

The Impact of Dynamic Capabilities on competitive advantage Analytical  
research in Iraqi Cement State Company

تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية  
بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

م.د. سهير عادل حامد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث/ صفاء كامل حنان / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد



OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received:1/10/2018

Accepted: 11/11/2018

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تشخيص طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية بوصفة متغير مستقلا والميزة التنافسية بوصفها متغيرا مستجيبا، والتعرف على دور كل منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. وتم تطبيق البحث في الشركة العامة للسمنت العراقية احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث، والاهمية التي تنطوي عليها عينة البحث والشركة المبحوثة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثه، وكانت عينة البحث عينة قصدية (75) فرداً من قيادات الشركة وشملت (المديرين العامين، معاوني المديرين العامين، مديري الأقسام مسؤولي الشعب)، باستعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات والتي تكونت من (39) فقرة. ولأجل معالجة البيانات واختبار الفرضيات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية ومنها (معامل الفا كرونباخ، التحليل العاملي التوكيدي، واختبار التباين الأحادي وغيرها)، واستخرجت النتائج باستعمال البرنامج الحاسوبي (Spss V.23, Amos V.23)، وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتي اثبتت صحة الفرضيات واهمها ان القدرات الديناميكية تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية وتزداد قيمة هذا التأثير من خلال قدرات الاستشعار والتنسيق وإعادة التشكيل والتعلم والتكامل على الترتيب.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** القدرات الديناميكية، الميزة التنافسية، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل، الكلفة، الجودة.



Journal of Economics and  
Administrative Sciences  
2019; Vol. 25, No.111  
Pages: 138- 159

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

تعد القدرات الديناميكية بمعطياتها وسيلة رئيسة تمكن المنظمات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية لتحقيق أهدافها التي تتمكن من خلالها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه. وأن هذه التغييرات والتحديات السريعة والخطيرة التي تواجهها هذه المنظمات، حتمت عليها إجراء تحولات عديدة في طريقة أداء أعمالها في المستقبل القريب والبعيد، فضلاً عن البحث عن استراتيجيات جديدة من أجل الحصول على الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء وتحقيق أهدافها. فالمنظمات الضعيفة التي لا تحسن استعمال قدراتها ومهاراتها أصبحت غير قادرة على البقاء في ظل هذه التحديات، وأصبح لزاماً عليها ان تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية. وبالمقابل فقد أصبح من الواضح جداً وبشكل لا يقبل الشك بأن الميزة التنافسية احتلت موقعاً مركزياً في دراسات الإدارة الاستراتيجية، فمن خلالها تستطيع المنظمات التفوق على منافسيها والوقوف بشكل قوي تجاه هذه التحديات، من أجل البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة. وانطلاقاً من أهمية القدرات الديناميكية والميزة التنافسية ودورهما الكبير في تحقيق التفوق التنظيمي، تبلورت فكرة هذا البحث وهي (تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية) لتتناول هذين الموضوعين وللوقوف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بهما.

## المحور الأول / منهجية البحث ودراسات سابقة

يتناول هذا المحور التعرف على مشكلة البحث، أهميته، أهدافه، المخطط الفرضي للبحث وفرضياته وكالاتي:

### أولاً: مشكلة البحث

تعمل المنظمات في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد، حتم عليها التكيف مع العمل ضمن أطر إدارية واقتصادية وتكنولوجية ومجتمعية متغيرة باستمرار وبسرعة. وهذا ما فرض على المنظمات الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية، لأن عدم الاستجابة السريعة قد يؤدي الى فقدانها الفرص النمو والتقدم والاستمرار، لذلك يتوجب على تلك المنظمات أن تدير وبشكل فاعل ظروف عملها المتغيرة، وتحاول الحفاظ على زبائنها فضلاً عن جذب زبائن جدد، وهذا يتطلب محاولة إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه كل من القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، وتأثير ذلك في أداء المنظمة موضع التطبيق، ولاسيما بعد ان لمس الباحث من خلال مقابلة بعض المسؤولين في الشركة عينة البحث وجود بعض الغموض في عينة البحث لمفهوم القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية في منظماتهم، على الرغم من تطبيقها دون الالمام بها، فضلاً عن أهميتها في مسار الحياة الوظيفية لديهم. ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى فهم عينة البحث لخصائص ومفاهيم متغيري البحث وعلاقتها بمجمل اعمالهم؟
2. ما مستوى إدراك المس\_ولين في الشركة المبحوثة لمفهوم القدرات الديناميكية؟
3. ما مستوى إدراك المسؤولين في الشركة المبحوثة لمفهوم الميزة التنافسية؟
4. ما مستوى ارتباط القدرات الديناميكية وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركة المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية متغيراته اذ تواجه جميع المنظمات تحديات كبيرة في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة المحلية والإقليمية والعالمية، تفرض عليها تبني أساليب وأنماط وعمليات وبرامج جديدة من خلال بناء وتطوير قدراتها الديناميكية للوصول الى مستوى عال من الميزة التنافسية وتتجلى أهمية البحث في:

1. أهمية متغيري البحث كونهما من المواضيع المهمة للمنظمات المعاصرة.
2. أهمية العينة والتي شملت القيادات الإدارية العاملة في الشركة المبحوثة بجميع مستوياتها بوصفها تمثل النواة الأساسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3. أهمية مجتمع البحث الذي اتخذ من الشركة العامة للسمنت العراقية ميداناً له كونها تعد من أكثر شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية نجاحاً في محافظة بغداد بحسب تقييم الوزارة وهي شركة عاملة في مجال اختصاصها وتدر ارباحاً كبيرة تعود بها الى الوزارة.

4. الافادة من طبيعة واهمية العلاقة القائمة بين متغيرات البحث (القدرات الديناميكية والميزة التنافسية) في تطوير الشركة المبحوثة وزيادة وعيها بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على جودة المنتجات المقدمة ضمن نطاق بيئتها.

### ثالثاً: أهداف البحث

يتجسد الهدف الرئيس للبحث في تشخيص طبيعة التأثير بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، والتعرف على دور كل من منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة ومنه تنبثق عدة أهداف فرعية يمثل بعضها في الواقع وسائل لتحقيق ذلك الهدف وهي:

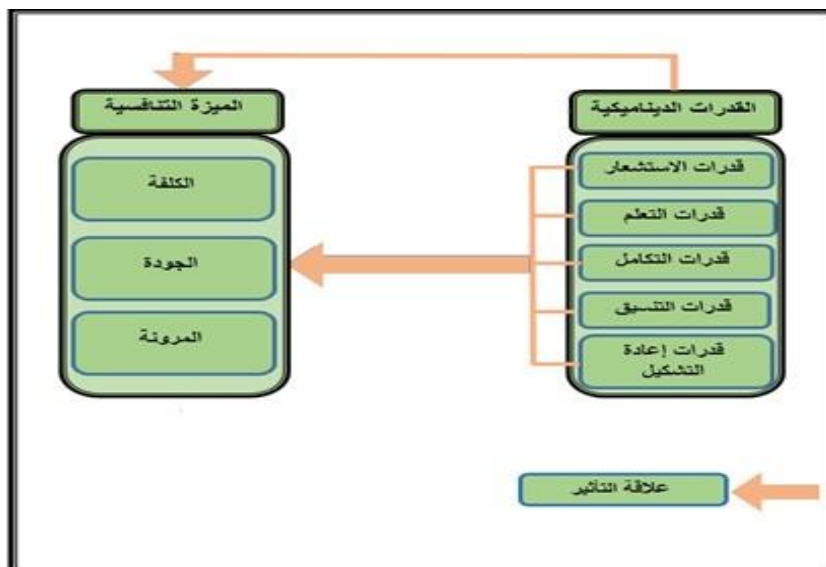
1. تحديد مستوى القدرات الديناميكية بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها في الشركة المبحوثة.
2. التعرف على مدى إدراك عينة البحث لأهمية تطبيق متغيراته وتقديم مقترحات للشركة المبحوثة في ضوء ما سيتوصل إليه البحث من نتائج.
3. تزويد المعنيين والمهتمين بمعلومات عملية ونظرية توضح طبيعة متغيرات البحث، ومصادرها ومسبباتها.
4. اختبار علاقة التأثير، المتوقعة بين أبعاد القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، وقدرات إعادة التشكيل) وابعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة والمرونة).

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى توضيح العلاقات المنطقية للمتغيرات الرئيسية او الفرعية ذات العلاقة، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات استناداً للمسوحات الفكرية والادبيات الاستراتيجية وبما توفر للباحث من مصادر، ويمثل هذا المخطط مجموعة من العلاقات التي تربط بين متغيرات البحث وهي:

1. المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق وقدرات إعادة التشكيل).
2. المتغير المستجيب (الميزة التنافسية) بأبعادها (الكلفة، الجودة والمرونة).

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث.



## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

### خامساً: فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلة البحث واختبار مخطتها الفرضي، اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية معنوياً وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرات الاستشعار في الميزة التنافسية.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرات التعلم في الميزة التنافسية.
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرات التكامل في الميزة التنافسية.
- د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرات التنسيق في الميزة التنافسية.
- هـ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرات إعادة التشكيل في الميزة التنافسية.

### سادساً: حدود البحث

- الحدود المكانية: تمثلت بالشركة العامة للسمنت العراقية احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية.
- الحدود البشرية: تتضمن العينة كل المديرين العامين، معاوني المديرين العامين، مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في الشركة المبحوثة.

### سابعاً: مجتمع البحث وعينته

أجرى الباحث اختبارات جانب البحث التطبيقي في الشركة العامة للسمنت العراقية وكانت عينة البحث (75) فرداً لجميع المديرين العاملين في الشركة من (المديرين العامين، معاوني المديرين العامين، مديري الأقسام ومسؤولي الشعب) لما لهم من دور رئيس في متغيرات البحث والتي تتمثل بالقيادات الإدارية المشرفة على القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة المبحوثة، وكونهم الاقدر على وضع وانتهاج ومتابعة القدرات الديناميكية للشركة المبحوثة والوصول الى الميزة التنافسية فيها.

### ثامناً: الإحصاء التحليلي لاستمارة الاستبيان

1. صدق الاستبانة ( صلاحيتها): يستعمل الصدق للتأكد من كون المقياس متضمن لعدد كاف من الفقرات التي تعمل على قياس المفهوم الذي تبناه البحث ( مدى تمثيل المقياس للمفهوم بصدق) وللصدق نوعين من الاختبارات ، أولهما : صدق المحتوى (Content Validity) والذي يدل على مدى تمثيل فقرات الاستبانة للمتغيرات والابعاد المبحوثة ، إذ اعتمد الباحث مقاييس ثابتة ، تم التأكد من صدقها وصلاحيتها نظراً لكونها من دراسات سابقة مع اجراء بعض التعديلات وتكييف الاستبانة لتلائم مع البحث الحالي، وثانيهما : الصدق الظاهري (Face Validity) ، والذي يشير الى مدى انعكاس فقرات المقياس لما خصصت لقياسه فعلاً (Zikmund et al., 2010:308)

2. ثبات الاستبانة: اعتمد البحث الحالي على عدداً من المقاييس الجاهزة المستعملة في دراسات سابقة، الامر الذي ساعد على الحصول على مستوى جيد من الثبات والصدق. وبهدف التأكد من ثبات واتساق الاستبانة ، قام الباحث باستعمال معامل (الفا كرونباخ) للتحقق من اتساق الاستبانة الداخلي ، فكانت نسب معامل الفا كرونباخ للمتغير التفسيري (القدرات الديناميكية) على المستوى الكلي للفقرات البالغ عددها (24) فقرة (0.884) ، بينما كانت نسبة معامل الفا كرونباخ للمتغير المستجيب (الميزة التنافسية) للفقرات البالغ عددها (15) فقرة (0.805) ، اما مقدار معامل الفا كرونباخ الكلي لجميع فقرات الاستبانة والبالغ عددها (39) فقد حصل على (0.941) ، وبمعامل صدق مقداره (0.96)، مما يشير الى اتساق المقياس وثباته الداخلي وبمستوى موثوقية مرتفع.



## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

### دراسات سابقة

#### أولاً: دراسات سابقة حول المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)

##### 1. دراسة (اليساري، 2014)

عنوان الدراسة	انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات-دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية
أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي يلعبه كل من القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق نجاح الشركة العامة للسمنت الجنوبية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام، وذلك ضمن إطار نظرية حديثة في مجال الفكر الإداري وهي نظرية تعدد المستويات.
منهج الدراسة	استطلاعي.
متغيرات وادوات الدراسة	- القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات الاستحواذ، وقدرات إعادة التشكيل). - مهارات التفكير الاستراتيجي - الأداء المنظمي المستدام. - نظرية تعدد المستويات. واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، وتكونت العينة من (110) منتسب يشغلون مناصب إدارية عليا فيها.
أهم الاستنتاجات	الادراك المرتفع لمتغيرات الدراسة الحالية من قبل الشركة المبحوثة، وهذا من شأنه تسهيل مهمة تحقيق الترابط فيما بينها بما يسهم في الدفع بالأداء المنظمي المستدام، والارتقاء بالشركة والوصول من خلاله الى مراكز تنافسية مرموقة سواء على الصعيد المحلي او العربي او الدولي.

##### 2. دراسة (Pavlou & El Sawy, 2011)

عنوان الدراسة	فهم الصندوق الأسود الغامض للقدرات الديناميكية
أهم أهداف الدراسة	- وضع نموذج قابل للقياس للقدرات الديناميكية المتمثلة بـ (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق وقدرات إعادة التشكيل) وهذه القدرات هي التي تساعد في إعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية وتحويلها إلى قدرات جديدة تتلاءم بشكل أفضل مع البيئة. - وضع نموذج هيكلي يعكس تأثير القدرات الديناميكية على الأداء من خلال إعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية في سياق تطوير المنتجات الجديدة.
منهج الدراسة	تحليلي
متغيرات وأدوات الدراسة	- القدرات الديناميكية المتمثلة بـ (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، قدرات إعادة التشكيل). - الأداء. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	كان مجتمع الدراسة (181) وحدة من وحدات تطوير المنتجات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية.
أهم الاستنتاجات	تبين من خلال النتائج التي استحصل عليها من نموذج القياس والنموذج الهيكلي أن القدرات الديناميكية تؤثر في أداء وحدات تطوير المنتجات الجديدة من خلال إعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية، ويزداد تأثير هذه القدرات على المنظمات في البيئات شديدة الاضطراب.



## تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

3. دراسة (Nieves & Haller, 2014)

عنوان الدراسة	بناء القدرات الديناميكية من خلال موارد المعرفة
أهم أهداف الدراسة	تقييم دور موارد المعرفة في تطوير القدرات الديناميكية في مجال الفنادق.
منهج الدراسة	تحليلي.
متغيرات وادوات الدراسة	- موارد المعرفة. - القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق). واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في قطاع الفنادق والسياحة في اسبانيا، وتكونت العينة من (50) فرداً من العاملين في هذا القطاع.
أهم الاستنتاجات	أن المعرفة والمهارات السابقة على المستوى الفردي او الجماعي تشكل الأساس لتطوير القدرات الديناميكية في قطاع الفنادق، وان الشركات التي تملك مستويات عالية من المعرفة تكون لها قابلية أكثر على تطوير قدراتها.

### ثانياً: دراسات سابقة حول المتغير المستجيب (الميزة التنافسية)

1. دراسة (العبي، 2013)

عنوان الدراسة	تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموائمة بين عوامل النجاح الحرجة والخيارات الاستراتيجية
أهم أهداف الدراسة	- التعريف بالخيارات الاستراتيجية، والعوامل الحرجة للنجاح، والميزة التنافسية المستدامة، بوصفها متغيرات مهمة في ادارة الاعمال، وبناء إطار معرفي فلسفي يتعلق بهذه المتغيرات استكمالاً لهذا الهدف. - الكشف عن حقيقة الميزة التنافسية المستدامة بوجود متغيري الدراسة، او من دون وجودهما، وذلك لامتلاك أرضية معرفية تطبيقية بتحريك هذه المتغيرات في التأثير بواقع ميزتها التنافسية المستدامة. - توافر قاعدة معلوماتية للمهتمين بمتغيرات الدراسة وللإدارات العليا في الشركة التي قد تسهم في تطوير رؤيتهم المستقبلية.
منهج الدراسة	تحليلي.
متغيرات وادوات الدراسة	- الميزة التنافسية. - عوامل النجاح الحرجة. - الخيارات الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في شركة المعتمد العامة للمقاولات، وتكونت العينة من (90) فرداً.
أهم الاستنتاجات	- على الشركات التي تنشُد النجاح ان تبحث عن العوامل الحرجة التي تفوقها الى تحقيق ذلك النجاح، وتحديد الخطوات التي تتبعها. - على الشركة توخي الدقة في اختيار الخيارات الاستراتيجية التي تنسجم مع اهدافها واهداف المجتمع. - وكانت جميع علاقات الارتباط بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة قوية وذات دلالة معنوية، وكذلك علاقة الارتباط بين الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة قوية وذات دلالة معنوية، مما يشير الى تأثير عناصر النجاح الحرجة والخيارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة.



## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

### 2. دراسة (Yusoff & Azam, 2011)

Managing Human Capital for Sustainable Comperriive Advantage ادارة رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية ادارة رأس المال البشري (HC) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (SCA) في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية العاملة في باكستان.	أهم أهداف الدراسة
تحليلي.	منهج الدراسة
- رأس المال البشري. - الميزة التنافسية المستدامة. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.	متغيرات وادوات الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في شركة GSM يوفون احدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات النقالة في باكستان وتكونت العينة من (135) فرداً.	مجتمع وعينة الدراسة
توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين ادارة رأس المال البشري والميزة التنافسية، أثرت الى حد كبير على ممارسات الموارد البشرية من حيث الاختبار والتدريب واقترحت اكثر السياسات التي ركزت عليها (HC) لزيادة الميزة التنافسية المستدامة.	أهم الاستنتاجات

### 3. دراسة (Hani & Alhawar, 2009)

The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge	عنوان الدراسة
أثر المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية: تحديات استراتيجية معرفة مدى تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق ميزة تنافسية للشركة	أهم أهداف الدراسة
تحليلي.	منهج الدراسة
- المقدرات الجوهرية. - الميزة التنافسية. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.	متغيرات وادوات الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في شركات التامين في الاردن، وتكونت العينة من (61) فرداً.	مجتمع وعينة الدراسة
- هناك ارتباط وثيق للمقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية. - ان عملية تطوير المقدرات الجوهرية تمكن الشركة من التنافس في اسواق عالمية من خلال الابداع.	أهم الاستنتاجات



## المحور الثاني/ الجانب النظري

سنناول في هذا المحور المفاهيم الأساسية للقدرات الديناميكية والعيزة التنافسية وكالاتي:

### أولاً: القدرات الديناميكية

#### 1. مفهوم القدرات الديناميكية

تعد القدرات الديناميكية أحد الأطر المؤثرة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، إذ يمكن عن طريقها فهم كيفية تحقيق العيزة التنافسية وكيفية الحفاظ على هذه العيزة على مر الزمن. وتحتاج المنظمات ذات القدرة التنافسية العالية باستمرار إلى أن تكون قادرة على توقع التغييرات البنينة والاستعداد لإجراء تعديلات في استراتيجيتها من أجل الحفاظ على أفضلية المنافسة. وقد تمت الإشارة إلى القدرة على القيام بذلك بشكل منهجي كقدرة ديناميكية، هدفها الرئيس شرح العيزة التنافسية طويلة الأجل للمنظمة (Eriksson, 2014: 66). وقد أصبح نهج القدرات الديناميكية إطاراً مؤثراً لفهم كيفية تطور المخزون من موارد المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أو الحفاظ على عيزة تنافسية مستدامة (Nieves & Haller, 2014: 224). إذ تمثل القدرات الديناميكية القدرة على الاستجابة للأسواق الجديدة لأنها إجراءات تنظيمية واستراتيجية تحقق المنظمات من خلالها موارد جديدة لها (King & Tucci, 2002: 171)، وتعد عنصراً مهماً لنجاح أعمال المنظمات، خاصة عندما تحتاج المنظمة إلى كسب زبائن جدد في السوق أو فئة منتجات جديدة في بيئة سريعة التغير، وبدونها فإن المنظمات الغنية بالموارد سوف تفقد ميزتها التنافسية بسرعة وفي النهاية تخرج من لعبة الأعمال (Ma et al., 2013: 2). ونظراً لأهمية موضوع القدرات الديناميكية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية جرى تناول دراستها من قبل العديد من الباحثين فعرّفها (Teece et al., 1997: 510) بأنها القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة عن طريق تغيير الموارد الداخلية والخارجية لتمكن المنظمة من دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البنينات غير المؤكدة والمتغيرة. وأشار (Zollo & Winter, 2002: 340) إلى القدرات الديناميكية بأنها نمط مستقر من النشاط الجماعي الذي تقوم المنظمة من خلاله بإنتاج وتعديل إجراءاتها بشكل منهجي سعياً إلى تحسين الفعالية. بينما يراها (Ambrosini et al., 2009: 6) بأنها القدرة على تجديد الكفاءات الحالية للمنظمة من أجل تحقيق التوافق والانسجام مع بيئة الأعمال المتغيرة. ومن وجهة نظر (Nieves & Haller, 2014: 225) فهي عمليات المنظمة الداخلية التي تهدف إلى تطوير وتجديد مواردها وقابلياتها لغرض التكيف مع البيئة المتغيرة. فيما عدها (Pervan et al., 2018: 4) بأنها الروتين التنظيمي والاستراتيجي الذي تستطيع المنظمات من خلاله تكوين موارد جديدة لها. ويعرف الباحث القدرات الديناميكية بأنها "مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على استشعار البيئة الخارجية وتعديل وتوسيع قاعدة معلوماتها ومعارفها مما يساعدها في تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع مواردها ونشاطاتها والذي ينعكس بدوره على إعادة تشكيل قدراتها الحالية وتطويرها بطريقة أفضل لكي تتلاءم مع التغييرات البنينة".

#### 2. أبعاد القدرات الديناميكية

تمثل القدرات الديناميكية مجموعة القابليات والمهارات والنشاطات التي تمكن المنظمة من مواجهة التغييرات في البيئة الخارجية، وعادة ما تكون القدرات الديناميكية جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية والروتينيات التي تسمح للمنظمة بالتكيف مع ظروف السوق المتغيرة لإعادة تشكيل قاعدة مواردها، وتمكين التحول والتكيف، وتحقيق العيزة التنافسية. وبعبارة أخرى، ينبغي اعتماد المنظمة على قدرتها على الإبداع والتجديد لتحقيق عيزة تنافسية في الظروف البنينة المضطربة (Tseng & Lee, 2014: 160)، ومن أجل الوصول إلى ذلك فلا بد من وجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة لهذا الغرض. ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة وجد أن هناك اختلاف بين الباحثين حول أبعاد القدرات الديناميكية، وقد تبني البحث الحالي الأبعاد الخمسة الآتية للقدرات الديناميكية: (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، قدرات إعادة التشكيل)، وتم اختيار هذه الأبعاد لاتفاق أغلب الباحثين عليها، فضلاً عن توافق هذه الأبعاد مع أهداف البحث الحالي وإمكانية تطبيقها في البيئة العراقية.





## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

### أ. قدرات الاستشعار

يمثل الاستشعار قدرة المنظمة على ملاحظة التغييرات في البيئة، وهذا يعني أن قدرة الاستشعار لها علاقة بالقدرة على التعرف على الفرص والتحويلات ورصد التهديدات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على أعمالها (Chukwuemeka & Onuoha, 2018: 8). ويرى (Teece, 2007: 10) عند استشعار المنظمات بينتها، لا بد على قياداتها معرفة كيفية تفسير الأحداث والتطورات الجديدة، والتقنيات الواجب اتباعها، والقطاعات المستهدفة في السوق. وعليهم تقييم الكيفية التي ستتطور بها التكنولوجيا وكيف ومتى سيستجيب المنافسون والموردون والزبائن. ويمكن أن تؤدي أعمالهم، إلى جانب إجراءات العملاء والموردين وهينات وضع المعايير والحكومات، إلى تغيير طبيعة الفرصة والطريقة التي ستظهر بها المنافسة. وأشار (Barreto, 2010: 259) الى أن القدرة على الاستشعار تمثل نقطة البداية ضمن منظور إجرائي بشأن القدرات الديناميكية، إذ إنها النقطة التي يتم فيها تحديد الاحتياجات أو الفرص المحتملة للتغيير استناداً إلى التغييرات في بيئة الأعمال. ومع ذلك، فإن الحاجة أو الفرصة للتغيير لا تتحدد فقط بالتغيرات في البيئة الخارجية. كما أنه يعتمد على الوضع الحالي للموارد والقدرات فهذا الموقف يحدد ما إذا كانت هناك حاجة لبناء القدرات الحالية أو توسيعها أو تعديلها، ومن وجهة نظر (MacInerney-May, 2011: 17) فإن الاستشعار يتعلق بكل من القدرة على التعرف على التحويلات في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر في نموذج الأعمال والقدرة على تحديد إلى أي مدى قد تستجيب المنظمة مع قدرتها الحالية، أو هل من الضروري تطوير قدرات جديدة.

### ب. قدرات التعلم

يعد التعلم وسيلة رئيسة لتحقيق النجاح والذي يتطلب من المنظمات أن تستكشف سبل جديدة وتتعلمها، وفي الوقت نفسه تستثمر ما تعلمته بالفعل (Protogerou et al., 2011: 619). وذكر (Chukwuemeka & Onuoha, 2018: 8) ان التعلم يمثل القدرة على خلق واكتساب ومشاركة المعرفة المحددة اللازمة للاستيلاء على الفرص التي تم تحديدها. حالما يتم تحديدها، يجب معالجتها بمنتجات جديدة تتطلب اتخاذ قرار بإعادة بناء القدرات التشغيلية القائمة بالتعلم، والمعارف والمهارات الجديدة (Pavlou & El Sawy, 2011: 244). وذكر (Hou, 2008: 1255) أنه يمكن تلبية الاحتياجات والرغبات المحتملة والواضحة للعملاء بكفاءة ويمكن تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل من خلال منتجات جديدة وخدمات من منظمة ذات قدرة تنظيمية عالية على التعلم. كما انه يمكن للمنظمات الموجهة نحو التعلم الحصول على مزايا من خلال بناء المعلومات والتوجه نحو السوق كثقافة تنظيمية يمكن أن تعزز التعلم التنظيمي. وبالتالي، فإن القدرة على بناء واكتساب معارف جديدة وتقاسمها في جميع أنحاء المنظمة من المرجح جداً أن يكون شرطاً ضرورياً لاتخاذ قرارات مستنيرة بدلاً من مجرد "محاولة اطلاق النار في الظلام" (MacInerney-May, 2011: 18).

### ج. قدرات التكامل

تعرف قدرة التكامل بأنها الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة من أجل الحصول على الموارد المتاحة امامها، والجمع بينها ونشرها، من أجل تحقيق الرؤى الإدارية للمنظمة. إن مفهوم التكامل يتمثل في "عملية تحقيق وحدة الجهد" (Jiang et al., 2015: 1186). ومن وجهة نظر (MacInerney-May, 2011: 19) يشير التكامل إلى إدراج قدرات جديدة في المنظمة وربطها بالموارد والقدرات القائمة. وتشكل الموارد أسس الاستراتيجيات الفريدة التي تولد الميزة التنافسية (البدراني، 2010: 63-64). ولذلك، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، يتعين على المنظمات الاستفادة من قدر المعرفة المخزونة داخل موظفيها (Ritthiphruk & Henderson, 1994: 608) & (Salgado, 2012:9). كما أن ربط العديد من المشاريع بموارد مختلفة يعزز التكيف والابتكار، ويمكن المنظمة من إعادة تكوين مواردها ويوفر طرقاً لتجربة الأفكار الجديدة. وبالوقت نفسه قد تستفيد المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تمتلك هيكل تنظيمياً بسيطاً ومرونة محدودة من التكامل في سرعة اتخاذ القرارات وتقليص الحدود التنظيمية مما يوفر فرص ربط الموارد في أجزاء مختلفة من المنظمة (Borch & Madsen, 2007: 114).



## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

### د. قدرات التنسيق

تتطلب التكوينات الجديدة للقدرات التشغيلية تنسيقاً فعالاً للمهام والموارد والأنشطة، وان القدرة على التنسيق تتيح عملية إعادة التشكيل عن طريق إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها. ومن وجهة نظر (Quinn & Dutton, 2005: 36) فان التنسيق يشير الى عملية يؤديها الافراد لإنشاء المنظمات وتكييفها وإعادة إنشائها. ومن ثم، فإن القدرة على التنسيق تساعد على تنفيذ ونشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها (Pavlou & El Sawy, 2011: 246). كما تعزز قدرات التنسيق من تكامل المعرفة الضمنية والظاهرة التي تسمح للمنظمات بتوفير منتجاتها بشكل أكثر فعالية من ناحية الكلفة والحصول على مزيد من المعلومات حول احتياجات عملائها (Protogerou et al., 2008: 11). وأشار ( Bosch et al., 1999: 556) الى ان قدرات التنسيق تعزز من اكتساب المعرفة من خلال العلاقات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل والتي تساعد في التفاعل بين الأفراد العاملين. وغالباً ما ترتبط قدرات التنسيق مع تطوير المنتجات الجديدة فتعمل الفرق المنتمية إلى إدارات مختلفة على الجمع بين مهاراتها وخلفياتها المتنوعة من أجل تصميم وتطوير منتج معين (Stephen, 2010: 27). وخلاصة القول، إن القدرة على التنسيق تيسر القدرة على التعرف على الموارد وتجميعها ومراقبتها ودمجها وإعادة تشكيلها (Pavlou & El Sawy, 2004: 8).

### هـ. قدرات إعادة التشكيل

على الرغم من ان القدرات التشغيلية قد توفر ميزة تنافسية في وقت معين، الا ان النجاح على المدى الطويل يُحتم أن تعيد المنظمات تخصيص الموارد والتوجه نحو فرص النمو، وإن مفتاح النمو المربح المستدام هو القدرة على إعادة تكوين وإعادة هيكلة الأصول والهيكل التنظيمية مع تغير الأسواق والتكنولوجيات (O'Reilly & Tushman, 2008: 191). ومن وجهة نظر (Borch & Madsen, 2007: 114) ان من أهم السمات الاستراتيجية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم القدرة على تصحيح أو إعادة صياغة مفاهيم الأعمال. ويشير إعادة التشكيل إلى قدرة المنظمة على تطبيق التكنولوجيا المتقدمة ذاتياً على مختلف المنتجات أو الأسواق في مناطق جغرافية مختلفة (Fang et al., 2014: 1191). ومن وجهة نظر (McKnight, 2012: 10) فإنها تشير إلى الطرق المختلفة التي تقوم بها المنظمات بإنشاء قاعدة موارد وتوسيعها وتعديلها. وفي سياق القدرات الديناميكية، ينبغي أن تكون المنظمات قادرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة أعمالها من خلال إعادة تشكيل قدراتها الحالية بشكل فعال (MacInerney-May, 2011: 19). ومن أجل استعمال قدرات إعادة التشكيل بأقصى قدر من الكفاءة وفي أقل وقت ممكن، ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً قدر المستطاع. إذ يسمح الهيكل التنظيمي المرن بتبادل المعرفة بصورة أسهل (Zitkienė et al., 2015: 272).

### ثانياً: الميزة التنافسية

#### 1. مفهوم الميزة التنافسية

تعتمد القدرة التنافسية لأي نشاط تجاري على الستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لمطابقة عوامل النجاح الرئيسية للعمل في سوقها وتفوقها على منافسيها، وهذا يعني القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، إذ إن هدف كل منظمة في البيئات المتقلبة والديناميكية هو التفوق على منافسيها وجذب المشتريين الجدد لمنتجاتها وخدماتها مع الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. وعندما تستطيع المنظمة تقديم منتجات أو خدمات أفضل بالمقارنة مع معاصريها فأنها تستطيع تحقيق الميزة التنافسية (Chukwumeka & Onuoha, 2018: 7). وأكد (Liu, 2003, 15) بان تفوق المنظمات في بيئة اعمالها يكون من خلال امتلاكها للميزة التنافسية. وازداد (Jones & Georg, 2003, 25) ان انتاج المنظمة لسلع وخدمات مرغوب بها واكثر كفاءة من المنظمات المنافسة لها فان هذا يؤدي الى تحقيق الاداء العالي الذي يجعل المنظمة تتفوق على المنظمات المنافسة الاخرى.



## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

وأختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم محدد ودقيق لها، فبعضهم ينطلق من مفهوم ضيق وهو تنافسية السعر والتجارة، بينما هناك من استعمل مفهوم أوسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا يظهر من خلال التعداد الكبير لمؤشرات قياس القدرة التنافسية (الغزاوي، 2005: 28). وذكر (Porter, 1985: 3) بأنها تنشأ عندما تستطيع المنظمة تقديم قيمة للمشتريين تفوق كلفة التكوين لهذه القيمة، وهذا يعني توفير منفعة وجوده متميزة دون ارتفاع أسعار البيع على أسعار المنافسين. مع الاستمرار في ادخال التقنيات الجديدة التي تزيد من رغبات الزبائن بالمنتجات المقدمة (Ron & Porter, 2006: 3) وعرفها (كاظم، 2017: 468) بانها تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد تستطيع من خلاله تقديم منتج متميز بأسلوب أكثر نجاح وأفضل ربحية. ويراها (Heizer & Render, 2011: 29) بانها خلق نظام ذو فائدة مميزة على المنافسين، أي خلق قيمة للمستهلك وبطريقة أكثر كفاءة واستدامة. ومن وجهة نظر (Dess et al., 2012: 7) فهي تمثل جميع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تستطيع عن طريقها مواجهة قوى المنافسة في قطاع الصناعة. اما (المصاروة، 2016: 281). فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على اتمام اعمالها بطريقة يصعب تقليدها من قبل منافسيها، لذا يجب ان تكون قادرة على استحداث قيمة للزبون، لتحقيق فاعلية أكبر، ومن ثم حصول المنظمة على ميزة تنافسية تؤدي الى زيادة أرباحها.

### 2. أبعاد الميزة التنافسية

ان نجاح المنظمات في تحديدها للأبعاد الملائمة التي يتم على أساسها التنافس، يعتمد على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وكيف يمكن اشباع هذه الحاجات والرغبات بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة لها، إذ تترجم تلك الحاجات والرغبات من قبل المنظمة الى دلالات معينة تشكل الأبعاد التي على أساسها تتنافس المنظمة (Krajewski & Ritzman, 1996: 363). وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة تم اختيار الأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية وهي: (الكلفة، الجودة، والمرونة)، وسيتم ايضاحها بشيء من التفصيل وفق الآتي:

#### أ. الكلفة

ان الكلفة الأقل هي الهدف الرئيس للمنظمات التي تتنافس على أساس الكلفة فحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى فإنها تسعى دائما لتخفيض كلف المنتجات التي تقوم بانتاجها (Slack et al., 2004: 44). وأشار (Lamba et al., 2005: 304) الى ان هذه الميزة تنشأ عندما تكون المنظمة قادرة على تخفيض كلفة السلع أو الخدمات التي تقدمها مع الحفاظ على جودة المنتج، ولا يكون ذلك عن طريق تقليص حجم الاستثمارات وانما يكون من خلال تحسين طرق الإنتاج. وأضاف (Stevenson, 2007: 4) انه يمكن للمنظمات تخفيض الكلفة عن طريق الاستعمال الكفؤ للطاقة الإنتاجية المتاحة وكذلك تحسين جودة المنتجات المقدمة من قبلها وابتكار تصاميم جديدة تلبي رغبات الزبائن. وهناك عدد من الدوافع والحوافز التي تساعد المنظمات على تحقيق الكلفة الأقل ومنها: توافر اقتصاديات الحجم والاثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة ووجود الفرص التي تشجع على تخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة (صالح، 1996: 45).

#### ب. الجودة

هي احدى ركائز المنظمة الأساسية والتي تستطيع من خلالها ضمان ولاء الزبائن وزيادة حجم استعمالهم للسلعة، وتعرف بانها ميزات وخصائص السلعة والتي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن (Westhead, 2003: 105). ويشير (Krajewsky & Ritzman, 2005: 62) الى ان المنظمات التي لا تقدم منتجات بالجودة التي تلبي حاجات ورغبات وتوقعات زبائنها فإنها تكون غير قادرة على البقاء والنجاح في سوق المنافسة. ويؤكد (Evans & Collier, 2007: 126) ان المنتجات ذات الجودة العالية تؤدي الى تحسين سمعة المنظمة وكسب رضا الزبائن فضلا عن ذلك فان المنظمة يمكنها ان تفرض أسعار أعلى عند تقديمها لمنتجات بجودة عالية لغرض تلبية متطلبات ورغبات الزبائن. ونوه (Heizer & Render, 2011: 36) الى ان حصول المنظمة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد حاجات ورغبات الزبائن والسعي الى تحقيقها.

### ج. المرونة

وهي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات للزبائن في الوقت الذي يكون مطلوباً فيه من المنظمات تطوير منتجات جديدة (المعموري، 2002: 42). وأشار (صفر، 2008: 40) الى ان المرونة أصبحت في الوقت الحاضر من المزايا التنافسية الحاسمة ولاسيما بعد ان أصبح الإنتاج يتم بناء على طلب الزبون. وأكد (Slack et al., 2004: 45) بان المرونة تعني قدرة المنظمة على تغيير عملياتها إلى طرائق أخرى اي تغيير أداء العمليات كذلك تغيير طريقة الأداء والوقت المطلوب لإنجاز العمليات. ويوضح (اللامي، 2008: 25) بان المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لطلبات ورغبات الزبائن والالتزام بأوقات التسليم المطلوبة وتقديم أفضل المنتجات إلى الزبائن. كما ذكر (Stevenson, 2007: 38-39) بان المرونة تعني قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتمثلة بخصائص تصميم المنتجات او حجم طلبات الزبائن.

### المحور الثالث/ الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً: المعلومات العامة للشركة العامة للسمنت العراقية

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها يتضح ان نسبة الذكور في الشركة العامة للسمنت العراقية ممن يشغلون المناصب القيادية والتنفيذية (69.3%) وبتكرار نسبي مقداره (52) ، وكانت نسبة الاناث (30.7%) وبتكرار نسبي (23)، مما يشير الى ان اغلب القيادات في الشركة هي من الذكور، اذ يتمتع الأفراد من سنوات خبرة جيدة من خلال حصول الفئة التي أمضت (20-11) سنة خدمة متصدرة لعدد سنوات الخبرة بنسبة (44%) وبتكرار (33)، وهذا ما يتناسب مع مكتسباتها من خلال اشغال المنصب الوظيفي عبر التدوير والتجديد فحصلت الفئة اقل من ثلاث سنوات على بنسبة (37.3%) وبتكرار نسبي (28)، فيما تصدرت فئة مسؤولي الشعب في الشركة نسبة التمثيل البالغة (73.3%) وبتكرار (55) مما يشير لتنوع مفاصل العمل في الشركة الامر الذي يعطيها مرونة وتنوع في تجهيز المنتج المقدم وبحسب التوزيع الجغرافي لها ، فيما حصلت الشهادة الجامعية البكالوريوس على اعلى نسبة (81.3%) مما يؤكد أيضاً، امتزاج الخبرة مع التحصيل العلمي لدى متخذ القرار ومنفذه في الشركة المبحوثة، فضلاً عن أنظمة التدوير والتجديد في المناصب واكساب قيادات الشركة خبرات متنوعة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها ضمن نطاق اختصاصها.

#### ثانياً: الأوساط الحسابية لتغيري البحث

##### 1. الأوساط الحسابية للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية) في الشركة العامة للسمنت العراقية:

يتضح من خلال نتائج الجدول (1) حصول المتغير المستقل القدرات الديناميكية في الشركة العامة للسمنت العراقية على وسطاً حسابياً جيد جداً مقداره (4.36)، وبانحراف معياري (0.353) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة (t) المحسوبة (33.096) بهدف مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي (3)، وبمستوى اهتمام بلغ (87%) من قبل مجتمع الشركة البالغ (75) مستجيب حول امتلاك الشركة العامة للسمنت العراقية لقدرات تساعد على الاستشعار بالتغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية في ظل التنافس مع الانفتاح الاقتصادي ودخول مختلف الأنواع والمناشئ من الاسمنت الى سوق البناء العراقي، بهدف تعديل وتوسيع قاعدة معلوماتها ومعارفها الامر الذي يساعدها على تحقيق التكامل والتنسيق بين مواردها ونشاطاتها، مما ينعكس بدوره على إعادة تشكيل قدراتها الحالية وتطويرها بطريقة تتلائم مع هذه التغيرات. اما على مستوى ابعاد المتغير المستقل القدرات الديناميكية في شركة الاسمنت العراقية فكانت كالآتي:  
أ. حصل بعد (الاستشعار) على متوسط حسابي جيد جداً (4.45)، وبانحراف معياري (0.540) وبمستوى معنوية (0.000) وبمستوى اهتمام (86%) مما يشير الى اتفاق وتجانس واهتمام الشركة بعملية فحص ومراجعة البيئة الخارجية التي تعمل من ضمنها بشكل متكرر بهدف جمع المعلومات وتحليلها ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يحقق اهداف الشركة على المدى القريب والبعيد، وقد حصلت جميع فقرات بعد الاستشعار على متوسط حسابي جيد جداً (4.34 – 4.60) .



## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

ب. حاز بعد (قدرات التعلم) في الشركة العامة للسمنت العراقية على وسط حسابي (4.34) جيد جداً، وبانحراف معياري مقداره (0.458) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (t) المحسوبة (25.378)، وبمستوى اهتمام (87%) من قبل الشركة ببعث قدرات التعلم من خلال اتفاق وتجانس آراء مجتمع البحث حول قدرة الشركة على الإفادة من الاحداث والتجارب السابقة، فضلاً عن توظيف معرفتها الجديدة واعداد قاعدة معرفية لتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين وتطوير، بهدف تلبية احتياجات زبائنها المتعددة، وقد حصلت جميع فقرات البعد على وسطا حسابيا جيد جداً وبقيمة أوساط حسابية لجميع الفقرات تتراوح بين (4.30-4.48).

ت. فيما حصل البعد المستقل (قدرات التكامل) في الشركة العامة للسمنت العراقية على وسطا حسابيا (4.30) جيد جداً وبانحراف معياري (0.504) وبمستوى معنوية (0.000)، وبمستوى اهتمام (86%) من قبل الشركة إذ تنفق آراء مجتمع البحث وتتجانس اجاباتها حول قدرة شركتهم على توجيه نشاطات الافراد ضمن اختصاصاتهم المتنوعة، والعمل على تعشيقها مع بعضها البعض لتصب جميعها في تحقيق اهداف الشركة، وقد كانت جميع متوسطات فقرات بعد قدرات التكامل جيد جداً وتراوحت بين (4.26-4.52).

ث. بينما حصل بعد (قدرات التنسيق) على وسط حسابي (4.34) جيد جداً على المستوى الكلي ولجميع الفقرات، وبانحراف معياري (0.467)، وبمستوى معنوية (0.000)، فضلاً عن اهتمام نسبي من قبل الشركة بلغ (87%)، إذ تتفق آراء مجتمع البحث حول قدرة الشركة على توليد انسجام وتفاعل بين اقسامها المختلفة، فضلاً عن توزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بين عاملها وبما يتلاءم مع قدراتهم وخبراتهم لتحقيق أهدافها، وقد حصلت إجابات مجتمع البحث حول فقرات بعد قدرات التنسيق على جيد جداً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.22-4.47).

ح. وقد حصل بعد (قدرات إعادة التشكيل) في الشركة العامة للسمنت العراقية على وسط حسابي جيد جداً على المستوى الكلي لجميع الفقرات (4.34)، وبانحراف معياري (0.388)، وبمستوى معنوية (0.000)، وبمستوى اهتمام (87%) من قبل الشركة بقدرتها على التكيف عن طريق إعادة ترتيب وتنظيم مواردها الداخلية والخارجية وانشطتها بالطريقة التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها في ظل التغييرات البيئية المحيطة، وقد حازت فقرات البعد على متوسطات جيدة جداً وبقيمة تراوحت بين (4.14-4.48).

الجدول (1): الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية)

الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
86%	0.540	4.45	قدرات الاستشعار
87%	0.458	4.34	قدرات التعلم
86%	0.504	4.30	قدرات التكامل
87%	0.467	4.34	قدرات التنسيق
87%	0.388	4.34	قدرات إعادة التشكيل
87%	0.354	4.35	القدرات الديناميكية

## 2. الأوساط الحسابية للمتغير المستجيب (الميزة التنافسية) في الشركة العامة للسمنت العراقية

يتضح من خلال نتائج الجدول (2) التحليل حصول المتغير المستجيب (الميزة التنافسية) في الشركة العامة للسمنت العراقية على وسط حسابي (4.35) جيد، وبمستوى اهتمام نسبي مقداره (87%) وبمستوى معنوية (0.000) وبقيمة تاء المحسوبة (28.867) التي اجراها الباحث بهدف مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.354) مما يشير لتجانس وتطابق في إجابات مجتمع البحث حول إمكانية الشركة من تخفيض كلفة منتجاتها، مع الحفاظ على جودة هذه المنتجات، وفي الوقت نفسه بأنها تتمتع بالمرونة اللازمة في انجاز عملياتها، اما على مستوى الابعاد فقد كانت النتائج كالآتي :





## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

أ. حاز البعد المستجيب (الكلفة) في الشركة العامة للسمنت العراقية على وسط حسابياً (4.37) جيد جداً، وبمستوى اهتمام نسبي (87%) من قبل الشركة، وبمستوى معنوية (0.000)، وبانحراف معياري (0.470) مما يدل على اتفاق وتجانس في آراء المستجيبين في الشركة وتطابقها حول قدرة شركتهم على تخفيض كلفة منتجاتهم في الأسواق القائمة، فضلاً عن حفاظها على مركزها التنافسي في السوق العراقي، وقد حصلت جميع الفقرات التي قيس بها البعد على متوسط حسابي جيد جداً (4.58-4.06).

ب. فيما حصل البعد المستجيب (الجودة) في الشركة العامة للسمنت العراقية على وسط حسابي (4.24) جيد جداً، وبمستوى اهتمام (84%) ومعنوية (0.000)، وبانحراف معياري (0.467) يشير لاتفاق وتجانس وتطابق في آراء المستجيبين في الشركة اعلاه حول توجه شركتهم نحو تقديم منتجات وخدمات بمستوى جودة عالية لتلبية طلبات الزبائن، وقد حصلت جميع الفقرات التي قيس بها البعد المستجيب الجودة على متوسطات حسابية بشكل جيد وجيد جداً وتراوح قيمها بين (3.95 – 4.48).

ت. بينما حاز البعد المستجيب (المرونة) في الشركة العامة للسمنت العراقية على وسط حسابي (4.18) جيد جداً، وبمستوى اهتمام نسبي من الشركة مقداره (84%)، وعند مستوى معنوية (0.000) وقيمة (t) المحسوبة (21.759)، وبانحراف معياري (0.473) يشير لتجانس وتطابق في الآراء حول مرونة الشركة في عملياتها والتزامها بتلبية حاجات الزبائن مع تقليص الوقت وتقديم أفضل المنتجات. فيما حصلت جميع فقرات البعد على متوسطات حسابية تراوحت بين جيد الى جيد جداً (3.94-4.44).

الجدول (2): الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير المستقل (الميزة التنافسية)

الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
87%	0.470	4.37	الكلفة
84%	0.467	4.24	الجودة
84%	0.473	4.18	المرونة
87%	0.354	4.35	الميزة التنافسية

### رابعاً: تحليل علاقات التأثير المباشر للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية

تهدف هذه الفقرة الى اختبار الفرضية الرئيسية للبحث (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بأبعادها)، وبهدف دراسة العلاقة الخطية بين متغيرات البحث المستقل والمستجيب، لجأ الباحث الى استعمال الأسلوب الاحصائي الانحدار الخطي البسيط الذي ينتج بالمتغير المستجيب (الميزة التنافسية) جراء التغير الحاصل في المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والوصول الى تحديد قيمة المتغير المستجيب من خلال تحديد قيمة المتغير المستقل. ولبناء الانموذج الرياضي للبحث باستعمال معادلة الانحدار:

$$Y = \alpha + \beta (X_i)$$

فقيمة المتغير المستجيب (Y) تمثل مشاهداته المتنبئ بها وهي تمثل قيمة التنبؤ للمتغير المستجيب البراعة التنظيمية، بينما تشير (X<sub>i</sub>) الى مشاهدات المتغير المستقل القدرات الديناميكية، فيما يدل (α) الى القاطع وهو يمثل قيمة المتغير المستجيب اذا كانت قيمة المتغير المستقل تساوي صفراً، و(β) تدل على الميل أي ان انحراف المتغير المستقل بمقدار (1) ستزيد من قيمة المتغير المستجيب بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير المستجيب في قيمة الارتباط (أبو زيد، 2010:381).

1. اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها في الشركة العامة للسمنت العراقية





## تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

- لأجل اختبار اثر القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية على المستوى الإجمالي ومن خلال الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بأبعادها في الشركة العامة للسمنت العراقية) وبحسب الجدول (3) يتضح لنا ان قيمة معنوية الاختبار (Sig=000) وهي اكبر من (0.05)، وان قيمة (f) المحسوبة (34.057) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وقيمة (t) المحسوبة (3.669) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية. إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لأجمالي القدرات الديناميكية في الشركة (0.318)، فالمتغير المستقل القدرات الديناميكية يفسر ما نسبته (31.8 %) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية، وما تبقى من نسبة فأنها تعزى لعناصر مؤثرة لم تظهر في النموذج التأثير، فيما بلغت ( $\beta$ ) معامل الميل الحدي (0.599)، فعندما تزيد الشركة من اهتمامها بمقدار (1) في قدراتها الديناميكية، سيؤدي تلقائياً الى الزيادة في الاهتمام في الميزة التنافسية للشركة بنسبة (59.9%)، فيما كانت معادلة الانحدار الخطي لأنموذج الفرضية الرئيسية الثانية هي :

$$Y = 1.646 + 0.599(X_i)$$

- اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية فهي كالآتي:  
أ. أثر قدرات الاستشعار في الميزة التنافسية: من خلال الاطلاع على الجدول (3) حقق البعد المستقل قدرات الاستشعار أثراً معنوياً في الميزة التنافسية، إذ كانت قيمة معامل (f) (23.688)، ومعامل (t) (6.730) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000)، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في الميزة التنافسية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (24.5 %)، وقيمة ( $\beta$ ) الميل (40 %)، إذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط لأنموذج هي:

$$Y = 2.475 + 0.400 (X_i)$$

ب. أثر قدرات التعلم في الميزة التنافسية: من خلال الاطلاع على الجدول (3) حقق البعد المستقل قدرات التعلم أثراً معنوياً في الميزة التنافسية، إذ كانت قيمة معامل (f) (14.518)، ومعامل (t) (7.311) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000)، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في الميزة التنافسية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (16.6 %)، وقيمة ( $\beta$ ) الميل (33.4%)، إذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط لأنموذج هي:

$$Y = 2.802 + 0.334 (X_i)$$

ت. أثر قدرات التكامل في الميزة التنافسية: من خلال الاطلاع على الجدول (3) حقق البعد المستقل قدرات التكامل أثراً معنوياً في الميزة التنافسية، إذ كانت قيمة معامل (f) (11.719)، ومعامل (t) (8.705) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000)، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في الميزة التنافسية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (13.8 %)، وقيمة ( $\beta$ ) الميل (27.8 %)، إذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط لأنموذج هي:

$$Y = 3.060 + 0.278 (X_i)$$



## تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

ث. أثر قدرات التنسيق في الميزة التنافسية : من خلال الاطلاع على الجدول (3) حقق البعد المستقل قدرات التنسيق أثراً معنوياً في الميزة التنافسية، إذ كانت قيمة معامل (f) (21.570)، ومعامل (t) (7.181) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في الميزة التنافسية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (% 22.8)، وقيمة (β) الميل (% 38.5)، إذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج هي:

$$Y = 2.590 + 0.385 (X_i)$$

ج. أثر قدرات إعادة التشكيل في الميزة التنافسية: من خلال الاطلاع على الجدول (3) حقق البعد المستقل قدرات إعادة التشكيل أثراً معنوياً في الميزة التنافسية، إذ كانت قيمة معامل (f) (17.888)، ومعامل (t) (5.328) المحسوبتين اكبر من قيمها الجدولية وعند مستوى المعنوية (0.000) ، فضلاً عن وجود أثر معنوي لهذا البعد في الميزة التنافسية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (% 19.7) ، وقيمة (β) الميل (% 43.1) ، إذ تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية ، إذ كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط للأنموذج:

$$Y = 2.376 + 0.431 (X_i)$$

الجدول (3): خلاصة مؤشرات تحليل القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية في الشركة العامة للسمنت العراقية (N=75)

المتغيرات	r	r <sup>2</sup>	Sig	f	t	α	β
قدرات الاستشعار	.495	.245	.000	23.688	6.730	2.475	.400
قدرات التعلم	.407	.166	.000	14.518	7.311	2.802	.334
قدرات التكامل	.372	.138	.001	11.719	8.705	3.060	.278
قدرات التنسيق	.478	.228	.000	21.570	7.181	2.590	.385
قدرات إعادة التشكيل	.444	.197	.000	17.888	5.328	2.376	.431
القدرات الديناميكية	.564	.318	.000	34.057	3.669	1.646	.599

لاحظ الباحث من الجدول (3) ان تأثير القدرات الديناميكية للشركة العامة للسمنت العراقية يمر عبر قدرات الاستشعار، نظراً لوجود لجان تقوم بالفحص الدوري للبيئة الخارجية بشكل متكرر والبحث عن المعلومات التي تسهم في تطوير منتجاتها، اذا تقوم الشركة بمقارنة أسعار السلع المعروضة من قبل المنافسين فضلاً عن الاهتمام بمستوى الجودة. اما تأثير مستوى التكامل فكان اقل نظراً لكون منتجات الشركة جميعها تكون داخل مصانعها ولا تحتاج الى تكامل في عمليات الإنتاج مع مصانع أخرى، الا تكامل الأقسام مع بعضها البعض وبعض التكامل على المستوى التسويقي مع الزبائن والوزارات الأخرى كالنفط والكهرباء.



## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

### المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- يمكن تلخيص الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث بالآتي:
1. تحرص الشركة المبحوثة على تبني القدرات الديناميكية من خلال امتلاك قدرات الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق فضلاً عن قدرات إعادة التشكيل. وتبني ابعاد الميزة التنافسية من خلال تقليل كلفة المنتجات المقدمة من قبلها، فضلاً عن الاهتمام بجودة هذه المنتجات والحفاظ على المرونة في عملياتها.
  2. تؤثر القدرات الديناميكية بشكل مباشر في الميزة التنافسية وتزداد قيمة هذا التأثير من خلال قدرات الاستشعار والتنسيق وإعادة التشكيل والتعلم والتكامل على الترتيب.
  3. تستعمل الشركة اليات روتينية وضعيفة في الترويج والتسويق لمنتجاتها، على الرغم من ان منتجاتها لديها سمعة جيدة ولكن على نطاق ضيق ومحدود، إذ ان اغلب المستهلكين لا يعلمون بجميع منتجاتها.

#### ثانياً: التوصيات

1. بناء فرق عمل تهتم بدراسة التغيرات في البيئة الخارجية واعداد الخطط التي تتلاءم مع تقلبات السوق العراقي، والعمل على تشخيص مواطن القوة والضعف وتوفير مستلزمات النجاح في ظل امتلاك افراد لديهم المؤهلات.
2. تأهيل القيادات الإدارية في الشركة وزجهم بدورات تطويرية في مجال اختصاصهم لتنمية امكانياتهم لتواكب التطورات في قطاع الاعمال من خلال الانفتاح على الجامعات والمعاهد ذات العلاقة ببحوث السوق، إقامة دورات تطويرية في ضل التخطيط الاستراتيجي والتسويق وتطوير القيادات الوسطى وتأهيلهم بشكل يتلائم مع مستقبل الشركة.
3. ينبغي على الشركة زيادة الاهتمام بقدراتها الديناميكية للحصول على ميزة تنافسية من خلال رفع قدراتها على دعم وتجديد قواعدها المعرفية بشكل مستمر، التكيف مع البيئة من خلال من خلال الموازنة بين الموارد الداخلية والخارجية، وتطوير المنتجات المقدمة والدخول في تحالفات واستثمار جميع قدراتها الحالية لتطوير جميع العمليات الداخلية.
4. على الشركة استثمار العلاقة الترابطية بين قدراتها الديناميكية وميزتها التنافسية بما يسهم في تعزيز أدائها وانتاجها ويقانها ونموها من خلال تعزيز آليات العمل على قدرات الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق وإعادة التشكيل نظراً لما تمتلكه القدرات الديناميكية من تأثير عبر ابعادها في الميزة التنافسية.
5. على الشركة بذل جهود إضافية وتقديم إعلانات سميعة ومرنية واستعمال الشبكة العنكبوتية ومواقع التواصل الاجتماعي للترويج عن منتجاتها بصورة جيدة، واستعمال التقنيات الحديثة في التسويق، فضلاً عن إقامة المعارض والندوات بصورة مستمرة لعرض منتجاتها وتعريف الزبائن بها، وحث تجار التجزئة على عرض المنتجات بصورة جميلة وبراقة، وهذا بدوره يعكس سمعة طيبة عن الشركات ومنتجاتها لدى الزبائن.

#### المصادر

##### أ. المصادر العربية

- 1- البدراني، إيمان عبد محمد أحمد (2010)، "مستويات استراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات-دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي)"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 2- صالح، حميد علي (2013)، "تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة باستخدام الهندسة العكسية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للزيوت النباتية"، بحث معادل لأطروحة الدكتوراه غير منشور، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، بغداد.
- 3- صفر، سهام سالم (2008)، "اثر كلف الجودة في الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، بحث دبلوم عالي، كلية التقنية الإدارية، بحث غير منشور.



## تأثير القدرات الديناميكية في العيزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

- 4- العتبي، تاغي زيدان محمد ناصر، (2013)، "تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموازنة بين عوامل النجاح الحرجة والخيارات الاستراتيجية : دراسة استطلاعية في شركة المعتمم العامة للمقاولات" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- العزاوي، مها عارف بريس (2004)، "تأثير السلوك المتوقع للمستهلك في قرارات المزيج التسويقي - دراسة استطلاعية لأراء مديري الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.
- 6- كاظم، امل جواد (2017)، "أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسين.
- 7- اللامي، غسان قاسم (2008)، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- المصاروة، محمد سلامة (2016)، "دور جودة نظم معلومات الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الاردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47.
- 9- المعموري، أمال غالب رشيد (2002)، "فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 10- اليساري، احمد كاظم بريس (2014)، "انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

### المصادر الأجنبية

- 1- Ander, Ron & Zemsky, peter "a demand-based perspective on sustainable competitive advantage" published online in wiley interscience, strategic management jornal, Vol.27 , 2006
- 2- Ambrosini, V., Bowman, C., and Collier, N. (2009), "Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base", British Journal of Management, Vol. 20.
- 3- Barreto, I. (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and An Agenda for the Future", Journal of Management, Vol. 36, No.1, pp. 256-280.
- 4- Bosch, A. J. Van den, Volberda, Henk W., and de Boer, Michiel (1999), "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", Organization Science, Vol. 10, No. 5, pp. 551-568.
- 5- Borch, Odd Jarl and Madsen, Einar Lier (2007), "Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs", Int. J. Techno entrepreneurship, Vol. 1, No. 1, pp. 109-125.
- 6- Chukwemeka, Ofoegbu Wilson, and Onuoha, B. C. (2018), "Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants", International Journal of Management Science and Business Administration Vol. 4, No. 3, pp. 7-14.



- 7- Dess G., Lumpkin G., Eisner A., and Mcnamara G. (2012), "Strategic Management: Creating Competitive Advantages", 7th Edition, McGraw- Hill Education, United States of America.
- 8- Eriksson, Taina (2014), "Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities", Scandinavian Journal of Management, Vol. 30, pp. 65-82.
- 9- Evans, and Collier (2007), "Operation Management an Integrated Goods and services, Approach", Thomson, South, western, U.S. Ainternational, studentedition.
- 10- Fang, Shih-Chieh, Wang, Ming-Yeu, Wu, Feng-Shang, and Chen, Wei-Ying (2014), "Effects of Organisation's Dynamic Capabilities on the Duration of Patent Commercialisation: The Case of Taiwan Biotechnological Industry", Proceedings of PICMET '14: Infrastructure and Service Integration, pp. 1189-1200.
- 11- Heizer, Jay, and Render, Barry (2011), "Principles of Operations Management".4 rd ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.
- 12- Henderson, Rebecca (1994), "The Evolution of Integrative Capability: Innovation in Cardiovascular Drug Discovery", Industrial and Corporate Change, Vol. 3, No. 3, pp. 607-630.
- 13- Hou, Jia-Jeng (2008), "Toward A Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities", Social Behavior and Personality, Vol. 36, No. 9, pp. 1251-1268.
- 14- Jiang, Wei, Mavondo, Felix Tinoziva, and Matanda, Margaret Jekanyika (2015), "Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability", Management Decision, Vol. 53, No. 6, pp. 1184-1202.
- 15- Jones, Gareth R., and George, Jennifer M (2003), "Contemporary management" 3 th ed , Mc Graw, Hill Irwin.
- 16- King, Andrew A., and Tucci, Christopher L.(2002), "Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities", Management Science, Vol. 48, No. 2, pp.171-186.
- 17- Krajewski, L., and Ritzman, Larry (2005), "Operation Management Strategy and anaylsis", Wesley Publishing.
- 18- Krajewski, L. J. E , and Ritzman, Larry B. (1996), "Operation management : Strategy and anaylsis" , 4th ed ., Wesley publishing, U.S.A.
- 19- Lamba, Jean Jacques, Chumpitas, Ruben, and Moerbose, Chantal (2005), "marketing strategic operations", 6th ed., dunod, france.
- 20- Liu, Tsai-Lung (2003), "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage".www.hicbusiness.org, 2003.



- 21- Ma, Xiaofeng, Zhou, Zhao, and Gui, Lin (2013), "Dynamic Capabilities Development of New Technology Ventures-a longitudinal study in China", Tongji University.
- 22- Maccallum R., and Austin J. (2000), "Applications of Structural Equation Modelling in Psychological Research", Annual Review Psychol, Vol. 51, pp. 201-226.
- 23- MacInerney-May, Kieran (2011), "The Value of Dynamic Capabilities For Strategic Management, unpublished PH.D. Dissertation", University of Cologne, Stuttgart.
- 24- McKnight, Brent Alexander (2012), "Developing Dynamic Capabilities in Environments of Persistent Disturbances", University of Western Ontario.
- 25- Nieves, Julia, and Haller, Sabine (2014), "Building dynamic capabilities through knowledge resources", Tourism Management, Vol. 40, pp. 224-232.
- 26- O'Reilly, Charles A., and Tushman, Michael L. (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", Research in Organizational Behavior, Vol. 28, pp. 185-206.
- 27- Pavlou, Paul A., and El Sawy, Omar A. (2004), "Understanding the 'Black Box' of Dynamic Capabilities: A Missing Link to the Strategic Role of IT in Turbulent Environments?", University of California, Riverside.
- 28- Pavlou, Paul A., and El Sawy, Omar A. (2011), "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", Decision Sciences Journal, Vol. 42, No. 1, pp. 239-273.
- 29- Pervan, Maja, Curak, Marijana, and Kramaric, Tomislava Pavic (2018), "The Influence of Industry Characteristics and Dynamic Capabilities on Firms' Profitability", International Journal of Financial Studies.
- 30- Porter, Micheal (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, U.S.A.
- 31- Protogerou, Aimilia, Caloghirou, Yannis, and Lioukas, Spyros (2011), "Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance", Industrial and Corporate Change, Vol. 21, No. 3, pp. 615-647.
- 32- Quinn, R. W., and Dutton, J. E. (2005), "Coordination as energy-in-conversation", Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1, pp. 36-57.
- 33- Ritthiphruk, Rangsan and Salgado, Carlos Alberto Carrillo (2012), "The Role of Capabilities in the Business Model Transformation: The Case of Utilities Companies", Chalmers University of Technology, Sweden.
- 34- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert (2004), "Operations Management", 4nd ed, Prentice Hall: New York.





- 35- Stephen, Nabende (2010), "Dynamic Capabilities, Organizational Citizenship Behavior and Managed Performance in Business, Technical and Vocational Education Training Institutions", Makerere University.
- 36- Stevenson, William, J. (2007), "Production / Operations Management", 8th ed, Von Hoffmann Press.
- 37- Teece, David J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 12, pp. 1319-1350.
- 38- Teece, David J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- 39- Tseng, Shu-Mei, and Lee, Pei-Shan (2014), "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 27, No. 2, pp. 158-179.
- 40- Westhead , Paul ( 2003), "Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: a research note", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10, pp. 93-105 .
- 41- Yusoff , and Azam, (2011), "Managing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage".
- 42- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., and Griffin, M. (2010), "Business research methods", 8th ed, Mason, HO: Cengage Learning.
- 43- Žitkienė, Rima, Kazlauskienė, Eglė, and Deksnys, Mindaugas (2015), "Dynamic Capabilities for Service Innovation", Management International Conference, pp. 269- 278.
- 44- Zollo, M. and Winter, S.G. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities"، Organization Science, Vol. 13 No. 3, pp. 339-351.



## The Impact of Dynamic Capabilities on competitive advantage Analytical research in Iraqi Cement State Company

### Abstract

The current research aims to diagnose the nature of the relation between dynamic capabilities as an independent variable and competitive advantage as a respondent variable, and identify the role of each of them in achieving the required performance of the organizations and adapt to the rapid environmental changes. The research was applied to the Iraqi Cement State Company one of the formations of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals, and based on the importance of the subject matter of the research and the importance of the research sample and company of inquiry, The researcher adopted the descriptive analytical method in completing his research. The sample of the research was Intentional sample (75) individual from the leaders of the companies included (General Managers, General Managers Assistants, Department Managers and division Directors), by using the questionnaire as the main tool for data collecting and information which consisted of (39) paragraphs. In order to process the data and test the hypotheses, many statistical methods were used such as (Alpha Kronbach factor, confirmatory factor analysis, One Way Anova, and others), the results were extracted using the computer's program (Spss V.23, Amos V.23), then the research results with a set of conclusions, which proved the validity of the hypotheses and the most important that the dynamic capabilities affects directly the competitive advantage,

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Competitive advantage, Sensing Capabilities, Reconfiguration Capabilities, Cost, Quality.