از عوامل شناسایی شده در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، دانش نظری و راهکارهای عملی بیشتری را جهت اجرایی شدن هر یک از این مولفه هاد در راستای ایجاد مزیت رقابتی فراهم می نماید.

## منابع

- حاجی پور، بهمن و مصطفی، مومنی (۱۳۸۸). بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران، دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی ۳(۱).
- حسین پور، داود و شمس، فاطمه (۱۳۹۶). تاثیر رفتار سازمانی مثبت و ابعاد آن بر مزیت رقابتی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیستوششم، شماره ۸۶.
- گودرزی، رضا و هاشم، کامکار (۱۳۹۵). تاثیر عوامل موثر سازمانی در کسب مزیت رقابتی پایدار (مطالعه موردی: بانک ملی ایران شعب شمال شهر تهران). ششمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، دانشگاه فنی و حرفه ای استان آذربایجان شرقی - سازمان مدیریت صنعتی تبریز.
- دهقان، نبی اله؛ دهقان، فاطمه و فتحی، صمد (۱۳۹۱). تبیین و آزمون راهبرد تعامل قابلیت های یادگیری، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۹، ص ۱۵۰-۱۲۸.
- رمضانیان، محمد رحیم و صفر دوست، آسیه (۱۴۰۰). رابطه بین فرهنگ یادگیری و عملکرد سازمانی با میانجیگری قابلیت پویا و مزیت رقابتی. مدیریت توسعه و تحول ویژه نامه.
- عزیزی، فیروزه؛ بنیادی نایینی، علی و مسیبه، علیرضا (۱۳۹۷). مزیت رقابتی پایدار و تصویر برند سازمان: تبیین نقش استراتژی بازاریابی و تعاملات اجتماعی مشتریان، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۴.
- عطاران، جواد؛ دیوان دری، علی و ادینف، حیات، (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور، مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۲.
- کاظمی، رضا محمد؛ طالبی، کامبیز؛ داوری، علی و دهقان نجم آبادی (۱۴۰۰). بررسی تاثیر نوآوری مدل کسب و کار بر خلق مزیت رقابتی با نقش میانجیگری توانمندی کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکتهای دانشبنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات). توسعه کارآفرینی، دوره ۱۴، شماره ۲.
- کریمی خواه، بهزاد (۱۴۰۱). تبیین و شناسایی عوامل تشکیل دهنده مزیت رقابتی در سازمانها بر اساس تکنیک کیفی. چشم انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۵، شماره ۱۴۰۱.
- گودرزی، رضا و کامکار، هاشم (۱۳۹۶). تاثیر عوامل موثر سازمانی در کسب مزیت رقابتی پایدار (مطالعه موردی: بانک ملی ایران شعب شمال شهر تهران)، ششمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- مظلومی، نادر و دادوند، سارا (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر در کسب مزیت رقابتی شرکت های بیمه، پژوهش نامه بیمه، دوره ۲۷، شماره ۲.

Abdul Malek, N. A., Shahzad, K., Takala, J., Bojnec, S., Papler, D., & Liu, Y. (2015). Analyzing sustainable competitive advantage: strategically managing resource allocations to achieve operational competitiveness. *Management and Production Engineering Review*, 6(4), 70-86.

- Alrubaiee, L. S., Aladwan, S., Joma, M. H. A., Idris, W. M., & Khater, S. (2017). Relationship between corporate social responsibility and marketing performance: The mediating effect of customer value and corporate image. *International business research*, 10(2), 104-123.
- Bhuyan, D. J., & Padhy, P. K. (2014). Key success factors of achieving sustainable competitive advantage: An empirical study. *SPC ERA IJBM*, 3.
- Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I., Setiani, A., Supendi, S., Setyoko, P., ... & Wijoyo, H. (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 153-160.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of cleaner production*, 182, 166-176.
- De Silva, L. M. H., & Chitraranjan, C. D. (2018). Factors affecting on gaining a sustainable competitive advantage for Sri Lankan higher educational institutes. *International Business Research*, 11(4), 106-118.
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2020). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15-21.
- Elijah, A. B., & Millicent, A. D. (2018). The impact of a sustainable competitive advantage on a firm's performance: Empirical evidence from Coca-Cola Ghana limited. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(5), 30-46.
- Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298-308.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.
- Janet, M., Wilbrodah, M. M., Mbithi, M. S., & Douglas, M. (2015). Factors influencing competitive advantage among supermarkets in Kenya: A case of Nakumatt Holdings Limited. *International journal of Novel research in Humanity and Social sciences*, 2(3), 63-77.
- Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework. *Journal of management and strategy*, 7(1), 98-108.
- Kang, S., & Na, Y. K. (2020). Effects of strategy characteristics for sustainable competitive advantage in sharing economy businesses on creating shared value and performance. *Sustainability*, 12(4), 1397.
- Karuoya, L. N. (2014). Factors influencing sustainable competitive advantage among cut flower companies. *International Journal of Current Business and Social Sciences*, 1(1), 1-17.
- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192.
- Liu, Y., & Mantecon, T. (2017). Is sustainable competitive advantage an advantage for stock investors?. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 63, 299-314.
- 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.
- Mauray, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, 84, 100-113.\

- Muratovic, H. (2013). Building competitive advantage of the company based on changing organizational culture. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 11(1), 61-76.
- Ngah, R., Abd Wahab, I., & Salleh, Z. (2015). The sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) with intellectual capital, knowledge management and innovative intelligence: Building a conceptual framework. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1325-1328.
- Ribeiro, J. S. D. A. N., Soares, M. A. C., Jurza, P. H., & Ziviani, F. (2018). The articulation between innovation and competences anchored by knowledge management aiming sustainable competitive advantage. *Brazilian Journal of Information Science*, 12(2), 52-63.
- Shahadat, M. H., Chowdhury, A. H. M. Y., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2023). Digital Technologies for Firms' Competitive Advantage and Improved Supply Chain Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 94.
- Vinayan, G., Jayashree, S., & Marthandan, G. (2012). Critical success factors of sustainable competitive advantage: A study in Malaysian manufacturing industries. *international journal of business and management*, 7(22), 29.
- Wanjohi, C. N. (2017). *Factors Influencing Sustainable Competitive Advantage in the Fast-Moving Consumer Goods Sector: A Case of Bidco Africa* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).