

**المقدرات الجوهرية للمنظمة وتأثيرها في تحقيق الميزة
التنافسية: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في
معمل ابو فريب - بغداد**

**نسرين محسن علي
أ. د ربيع ياسين سعود
الجامعة العراقية كلية الادارة والاقتصاد**

The organization's core capabilities and their impact on achieving competitive advantage: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Abu Ghraib factory – Baghdad

المقدرات الجوهرية للمنظمة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في معمل ابو غريب – بغداد

Nisreen Mohsen Ali*

نسرين محسن علي *

Prof. Dr. Rabie Yassin Saud

أ. د ربيع ياسين سعود

College of Economic & Administration | Aliraqia University

الجامعة العراقية/كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2025/03/01

تاريخ القبول: 2023/07/05

تاريخ الاستلام: 2023/06/05

Received: 05/06/2023

Accepted: 05/07/2023

Published: 01/03/2025

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها (التمكين و الرؤيا المشتركة والمرونة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في معمل البان ابو غريب في بغداد، كون أن المقدرات الجوهرية تهتم بمراقبة الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة والتحكم فيها ، حيث يتم جمع المعلومات ومعرفة موقع المنظمة في الأسواق ويتم تحديد سلوك الزبائن كما يتم تحديد أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة للزبائن. لذا تم التطرق في هذه البحث الى متغيرين هما المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية)، والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) بعد تبلور الاطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالية تم صياغة نموذج البحث ليعكس طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات ، ثم وضعت الفرضيات لتختبر في معمل البان ابو غريب لغرض تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية ومن اجل تحقيق ذلك الأثر اعتمد الباحثان في البحث على المنهج الوصفي التحليلي المختلط بين المنهج النوعي والكمي ، إذ تم الاعتماد على المقابلات الشخصية واستمارة استبيان بغية جمع البيانات ، إذ تم توزيع (110) استمارة وزعت على عينة من العاملين في المعمل ، إذ تم استرداد(100) استمارة. تم اختبارها عن طريق مجموعة من البرامج الإحصائية تتمثل ب (SPSS) و(AMOS). وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج من أهمها امتلاك المصنع مقدرات جوهرية بمستوى جيد ولديه ميزة تنافسية على المستوى المحلي ووجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية ، الميزة التنافسية ، معمل البان ابو غريب.

بحث مستل من رسالة ماجستير

Abstract

The research aims to determine the impact of core capabilities in their dimensions (empowerment, common vision, and strategic flexibility) in achieving the sustainable competitive advantage in the Abu Ghraib Dairy Factory in Baghdad, since the core capabilities are concerned with monitoring and controlling the markets in which the establishment operates, where information is collected and the organization's position in the markets is known, and the behavior of customers is determined as well. New markets and introducing new products to customers, so three variables were addressed in this study: the independent variable (essential capabilities), and the dependent variable (competitive advantage). influence between the variables, then the hypotheses were developed to be tested in the Abu Ghraib dairy factory for the purpose of the effect of the intrinsic capabilities in achieving competitive advantage. Data collection, as (110) questionnaires were distributed to a sample of workers in the factory, as (100) forms were retrieved, and they were tested by a group of statistical programs represented by (SPSS) and (AMOS).

The research reached a set of results, the most important of which is that the factory has substantial capabilities at a good level and has a competitive advantage at the local level. It found a statistically significant effect between the essential capabilities in the competitive advantage.

Keywords: core capabilities, competitive advantage, Abu Ghraib Dairy Factory

المقدمة

في ضوء ذلك يسعى البحث الى التعرف على تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية ، ويتناول البحث موضوع مهم وحيوي في مجال المقدرات الجوهرية التي تتسم بالحدادة على المستويين النظري والتطبيقي ، مما يشكل اضافة علمية في زيادة الاثراء الفكري والمعرفي للدراسات البحثية المستقبلية. وفي ضوء ما تقدم ولغرض تغطية مضامين البحث، اذ تشمل الجانبين النظري والعملي على شكل اربعة محاور، يتكون المحور الاول من منهجية البحث والمحور الثاني يتناول الجانب النظري لمتغيرات البحث والمحور الثالث يتضمن الجانب العملي للدراسة اما المحور الرابع والاخير يتضمن الاستنتاجات التوصيات التي سيخرج بها الباحثان للمعمل موضوع البحث وبعض المقترحات التي تضعها على ضوء النتائج التي توصلت اليها.

المحور الاول / منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث:

في ظل التطورات البيئية والتنافسية الكبيرة والمتسارعة في مجال الاعمال تسعى منظمات الاعمال الى تحقيق التميز في مجال اعمالها والمحافظة عليه الأطول فترة ممكنة ، وهذا يدفعها للبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق هذا التميز والمحافظة عليه، وبالاطلاع على الأدبيات الادارية لوحظ ان أكثر العناصر التي تتأثر فيها المنظمات وتسعى الى تعزيزها ، والتي تؤدي الى نجاح المنظمة من عدمها، وفي الوقت الحاضر فقد برزت عناصر واساليب جديده لها دور كبير ومؤثر في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية، ومن هذه الأساليب هي المقدرات الجوهرية الذي يرتبط بنوع من المقدرات الجوهرية والافكار الإبداعية التي تحتاجها ادارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها على المدى البعيد، لذا نصل إلى طرح إشكالية البحث التي يتم تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي : ما هو تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية ؟ يمكن ان يتفرع مجموعة من التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية ، وما طبيعة المؤثرات الميدانية التي يمكن تنفيذ مؤشراتنا لوضع قياسات صحيحة في هذا الجانب؟

2. ما هي المنافع التنظيمية الناتجة عن تفعيل دور المقدرات الجوهرية والمقدرات الجوهرية وهل لذلك تأثير مباشر على تحقيق الميزة التنافسية في الميدان المبحث (معامل البان ابو غريب) ؟
3. هل يساهم التمكين في تحقيق الميزة التنافسية في الميدان المبحث ؟
4. هل تساهم الرؤية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية في الميدان المبحث ؟
5. هل تساهم المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الميدان المبحث ؟
6. هل هناك تصور واضح من قبل المعنيين في الميدان المبحوث عن أهمية المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ثانياً- أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه البحث من التأثير الحيوي للمقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الذي يعد أحد الموضوعات الرئيسة التي أدت إلى تغييرات مثيرة في بيئة العمل، وتكمن أهمية البحث في الآتي:

1. الأهمية العلمية
 - أ. معرفة مدى تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - ب. إضافة معرفية متواضعة في مجال (المقدرات الجوهرية ، الميزة التنافسية) وتبين ابرز مساهمات الباحثين في هذا الموضوع.
 - ج. يساهم البحث الحالية في تعزيز الإطار النظري للدراسات السابقة فضلاً عن إسهامها في تحديد توجهاتها.
2. الأهمية العملية
 - أ. يعد البحث الحالي مساهمة علمية وتطبيقية على مستوى تكامل متغيرات البحث (المقدرات الجوهرية) وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في معمل البان ابو غريب
 - ب. قد تساهم نتائج هذا البحث على فهم واقع المقدرات الجوهرية في معمل البان ابو غريب وكذلك فهم واقع الميزة التنافسية والعلاقة التي تربط.
 - ج. تبلور أهمية هذه البحث من خلال ما ستقدم من استنتاجات عملية تشخص الواقع الفعلي ومقترحات تساهم في دعم العلاقة بين (المقدرات الجوهرية و الميزة التنافسية) .

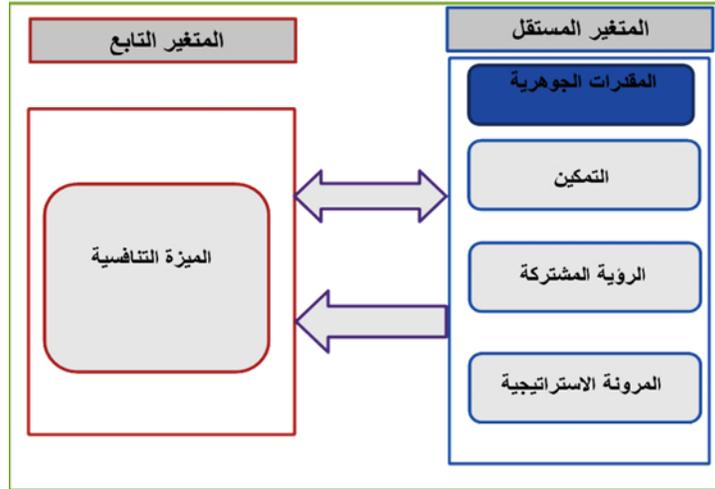
ثالثاً- أهداف البحث :

الهدف الرئيسي من البحث الحالي هو التعرف على تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية وتطمح البحث الى تحقيق الاهداف الفرعية التي تتمثل بالآتي:

1. التعرف على دور المقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في الميدان المبحث (معامل البان ابو غريب).
2. تسليط الضوء على دور المقدرات الجوهرية وتأثيرها على الميزة التنافسية في معمل البان ابو غريب
3. التعرف على علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث الحالية.
4. تقديم مجموعة من المقترحات عن مدى الدور الذي تقدمه المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: مخطط البحث

تم تصميم مخطط البحث الافتراضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية.



علاقة ارتباط ← → علاقة تأثير

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (Hamdan et al ,2020) لمتغير المقدرات بأبعادها و (Nasef et al,2022) لمتغير الميزة التنافسية

خامسا: فرضيات البحث :

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار مخططها الفرضي اعتمد الباحثين على الفرضيات الرئيسية الآتية :

1. الفرضية الرئيسة الاولى:-
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية بأبعادها والميزة التنافسية وتتفرع منها الفرضيات الآتية:-
 - الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين(التمكين) والميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين(الرؤية المشتركة) والميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين(المرونة الاستراتيجية) والميزة التنافسية.
3. الفرضية الرئيسة الثانية:- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية بأبعادها والميزة التنافسية وتتفرع منها الفرضيات الآتية:-
 - الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين(التمكين) والميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين(الرؤية المشتركة) والميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين(المرونة الاستراتيجية) والميزة التنافسية.

سادساً: منهج البحث :يعتمد الباحث في هذا البحث على منهج البحث الوصفي التحليلي وذلك لتقديم الأطر النظرية والتحليلية بهدف التحديد والفهم الشامل لجميع جوانب المشكلة، ويعتمد البحث على جانبيين هما: (الجانب النظري والجانب الميداني) لغرض تحقيق أهداف البحث والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة .

سابعاً: حدود البحث :

1. الحدود الموضوعية: تتمثل بالمتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهما من مواضيع حقل الادارة الاستراتيجية .
 2. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية بعينة من معمل البان ابو غريب .
 3. الحدود الزمانية: انحصرت حدود البحث الزمانية في المدة الزمنية التي تمت فيها البحث والتي امتدت من 2022 ولغاية 2023.
- ثامناً: مجتمع وعينة البحث : يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في معمل البان ابو غريب قيد البحث، وتم استهداف مجموعة من العاملين في الاقسام والوحدات في المعمل وبلغ عددهم (250) وتم توزيع (110) استبانة وكانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (100) فرد اي كانت نسبة الاستجابة (91%) .

تاسعاً: اختبار الصدق والثبات : يشير مفهوم الثبات بالعموم الحصول على نفس النتائج تقريبا في حالة تكرار توزيع المقياس مرة أخرى، بعد فترة زمنية معينه ويستعمل في ذلك معامل (الفا كرونباخ) الذي يجب ان تكون قيمته أكبر او تساوي (0.70) كي تعد مقبولة، وتبين ان المقدرات الجوهرية تساوي 0.932 وهذا يعني ان ثباتها ويستخرج الصدق من جذر الثبات وبالتالي يكون صدق المقدرات الجوهرية يساوي 0.965 وهو صدق عالي وان الميزة التنافسية للمنظمة تساوي 0.894 وهذا يعني ان الثبات جيد ويكون الصدق 0.945.

عاشراً: الدراسات السابقة

• الدراسات ذات الصلة بالمقدرات الجوهرية

1	اسم الباحث والسنة	حسين وليد 2013
عنوان الدراسة	ادارة المهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات	
مشكلة الدراسة	1- ما مدى اسهام توسيط المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تأثير ادارة المهبة على الميزة التنافسية. 2- ما اثر ادارة المهبة والمقدرة الجوهرية على الميزة التنافسية في الكليات محور البحث	
مجتمع وعينة الدراسة	كليات الجامعات في بغداد	
الهدف من الدراسة	تقديم عدة حلول للمشكلات التي تواجه الكليات من خلال تطبيق ادارة المهبة وبناء المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وكيفية توظيفها في تعزيز ميزتها التنافسية.	
اهم الاستنتاجات	اتضح ان المقدرة الجوهرية للموارد البشرية تمارس دورا محما في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات	
2	اسم الباحث والسنة	علي صاحب العباي 2020
عنوان الدراسة	القيادة الشاملة ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال المقدرات الجوهرية	
مشكلة الدراسة	ما مستوى القيادة الشاملة والمقدرات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية في جامعة الكوفة	
مجتمع وعينة الدراسة	المنتسبين في جامعة الكوفة	
الهدف من الدراسة	1- معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الشاملة والمقدرات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية 2- التعرف على الاهمية الكبيرة للمقدرات الجوهرية وتأثيرها على المنظمات	
اهم الاستنتاجات	ادت الاساليب القيادية في الجامعة محور البحث وضع كافة الاستراتيجيات لمواكبة جميع التطورات في	

البيئة التعليمية	
(Song & Morgan, 2019)	3 اسم الباحث والسنة
Leveraging core capabilities and environmental dynamism for food traceability and firm performance in a food supply chain: A moderated mediation mode الاستفادة من القدرات الجوهرية والديناميكية البيئية لتتبع الأغذية وأداء الشركات في سلسلة التوريد الغذائي: نموذج وساطة معتدل	عنوان الدراسة
ما مدى تأثير القدرات الجوهرية والديناميكية على أداء الشركات في سلسلة التوريد الغذائي؟	مشكلة الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة بشركات تصنيع الأغذية الموجودة في مقاطعات بكين مكونة من (216) شركة تصنيع أغذية.	مجتمع وعينة الدراسة
تطور هذه الورقة نموذج وساطة خاضعة للإشراف يتم فيه التوسط في التأثيرات التفاعلية والديناميكية البيئية على أداء الشركة من خلال القدرات الجوهرية (القدرات التشغيلية وقدرات التسويق) في سياق سلسلة التوريد الغذائي	الهدف من الدراسة
أظهرت النتائج أن القدرات التشغيلية والتسويقية تتوسط بشكل كامل في ارتباط أداء تتبع الغذاء. بالإضافة إلى ذلك ، تعمل الديناميكية البيئية بشكل إيجابي على تعديل ارتباط القدرات الأساسية لتتبع الأغذية	اهم الاستنتاجات

• الدراسات ذات الصلة بالميزة التنافسية المستدامة

(المغني، 2019)	1 اسم الباحث والسنة
ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على مزودي خدمة الإنترنت في المحافظات الجنوبية - قطاع غزة	عنوان الدراسة
ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟	مشكلة الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة بشركات المزودة لخدمة الإنترنت في قطاع غزة والبالغ عددها (160).	مجتمع وعينة الدراسة
استهدفت هذه الدراسة التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت	الهدف من الدراسة
يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات التي تقدم خدمة الإنترنت في المحافظات الجنوبية لقطاع غزة.	اهم الاستنتاجات
(غباش وحسن، 2021)	2 اسم الباحث والسنة
صوت الزبون وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : الدور التفاعلي للرصد الاستراتيجي	عنوان الدراسة
ما العلاقة بين صوت الزبون والميزة التنافسية المستدامة في شركة نور الكفيل ؟	مشكلة الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين بشركة نور الكفيل والبالغ (132) فرد	مجتمع وعينة الدراسة
هدفت الدراسة الى تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بصوت الزبون، فضلا عن اختبار الدور التفاعلي لرأس للرصد الاستراتيجي في العلاقة بين المتغيرين (صوت الزبون و الميزة التنافسية المستدامة).	الهدف من الدراسة

اهم الاستنتاجات	الاعتماد على صوت الزبون وتلبية حاجاتهم ورغباتهم في شركة نور الكفيل أدت الى جعل صوت الزبون يؤثر تأثيراً معنوياً موجبا في الميزة التنافسية المستدامة أي كلما زاد الاعتماد على صوت الزبون ومعرفة حاجاتهم وتلبية رغباتهم في شركة نور الكفيل المبحوثة زادت معها فرصة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
3 اسم الباحث والسنة	(14) (Hamdan et al, 2020)
عنوان الدراسة	The Effect of Choosing Strategic Goals and Core Capabilities on the Creative Behavior of Organizations تأثير اختيار الأهداف الاستراتيجية والقدرات الجوهرية على السلوك الإبداعي للمنظمات
مشكلة الدراسة	ما هو تأثير اختيار الأهداف الاستراتيجية والقدرات الأساسية على السلوك الإبداعي لدى العاملين الفلسطينيين؟
مجمع وعينة الدراسة	يتمثل مجمع الدراسة بالجمعيات العاملة في المنطقة ، إذ بلغ حجم العينة (343) فرداً.
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اختيار الأهداف الاستراتيجية والقدرة الأساسية على السلوك الإبداعي للمنظمات الأهلية الفلسطينية
اهم الاستنتاجات	وعلاقة علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والقدرات الجوهرية والسلوك الإبداعي ، ووجود تأثير اختيار الأهداف الاستراتيجية ، والقدرات الجوهرية على السلوك الإبداعي

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم المنهجية واختبار ادوات الدراسة و الاطار النظري واسلوب اختيار العينة وطرائق التحليل الاحصائي.

المحور الثاني / الاطار النظري

أولاً: مفهوم القدرات الجوهرية

تعد بمثابة حجر الأساس في المنظمة الذي تتركز عليه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة عالية من خلال العمل بروح الفريق وتشجيع العمل الجماعي ، حيث يمكن للمنظمات من خلالها بناء استراتيجيات ودخول أسواق جديدة من خلال التوسع والاستثمار ، وسبب ذلك هذا هو أن الزبائن يقدرون تلك الخصائص الجوهرية للمنظمة التي تدعمها القدرة الجوهرية ، والقدرات الجوهرية يمكن أن تكمن وراء نجاح المنظمة في تعزيز وخلق قيمة الزبون وتحسين نموذج العمل من خلال الابتكارات في المنتجات والخدمات وقنوات تجزئة السوق (Lin&Hsia,2011:1888). وتعرف القدرات الجوهرية على أنها مجموعة من القدرات التي تنتشر عبر الوحدات الداخلية للمنظمة وتكون الشيء الذي تستطيع المنظمة عمله بتفوق وهي مفتاح التميز (Wheeln & Hunger,2012:186). ويرى (Davim,2014:81) أن القدرات الجوهرية هي الخصائص الاستثنائية لمنظمة معينة يمكن من خلالها نشر فلسفتها على مستوى العالم، إذ لا يمكن للمنظمات أن تكون متفوقة في جميع الجوانب بسبب مواردها المحدودة ، لذلك يجب عليها التركيز على بعض مواردها ، وعلى وجه الخصوص مقدراتها الجوهرية. وأوضح (Thomas et al,2018:167) بأنها مجموعة من القدرات التي تتجاوز حدود الأقسام ، ومنتشرة على نطاق واسع داخل المنظمة ، وهي شيء يمكن أن يساعدها على القيام بالعمل بشكل جيد للغاية. وأشار (Barney &Hesterly,2019:239) بوصفها مجموعات معقدة من الموارد والقدرات التي تربط الأعمال المختلفة في منظمة متنوعة من خلال المعرفة الإدارية والتقنية والخبرة والحكمة، وأوضح (Ross,2021:7) شيء تتفوق فيه المنظمة بحيث يكون من الصعب على المنافسين تقليد القدرات الجوهرية بالكامل. ا. سبق يرى الباحثين أن القدرات الجوهرية هي قدرات وموارد ومهارات المنظمة التي يمكن تحقيقها من خلال الاستثمار والتنسيق الأمثل فيما بينها، والتي تجعل المنظمة قادرة على المنافسة في السوق الحالية ، والتوسع في أسواق جديدة وتقديم فائدة كبيرة للزبائن.

ثانياً: أهمية المقدرات الجوهرية

أن أهمية المقدرات الجوهرية تتجسد في كونها تساعد المنظمة على تحقيق التميز عن المنظمات المنافسة لها ، وذلك من خلال الإبداع والنجاح والتميز ، وكذلك أهميتها في تقديم الدعم والإسناد لتنسيق مهام وواجبات العاملين والتي يساعد على تحقيق التميز بشكل واضح وكبير والذي يضمن لها البقاء والنمو وعلى المدى البعيد، في ضوء ذلك تتمثل أهمية المقدرات الجوهرية بالآتي (احمد وحمد، 2021: 168) و (النجار وشعيب، 2021: 339) :

1. تعد من المؤشرات التي تدل على قدرة المنظمة على تحسين عملياتها لتحقيق التفوق على المنافسين في الصناعة
2. تمكين منظمات الأعمال من أن تكون أكثر مرونة من خلال تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من تعزيز نقاط القوة لمعالجة نقاط الضعف في المنظمة
3. تمثل إحدى السات التي تميز المنظمة وتساعد على تحقيق السبق في دخول الأسواق المحتملة
4. مساعدة المنظمة على تبني مفاهيم التعلم والمشاركة المعرفية من خلال الوصول إلى أفكار جديدة من شأنها تزويد المنظمة برؤية واضحة لمهارات وقدرات العاملين داخل حدودها.
5. تساعد المنظمة على تبني الأنشطة الفكرية التي تمكنها من الوصول إلى أفضل المواقع في سوق العمل.
6. تزود المنظمة برؤية استراتيجية طويلة المدى تمكنها من حماية القدرات الضرورية اللازمة لبقاء المنظمة ونجاحها في سوق العمل.

ثالثاً: أهداف المقدرات الجوهرية

أن الاهتمام ببناء المقدرات الجوهرية واضح لأهميته في تمييز وبناء المركز التنافسي للمؤسسة ، والتفوق على منافسيها، وفقاً لذلك يضع الباحثون أهدافاً للمقدرات الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى بنائها من خلال اختيار النموذج الذي يتوافق مع طبيعة عمل المنظمة، وتتمثل أهداف المقدرات الجوهرية بالآتي:

- 1- **التركيز الاستراتيجي:** وذلك من خلال رؤية شاملة للموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية) ، وتوظيف تلك الموارد والقدرات بما يحقق النجاح الاستراتيجي القائم على قدرات التعلم والتغيير الاستراتيجي (Uysal,2007:5).
- 2- **تأسيس بنية تحتية:** من خلالها يمكن للمنظمة أن تضمن تكامل مواردها وقدراتها مما يؤدي إلى تحقيق الاستفادة لهذه الموارد والقدرات من خلال إعادة بناء الإجراءات التكميلية لتحقيق سلسلة قيمة فريدة تميز المنظمة عن منافسيها في نفس قطاع الصناعة أو السوق.
- 3- **إدارة الوقت بكفاءة:** ولا سيما قيام المنظمة في استثمار مواردها وقابليتها في الوقت المناسب وبسرعة وبشكل يفوق المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية لها
- 4- **عقد التحالفات الاستراتيجية:** عندما تكون المنظمة قادرة على تشخيص مواردها وقدراتها وفرصها والتحديات المحتملة لديها ستكون قادرة على إبرام تحالفات استراتيجية يمكنها من خلالها إنشاء مهارات غير تقليدية، إذ يعد هذا التشخيص هو تحليل للأظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وطرق التكامل مع هذه الأظمة لتتأشى مع ثقافة المنظمة وتأسيس ممارسات واسعة ومنطقية لنجاحها في مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه
- 5- **تحقيق الميزة التنافسية:** من خلال جهود المنظمة لبناء قدراتها وإدراكها لخصائص القدرات التي تساهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية ، يمكنها تحقيق ديناميكية لمقدراتها على المدى البعيد

رابعاً: أبعاد المقدرات الجوهرية

أن أبعاد المقدرات الجوهرية مترابطة ، لأنها تمثل الإمكانيات المتاحة وما تمتلكه المنظمة من موجودات متطورة ، بما في ذلك تلك المتعلقة بالأفراد ومهاراتهم المختلفة في الإبداع والابتكار ، والتخصص أو التمكين التكنولوجي للمنظمة القدرات الابتكارية لدى الافراد التنوع والتخصص في أنشطة المنظمة، وتتمثل أبعاد المقدرات الجوهرية بالآتي:

1- التمكين

هو عملية منح الافراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها واشير إليه بأنه أسلوب العمل الجماعي الذي ينقل مسؤولية وسلطة اتخاذ القرار إلى العاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للقيام بالمهام ، فهو يزيد من دافعية العاملين في العمل (الطائي، 2016: 59-60). التمكين يتمثل بقيام القيادة والإدارة العليا لمنح الثقة والسلطة للعاملين لأداء مهامهم بحرية ، مما يعزز خلق جو من الشعور والرضا ، وخلق شعور إيجابي ومسؤولية متزايدة للعاملين ، وهذا بدوره يمثل عاملاً هاماً وقوة دافعة للعمل (الوظيفي، 2014: 109).

2- الرؤية المشتركة

مصلحة المنظمة في مشاركة وجهة النظر حول الأهداف والغايات والسياسات والأولويات والتوقعات ، وتوفر الارشادات حول ما يجب تغييره ، وهذا مهم في البيئات سريعة التغيير ، حيث يحتاج الأفراد إلى التمييز بين ما يجب تغييره وما يبقى على الوضع الحالي و تكون قدرة وميزة المنظمة عندما يقوم المديرون بإيصال أهداف المنظمة لجميع الأعضاء وتقاسم المسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف ، إذ أنها توفر أساساً متيناً للعمل داخل المنظمة وتضمن التقارب مع الأهداف طويلة الأجل ، ولكن إذا فشل المديرون في مشاركة الأهداف ، فقد تصبح الرؤى بلاغية بحتة وبعيدة عن الواقع ولا تتعدى الخبر على الورق مما يؤدي إلى خيبة الأمل وعدم الثقة بدلاً من الإلهام والتحفيز (عيدان، 2019: 134).

3- المرونة الاستراتيجية

ويم قياس درجة المرونة التي تحتاحها المنظمة وفقاً لاضطرابات بيئة المنظمة ، والتي تتشكل من خلال قوتها التنافسية ويمكن قياسها من حيث الديناميكية والتعقيد والقدرة على التنبؤ ، والمرونة الاستراتيجية للمنظمة هي الدرجة إلى التي تمتلك مجموعة من الإجراءات الفعلية والمحتملة ، والسرعة التي يمكن بها زيادة قدرة الإدارة على التحكم وتحسين قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي تتعرض لها وأن المرونة الاستراتيجية هي عملية مرتبطة بالأهداف طويلة المدى للمنظمة ، حيث تتيح للمنظمة إنشاء خيارات استراتيجية للاستجابة للتغيرات أو لقيادتها ، مما يساعد في توجيه المنظمة للخروج من أي تغييرات غير مألوفة لها تأثير حاسم وطويل تأثير المدى (Liyanage & Weerasinghe, 2018:32).

خامساً: مفهوم الميزة التنافسية

تسمى أغلب المنظمات التي ترغب بالتميز إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة وجعلها هدفها الرئيسي ، فمن أهم المشاكل التي تواجه المنظمات مشكلة إدامة الأسس الاستراتيجية التي تدعم النمو والازدهار ، والتي تقوم على مزايا تنافسية مستدامة تحفز وتدعم استراتيجيات النمو وتحافظ على نجاحها المتميزة ، كما يعد اكتساب ميزة تنافسية مستدامة هدف استراتيجي تسعى المنظمة إلى تحقيقه لتكون قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة عليها سواء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية ، وهي تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمة (المحميري والمهدي، 2019: 440).

وتعرف الميزة التنافسية على أنها نتائج العمل والإجراءات والقرارات الإدارية التي تؤدي إلى تفوق أداء الوحدة الاقتصادية مقارنة بمنافسيها، ويتحقق التميز من خلال اتباع استراتيجيات الابتكار وتحسين الجودة وخفض التكاليف ودمج المفاهيم الاجتماعية والبيئية لتحسين أداء الوحدة الاقتصادية (Guimaraes et al., 2018: 1654). فقد عرفها (Castro & Giraldi, 2018:248) على أنها تنفيذ استراتيجيات قيمة إبداعية غير قابلة للتقليد، والتكرار من المنافسين الحاليين والمحمليين ، حيث إنها تأخذ في الاعتبار الموقف الفريد الذي تطوره الوحدة تجاه منافسيها. ويرى (Castro & Giraldi, 2018:248) استراتيجيات خلق القيمة ، غير قابلة للتقليد والتكرار من المنافسين الحاليين والمحمليين ، بالإضافة إلى الموقف الفريد الذي تطوره الوحدة تجاه منافسيها. وبين (علوان، 2020: 1114) هي من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة ، فهي الطريق إلى التطوير والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المنظمة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها بشكل مستمر لضمان الاستدامة. ونوه (Nguyen & Tran, 2021:201) وصفها أصول الشركة أو سياتها أو قدراتها التي يصعب تكرارها أو تجاوزها ، والتي تساعد في تحقيق ميزة على المنافسين على المدى الطويل، وأشار (Nasef et al, 2022:23) هي مؤشر على قدرة المنظمة على تحقيق مركز ريادي ، واكتساب حصة سوقية أكبر من منافسيها ، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب المزيد من الزبائن، مما سبق يرى الباحثين أن الميزة التنافسية هي استراتيجيات خلق القيمة ، غير قابلة للتقليد والتكرار من المنافسين الحاليين والمحمليين، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسبها المنظمة دون منافسيها، ويتم بناؤها من خلال دمج المهارات والموارد الأساسية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة ، ولا يمكن للمنافسين تقليدها أو محاكاتها.

سادساً: أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية الميزة التنافسية بالآتي (Huang, 2015:617-636)(Vinayan et al, 2012:29):

1. الميزة التنافسية هي مؤشر على قدرات المنظمة من خلال حصولها على مكانة رائدة وامتلاك حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من العملاء.
2. تمثل الميزة التنافسية المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفرد لها لإيمانها المطلق بأن أداء اليوم يجب أن يكون أفضل من أداء الأمس وأن إنجاز الغد أفضل مما تم تنفيذه اليوم.
3. تعد الميزة التنافسية عنصراً مهماً لبقاء المنظمات على المدى الطويل.
4. تؤدي الميزة التنافسية إلى ربحية المنظمة وزيادة حصتها في السوق.

5. تعتبر الميزة التنافسية بمثابة دعم طويل الأمد لاستراتيجية خلق قيمة وتقديم قيمة لا يمكن أن لا يمكن تقليدها أو عدم تنفيذها بشكل متزامن من قبل أي منظمة منافسة.
6. تحقق الميزة التنافسية للشركة قوتين رئيسيتين ، القوة الداخلية للموارد والقدرات وقوة خارج وضع السوق.
7. أن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة يساعدها على الاستفادة من التغيرات البيئية الخارجية وخلق الفرص وتجنب التهديدات.

المحور الثالث / الاطار العملي

اولا: تحليل فقرات متغير المقدرات الجوهرية

1- بعد التمكن

إفرزت النتائج المبينة في الجدول (1)، المؤشرات الوصفية الخاصة بـ(بعد التمكن)، اذ حقق اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (3.664)، وبمستوى جيد ، وبانحراف سجل (0.565)، اذ كان الاتجاه العام ، للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد كانت عند (الاتفاق) وبمستوى جيد ، اذ تشير النتائج الى ان إدارة المصنع تمنح العاملين لديها المسؤولية والصلاحيات لاتخاذ القرارات بشأن العمل وفي جميع جوانب تنمية المنتجات او خدمة الزبائن، اذ تزويد العاملين بفرص التطور والتقدم بعد ان يتم تحديد نقاط قوتهم وضعفهم ، كما يتم الثناء على الجهود الاستثنائية للعاملين القادرين على الابداع ومكافئتهم ، اذ تشجع ادارة المصنع العاملين على تجربة الاعمال الجديدة داخل المصنع، اذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى وسط سجل عند السؤال (يتم تطوير العاملين في تحديد احتياجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملائم لاحتياجات العمل) اذ بلغ (3.710) وبانحراف بلغ (0.832)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (22.436) اذ كان بالمستوى (4) من حيث الاهمية ، كما يتبين ايضاً ان أقل وسط سجل عند السؤال (يتم التعامل بجدية مع الاداء الضعيف للعاملين وتقومهم من خلال اقامة دورات تطويرية) اذ بلغ (3.590) وبانحراف بلغ (0.712)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (19.833) اذ جاء بمستوى (2) من حيث الاهمية

جدول (1) التحليل الوصفي لأسئلة بعد التمكن

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
1 تزويد العاملين بفرص التطور والتقدم بعد ان يتم تحديد نقاط قوتهم وضعفهم	3.690	0.929	25.169	5	اتفق
2 يتم تطوير العاملين في تحديد احتياجاتهم التعليمية ومتابعة التدريب الملائم لاحتياجات العمل.	3.710	0.832	22.436	4	اتفق
3 تشجيع العاملين على تجربة الاعمال الجديدة داخل المصنع	3.690	0.677	18.350	1	اتفق
4 يتم الثناء على الجهود الاستثنائية للعاملين القادرين على الابداع ومكافئتهم	3.640	0.811	22.268	3	اتفق
5 يتم التعامل بجدية مع الاداء الضعيف للعاملين وتقومهم من خلال اقامة دورات تطويرية	3.590	0.712	19.833	2	اتفق
المتوسط الاجمالي	3.664	0.565			

المصدر: برنامج SPSS V.25، 2023.

2- بعد الرؤية المشتركة

أشارت النتائج المبينة في الجدول (2)، المؤشرات الوصفية الخاصة بـ(الرؤية المشتركة)، إذ حقق اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (3.664)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.565)، إذ كان الاتجاه العام، للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد كانت عند (الاتفاق) وبمستوى جيد، إذ تشير النتائج إلى أن إدارة المصنع تعمل على اندماج رؤية واهداف الافراد مع رؤية واهداف المصنع وتحقيقها عبر التركيز على دور الافراد معا في المشاركة فيها من خلال التواصل والتعاون، إذ تسعى ادارة المصنع الى خلق اجواء من التفاهم والاستماع الى كافة الآراء التي من شأنها تطوير العمل إذ يوجد تعاون من ادارة المصنع والعمالين في وضع الاهداف الرئيسية لهم، كما وتوجد شفافية واحترام في التعامل مع الاخرين والاصغاء لرؤيتهم، إذ يتم وضع وصياغة استراتيجية للمصنع بشكل شامل ومرن وقابل للتطبيق، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى وسط سجل عند السؤال (يفهم فريق العمل الاهداف المشتركة والتعاون مع الاخرين لتحقيق تلك الأهداف) إذ بلغ (3.640) وبانحراف بلغ (0.772)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (21.216) إذ كان بالمستوى (1) من حيث الاهمية، كما يتبين ايضاً ان أقل وسط سجل عند السؤال (تعد رؤية المصنع واضحة لجميع العاملين) إذ بلغ (3.530) وبانحراف بلغ (0.797)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (22.582) إذ جاء بمستوى (4) من حيث الاهمية

جدول (2) التحليل الوصفي لأسئلة بعد الرؤية المشتركة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
6 تعد رؤية المصنع واضحة لجميع العاملين	3.530	0.797	22.582	4	اتفق
7 توضع استراتيجية للمصنع بشكل شامل ومرن.	3.630	0.787	21.679	2	اتفق
8 يوجد تعاون من ادارة المصنع والعمالين في وضع الاهداف الرئيسية لهم	3.550	0.770	21.700	3	اتفق
9 توجد شفافية واحترام في التعامل مع الاخرين والاصغاء لرؤيتهم	3.580	0.843	23.548	5	اتفق
10 يفهم فريق العمل الاهداف المشتركة والتعاون مع الاخرين لتحقيق تلك الأهداف	3.640	0.772	21.216	1	اتفق
المتوسط الاجمالي	3.664	0.565			

المصدر: برنامج SPSS V.25، 2023

3- بعد المرونة الاستراتيجية

بينت النتائج الموضحة في الجدول (3) المؤشرات الوصفية الخاصة بـ(المرونة الاستراتيجية)، إذ حقق اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (3.682)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.605)، إذ كان الاتجاه العام، للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد كانت عند (الاتفاق) وبمستوى جيد، إذ تشير النتائج إلى أن إدارة المصنع تسعى جاهدة إلى الاستجابة لمختلف المطالب في بيئات تنافسية ديناميكية إذ تضع ادارة المصنع الخطط البديلة في حال حدوث امر طارئ كما وتؤكد ادارة المصنع على تطوير الاساليب والتقنيات لمواجهة المنافسين في الاسواق العاملة بها، إذ توجد لدى ادارة المصنع خطة لزيادة العاملين وفق حاجتها الفعلية، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى وسط سجل عند السؤال (يمكن المصنع من تقديم منتجات متنوعة تلبي حاجات الزبائن) إذ بلغ (3.810) وبانحراف بلغ (0.706)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (18.539) إذ كان بالمستوى (1) من حيث الاهمية، كما يتبين ايضاً ان أقل وسط سجل

عند السؤال (تمتلك ادارة المصنع القدرة على تغيير استراتيجياتها بشكل مختلف تماما عن الاستراتيجيات السابقة) اذ بلغ (3.490) وبانحراف بلغ (0.772)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (22.118) أذ جاء بمستوى (4) من حيث الاهمية

جدول (3) التحليل الوصفي لأسئلة بعد المرونة الاستراتيجية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
1 توجد لدى ادارة المصنع خطة لزيادة العاملين وفق حاجتها الفعلية	3.690	0.884	23.961	5	اتفق
1 2 يمكن المصنع من تقديم منتجات متنوعة تلبي حاجات الزبائن	3.810	0.706	18.539	1	اتفق
1 3 تمتلك ادارة المصنع القدرة على تغيير استراتيجياتها بشكل مختلف تماما عن الاستراتيجيات السابقة	3.490	0.772	22.118	4	اتفق
1 4 تؤكد ادارة المصنع على تطوير الاساليب والتقنيات لمواجهة المنافسين في الاسواق العاملة بها	3.760	0.793	21.088	2	اتفق
1 5 تضع ادارة المصنع الخطط البديلة في حال حدوث امر طارئ	3.660	0.794	21.699	3	اتفق
المتوسط الاجمالي					
	3.682	0.605			

المصدر: برنامج SPSS V.25، 2023

ثانياً: تحليل فقرات متغير الميزة التنافسية

إفرزت النتائج المبينة في الجدول (4) ، المؤشرات الوصفية الخاصة لمتغير الميزة التنافسية اذ حقق اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (3.647)، وبمستوى جيد ، وبانحراف سجل (0.542)، اذ كان الاتجاه العام ،

جدول (4) التحليل الوصفي لأسئلة متغير الميزة التنافسية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
1 تطبق ادارة المصنع الاساليب والاليات المتطورة في إدارة الجودة الشاملة	3.640	0.704	19.335	3	اتفق
2 يسعى المصنع لإنتاج منتجات ذات نوعية عالية الجودة	3.670	0.682	18.596	2	اتفق
3 تمتلك ادارة المصنع الخبرة والمعرفة الكافية	3.640	0.785	21.572	7	اتفق

					لتكون استراتيجيتها متميزة	
اتفق	9	23.211	0.822	3.540	توجد قيم ومعتقدات داخل المصنع تشجع العاملين على طرح افكار جديدة	4
اتفق	4	19.912	0.703	3.530	تساعد البيئة الداخلية للمصنع على انجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية	5
اتفق	5	20.892	0.752	3.600	تسعى ادارة المصنع إلى خفض الكلف الصناعية بأنواعها بشكل المباشر وغير المباشر وبصورة مستمرة	6
اتفق	1	18.222	0.674	3.700	تبادل ادارة المصنع المعلومات والافكار بين الاقسام الانتاجية لتقليل كلفة الورش والدورات التدريبية المستخدمة.	7
اتفق	10	23.436	0.823	3.510	تعتمد ادارة المصنع الحصول على مزايا سعرية من تجهيزها لتخفيض التكاليف مع المحافظة على الموارد المستدامة	8
اتفق	6	21.327	0.757	3.550	تعتمد ادارة المصنع تقنيات حديثة لإنتاج الاحجام الكبيرة والاستثمار الامثل لمواردها.	9
اتفق	8	22.147	0.815	3.680	تهتم ادارة المصنع بتوفير المواد الاولية اللازمة لضمان استمرارية العمل باقل كلفة	10
			0.542	3.647	التوسط الاجمالي	

المصدر: برنامج SPSS V.25، 2023

للإجابات حول جميع اسئلة هذا البعد كانت عند (الاتفاق) ومستوى جيد , اذ تشير النتائج الى ان المصنع قادره على التفرد والتميز في تقديم خدمات ذات مواصفات عالية وفائدة كبيرة للزبائن مقارنة مع المنافسين, اذ تمتلك ادارة المصنع الخبرة والمعرفة الكافية لتكون استراتيجيتها متميزة , كما تمتلك ادارة المصنع انتاج متميز يتيح لها الفرصة في استثمار الاعمال المتاحة في بيئتها, اذ تطبق ادارة المصنع الاساليب والاليات المتطورة في إدارة الجودة الشاملة, اذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى وسط سجل عند السؤال (تبادل ادارة المصنع المعلومات والافكار بين الاقسام الانتاجية لتقليل كلفة الورش والدورات التدريبية المستخدمة) اذ بلغ (3.700) وبانحراف بلغ (0.674), كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (18.222) اذ كان بالمستوى (1) من حيث الاهمية و كما يتبين ايضاً ان أقل وسط سجل عند السؤال (تعتمد ادارة المصنع الحصول على مزايا سعرية من تجهيزها لتخفيض التكاليف مع المحافظة على الموارد المستدامة.) اذ بلغ (3.510) وبانحراف بلغ (0.823), كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (23.436) اذ جاء بمستوى (10) من حيث الاهمية

ثالثاً : اختبار الفرضية بين ابعاد متغير (المقدرات الجوهرية) ومتغير (الميزة التنافسية) وكما هو مبين في الجدول (5) والشكل (2)

1- الفرضية (الرئيسية الاولى)

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية بأبعادها والميزة التنافسية

يوضح من الجدول (5) والشكل (2) نتائج قيم معامل الارتباط بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية, اذ حقق ما قيمته (**0.838) اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (11.961) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (1.96) عند المستوى دلالة (0.000) , وتشير النتيجة لوجود علاقة ارتباط , اي كلما حرصت ادارة المصنع على البقاء والنمو والازدهار من خلال ما يمتلكه من الرؤية المشتركة وزيادة التعاون بين ادارة المصنع والعاملين في وضع الاهداف الرئيسية لهم ,

بأشكال الذي يمكن المصنع من تقديم منتجات متنوعة تلي حاجات الزبائن والاهتمام بتنمية مهاراتهم وخبراتهم وزيادة و متابعة تطوير العاملين ووضع التدريب الملائم لاحتياجات العمل. وسعيها الى امتلاك المكان والمعدات الحديثة والمتطورة لمواكبة سوق العمل , كلما انعكس ذلك في تعزيز الميزة التنافسية لدى المصنع

2- الفرضية (الفرعية الاولى)

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد التمكين والميزة التنافسية

يتبين من الجدول (5) والشكل (2) نتائج قيم معامل الارتباط بين **بعد التمكين والميزة التنافسية**, اذ سجل قيمته (**0.750****) اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (9.582) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (1.96) عند المستوى دلالة (0.000) , وتشير النتيجة لوجود علاقة ارتباط , أي كلما سعت إدارة المصنع لمنح العاملين لديها المسؤولية والصلاحيه لاتخاذ القرارات بشأن العمل وفي جميع جوانب تنمية المنتجات او خدمة الزبائن و تزويد العاملين بفرص التطور والتقدم و تحديد نقاط قوتهم وضعفهم و الثناء على الجهود الاستثنائية للعاملين القادرين على الابداع ومكافأتهم , كلما انعكس ذلك في تعزيز الميزة التنافسية لدى المصنع

3- الفرضية (الفرعية الثانية)

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد الرؤية المشتركة و الميزة التنافسية

يشير الجدول (5) والشكل (2) لنتائج قيم معامل الارتباط بين **بعد الرؤية المشتركة والميزة التنافسية**, اذ سجل ما قيمته (**0.789****) اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (10.526) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (1.96) عند المستوى دلالة (0.000) , وتشير النتيجة لوجود علاقة ارتباط , اي كلما عملت ادارة المصنع على اندماج رؤية واهداف الافراد مع رؤية واهداف المصنع وتحقيقها و التركيز على دور الافراد معا في المشاركة فيها من خلال التواصل والتعاون وسعيها الى خلق اجواء من التفاهم والاستماع الى كافة الآراء التي من شأنها تطوير العمل , كلما انعكس ذلك في تعزيز الميزة التنافسية لدى المصنع .

4- الفرضية (الفرعية الثالثة)

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية

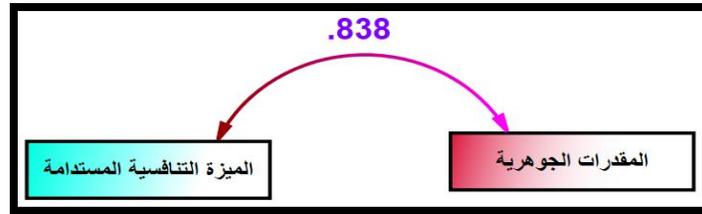
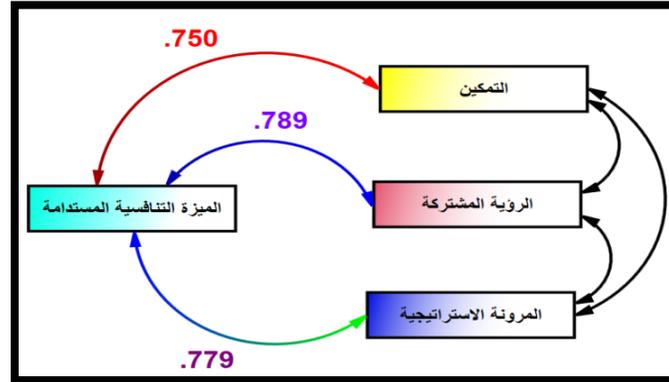
يبين الجدول (5) والشكل (2) نتائج قيم معامل الارتباط بين **بعد المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية**, اذ سجل ما قيمته (**0.779****) ومستوى قوي اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (10.271) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (1.96) عند المستوى دلالة (0.000) , وتشير النتيجة لوجود علاقة ارتباط , اي كلما سعت ادارة المصنع الى الاستجابة لمتحف المطالب في بيئات تنافسية ديناميكية وان تضع الخطط البديلة في حال حدوث امر طارئ و التأكيد على تطوير الاساليب والتقنيات لمواجهة المنافسين في الاسواق العاملة بها , كلما انعكس ذلك في تعزيز الميزة التنافسية لدى المصنع

جدول (5) قيم الأرتباط لأبعاد المقدرات الجوهرية و الميزة التنافسية

قيمة الأرتباط ومستوى الدلالة		ابعاد المتغير المقدرات الجوهرية	المتغير المعتمد
0.750**	R	التمكين	الميزة التنافسية
0.000	Sig		
9.582	Z		
0.789**	R	الرؤية المشتركة	
0.000	Sig		
10.526	Z		
0.779**	R	المرونة الاستراتيجية	
0.000	Sig		
10.271	Z		
0.838**	R	المقدرات الجوهرية	
0.000	Sig		

11.961	Z		
--------	---	--	--

المصدر: برنامج SPSS V.25، 2023



شكل (2) قيم الأرباط بين ابعاد المقدرات الجوهرية و الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.25

رابعا : اختبار الفرضية بين ابعاد متغير (المقدرات الجوهرية) ومتغير (الميزة التنافسية) وكما هو مبين في الجدول (6)
1- الفرضية الرئيسية (الثانية)

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية بأبعادها في الميزة التنافسية

(المقدرات الجوهرية) = 0.698 + 0.798 = الميزة التنافسية

يشير الجدول (6) لنتائج تحليل الأثر بين متغير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية ، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (231.048) إذ تشير الى وجود تأثير معنوي بينها ، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (15.200) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بمقدار (79 %) إذ ان حجم الأثر بلغ (1.520) وهو بمستوى (كبير) ، إذ استطاع متغير المقدرات الجوهرية من تفسير ما نسبة (69 %) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية.

1- الفرضية (الفرعية الاولى)

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التمكين في الميزة التنافسية

(التمكين) = 1.092 + 0.686 = الميزة التنافسية

يشير الجدول (6) لنتائج تحليل الأثر بين بعد التمكين في الميزة التنافسية ، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (126.097) إذ تشير الى وجود تأثير معنوي بينها ، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (11.229) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بمقدار (68 %) إذ ان حجم الأثر بلغ (1.123) وهو بمستوى (كبير) ، إذ استطاع بعد التمكين من تفسير ما نسبة (55 %) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية.

3- الفرضية (الفرعية الثانية)

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الرؤية المشتركة في الميزة التنافسية
(الرؤية المشتركة) = 1.143 + 0.687 الميزة التنافسية

يشير الجدول (6) لنتائج تحليل الأثر بين بعء الرؤية المشتركة في الميزة التنافسية , إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (161.878) إذ تشير الى وجود تأثير معنوي بينها , كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (12.723) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بمقدار (68 %) إذ ان حجم الأثر بلغ (1.272) وهو بمستوى (كبير) , إذ استطاع بعء الرؤية المشتركة من تفسير ما نسبة (61%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية.

جدول (6) تحليل الامر لابعاد المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية

Sig	قوة الامر	حجم الامر	(t)	(F)	Adj (R ²)	(R ²)	ابعاد متغير المقدرات الجوهرية		المتغير المعتمد
							(α)	(β)	
0.000	كبيره	1.123	11.229	126.097	0.558	0.563	1.092	(α)	التحكين
							0.686	(β)	
0.000	كبيره	1.272	12.723	161.878	0.619	0.623	1.143	(α)	الرؤية المشتركة
							0.687	(β)	
0.000	كبيره	1.231	12.309	151.503	0.603	0.607	1.156	(α)	المرونة الاستراتيجية
							0.665	(β)	
0.000	كبيره	1.520	15.200	231.048	0.699	0.702	0.698	(α)	المقدرات الجوهرية
							0.798	(β)	
(100) = (N) / (F) الجدولية = 3.984 / (t) الجدولية = 1.984									

المصدر: برنامج SPSS V.25، 2023

4- الفرضية (الفرعية الثالثة)

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء المرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية
(المرونة الاستراتيجية) = 1.156 + 0.665 الميزة التنافسية

يبين الجدول (6) نتائج تحليل الأثر بين بعء المرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية , إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (151.503) إذ تشير الى وجود تأثير معنوي بينها , كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (12.309) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بمقدار (66%) إذ ان حجم الأثر بلغ (1.231) وهو بمستوى (كبير) , إذ استطاع بعء المرونة الاستراتيجية من تفسير ما نسبة (60%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات :

- تم التوصل الى ان ادارة المصنع تزود احتياجات العاملين من المعرفة حسب حاجتهم التعليمية لانجاز العمل على نحو ملائم والميل الى العمل ضمن فرق العمل مما يسهم في مشاركة المعرفة الضمنية
- توصل البحث الى ان المصنع يقدم حزمة من المنتجات التي تلي حاجات الزبائن وامكانية تغيير استراتيجيتها التسويقية حسب حاجة السوق.

3. توصل البحث الى عدم التعامل بصرامة مع الموظفين ذوي الاداء المنخفض و لا يوجد وضوح عالي للرؤية بين العاملين خصوصا المستويات الدنيا
4. تعمل ادارة المصنع الى الميل الى تخفيض التكاليف لتقديم اسعار مناسبة للمستهلكين
5. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين ابعاد المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة
6. تم التوصل الى ان المقدرات الجوهرية تحدث تغيرا في الميزة التنافسية المستدامة

ثانيا:- التوصيات

1. ضرورة استثمار العلاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية في المعمل المحجوث.
2. لخلق ميزة تنافسية مستدامة فريدة ينبغي على ادارة المعمل ان تكون قادرة على انجاز محامها بشكل يرضي زبائنها أكثر من المنافسين في سوق العمل.
3. على ادارة المصنع ان تشجع العاملين على اكتساب المعرفة عن طريق اقامة ندوات وورش تثقيفية ودورات تدريبية بشكل مستمر.
4. ضرورة الاهتمام المتزايد بأصحاب الخبرات المتراكمة للاستفادة منهم في وتحسين أدائهم.
5. كلما كانت إنتاجية الوحدة الاقتصادية عالية كلما قاد ذلك لكفاءة أكبر بكلف اقل وحقق ميزة تنافسية فريدة للوحدة في المعمل المحجوث.
6. العمل على التحسين المستمر لجودة منتجات المعمل من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- احمد سامر فارس، حمد، عامر علي، (2021)، أثر المقدرات الجوهرية في البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 58
- النجار، احمد أكرم وشعيب، محمد محمود ، (2021)، المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 20، العدد 2 .
- الطائي، احمد هادي، (2016)، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية المجلد 8، العدد 4.
- العبايجي، علي صاحب، (2020)، القيادة الشاملة ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال المقدرات الجوهرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- الياسري، أكرم محسن، الخالدي، عواد كاظم، الحميري، بشار عباس، (2014)، انعكاس المقدرات الجوهرية على الاداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة اهل البيت، العدد 16.
- علوان، سهام احمد، (2020)، إدارة الذكاء التنافسي كالية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (COVID 19)، المجلة الترية ، الجزء 2(83).
- عبدان، افراح نعيم. (2019) تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة، المجلد 27، العدد 1
- غباش، فاضل راضي، حسن، حسين فليح، (2021)، صوت الزبون وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : الدور التفاعلي للرصد الاستراتيجي، مجلة الغاري لكلية الادارة والاقتصاد المجلد 17، العدد 4.
- كامل شكير الوظيفي، (2014)، التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، الاقتصادية، المجلد: 6 ، الإصدار 2.

المغني، معتز يوسف، (2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في المحافظات الجنوبية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة
وليد، حسين، (2013)، ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

English References:

- Castro, V. A., & Giraldi, J. D. M. E. (2018). "Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. (30), No, (2), Pp.243-259.
- Guimaraes, Julio Cesar Ferro de & Severo, Eliana Andrea & Vasconcelos, Cesar Ricardo Maia de (2018), The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage, *Journal of cleaner production*, Vol.174.
- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Effect of Choosing Strategic Goals and Core Capabilities on the Creative Behavior of Organizations. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 4 (4).
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- Lin Li-Min and Hsia Tzyh-Lih ,(2011) , " Core capabilities for practitioners in achieving e-business innovation", Contents lists available at ScienceDirect, *Computers in Human Behavior* (28) 1774–1751.
- Liyanage, A. S., & Weerasinghe, T. D. (2018). The effect of strategic flexibility on strategy-performance nexus: A conceptual model. *Kelaniya Journal of Management*, 7(1), 26-39.
- Nasef, A. M., Mohamed, M. A., Abdelaal, E. M., & Abouria, M. G. (2022). The Role of Performance Marketing in Achieving Sustainable Competitive Advantage for Hotels. *Journal of Tourism, Hotels and Heritage*, 4(1), 20-36.
- Nguyen, T. B. & Tran, Q. B. (2021). "The Impact of Organizational Culture on the Sustainable Competitive Advantage of Commercial Banks: A Case Study in Vietnam" *Journal of Asian Finance, Economics and Business* , Vol.8, No. 9, PP. 201-;
- Song, M. X., & Morgan, X. Y. (2019). Leveraging core capabilities and environmental dynamism for food traceability and firm performance in a food supply chain: A moderated mediation model. *Journal of Integrative Agriculture*, 18(8), 1820-1837.
- Uysal, G., (2007). "Core Competence :A Competitive Base for Organizational Success", *Journal of Global Strategic Management* ,Vol.1, No.1, pp:5-16.
- Vinayan, G., Jayashree, S., & Marthandan, G. (2012). Critical success factors of sustainable competitive advantage: A study in Malaysian manufacturing industries. *International journal of business and management*, 7(22), 29.