



دور القدرات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران - محافظة عمران - اليمن

مروان عبد الله غيلان حسن الكبودي*، عبدالفتاح علي محمد القرص**

قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عمران، اليمن

الملخص

هدف البحث إلى معرفة دور القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التميز، التركيز) بمصنع إسمنت عمران، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة لعينة البحث البالغ عددهم (188) فرداً من شاغلي الوظائف القيادية في مختلف الإدارات (العليا، الوسطى، التنفيذية)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة والميزة التنافسية، كما بينت بأنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد (الاستشعار والتكامل والتنسيق) في تعزيز الميزة التنافسية" وبالمقابل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعدي (التعلم، وإعادة التشكيل) بمصنع إسمنت عمران، وبالتالي أوصى البحث بزيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية داخل المصنع وخصوصاً فيما يتعلق بأبعاد (الاستشعار، التكامل، والتنسيق) للحصول على أداء مستدام، مع التركيز على تحسين أبعاد الميزة التنافسية، تحديداً بعدي التكلفة والمرونة التي جاءت أقل الأبعاد تحققاً.

الكلمات الاستدلالية: القدرات الديناميكية - الميزة التنافسية - مصنع إسمنت عمران.

Abstract: This research aimed to identify the role of dynamic capabilities across their dimensions (Sensing, Integration, Learning, Reconfiguring, and Coordination) in enhancing competitive advantage through its dimensions (Cost, Quality, Flexibility, Differentiation, and Focus) at the Amran Cement Plant. The research employed a descriptive-analytical methodology, utilizing a questionnaire designed for a sample of 188 individuals occupying leadership positions across various levels of management (top, middle, and executive). The findings revealed a strong positive correlation between the combined dimensions of dynamic capabilities and competitive advantage. However, the results indicated that the dimensions of Sensing, Integration, and Coordination had no statistically significant role in enhancing competitive advantage. Conversely, the dimensions of Learning and Reconfiguring demonstrated a statistically significant impact within the plant. Consequently, the research recommended increasing organizational focus on dynamic capabilities, particularly regarding Sensing, Integration, and Coordination, to achieve sustainable performance. Furthermore, it emphasized the need to improve competitive advantage dimensions, specifically Cost and Flexibility, which were identified as the least realized dimensions.

المقدمة:

يواجه مصنع إسمنت عمران أحد أبرز المنشآت الصناعية في اليمن تحديات متزايدة في بيئة تنافسية تتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي المتسارع، فعلى الرغم من تاريخه العريق ومكانته في السوق المحلي، إلا أن المصنع لا يزال يعتمد على تقنيات تقليدية في الإنتاج، وما زالت تعمل أغلب خطوطه الإنتاجية بمادة المازوت مما أدى ذلك إلى ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض كفاءة الأداء، هذا الواقع أضعف من قدرته التنافسية، وفتح الباب على مصراعية أمام القطاع الخاص الذي يتبنى تقنيات إنتاج حديثة تعتمد على عملية الإحراق بالفحم الحجري، والإسمنت المستورد من دول الجوار بأسعار مدعومة مما زاد من صعوبة تموضع المصنع في السوق المحلي.

لذا باتت مصانع الإسمنت اليوم بحاجة إلى امتلاك ميزة التنافسية مستدامة؛ لمواجهة تلك التغيرات والتحديات تضمن من خلالها البقاء والتوسع في السوق، وذلك باكتشاف وتطبيق أساليب إبداعية لإنتاج منتجاتها بصورة أكثر فعالية مما يقدمه المنافسون في السوق المحلي والدولي، يرافق ذلك تغير وتحول جذريان في أسلوب إدارتها للانتقال من إستراتيجية المشاكل والتحديات إلى إستراتيجية بناء القدرات، واستنباط الحلول العملية غير التقليدية، وتحفيز الإبداع والابتكار في أوساط العاملين فيها (العبيسي، وآخرون، 2024).

وفي ذات السياق أكد الباحثان (المودع، والقرشي، 2025) أنه في ظل هذا الوضع التنافسي المتزايد لم تعد الميزة التنافسية خياراً، بل ضرورة إستراتيجية تفرض على إدارة المصنع الاستفادة من مواردها؛ لما لها من دور حيوي في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين الأداء.

فضلاً عن ذلك؛ تسعى منظمات الأعمال إلى ترقية الجانب القيادي من خلال القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة (الاستشعار، والتكامل، والتعلم، وإعادة تشكيل الموارد، والتنسيق) في بيئة أضحت تتسم بالديناميكية المتسارعة، والمتواصلة على كافة الأصعدة، والمستويات على المستويين المحلي والدولي، أحد تلك القدرات التي تعكس أداء المنظمة إلى التحول من إستراتيجية دفاعية إلى أخرى هجومية في ظل الظروف البيئية المتغيرة، والتي بدورها تساعد في زيادة قدرة منظمات الأعمال على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة (العوفي، المهلاوي، 2024). وكذا تعد القدرات الديناميكية جزءاً لا يتجزأ من تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق الديناميكية. للمنظمات القادرة على إعادة هيكلة مواردها، وتكييف إستراتيجياتها بشكل مستمر تكون أكثر قدرة على الحفاظ على الميزة التنافسية، مما يضمن مواكبة متطلبات السوق والاتجاهات التكنولوجية وضغوط المنافسة (Sun. at. al. 2024.p8). وانطلاقاً مما سبق تُعد الميزة التنافسية ضرورة إستراتيجية لمصنع إسمنت عمران تبرز من خلال توظيف القدرات الديناميكية كأداة فعالة في تعزيزها من خلال ما توفره من تدعيم عمليات الإنتاج والتسويق وتسهم في خفض التكاليف ورفع جودة المنتجات والتميز في الأداء التشغيلي.

أولاً: الإطار العام للبحث

أ. مشكلة البحث:

رغم أهمية مصنع إسمنت عمران كأحد أعمدة الاقتصاد الوطني، إلا أنه يفقر إلى الإمكانيات اللازمة للوسائل التقنية الحديثة في الإنتاج مما أتاح للقطاع الخاص المشاركة في استثمار وتسويق الإسمنت، وإغراق السوق المحلي من الإسمنت المستورد وبأقل الأسعار. وأفاد التقرير السنوي لمصنع إسمنت عمران للعام المالي 2024م وتقارير المبيعات والتسويق خلال العامين 2023 - 2024 م إلى تراجع كمية الإنتاج الذي يقابل ذلك زيادة في التكاليف المتغيرة والثابتة مقارنة بالطاقة التصميمية المتاحة التي تصل إلى 1.500.000 طن سنوياً كما يوضح أرقام الجدول التالي: -

جدول رقم (1) تراجع كمية الإنتاج مقارنة بالطاقة التصميمية في مصنع إسمنت عمران

العام	أكياس	سائب (طن)	إجمالي الكمية (طن)	إجمالي القيمة
2023	8,485,163.00	347,656.55	771,914.70	56,316,980,739.00
2024	10,168,643.00	351,770.24	860,202.39	53,773,224,139.00

المصدر: التقرير السنوي لمصنع إسمنت عمران للعام المالي 2024م وتقارير المبيعات والتسويق

ويتفق ذلك مع دراسة (باسردة ، 2024) التي أكدت بأن مصانع الإسمنت تعيش اليوم في بيئة تنافسية شديدة في كافة المجالات، ولم تستطع مصانع الإسمنت تغطية الأسواق المحلية من مادة الإسمنت، وبالمقابل لا توجد لديها الإمكانيات المتاحة لإنشاء فروع أخرى أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة للمصنع، الأمر الذي أتاح الفرصة أمام القطاع الخاص للشراكة في استثمار صناعة وتسويق الإسمنت جنباً إلى جنب مع القطاع العام أمام عجز هذا الأخير، بالإضافة إلى تحديات أخرى تواجه مصانع الإسمنت، منها وجود هياكل تنظيمية تقليدية أدت إلى انخفاض حصته السوقية وزيادة تكاليف إنتاج منتجاته، وضعف قدرته التنافسية في السوق المحلي وأضاف الباحثان (المودع، والقرشي، 2025) بأن التوسع الأخير منذ العام 2008 أدى إلى دخول مصانع خاصة جديدة تعتمد على تقنيات حديثة في عملية الإحراق بهدف خفض التكاليف وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستحواذ على حصة السوق المحلي، وترافق ذلك مع إغراق السوق من الإسمنت المستورد مما أدى إلى تصاعد حدة المنافسة بين المصانع المحلية من جانب والإسمنت المستورد والمصانع من جهة أخرى.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتمحور في سلسلة متتابعة من المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية التي حالت دون تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن وجود فجوة معرفية؛ تمثلت في ندرة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع البحث الحالي في أحد أهم المصانع الداعمة للاقتصاد الوطني، ولسد تلك الفجوة يتطلب تبني القدرات الديناميكية من خلال (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق) كحل لإعادة صياغة إستراتيجياته وتعزيز موقعه التنافسي في السوق. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور القدرات الديناميكية بأبعادها: (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق) في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية:
 - ما مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران؟
 - ما مستوى ممارسة أبعاد القدرات الديناميكية في مصنع إسمنت عمران؟
- ب. أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد دور القدرات الديناميكية بأبعادها: (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق) في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران، وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:
 2. معرفة مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران.
 3. معرفة مستوى ممارسة أبعاد القدرات الديناميكية في مصنع إسمنت عمران.
- ج. أهمية البحث:

a. تعد القدرات الديناميكية والميزة التنافسية من المداخل المعاصرة في القرن الواحد والعشرين، ويحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال، والذي يعد مطلباً لجميع المنظمات الصناعية تسعى من خلاله إلى تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها.

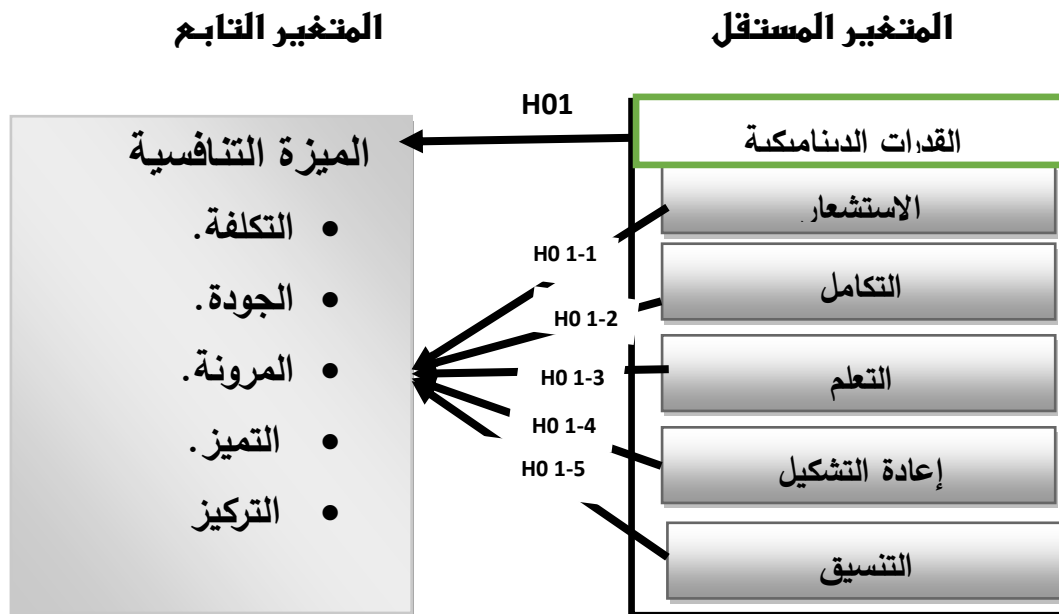
b. إثراء المكتبة اليمنية بهذه الدراسة التي تعد من أوائل الدراسات المحلية التي جمعت بين المتغيرين حسب علم الباحث حول دور القدرات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية.

c. تسهم هذه الدراسة في توجيه قيادات مصنع إسمنت عمران بأهمية ممارسة أبعاد القدرات الديناميكية لما لها من دور في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك لتعزيز مكانته السوقية في ظل زيادة حدة المنافسة في بيئة صناعة الإسمنت.

d. نموذج ومتغيرات البحث:

تم تحديد الأبعاد من خلال العديد من الدراسات والأبحاث والموضحة في جدول التكرارات لمتغيرات البحث، ونوضحها في الآتي

المتغير المستقل: وتتمثل في القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق)
المتغير التابع: وتتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التميز، التركيز)



الشكل رقم (1) النموذج المعرفي للبحث

ه. فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: (HO 1): "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها: (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق) في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران" ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
 - 1-1 الفرضية الفرعية الأولى: (HO1- 1): "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشعار في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران".
 - 2-1 الفرضية الفرعية الثانية: (HO 1- 2): "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران".
 - 3-1 الفرضية الفرعية الثالثة: (HO 1- 3): "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران".
 - 4-1 الفرضية الفرعية الرابعة: (HO 1- 4): "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة التشكيل في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران".
 - 5-1 الفرضية الفرعية الخامسة: (HO 1- 5): "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنسيق في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران".
- و. الدراسات السابقة :

- (العوفي، المهلاوي، 2024) : هدفت الدراسة إلى تحديد دور القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات المعاصرة في سلطنة عمان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وخلصت إلى وجود دور فعال من خلال العلاقة الوثيقة بين القدرات الديناميكية وتحقيق الميزة التنافسية في هذه المنظمات، وأتضح للباحثان أهمية العلاقة بين المفهومين من خلال الإطار النظري للدراسة.
- (المياحي، آخرون، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القدرات الديناميكية بالميزة التنافسية في شركات النفط العراقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وخلصت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية في شركة النفط العراقية.
- (حسين، وآخرون، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القدرات الديناميكية بالميزة التنافسية بكلية الحلة الجامعية في العراق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وخلصت إلى وجود ارتباط وتأثير قويين بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة بكلية الحلة الجامعية في العراق.
- (Indeje 2024): هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القدرات الديناميكية بالميزة التنافسية لشركات الاتصالات في كينيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وخلصت إلى أن الميزة التنافسية تتأثر بشكل كبير بقدرة الشركات الديناميكية في شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية الصناعية في كينيا.

- (Zehir&Allaham. 2024): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير خلق القيمة من خلال القدرات الديناميكية على الميزة التنافسية وأداء المنظمة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة ، وخلصت إلى وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية في خلق القيمة، وكذلك ما بين خلق القيمة والميزة التنافسية وأداء المنظمة. وتؤكد هذه النتائج على الدور الحاسم للقدرة الديناميكية في تشكيل الميزة التنافسية المستدامة والأداء للشركات، وخاصة في سياق دولة نامية مثل تركيا.
 - (Saputra 2024): هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الدور الوسيط للرقمنة في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إندونيسيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، وخلصت إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الرقمنة، وكشفت أيضاً عن وجود تأثير إيجابي بين الرقمنة والميزة التنافسية، وعلاوة على ذلك أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية من خلال الرقمنة.
 - (Bari. 2024): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة المتبادلة بين القدرات الديناميكية المستدامة والاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية المستدامة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات المقابلة، وخلصت إلى وجود علاقة قوية ومتبادلة بين كل من القدرات الديناميكية المستدامة والاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية المستدامة.
 - (Notate, & Njuguna. 2024): هدفت الدراسة إلى التحقيق من تأثير القدرات الديناميكية على الميزة التنافسية في منظمات الجمعيات التعاونية للتمويل والائتمان في مقاطعة مدينة نيروبي بكينيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات هي المسح الشامل للمنظمة ، وخلصت إلى وجود تأثير إيجابي كبير للقدرات الديناميكية على الميزة التنافسية في منظمات الجمعيات التعاونية للتمويل والائتمان في مقاطعة مدينة نيروبي بكينيا.
 - (Nguyen, & Le. 2024): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القدرات الديناميكية من خلال الميزة التنافسية في أداء مؤسسات تصنيع الأغذية الفيتنامية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة ، وخلصت إلى وجود دور إيجابي للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية لمؤسسات تصنيع الأغذية الفيتنامية علاوة على وجود دور للميزة التنافسية في أداء تلك المنظمات.
- 📌 **التعليق على الدراسات السابقة:**
- اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات من زاوية الهدف والمنهج واستخدام الأساليب التحليلية كدراسة ((العوفي، والمهلاوي 2024، (المياحي، وآخرون، 2024)، (حسين وآخرون، (Indeje.2024 2024))، (Zehir&Allaham.2024) (Saputra.2024) (Bari.2024) (Ntoiti&Njuguna.2024).

واختلف أن بعض الدراسات اعتمدت على المقابلة الشخصية والمسح في عملية جمع البيانات و اختلاف زمان وبيئة التطبيق مع بعض الدراسات كدراسة، (Bari.2024) (Ntoiti&Njuguna.2024). فضلاً عن اختلاف كل الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة والزمان والمكان والبيئة التي تم التطبيق فيها.

✚ ما تميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

1. كون البحث هو الأول من نوعه على حد علم الباحث في البيئة اليمنية التي درس دور القدرات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية، ولم يتمكن الباحث من العثور على دراسات محلية تجمع بين المتغيرات.
2. من حيث مجتمع البحث كون البحث الحالي يمثل الأول التي درس المتغيرين في مصنع إسمنت عمران وذلك على خلاف معظم الدراسات السابقة التي تمثل مجتمع الدراسة بيئات مختلفة، حيث هناك ندرة في الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات البحث الحالي في البيئة اليمنية.
3. ركز البحث الحالي: على اتباع أبعاد القدرات الديناميكية باعتبارها الركيزة الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية، وتشجيع القادة على ممارستها وانعكاساتها على أداء العاملين والارتقاء بهم إلى وضع أفضل في المستقبل.

ز. التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

- 1) القدرات الديناميكية: قدرة القيادات الإدارية بمصنع إسمنت عمران على القيام بمجموعة من العمليات الإدارية التي تجمع بين الاستشعار للفرص والتهديدات، وتحقيق التكامل بين الأفراد والأنشطة، وتعزيز التعلم المستمر، وإعادة تشكيل الموارد بما يواكب التغيرات، وتنظيم الجهود بفاعلية لضمان العمل كمنظومة متكاملة تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتميز التنافسي.
- 2) الميزة التنافسية: قدرة القيادات الإدارية في مصنع إسمنت عمران في إنتاج منتجات عالية الجودة بتكاليف منخفضة عبر التحكم في النفقات وزيادة الكفاءة، مع مرونة في التكيف مع متغيرات السوق، واستخدام تقنيات متطورة، والتركيز على الأسواق المحلية لتعزيز السيطرة وتحقيق التفرد مقارنة بالمنافسين.
- 3) مصنع إسمنت عمران: هو كيان صناعي حكومي متخصص بإنتاج وتسويق الإسمنت البورلاندي وفقاً للمعايير المحلية والدولية من خلال تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي عبر مراحل فنية وهندسية ضمن إطار تشغيلي منظم يحدد بموجب لوائح إدارية وفنية رسمية.

ثانياً: الجانب النظري للبحث:

أ. القدرات الديناميكية:

تعد القدرات الديناميكية المحرك الجوهري الذي يمنح المنظمات مرونة استثنائية في مواجهة التقلبات المتسارعة والتحديات الإستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة.

1-1 مفهوم القدرات الديناميكية:

أكتسب مصطلح القدرات الديناميكية زخماً كبيراً في أبحاث الإدارة الإستراتيجية، حيث تم استخدامه لتفسير أداء الشركات في قطاعات متنوعة، مثل: التكنولوجيا الفائقة، والخدمات اللوجستية، ومواجهة الأزمات، وفي مزايا تنافسية

كثيرة. (Dubrovnik .et. al. 2024)) ولهذا يمكن الاسترشاد ببعض التعريفات التي أوردها الباحثون في هذا المجال على النحو الآتي:

عرفها (عائشة، 33:2024) بأنها: قدرة المنظمة على إعادة بناء ودمج مواردها الداخلية والخارجية، التي تمكنها من فهم التحولات السريعة في بيئة أعمالها، مع تحديد الميزات والمعايير التي تتيح لها إعادة تشكيل مواردها بكفاءة، بما يحقق لها استدامة الميزة التنافسية.

وأكد الباحثان (زكري، وعداوي، 32: 2024) بأن القدرات الديناميكية هي: مزيج من القدرات الداخلية والخارجية التي تؤهل المؤسسة لابتكار منتجات، خدمات وعمليات جديدة تسهم في خلق قيمة مضافة، يتولد عنها اكتساب ميزة تنافسية قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

وأضاف كل من (صالح، والمعاuid، 20: 2024) بأن القدرات الديناميكية هي: قدرة المنظمة على إمكانية إعادة تكوين وتشكيل مواردها بهدف تجديد إستراتيجياتها وعملياتها، وذلك من خلال استشعار الفرص البيئية، والتعلم المستمر، وإعادة تشكيل ونشر الموارد بما يتوافق مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويستخلص الباحثان من التعريفات السابقة تعريفاً للقدرات الديناميكية بأنها: "مجموعة مترابطة من الأنشطة والعمليات التنظيمية التي تهدف إلى استشعار الفرص البيئية، وإعادة ترتيب الموارد الداخلية والخارجية بكفاءة، بما يُعزز من مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، ويدعم تحقيق أهدافها الإستراتيجية بأقل جهد وتكلفة وفي وقت قياسي".

1-2 أهمية القدرات الديناميكية:

وتكمن أهمية القدرات الديناميكية في منظمات الأعمال فيما يلي:

أورد (الشهراني، 675:2024) بأن أهمية القدرات الديناميكية تعمل دوراً مهماً في نجاح المنظمات والمنظمات التجارية ويوفر الاتجاه الرئيس لإستراتيجياتها كونه المصدر الرئيس للربح في الأسواق المتغيرة باستمرار من حيث القدرة على تجديد القدرات المركزية، والتكيف مع الظروف الديناميكية والمتغيرة بسرعة، وغالباً ما توجد هذه القدرات في العمليات الإدارية والتنظيمية.

كما تدعم القدرات الديناميكية الاستجابة وتحقيق الأداء، والتكيف، والاستغلال الفعال للفرص ، مما يعزز تنافسية المنظمات ويحسن من أدائها (Chaudhuri et al.,2024:1)

ويرى الباحثان بأن أهمية القدرات الديناميكية تبرز في كونها تساعد منظمات الأعمال على أن تكون مبتكرة ومبدعة وناجحة وتمتاز بالمرونة، لاسيما في ظل التحديات التكنولوجية والسياسية، وعدم التأكد العميق والذي لا يمكن التنبؤ به، فضلاً عن مساعدتها في تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص لتحويل الموارد والقدرات إلى منتجات جديدة ومتطورة.

1-3 أبعاد القدرات الديناميكية:

تعد أبعاد القدرات الديناميكية أساس نجاح المنظمات، فقد قدم الباحثون العديد من التصنيفات لأبعاد القدرات الديناميكية بوجهات نظر مختلفة ولم يتفقوا على تصنيف محدد، وهذا الاختلاف يعود لتنوع ثقافتهم وطرق دراستهم للموضوع، ونوضح تلك التصنيفات المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) أبعاد القدرات الديناميكية

أبعاد المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)										
م	الباحث/ والتاريخ	الاستشعار	التكامل	التعلم	إعادة التشكيل	التنسيق	استغلال القدرات	الاستجابة للفرص	الاستيلاء	القدرات الديناميكية
1	(المؤيد، المرهضي، 2024)	✓					✓			✓
2	(الشهراني، 2024)	✓	✓	✓	✓					
3	(الشعار والخشالي، 2024)	✓	✓	✓	✓			✓		
4	(عمران وحسن، 2024)	✓	✓	✓		✓				
5	(عائشة، 2024)	✓	✓	✓		✓				
6	(Sudarnice.2024)	✓	✓	✓	✓	✓				
7	(Fernandes.2024)	✓			✓				✓	
8	(Hoang.2024)									✓
9	Amaya. (2024)	✓							✓	
10	Shiferaw& Kero.2024									✓
	الإجمالي	8	5	5	4	3	1	1	2	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ويستخلص الباحث مما سبق بأن هناك اختلافاً واضحاً في تحديد أبعاد القدرات الديناميكية إلا أنه من الواضح وجود مجموعة من الأبعاد التي أجمع عليها العدد الأكبر من الباحثين تظهر من خلال تكرارها في دراساتهم ونماذجهم المتنوعة لأبعاد القدرات الديناميكية هي: (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق)، كونها تتناسب مع بيئة ومتغيرات البحث الحالي، وتم الاعتماد عليها كمقياس للبحث الحالي، والتطرق إليها لتحقيق أهداف البحث على النحو الآتي: -

1-3-1 الاستشعار: أشار (عائشة، 2024:38) بأن الاستشعار: عبارة عن تحديد الفرص وتصنيفها وتشكيلها من خلال جمع المعلومات الجديدة، وبحث احتياجات العملاء، وتحديد شرائح السوق المستهدف، وفهم التطور الهيكلي للصناعات والأسواق، واستجابات الموردين المحتملين والمنافسين.

- 1-3-2 التكامل: عرفه (الصرايرة، 2024: 94) بأنه: عملية شاملة تتضمن التكامل بين عمل للأطراف الداخلية والزبائن والموردين، من أجل تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح المرتبطين في منظمات الأعمال.
- 1-3-3 التعلم: عرفه الباحثان (الحاضري، الكميم، 2024: 529) بأنه: قدرة منظمات الأعمال على تحسين إمكانياتها، وتطوير ذاتها، والتفاعل الإيجابي مع بيئتها داخلياً وخارجياً عبر تجديد مصادر المعرفة وتنويعها ونشرها داخلياً إلى موظفيها لأغراض التحسن والتطوير والحصول على التميز مع منافسيها
- 1-3-4 إعادة التشكيل: كما أشار الباحثان (مجباس، وعباس، 2024: 32) بأنه: قدرة المنظمة على هيكلة قاعدة أصولها، وتحويل الموارد والعمليات إلى منظومة ذات قيمة مضافة، وبناء إمكانيات جديدة عبر التعلم المستمر. كما تشمل إعادة تشكيل القدرات التشغيلية وتوزيع القدرات الجديدة لمواجهة الاضطرابات والتعقيدات البيئية. وفي النهاية، تهدف القدرات الديناميكية من خلال ذلك إلى تحقيق اللياقة التطويرية ومنع وقوع المنظمة في حالة الجمود.
- 1-3-5 التنسيق: يعرف التنسيق بأنه: عملية تنظيمية يعتمد تحقيقها على مرونة إجراءات العمل، والاتصال التنظيمي، والقدرة على توجيه الأدوار وتوفير ما يمكن الأفراد على اختلاف مستوياتهم وأدوارهم الوظيفية من تحقيق فعالية الأداء التنظيمي العام. (نادية، 2024: 100)
- 2- الميزة التنافسية:

1-2 مفهوم الميزة التنافسية:

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام بالغ من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية يحقق للمنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وهذه الاختلاف نتيجة لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين، واعتبر مفهوم متعدد الأوجه وله طبيعة متعددة الأبعاد مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد، ويهدف إلى السيطرة على الآفاق المستقبلية للتنمية، ولهذا يمكن الاسترشاد ببعض التعريفات التي أوردها الباحثون في هذا المجال على النحو الآتي:

فقد عرفها (العمائرية، 2024: 52): بأنها: قدرة المؤسسة على التميز في أعمالها مقارنة بالمنافسين من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية، بينما يرى (الفقي، 2024: 173) بأنها: الخاصية الفريدة التي يتميز بها المنظمة عن غيرها وتحقق له التفوق عن المنافسين من خلال تقديم أفضل الخدمات لإشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين

فيما يؤكد (أبو العطا، 2024: 86) بأنها: تعرف بأنها تجويد وتطوير الأداء بما يخدم أهداف المنظمة وتحققها بشكل يدعم تقدمها وتفردا عن منافسيها، من خلال تطبيق مبادئ وإستراتيجيات القيادة الذكية. أما (السيف، 2024: 155)، فيشير إلى أن الميزة التنافسية تكمن في تحسين مستوى المنظمة، ودفعها نحو التفوق على منافسيها". ويؤكد كل من (زهرة، وشرارة، 2024: 88) بأن تعرف الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي رغبات العملاء بطرق يصعب على المنافسين تقليدها". بينما ترى (هيوتي،

2024:23) أن تحقيق هذه الميزة يعتمد على تقديم أداء أفضل من المنافسين من حيث جودة المنتجات والخدمات، وتوفيرها بتكلفة أقل، مما يعزز المبيعات ويخلق ولاء للعلامة التجارية.

مما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي: قدرة المنظمة على تحقيق التفوق المستدام في السوق من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية بشكل إبداعي لتقديم منتجات وخدمات فريدة وعالية الجودة تلبي احتياجات العملاء، مع ضمان استدامة هذه الميزة وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين.

2-2 أهمية الميزة التنافسية:

تأتي أهمية القدرات الديناميكية كونها واحدة من أبرز المقومات التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال وقد تناولها الباحثون من زوايا متنوعة كمايلي: -

أوضح الباحثان (الشامي، والعلايا، 2024:250) بأن أهمية الميزة التنافسية تحظى باهتمام كبير خلال العقود الماضية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي كون الميزة التنافسية تعد جوهر أداء المؤسسات والمنظمات ، ومن هذا المنطلق تم التركيز في مجال الأعمال على جودة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات لتلبية رغبات المستفيدين ، ولهذا انعكس ذلك على جميع المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية في القطاع العام والجامعي التي تسعى لتقديم خدمة متميزة ومنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، فيما تأتي أهمية الميزة التنافسية من كونها تخلق روح المنافسة وزيادة الإبداع وتجويد الخدمات.

مما سبق نستنتج أن أهمية الميزة التنافسية لمصنع إسمنت عمران يكمن في توفير قيمة مضافة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المصنع في أذهانهم، ويضمن بقاءه واستمراره ويحقق حصة سوقية وكذلك ربحية عالية مقارنة بالمنافسين.

2-3 أبعاد الميزة التنافسية:

تعد أبعاد الميزة التنافسية أساس نجاح المنظمات، فقد قدم الباحثون العديد من التصنيفات لأبعاد الميزة التنافسية بوجهات نظر مختلفة، ولم يتفقوا على تصنيف محدد وهذا الاختلاف يعود لتنوع ثقافتهم وطرق دراستهم للموضوع، ونوضح تلك التصنيفات المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)															
م	الباحث/ والتاريخ	التكلفة	الجودة	المرونة	التميز	التركيز	الكفاءة	التكنولوجيا	الإبداع والابتكار	السرعة	الإبداع	التسليم	القيادة في الكلفة	الميزة التنافسية	التماييز
1	(باسردة،2024)		✓				✓				✓				
2	(العبسي، وآخرون،2024)	✓	✓	✓					✓			✓			
3	(الحداء، وزيد، 2024)	✓	✓		✓										
4	(شجاع الدين،2024)		✓	✓	✓				✓	✓					
5	(إبراهيم، وإسماعيل،2024)	✓		✓											
6	(النيجوي، وأبو عزوم،2024)	✓	✓	✓											
7	(Sikenyi. 2024)													✓	
8	(قمصاني، وجراد ،2024)	✓	✓												
9	(إبراهيم، وإسماعيل،2024)	✓		✓	✓										
10	(Pahuja. 2024)													✓	
11	(وارد، وزروقي، 2024)	✓	✓	✓								✓			
12	(شيماء، وحزمة، 2024)		✓	✓							✓				
13	(Climent. 2024)													✓	
14	(MaCall 2024)					✓							✓		✓
15	(Hendijani.at.al 2024)					✓							✓		✓
	المجموع	7	8	7	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ويستخلص الباحث مما سبق بأن هناك اختلافاً واضحاً في تحديد أبعاد الميزة التنافسية بناء على ما أجمع عليها العدد الأكبر من الباحثين، تظهر من خلال تكرارها في دراساتهم ونماذجهم المتنوعة للميزة التنافسية والمكونة من خمسة أبعاد هي: (التكلفة، والجودة، المرونة، التميز، التركيز) كونها تتناسب مع بيئة ومتغيرات البحث الحالي، مع العلم بأنه تم اختيار بُعد التركيز رغم تساويه مع بعض الأبعاد الأخرى نظراً لملاءمته مع بيئة البحث. والاعتماد عليها كمقياس للبحث الحالي، وتم التطرق إليها لتحقيق أهداف البحث على النحو الآتي: -

2-3-1 التكلفة: عرفها كل من (العبيسي، وآخرون، 2024;103) بأنها: البعد التنافسي الأقدم، حيث اعتمدت المنظمات على إنتاج منتجات بجودة منافسة، ولكن بتكاليف أقل من المنافسين، وذلك من خلال التخلص من النفقات غير الضرورية، وتحسين قدرات العاملين لتعزيز الإنتاجية.

2-3-2 الجودة: كما أشار الباحثون (الأمين، وآخرون، 2024:104) بأنها: مجموعة الجهود التي تبذلها المنظمات لتحسين وتطوير مخرجاتها وفقاً لمتطلبات المستفيدين مع مراعاة المعايير العالمية لإدارة الجودة الشاملة، وعلى تحقيق التميز بما يتناسب مع المعايير المعترف بها لضمان تلبية احتياجات السوق والمجتمع.

2-3-3 المرونة: أكد الباحثان (النيحوي، وأبو عزوم، 2024: 76) بأن المرونة: هي: سرعة استجابة المنظمات الصناعية لهذه التغيرات بما يتماشى مع توقعات المستهلكين، مع القدرة على إنتاج منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية.

2-3-4 التميز: أشار الباحثان (الحميدي، وطواف، 2024:191) بأن التميز: هو تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات بطريقة متميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، سواء من حيث تعدد منافذ التوزيع وسهولة الحصول على المنتج من حيث المكان والزمان أو من حيث أسلوب البيع المتبع، أو من حيث العلامة التجارية، أو من حيث تقديم خدمة ما بعد البيع.

2-3-5 التركيز: عرف (MaCall, 2024) التركيز بأنه: "استهداف شريحة سوقية محددة أو منطقة جغرافية أو شريحة عملاء محددة وتطوير منتجات أو خدمات متخصصة مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات الفريدة لهذا القطاع، ضمن الشريحة المختارة، بفهم التفضيلات الفريدة لشريحة مستهدفة، تستطيع هذه المنظمات تقديم خدمات أو منتجات مصممة خصيصاً، قد لا تجذب السوق الأوسع، لكنها تحظى بالولاء وهوامش ربح أعلى ضمن الشريحة المستهدفة.

ثالثاً: الجانب الميداني للبحث:

تناول هذا الجانب وصفاً لمنهج البحث ومجتمعه وعينته، وكذلك أداة البحث وطرق إعداده ومصادر جمع البيانات وأخيراً المعالجات الإحصائية المعتمدة.

أ. منهج البحث:

فقد أستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية.

ب. مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث بمصنع إسمنت عمران من (369) فرداً من القيادات الإدارية موزعين على ثلاث مستويات إدارية وهي: مدراء الإدارات العليا وتشمل ب (المدير العام ونوابه، ومدراء الإدارات ونوابهم) والبالغ عددهم (46) فرداً، الإدارات المتوسطة تضم (مدراء الدوائر ونوابهم) والبالغ عددهم (78) فرداً، الإدارات التنفيذية وتضم (رؤساء الأقسام) وعددهم (245) فرداً، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الاحتمالية الطبقيّة باستخدام معادلة ستيفن لامبسون لتحديد حجم عينة البحث من المجتمع الأصلي، على ضوء ذلك تم توزيع مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات للمستويات

الإدارية وهي: (العليا، الوسطى، التنفيذية) وتم عمل دمج بعض الطبقات الصغيرة في حجم عددها حرصاً من الباحث على الحفاظ بنسبة متوازنة لجميع الطبقات، وعدم فقدانها بسبب قلة نسبتها من إجمالي حجم العينة كون رأيهم مهم في الإجابة عن أسئلة الاستبانة وأكثر دراية من غيرهم، حيث تم توزيع عدد (188) استبانة، استرجع منها (176) والصالحة للتحليل منها (171) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة كما في الجدول التالي.

جدول رقم (4) حجم مجتمع وعينة البحث وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

المسمى الوظيفي	المستوى الإداري	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستمارات المرتجعة	الاستمارات الصالحة للتحليل	سبة الاستمارات الصالحة من حجم العينة
مدير عام المصنع	العليا	46	23	22	22	95.7%
نائب مدير عام المصنع						
مدير إدارة						
نائب مدير إدارة						
مدير دائرة	الوسطى	78	40	36	35	87.5%
نائب مدير دائرة						
رئيس قسم	التنفيذية	245	125	118	114	91.2%
المجموع		369	188	176	171	91%

المصدر: - من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات النظام الإحصائي (spss)

ج. أداة البحث:

اعتمد الباحث الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وفي ضوء موضوع البحث والمشكلة والأهداف والفرضيات تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كمايلي:

البيانات الديمغرافية (الشخصية): خُصص هذا القسم للبيانات الشخصية لعينة البحث، والتي شملت على (4) فقرات تمثل بيانات عن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

محاور وأبعاد البحث: تضمن هذا القسم عدد (50) فقرة تم توزيعها إلى (2) محورين، حيث تم تخصيص عدد (25) فقرة على المحور الأول لقياس المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) المتمثل بأبعاده الخمسة (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق) وتم تخصيص (5) فقرات لكل بعد من المحور الأول، أما المحور الثاني المتغير التابع (الميزة التنافسية) التي تتمثل في أبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التمييز، التركيز) فقد تم تخصيص عدد (25) فقرة لكل بعد منها (5) فقرات.

1. اختبار صدق وثبات أداة البحث:

صدق أداة البحث: تم التأكد من صدق الأداة ودقة فقرات القياس، وتناسقها مع البعد الذي أدرجت فيه وملاءمتها لموضوع البحث، ووضوحها ومدى صلاحيتها لغوياً، بالطرق الآتية:

صدق الاتساق الداخلي (التكويني) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين أبعاد البحث والدرجة الكلية للبحث

البعد	المحور	الدرجة الكلية
الاستشعار	.831**	.794**
التكامل	.902**	.858**
التعلم	.907**	.873**
إعادة التشكيل	.870**	.845**
التنسيق	.911**	.870**
القدرات الديناميكية		.959**
التكلفة	.733**	.720**
الجودة	.465**	.295**
المرونة	.842**	.808**
التميز	.835**	.763**
التركيز	.772**	.624**
الميزة التنافسية		.894**
مستوى الدلالة (Sig.(2-tailed) **دال عند 0.01 *دال عند 0.05		

المصدر: - من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات النظام الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة ارتباط كل بعد بالمتغير أو المحور الذي ينتمي إليه تتراوح بين (0.295) و(0.911) وذلك، ودرجة ارتباط كل متغير أو محور بالدرجة الكلية للبحث تراوحت بين (0.894) و(0.959).

الدلالة الإحصائية: جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 (Sig. ≥ 0.01)، مما يعني وجود علاقة قوية بين الأبعاد والمحاور وبين هذه الأخيرة والدرجة الكلية للبحث، وبهذا يمكن الاعتماد على البيانات بشكل موثوق لتحليل العلاقات بين المتغيرات

2. ثبات ومصادقية أداة البحث: -

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصادقية إجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرو نباخ (ألفا) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة كما هو في الجدول التالي:-

جدول رقم (6) قيم معاملات الثبات (الفأكرونباخ) لمتغيرات الدراسة

محاور وأبعاد الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرو نباخ	درجة المصادقية
بُعد الاستشعار	5	0.838	0.915
بُعد التكامل	5	0.864	0.929
بُعد التعلم	5	0.883	0.939
بُعد إعادة التشكيل	5	0.727	0.852
بُعد التنسيق	5	0.915	0.956
محور القدرات الديناميكية	25	0.958	0.978
بُعد التكلفة	5	0.746	0.863
بُعد الجودة	5	0.682	0.825
بُعد المرونة	5	0.815	0.902
بُعد التميز	5	0.746	0.864
بُعد التركيز	5	0.735	0.857
محور الميزة التنافسية	25	0.891	0.944
محاور الدراسة	50	0.960	0.980

المصدر: -من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات النظام الإحصائي (spss)

تبين من خلال الجدول رقم أعلاه بأن

- ❖ محور القدرات الديناميكية: أظهر معامل ثبات مرتفع جداً (0.958) ودرجة مصداقية عالية (0.978)، مما يدل على اتساق كبير في استجابات العينة ودقة الأداة في قياس هذا المحور.
 - ❖ محور الميزة التنافسية: معامل الثبات بلغ 0.891 والمصادقية 0.944، مما يعكس قوة العلاقة بين الاستجابات والهدف البحثي.
 - ❖ محاور الدراسة الكلية: بلغ معامل الثبات الإجمالي 0.960، مع مصداقية 0.980، مما يعكس مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي في جميع محاور الدراسة.
 - ❖ أداة الدراسة ذات ثبات ومصادقية عالية تُعزز الاعتماد على نتائجها وتُتيح إمكانية تعميمها بثقة.
- د. مصادر جمع البيانات:

أعتمد الباحثان على مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما :

- 1- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية بهدف اختبار مدى وجود الظاهرة عملياً باستخدام أداة الاستبانة المصممة بعناية لتحقيق أهداف الدراسة.

2- المصادر الثانوية: الكتب والمجلات العلمية الرسائل والدوريات التقارير الرسمية الدراسات المتوفرة عبر شبكة المعلومات العالمية: ذات العلاقة بالموضوع المواقع الإلكترونية: تم الاطلاع على المعلومات والاستفادة منها عبر الشبكة العنكبوتية.

هـ. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع الاستبانات ومراجعتها، قام الباحث بعملية ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. هدف التحليل إلى التحقق من صحة فروض البحث واختبار مدى الارتباط بين المتغيرات.

○ **أساليب الإحصاء الوصفي:** تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الوزن النسبي لتحديد متوسط الإجابات التي قدمتها عينة البحث حول أسئلة وفقرات الاستبانة.

○ **الاختبارات الإحصائية: معامل ألفا كرو نباخ:** سخدم لتحليل مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولقياس موثوقية أداة البحث.

○ **معامل بيرسون:** استخدم لقياس صدق أداة البحث عبر تحليل الاتساق الداخلي لكل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه فضلاً عن قياس الاتساق الداخلي لكل بُعد مع درجات المحور الذي ينتمي إليه بالإضافة إلى قياس الاتساق الداخلي لكل محور مع الدرجة الكلية للبحث.

○ **الانحدار الخطي المتعدد:** استخدم لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تتعلق بقياس مدى ارتباط المتغير المستقل (القدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة) مع المتغير التابع (الميزة التنافسية).

○ **اختبار التوزيع الطبيعي التفلطح والالتواء:** استخدم لتقييم اعتدالية توزيع البيانات، وتحديد مدى ملائمتها لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعملية أو غير المعملية.

▪ اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض معرفة مدى اعتدالية توزيع البيانات لتحديد أي من الاختبارات المعملية أو اللامعملية التي تتناسب مع البحث الحالي تم إجراء اختبار معاملات الالتواء والتفلطح كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (7) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفلطح

المتغير	الالتواء Skewness	التفلطح Kurtosis
الاستشعار	.135	-1.392
التكامل	.114	-1.307
التعلم	.180	-1.205
إعادة التشكيل	.263	-1.243
التنسيق	.109	-1.276
القدرات الديناميكية	.134	-1.322
التكلفة	.299	-1.290

الجودة	-0.331	-1.389
المرونة	.341	-1.317
التميز	.225	-1.427
التركيز	.091	-1.422
الميزة التنافسية	-0.830	0.888

المصدر: - من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات النظام الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول أن معاملات الالتواء والتقلطح لكل من القدرات الديناميكية والميزة التنافسية تتجاوز فيها قيمة الالتواء والتقلطح بين القيمتين (+1.96، -1.96) وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد البحث تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات المعملية.

و. تحليل فقرات متغيرات البحث وتفسيرها:

أولاً - التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)

(للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على ما مستوى ممارسة أبعاد القدرات الديناميكية في مصنع إسمنت عمران؟). فقد تم تحليل مستوى ممارسة أبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق) في مصنع إسمنت عمران، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (8).

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القدرات الديناميكية

م	أبعاد القدرات الديناميكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الممارسة
1	الاستشعار	3.84	0.767	76.80%	1	مرتفع
2	التكامل	3.73	0.855	74.60%	3	مرتفع
3	التعلم	3.84	0.882	76.80%	2	مرتفع
4	إعادة التشكيل	3.68	0.692	73.60%	4	مرتفع
5	التنسيق	3.49	0.984	69.80%	5	مرتفع
	محور القدرات الديناميكية	3.72	0.741	74.40%	-	مرتفع

من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج النظام الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول رقم (8) ارتفاع الأهمية النسبية في مستوى ممارسة فقرات أبعاد المتغير المستقل القدرات الديناميكية مجتمعة، حيث كان بدرجة (مرتفع) بلغ فيها المتوسط الحسابي (3.72) وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية

- نسبية مرتفعة وعدد قيم متوسطات حسابية تراوحت بين (3.84-3.49) وهذا يعكس درجة توافق عدد (171) مستجيب من الإدارات العليا والوسطى في المصنع بمستوى عالٍ من ممارسات القدرات الديناميكية وإجابة التساؤل الفرعي الثاني بما مستوى ممارسة أفراد العينة للقدرات الديناميكية وتحقيق الهدف الفرعي الثاني وفيما يلي وصف للأبعاد الفرعية لمتغير القدرات الديناميكية.
- 1- مستوى ممارسة الاستشعار (المتوسط الحسابي: 3.84، الأهمية النسبية: 76.80%)، الترتيب الأول): تُعد الاستشعار ذات أهمية كبيرة في مصنع إسمنت عمران، حيث تعكس مهارة اكتشاف الفرص والتحديات في السوق بسرعة، مما يُعزز من استجابة المصنع للتغيرات الخارجية بشكل فعال.
2. مستوى ممارسة التعلم (المتوسط الحسابي: 3.84، الأهمية النسبية: 76.80%)، الترتيب الثاني): تعكس هذه القدرة الدور الحيوي لتطوير المهارات والخبرات داخل المصنع من خلال الاستفادة من التجارب السابقة لعمر المصنع منذ عام (1982م)، مما يُساهم في تحسين العمليات الإنتاجية وزيادة الكفاءة.
3. مستوى ممارسة التكامل (المتوسط الحسابي: 3.73، الأهمية النسبية: 74.60%)، الترتيب الثالث): تشير إلى أهمية الاعتماد على التصنيع الذاتي في الأجزاء النصف المصنعة والتكامل الخلفي والأمامي مع الموردين والعملاء فضلاً عن تعزيز علاقتها مع الأطراف الخارجية وأصحاب المصالح.
4. مستوى ممارسة إعادة التشكيل (المتوسط الحسابي: 3.68، الأهمية النسبية: 73.60%)، الترتيب الرابع): تُبرز دور الابتكار والتكيف مع التغيرات التقنية أو السوقية، مما يُساعد مصنع إسمنت عمران على تحسين الهيكل التنظيمي وعمليات الإنتاج لتلبية احتياجات العملاء بكفاءة إن لم يكن أفضل من المنافسين فمثلاً.
5. مستوى ممارسة التنسيق (المتوسط الحسابي: 3.49، الأهمية النسبية: 69.80%)، الترتيب الخامس): تُعزز هذه القدرة التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة في المصنع لضمان تحقيق أهداف الإنتاج بصورة متكاملة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.
- المحور العام مستوى ممارسة القدرات الديناميكية (المتوسط الحسابي: 3.72، الأهمية النسبية: 74.40%): يُظهر أن مصنع إسمنت عمران يعتمد على القدرات الديناميكية بشكل مرتفع، مما يُعزز قدرته على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتحقيق التميز في أدائه.
- وبهذا تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني، وفي ذات السياق تم تحقيق ثاني هدف فرعي للدراسة.
- ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)**
- مستوى تطبيق (الميزة التنافسية) وأبعاده الفرعية**
- (للإجابة عن السؤال الفرعي الأول الذي ينص: ما مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في مصنع أسمنت عمران؟) فقد تم تحليل مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق الميزة التنافسية

م	أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى التطبيق
6	التكلفة	3.73	0.709	74.60%	5	مرتفع
7	الجودة	4.54	0.441	90.80%	1	مرتفع جداً
8	المرونة	3.86	0.723	77.20%	4	مرتفع
9	التميز	4.15	0.632	83.00%	2	مرتفع
10	التركيز	4.05	0.642	81.00%	3	مرتفع
	محور الميزة التنافسية	4.07	0.471	81.40%	—	مرتفع

من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج النظام الإحصائي (SPSS)

1- يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (9) أن مستوى تطبيق فقرات أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية مجتمعة كان بدرجة تطبيق (مرتفع) وذلك لتحقيقه متوسطاً حسابياً بلغ (4.07) وبمستوى اهتمام بلغ (81.40%) يقع ضمن الفئة الرابعة لتدرج مقياس الدلالة اللفظية بفارق بسيط للوصول إلى الفئة الخامسة، حيث تراوحت الخمسة الأبعاد ما بين المتوسطين (3.73-4.54). وهذا يعكس درجة توافق عدد (171) مستجيباً من القيادات الإدارية وفي ذلك فإن إدارة المصنع تتمتع بمستوى عالٍ من تطبيق أبعاد الميزة التنافسية وإجابة التساؤل الفرعي الثاني الخاص بما مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران وتحقيق الهدف الفرعي الأول

2- أما على مستوى أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران فقد حصل بُعد (الجودة) على متوسط حسابي ((4.54) وانحراف معياري بلغ (0.441) وبمستوى اهتمام (90.80%) مما يعكس التزام مصنع إسمنت عمران بتميز منتجاته وتحقيق معايير الجودة العالية، الأمر الذي يُشكل عنصراً قوياً في تعزيز الميزة التنافسية للمصنع بالمقارنة مع منافسيه.

3- يأتي أخيراً حصول بُعد (قدرات التكلفة) في مصنع إسمنت عمران على متوسط حسابي ((3.73) وانحراف معياري بلغ (0.709) فضلاً عن اهتمام نسبي بلغ (74.60%) وبدلالة لفظية (مرتفع) مما يُشير إلى وجود تحديات في خفض التكلفة أو تحسين الكفاءة الاقتصادية، وهو جانب يتطلب تعزيز الجهود لتحقيق التوازن بين التكاليف والجودة.

4- حقق مصنع إسمنت عمران مستوى مرتفعاً في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية، حيث برزت الجودة والتميز كعناصر أساسية في تقوية مكانة المصنع. ومع ذلك، تحسين إستراتيجيات التكلفة يُمكن أن يعزز الأداء ويزيد من قدرته على المنافسة بشكل أكثر شمولية وبهذا تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الأول وفي السياق ذاته تحقق الهدف الفرعي الأول.

ز. اختبار فرضيات البحث:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها في تعزيز الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران" واختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد.

جدول (10) اختبار الانحدار الخطي المتعدد لنتائج العلاقة بين أبعاد القدرات الديناميكية مجتمعة في تعزيز الميزة التنافسية

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	T	B	المتغير المستقل	درجة الحرية Df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
0.000	15.042	2.077	القدرات الديناميكية	5 165	0.000	38.301	0.537	.733 ^a	الميزة التنافسية

من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج النظام الإحصائي (spss)

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن

- **معامل الارتباط (R: 0.733):** مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد القدرات الديناميكية مجتمعة (المتغير المستقل) وأبعاد الميزة التنافسية (المتغير التابع)، مع دور ذي دلالة إحصائية لهذه القدرات على تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران.
- **معامل التحديد (R²: 0.537):** مما يشير إلى أن 53.7% من التباين في الميزة التنافسية يُفسر من خلال أبعاد القدرات الديناميكية، بينما تُعزى نسبة 46.3% للتغيرات إلى عوامل أخرى لم يُتطرق لها في نموذج الدراسة، مما يعزز أهمية الاهتمام بالقدرات الديناميكية لتحسين الميزة التنافسية.
- **القيمة المحسوبة (F: 38.301) ومستوى الدلالة (P: 0.000):** تُبرز أهمية النموذج الإحصائي المستخدم، حيث يُثبت أن أبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير كبير على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بينما القيمة المحسوبة (F) أكبر بكثير من القيمة الجدولية، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي المستخدم.
- **(قيمة T: 15.042):** تُبرز أهمية تأثير المتغيرات المستقلة (القدرات الديناميكية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية). مما يثبت دور القدرات الديناميكية وتأثيرها الإحصائي على الميزة التنافسية وما يدل على ذلك بأن (قيمة T) المحسوبة أكبر بكثير من (قيمة T) الجدولية.
- **(قيمة B: 2.077):** تظهر العلاقة الإيجابية بين المتغيرات، مما يُشير إلى أنه مع كل زيادة في القدرات الديناميكية، تتحسن الميزة التنافسية بشكل ملحوظ أي أن كل زيادة بنسبة (100%) في مستوى القدرات الديناميكية يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بنسبة (46.4%).

- رفض فرضية العدم الرئيسية: وقبول الفرضية البديلة من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة: (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق) مجتمعة في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة: (الاستشعار، التكامل، التعلم، إعادة التشكيل، التنسيق) في تعزيز الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران") وبهذا تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)
- الإجابة على السؤال الرئيس الأول وتحقيق الهدف الأول للبحث: أكدت النتائج وجود دور فعال للقدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الميزة التنافسية، مما يحقق الهدف الرئيس الأول للبحث ويبرز أهمية تحسين هذه القدرات في المصنع لتحقيق تنافسية مستدامة.

1-1 اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار أثر كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار - التكامل - التعلم - إعادة التشكيل - التنسيق) على الميزة التنافسية، في مصنع إسمنت عمران، تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد كما يوضحه الجدول التالي :-

الجدول (11) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضيات الفرعية

النموذج	معامل الانحدار (B)	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (t)
الثابت	2.277	-	15.042	0.000
الاستشعار	0.076	0.123	1.534	0.127
التكامل	0.054	0.097	0.980	0.328
التعلم	0.123	0.231	2.258	0.025
إعادة التشكيل	0.162	0.238	2.565	0.011
التنسيق	0.065	0.135	1.319	0.189

من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج النظام الإحصائي (spss)

1-1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فمن خلال نتائج الجدول يتضح أن قيمة (Beta) معامل الانحدار المعياري بلغ (0.123) ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد قدرات الاستشعار والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهذا يعني إنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة في مستوى ممارسات بعد قدرات الاستشعار بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (12.3%)، في مستوى تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران كما تعني المتمم للنتيجة بنسبة (87.7%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق الميزة التنافسية تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج

الدراسة وهذه النتيجة تؤكد أن تطبيق الميزة التنافسية يتطلب وجود المزيد من الاهتمام المتواصل بالاستشعار البيئي في المصنع ، لما له من دور مهم في مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة وتطبيق الميزة التنافسية. وكانت نتيجة (t) المحسوبة هو (1.534) أقل من قيمة (t) الجدولية وعند مستوى دلالة (0.127) أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهوما يثبت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قدرات الاستشعار في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران وبالتالي نقبل فرضية العدم الذي تنص على إنه (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد قدرات الاستشعار في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران) ونرفض الفرضية البديلة وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فمن خلال نتائج الجدول يتضح أن قيمة (Beta) معامل الانحدار المعياري بلغ (0.097) ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين بعد قدرات التكامل والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهذا يعني إنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة في مستوى ممارسات بعد قدرات التكامل بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (9.7%)، في مستوى تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران كما تعني المُتمم للنتيجة بنسبة (90.3%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق الميزة التنافسية تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة وهذه النتيجة تؤكد أن تطبيق الميزة التنافسية يتطلب وجود المزيد من الاهتمام المتواصل بالتكامل البيئي في المصنع داخلياً على مستوى التكامل بالتصنيع وخارجياً من خلال بناء علاقة قوية مع العملاء وأصحاب المصالح. لما لذلك من دور هام وفاعل في تعزيز الميزة التنافسية في المصنع.

وكانت نتيجة (t) المحسوبة هو (0.980) أكبر من قيمة (t) الجدولية وعند مستوى دلالة (0.328) أكثر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهوما يثبت عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعد قدرات التكامل في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران وبالتالي نقبل فرضية العدم الذي تنص على أنه (لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية لبعد قدرات التكامل في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران) ونرفض الفرضية البديلة وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فمن خلال نتائج الجدول يتضح أن قيمة (Beta) معامل الانحدار المعياري بلغ (0.231) ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد قدرات التعلم والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهذا يعني إنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة في مستوى ممارسات بعد قدرات التعلم بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (23.1%)، في مستوى تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران كما تعني المُتمم للنتيجة بنسبة (76.9%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق الميزة التنافسية تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة وهذه النتيجة تؤكد أن تطبيق الميزة التنافسية يتطلب وجود المزيد من الاهتمام المتواصل بالدورات التدريبية والعمل الجماعي للاستفادة من الخبرات المتبادلة بين العاملين في المصنع ، لما لذلك من دور مهم في تطبيق الميزة التنافسية.

وكانت نتيجة (t) المحسوبة هو (2.258) أقل من قيمة (t) الجدولية وعند مستوى دلالة (0.025) أقل من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهوما يثبت وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعد قدرات التعلم في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة الذي تنص على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد قدرات التعلم في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

1-1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فمن خلال نتائج الجدول يتضح أن قيمة (Beta) معامل الانحدار المعياري بلغ (0.238) ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد قدرات إعادة التشكيل والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهذا يعني إنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة في مستوى ممارسات بعد قدرات إعادة التشكيل بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (23.8%)، في مستوى تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران كما تعني المُتمم للنتيجة بنسبة (76.2%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق الميزة التنافسية تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة وهذه النتيجة تؤكد أن تطبيق الميزة التنافسية يتطلب وجود المزيد من الاهتمام المتواصل بتشكيل مواردها وفقاً للمتغيرات والمستجدات في المصنع، لما لذلك من دور مهم في تعزيز الميزة التنافسية في المصنع.

وكانت نتيجة (t) المحسوبة هو (2.565) أقل من قيمة (t) الجدولية وعند مستوى دلالة (0.011) أقل من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهوما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قدرات إعادة التشكيل في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة الذي تنص على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد قدرات إعادة التشكيل في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

1-1-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

فمن خلال نتائج الجدول يتضح أن قيمة (Beta) معامل الانحدار المعياري بلغ (0.135) ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد قدرات التنسيق والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهذا يعني إنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة في مستوى ممارسات بعد قدرات التنسيق بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (13.5%)، في مستوى تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران كما تعني المُتمم للنتيجة بنسبة (86.5%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق الميزة التنافسية تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة وهذه النتيجة تؤكد أن تطبيق الميزة التنافسية يتطلب وجود المزيد من الاهتمام المتواصل بالتنسيق فيما بين الإدارات على المستوى الأفقي والرأسي. لما لذلك من دور هام وفاعل في تعزيز الميزة التنافسية في المصنع.

وكانت نتيجة (t) المحسوبة هو (1.319) أكبر من قيمة (t) الجدولية وعند مستوى دلالة (0.189) أكثر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهوما يثبت عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعد قدرات التنسيق في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران وبالتالي نقبل فرضية العدم الذي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لبعد قدرات التنسيق في تطبيق الميزة التنافسية بمصنع إسمنت عمران) وبهذا يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

ج. استنتاجات البحث:

1. يُظهر مصنع إسمنت عمران مستوى عالٍ في ممارسة القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة على التوالي (الاستشعار، والتعلم، والتكامل، وإعادة التشكيل، والتنسيق)، دلالة على إن إدارة المصنع تمتلك معلومات كافية عن تحركات المنافسين، ولديها كوادرات هندسية وفنية قادرة على استيعاب التقنيات الحديثة بسرعة عن طريق التعلم لكن بالمقابل رغم حصول أبعاد (التكامل، وإعادة التشكيل، والتنسيق) على مستوى عالٍ إلا أن وجودها في ذيل قائمة الترتيب يشير إلى ثقل الهيكل التنظيمي والبيروقراطية وعدم التنسيق والتكامل على المستوى الداخلي والخارجي.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الميزة التنافسية في مصنع إسمنت عمران حقق درجة كلية عالية وأهمية نسبية كبيرة على التوالي (الجودة، والتميز، والتركيز، والمرونة، والتكلفة) إشارة إلى السمعة التاريخية للمصنع وترسيخ الصورة الذهنية لدى المستهلك اليمني للمنتج كأولوية قصوى مما يجعله الخيار الأول للمشاريع الإنشائية الكبرى وأنه يعتمد على إنتاج نوع معين لعملاء محددين لكن بالمقابل جاء بعد التكلفة بالمركز الأخير نتيجة ارتفاع أسعار الوقود وعدم امتلاكه لتكنولوجيا حديثة مقارنة بالمنافسين جعله ينافس بقيمة المنتج لا بسعره حيث يضطر لرفع السعر لتغطية التكاليف العالية دون التضحية بالجودة.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مستوى ممارسة القدرات الديناميكية وتطبيق الميزة التنافسية وذلك من خلال بعد التعلم وإعادة التشكيل والاستشعار والتنسيق على الترتيب في مصنع إسمنت عمران.
4. وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين التكامل والميزة التنافسية دلالة على اعتماد إدارة المصنع على استيراد القطع النصف المصنعة والاعتماد على وكلاء للمبيعات.
5. وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كلاً من الاستشعار والتعلم وإعادة التشكيل والميزة التنافسية يشير إلى أن إدارة المصنع تمتلك مقومات تنافسية ومعلوماتية لكنها لا تستغلها بكفاءة عالية وبقاء المصنع في السوق هو مدفوع بسمعته التاريخية وجودة منتجاته وليس بسبب تفوقه في إستباق المنافسين أو الابتكار الإداري المنظم.
6. وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعدي (التعلم، وإعادة التشكيل) عند مستوى معنوية (0.05) في مصنع إسمنت عمران ويشير ذلك إلى أن إدارة المصنع تعتمد كلياً على التكيف مع الأزمات مثل تغيير مصادر الطاقة أو صيانة المعدات ببدائل محلية وإن بقاء المصنع في السوق هو ناتج عن تراكم الخبرات الفنية وليس بناءً على تخطيط إستراتيجي مسبق.
7. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، التكامل، التنسيق) عند مستوى معنوية (0.05) في مصنع إسمنت عمران دليل على إدارة المصنع ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام على المستوى الأفقي والرأسي وبين قيادة المصنع وأصحاب المصالح على المستوى الداخلي والخارجي.
8. إن إدارة المصنع تركز على الإنتاج كمّاً وليس نوعاً وتسويق منتجاتها حصراً لفئة محددة من العملاء عبر وكلاء معينين دون التوسع إلى أماكن أخرى من سوق الإسمنت المحلي والدولي.

ط. توصيات البحث:

1. تحويل الإدراك العالي من نزعة فردية إلى نظام مؤسسي شامل مع تبني نظام رقمي متكامل لإدارة الموارد (ERP) يربط البيانات والمعلومات بمختلف الإدارات على المستوى الرأسي والأفقي لغرض تحويل القدرات العالية التي يمتلكها الموظفون إلى استجابة فورية وضمان الانسجام والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.
2. تبني إستراتيجية التميز في التكلفة من خلال تحسين كفاءة الطاقة لخفض كلفة الإنتاج من خلال استخدام الوقود البديل والاهتمام بتقليل التكاليف إلى أدنى مستوى عن طريق استخدام تكنولوجيا متقدمة في الإنتاج والعمليات التشغيلية إن لم يكن أفضل من المنافسين فمثلاً، وتقليل النفقات الغير ضرورية كون المنافسة بالتكاليف عامل مهم.
3. ترتيب أولويات التأثير بما أن التعلم وإعادة التشكيل هما المحركان للميزة التنافسية ، يُوصى بتوجيه الميزانيات الاستثمارية نحو برامج التطوير وتأهيل الصف الأول والثاني من القيادات لكونهما القوة الذي تضمن استمرارية التفوق الميداني مع إعادة النظر في توزيع الموارد والهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات السوق والتكنولوجيا الحديثة.
4. القيام بتبني إستراتيجية التكامل الخلفي والأمامي تدريجياً، عبر محاولة تصنيع بعض قطع الغيار محلياً ، للحد من التكاليف، والاعتماد الذاتي في صناعة الأجزاء النصف المصنعة والأكياس الفارغة بدلاً من استيرادها بضمن باهظ من الدول الأخرى من خلال تطوير خطوط إنتاج جديدة تقلل من الإرتهان الكلي لوكلاء البيع والشراء.
5. تفعيل أنظمة (دعم القرار) التي تربط نتائج الإستشعار البيئي بخطط الإنتاج والتسويق فوراً ، مما يحول المعلومات المتاحة من مجرد بيانات مرصودة إلى أرباح محققة في الوقت المناسب.
6. تعزيز التطوير الإداري كأولوية قصوى لتنمية القدرات المعرفية والمهارات الفنية لدى المديرين من خلال التدريب وورشات العمل لتمكينهم من التعامل مع التقنيات الحديثة لتنفيذ مهامهم بكفاءة.
7. القيام بعمل نظام اتصال فاعل بين الإدارات العليا والأقسام التشغيلية والتنفيذية وكسر حاجز الخوف بين الرؤساء والمؤسسين مما يخلق الثقة المتبادلة وفتح الباب على طرح أفكار إبداعية جديدة.
8. التنوع من منتجات المصنع بما يتناسب مع حاجات العملاء بمختلف المحافظات وتوسيع دائرة التسويق عبر منافذ جديدة مع ضمان التوازن بين التوسع الجغرافي والتركيز المحلي، لتجنب دخول المنافسين كشركاء في الحصة السوقية.

قائمة المراجع**أولاً: المراجع العربية:**

1. أبو العطا، سارة أحمد معن محمد (2024) متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية جامعة دمياط ، المجلد (39) العدد (89) الجزء (1) ص 80-114.

2. إبراهيم، سحر بركة محمد ، إسماعيل ، زكي مكي ،(2024) دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع الصناعي الخاص بولاية الخرطوم ، المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة ، السودان ، المجلد (2) العدد(2) ص 44-55 .
3. إبراهيم، سحر بركة محمد ، إسماعيل ، زكي مكي ،(2024ب) دور التسويق التفاعلي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع الصناعي الخاص بولاية الخرطوم ، المجلة الأفرو آسيوية للبحث العلمي ، السودان ، المجلد (2) العدد(3) ص 292-304.
4. الأمين ، يوسف منها ، حسنين ، محمد صلاح الدين ، المصطفى ، انعام مصطفى (2024) ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة ، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (3) ، العدد (23) ، ص 101-125.
5. التقرير السنوي لمصنع إسمنت عمران للعام المالي 2024م وتقارير المبيعات والتسويق.
6. الحاضري ، أحمد محمد الكميم، جمال ناصر(2024) دور التعلم الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية ، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ، مجلد رقم (3) العدد (8) ص 521-548.
7. الحداء، فؤاد أحمد أحمد ، زيد ، جمال درهم أحمد (2024) دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ، اليمن، المجلد (2) ، العدد(1) ص 731-758.
8. الحميدي ، عبدالله راجح علي حسن ، طواف ، عبد الخالق هادي محسن (2024) دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات بيع الأجهزة المنزلية بأمانة العاصمة ، مجلة جامعة عمران ، اليمن ، المجلد (04) ص 177-208.
9. السيف، روان عبد الرحمن محمد؛ حسن، الفصيل عبد الحميد محمد؛ جراد، فايز علي (2024) أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الحياة الاستثمارية، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، جامعة ميد أوشن، كلية الإدارة، المجلد(3)، العدد(8) ص (144-182).
10. الشامي، محمد علي حسين ، العاليا، فتحية أحمد حسين (2024) دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة ، صنعاء ، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ، المجلد (3) العدد (4) ص (237-271).
11. الشعار، آمال محمد خليل ، الخشالي، شاكر جارالله (2024) دور القدرات الديناميكية في تعزيز رشاقة سلاسل التوريد بالتطبيق في المنظمات الخدمات لكلاً من الأردن والمملكة العربية السعودية وقطر، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في مجال الأعمال والعلوم الاجتماعية ، جامعة العلوم الإسلامية ، المجلد(14) ، العدد(16)، ص 58-74.

12. الشهراني، فيصل سعد ثبيت، (2024)، أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على المنظمات اللوجستية دراسة تطبيقية على شركة بلس للخدمات اللوجستية، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة ميد أوشن، كلية الإدارة المجلد (7) العدد (71) ص (658-730).
13. الصرايرة ، وائل عبدالفتاح (2024) أثر اليقظة الإستراتيجية في تكامل سلاسل التوريد في شركات الأدوية الأردنية ، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع ، المجلد (100) ، العدد(100) ، ص 90-109.
14. العبسي، عدنان محمد عبد الجبار؛ علي، محمد عبد الرشيد؛ حسن، فهد راجح طراد، (2024)، أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، مركز إدارة الأعمال، جامعة صنعاء، المجلد (3) العدد(7) ص (75-130).
15. العميرية ، نور الدين ، (2024) دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة ، أطروحة دكتوراه الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التيسير ، جامعة 8 ماي - 1945 قالمة.
16. العوفي، محمد بن علي؛ المهلاوي، سعد عثمان أحمد، (2024)، تنمية القيادات الاقتصادية الديناميكية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، جامعة البريمي، كلية التجارة، المجلد (3) العدد(4) ص (153-169).
17. الفقي، حورية الهادي مفتاح (2024) دور أبعاد جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية - دراسة ميدانية على بعض فروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية ،مجلة صرمان للعلوم والتقنية ، كلية صرمان للعلوم والتقنية ، المجلد (6) رقم الإصدار (2) ص 168-183.
18. المؤيد، نزار عبدالوهاب علي ، المرهضي ، سنان غالب (2024)، أثر القدرات الديناميكية في التحول الرقمي الدور الوسيط لإدارة التغير في شركات الاتصالات اليمنية، مجلة الابتكار وريادة الأعمال، جامعة صنعاء، اليمن المجلد (13) العدد(85)، ص 1-26.
19. المودع، حميد حسين حاتم، القرشي ، عبدالله علي (2025) أثر تكنولوجيا المعلومات في الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصانع الإسمنت اليمنية ، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ، المجلد (4) ، العدد(9) ص 194-227.
20. المياحي، ذوالفقار عبادي نعمة، حسيني، أبو الحسن، خذائي ، ميثم شير، مغير، مرتضى(2024) نمذجة قدرات ديناميكية التسويق لزيادة الميزة التنافسية في شركة النفط العراقية ، مجلة الإنسانية البيئية ، العراق، المجلد (3)، العدد(8)، ص 1542-1561.

21. النبحوي، إسماعيل محمد؛ أبو عزوم، نجاح عطية (2024) أثر تطبيق التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية العاملة في مدينة مصراته، مجلة السائل العلمية المحكمة، الأكاديمية الليبية - مصراته، المجلد (18) العدد (37) ص (65-94).
22. باسردة، توفيق سريع علي، (2024) دور خفة الحركة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في شركات الصناعات التحويلية اليمنية، مجلة الريان للعلوم التطبيقية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة عدن ، المجلد (7) العدد (12) ص 1-38.
23. حسين، ظفر ناصر، الحكيم، ليلي محسن، شهيد، حنان مهدي، أمانة، أحمد عبدالله ، فاضل، علاء حسين، (2024) تأثير القدرات الديناميكية بالميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس في العراق، مجلة حديث ، العراق ، جامعة كربلاء، المجلد (12)، العدد (1)، ص 29-39.
24. زكري، أسماء ، عبداوي، نوال ، (2024) دور القدرات الديناميكية في تحسين الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تبسة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد (19)، العدد (02)، ص 242-260.
25. زهرة، أحمد، شرارة، حسن (2024) تقييم واقع المرونة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري مجلة جامعة البعث، جامعة طرطوس، كلية الاقتصاد، سورية، المجلد (46) العدد (7) ص (73-110).
26. شجاع الدين، فضل محمد (2024) علاقة تسويق الخدمات الجامعية بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ، جامعة 21 سبتمبر ، اليمن، المجلد (3) ، العدد (21) ص 100-124.
27. شيماء، حسيني، حمزة، سايح (2024) أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - منظمة سونلغاز بولاية البيض، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المركز الجامعي، نور بشير، الجزائر، المجلد (07) العدد (01) ص (81-100).
28. صالح ،وعد زكي ، والمعاضيد ، معن عبدالله. (2024) القدرات الديناميكية وتأثيرها في تعزيز إستراتيجيات الابتكار المفتوح: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات في الشركات الدوائية الخاصة العراقية .مجلة كلية بغداد للعلوم، جامعة بغداد، العدد (79).
29. عائشة، بن أحمد ، (2024) القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي الدور الوسيط للتجديد الإستراتيجي - دراسة حالة البنوك العمومية التجارية بولاية غرداية ، الجزائر ، جامعة المرواية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير .
30. عمران، طه عبد الرحمن عمران، & حسن، أحمد خشبة محمد. (2024). القدرات الديناميكية للمنظمة في تحقيق المكانة التنظيمية: بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية العراقية. المركز الديمقراطي العربي - مجلة الدراسات البحثية المتخصصة، القاهرة، جامعة القاهرة، المجلد 10، العدد 4، ص. 22-50.

31. قمصاني، إبراهيم سمير؛ حسن، الفصيل عبد الحميد محمد؛ جراد، فايز علي (2024) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي دراسة تطبيقية على مجموعة شركات دلة البركة بجدة، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، جامعة ميد أوغن - كلية الإدارة، المجلد (3)، العدد (8) ص (39-95).
32. مجياس ، حيدر عبدالمحسن ، عباس ، نهضة علي (2024) دور مرونة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرات الديناميكية - دراسة استطلاعية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، المجلد (05) ، العدد (147).
33. هيوتي، سارة مصطفى مروح (2024) تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع المنظمات السياحية فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
34. وارد، حسين، شاغي ، أحمد ، زروقي ، هشام (2024) الصورة الذهنية للمنتجات الطبيعية وأثرها على تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء- دراسة استطلاعية لعينة من مستهلكي الزيوت الطبيعية، مجلة الاقتصاد والمالية (JEF) ، الجزائر، المجلد (10) العدد (1) ص 14-28.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Amaya, A., Campoverde, J., & Granda, M. L. (2024). The effect of dynamic capabilities on MSMEs digitalization: Exploring the moderating role of firm age. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(1), 40-51. <https://doi.org/10.XXXX/jotmi.2024>
2. Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. (2024). Interrelation between sustainable dynamic capabilities, corporate sustainability, and sustained competitive advantage. *Sustainability*, 16(7), 2864. <https://doi.org/10.3390/su16072864>
3. - Chaudhuri, R., Chatterjee, S., & Vrontis, D. (2024). The role of dynamic capabilities in improving competitiveness and internationalization performance of organizations. *Competitiveness Review*. Advance online publication.
4. Climent Costa, R., Haftor, D. M., & Staniewski, M. W. (2024). AI-enabled business models for competitive advantage. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9, 100532. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100532>
5. Dobrovnik, M., Herold, D. M., & Kummer, S. (2024). Exploring supply chain managers' complex perceptions of dynamic capabilities for digital transformation. *Digital Business*, 5, 100098.
6. Fernandes, C., Ferreira, J. J. M., Veiga, P. M., Hu, Q., & Hughes, M. (2024). Dynamic capabilities as a moderator: Enhancing the international performance of SMEs with international entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00784-8>

7. Hendijani, R., & Saeidi Saei, R. (2024). Supply chain integration, competitive strategies and firm performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1410–1438. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3788>
8. Hoang, D. V., Hien, P., Phan, N. T., & Duong, T. T. T. (2024). Digital capabilities and sustainable competitive advantages: The case of emerging market manufacturing SMEs. *SAGE Open*, 1-25. <https://doi.org/10.1177/21582440251329967>
9. Indeje, D. L., & Mutua, J. (2024). Dynamic capabilities and competitive advantage of the telecommunication industry in Kenya. *African Journal of Emerging Issues*, 6(8), 77-91.
10. MaCall, R. (2024). Market segmentation and focus strategy for business growth. *Strategic Management Review*, Harvard University Business School, 15(2), 200-225.
11. Nguyen, T. M. N., & Le, T. Q. (2024). Food processing enterprises performance: Roles of dynamic capabilities and competitive advantage. *Journal of Distribution Science*, 22(6), 57-68.
12. Ntoiti, P. N., & Njuguna, V. N. (2024). Dynamic capabilities and competitive advantage of deposit taking savings and credit cooperative societies in Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 2(2), 21-39. <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v2i2.95>
13. Pfajfar, G., Mitreġa, M., & Shoham, A. (2024). Systematic review of international marketing capabilities in dynamic capabilities view—Calibrating research on international dynamic marketing capabilities. *International Marketing Review*, 41(1), 237–272. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2022-0276>
14. Pahuja, S., Mahlawat, S., Kumar, V., Sah, R. K., Paliwal, M., Singh, S., & Kumar, M. (2024). Gaining competitive advantage status through human resource practices: A study of Indian banks. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100804. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100804>
15. Saputra, M. H., Utomo, M. N., Ariansyah, K., Wismayanti, Y. F., Ansyah, R. H. A., Koeswinarno, & Suradi. (2024). Small and medium-sized enterprises dynamic capabilities and competitive advantage: The mediating effect of digitalization. *Entrepreneurial Business and Economics Review (EBER)*, 12(3). <https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120303>
16. Shiferaw, R. M., & Kero, C. A. (2024). Dynamic capabilities view practices of business firms: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2336309. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336309>
17. Sikenyi, E. N. (2024). The mediating effect of organizational capabilities and high-performance work system on the relationship between transformational leadership style and competitive advantage of selected manufacturing firms in Kenya. *The International Journal of Business & Management*, 12(3), 1-9.

18. Sudarnice, S., Wasik, Z., & Lina, L. F. (2024). Using IT-enabled dynamic capabilities to develop firm inventive capability and business process agility: The moderating effect of tumultuous surroundings. *Journal of Managerial Sciences and Studies*, 2(2), 134-160.
19. Sun, W., Chen, K., & Mei, J. (2024). Integrating the resource-based view and dynamic capabilities: A comprehensive framework for sustaining competitive advantage. *Seokyeong University Journal*, 8(1), 210-225.
20. Zehir, C., & Vural Allaham, M. (2024). The impact of value creation through dynamic capabilities on competitive advantage and firm performance. *Migration Letters*, 21(4), 1664-1681.