



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Strategic Capital in Enhancing the Competitive Position: A Descriptive and Analytical Study of the Kubaisa Cement Factory

Ikram Mohammed Awad*, Arrak Aboud Umeir

College of Administration and Economics/University of Anbar

Keywords:

Strategic capital, competitive center, Kufa
Cement Factory in Anbar Governorate

ARTICLE INFO

Article history:

Received 17 Nov. 2024
Accepted 18 Dec. 2024
Available online 30 Jun. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Ikram Mohammed Awad

College of Administration and
Economics/University of Anbar



Abstract: The study aims to identify the role of strategic capital with its dimensions (strategic advocacy, strategic commitment, strategic implementation support, strategic implementation effectiveness, organizational learning, and organizational memory) in enhancing the competitive position with its dimensions (market share, uniqueness in core competencies, and distinctive capabilities) at Kubaisa Cement Factory. The research problem is embodied in the following question: "What is the role of strategic capital in improving the competitive position?" The study was based on three main hypotheses. The descriptive-analytical method was adopted to present, analyze, and interpret the research data, as it facilitates the collection of a large amount of data and information relevant to the research problem. The study was conducted at Kubaisa Cement Factory, targeting a population of 100 managerial leaders, including the factory director, deputies, department heads, and division heads, using a comprehensive survey approach. A total of 100 questionnaires were distributed, of which 90 were returned and deemed valid for statistical analysis, yielding a response rate of 90%. The researcher employed the questionnaire as the primary tool for data collection. To analyze the collected data, a variety of statistical methods were applied using the SPSS V.25 and AMOS software. The researcher arrived at several findings that collectively aligned with the research hypotheses. Among the most notable results were the factory's attention to all the research variables and dimensions, the presence of significant correlations between the dimensions of strategic capital and the competitive position variables, and the existence of a positive, statistically significant impact of strategic capital on the competitive position dimensions at Kubaisa Cement Factory.

دور رأس المال الاستراتيجي في تحسين المركز التنافسي دراسة تحليلية لمعمل اسمنت كبيسة

عراك عبود عمير الدليمي

اكرام محمد عواد حسين

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الانبار

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة دور رأس المال الاستراتيجي بأبعاده (المناصرة الاستراتيجية، الالتزام الاستراتيجي، دعم التنفيذ الاستراتيجي، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) في تحسين المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة) في معمل اسمنت كبيسة، وتمثلت مشكلة البحث بالسؤال الآتي (ما هو دور رأس المال الاستراتيجي في تحسين المركز التنافسي) وتمثلت بثلاث فرضيات رئيسية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتحليله وتفسيره، لأنه يساعد على جمع عدد كبير من البيانات والمعلومات البحثية المتعلقة بالمشكلة البحثية، وقد أجري البحث في معمل اسمنت كبيسة، وبلغ مجتمع البحث (100) مديرًا من القيادات العليا المتمثلة (بمدير المعمل، ونوابه، رؤساء الاقسام، ورؤساء الشعب) الذي جرى بأسلوب الحصر الشامل، وجرى توزيع (100) أعيد منها (90) استبانة صالحة لتحليل الاحصائي وبنسبة استجابة بلغت (90%)، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبهدف معالجة البيانات جرى استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V.25) وبرنامج (AMOS)، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي تطابقت بمجملها مع فرضيات البحث، ومن أهمها اهتمام المعمل بالمحور بمتغيرات وأبعاد البحث كافة ووجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات رأس المال الاستراتيجي بأبعاده الفرعية مع متغير المركز التنافسي، فضلا عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير رأس المال الاستراتيجي في المركز التنافسي بأبعاده في معمل سممنت كبيسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الاستراتيجي، المركز التنافسي، معمل سممنت كبيسة في محافظة الانبار.

المقدمة

إن النظرية المستندة إلى الموارد من النظريات المهمة والأكثر انتشاراً لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها وبالتالي تدفع الشركات نحو معرفة مواردها وقدراتها واستغلالها بالشكل الأمثل، وعليه فإن الموارد هي أصول تمتلكها الشركة أو تسعى لامتلاكها، في حين إن القدرات هي مهارة الشركة في استغلال هذه الموارد والجمع بينهما من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وقد صُنفت الموارد والقدرات وفقاً لمعيارين أولهما التمييز بين الأصول ملموسة وغير ملموسة، وثانيهما بناء على فكرة أن هذه القدرات منظمة وفقاً لهيكل هرمي معين وفي أسفله توجد القدرات الوظيفية، وفي المستوى الثاني توجد قدرات التنسيق أو قدرات دمج القدرات الوظيفية وأخيراً المستوى الأعلى القدرات الديناميكية، وعليه فإن الفكرة للمركز التنافسي هي مدى قدرة الشركة على الجمع بين هذين المعيارين امر في غاية الأهمية، وذلك لأن التمييز بين الأصول الملموسة وغير الملموسة امر بالغ الأهمية، لأن قدراتها على خلق القيمة تختلف تمام الاختلاف، وكذلك فإن اعتماد

التصنيف الهرمي للقدرات يفتح الباب نحو دراسة التفاعلات بين القدرات على المستويات الهرمية المختلفة.

إذ شهدت الدول والمنظمات المعاصرة العديد من التغيرات والتحويلات الجذرية بفضل التطور الهائل في جميع القطاعات فضلا عما افرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات من أشكال جديدة من التطورات، جعل المنظمات تسعى وبخطى متسارعة لإيجاد طرق لمواجهة هذه التغيرات بأشكال متعددة كالطروحات الفكرية والممارسات العلمية وتبعاً لذلك ظهرت موضوعات في الفكر الاستراتيجي تمحورت حول أهم عامل نجاح تنافسي والذي يتمثل برأس المال الاستراتيجي، بوصفه أهم موجودات المنظمة وسر نجاحها، وأنه نمط من العمليات والموارد والأنشطة المخططة لها والتي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. من جانب آخر تناول البحث الحالي المركز التنافسي، الذي يمثل العنصر الاستراتيجي المهم الذي يساعد في اغتنام الفرص، ويوفر فرصاً كبيرة وحقيقية للمنظمة لتحقيق ربحية مستمرة مقارنةً بمنافسيها، إذ بدأت المنظمات تدرك هذه المنافسة وتشعر بزيادة حدتها خاصة مع توسع سوق الأعمال والعولمة وظهور العديد من المنافسين، وإن امتلاك المنظمة لمركز تنافسي قوي له أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها. وإن استدامة المركز التنافسي مرتبط بمدى قدرة المنظمة على خلق التفرد والاختلاف عن منافسيها من خلال قدرتها على مزج كل من مواردها وقدراتها وكفاءتها الداخلية وتكييفها مع التغيرات البيئية التي تحدث وجعل التحديات المفروضة مصدراً للتميز.

وسيتناول أربعة فصول الفصل الأول يتكون من مبحثين المبحث الأول منهجية البحث والمبحث الثاني الدراسات السابقة والفصل الثاني يتكون من ثلاثة مباحث الجانب المفاهيمي لرأس المال الاستراتيجي والمبحث الثاني المركز التنافسي والمبحث الثالث العلاقة بين متغيرات البحث والفصل الثالث الجانب العملي والفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تسعى منظمات الأعمال بصورة عامة لتحقيق مركز تنافسي، مما يولد حاجة حقيقية لتطوير ممارسات تنظيمية أكثر فاعلية وكفاءة، من خلال قدرتها على بناء الموارد والقدرات ومواكبة التطورات ومواجهه التغيرات التي تحدث في بيئة شديدة التنافس، إن بناء المركز التنافسي يتطلب قدرة المنظمات على تحويل مواردها وقدراتها إلى كفايات متميزة تستطيع من خلالها بناء ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق المركز التنافسي المرغوب، الذي يتطلب أيضاً ممارسات استراتيجية وتنظيمية غير مسبقة من المنظمات المناظرة. وإن رأس المال الاستراتيجي الذي يعد مدخلاً جديداً للتخطيط الاستراتيجي، ولكن هل من الممكن أن يقود تطبيقه إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمات الأعمال.

إذ يثار الكثير من الجدل الفكري حول رأس المال الاستراتيجي وانعكاساته على عمليات عمل المنظمات وفرص نجاحها ويبرز من بين هذه الفرص تحقيق المركز التنافسي، كما إن استعراض الجهود المعرفية السابقة في هذين المجالين المبحثين يشير إلى وجود فجوة معرفية بهذا الجانب والحاجة إلى استكمال ما جرى طرحه في هذا المجال مما يخلق وضوحاً في النظرية حول هذا الموضوع، وبما يرشحها للاختيار الميداني، أما على الصعيد الميداني فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى التأكيد العملي لإثبات العلاقات المفترضة بين رأس المال الاستراتيجي بأبعاده وبين المركز التنافسي للمنظمات بأبعاده، وإذا كانت هذه العلاقات واضحة لدى منظمات الأعمال العاملة في الدول

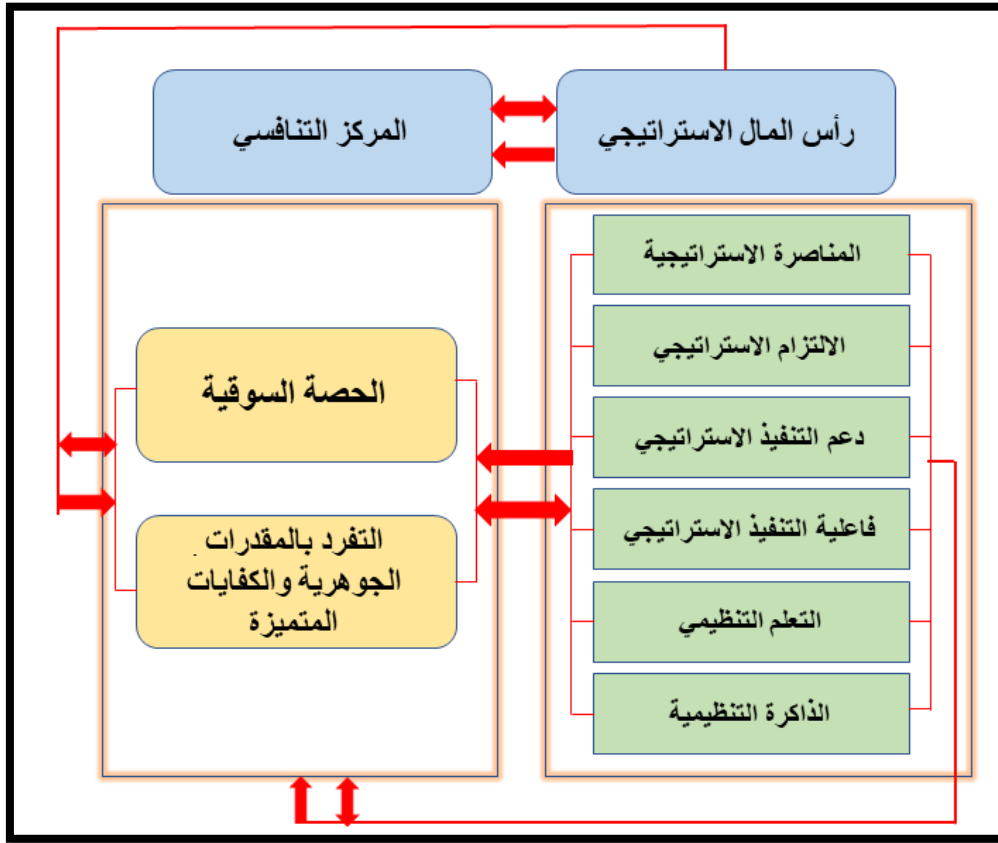
المتقدمة، فإن منظمات الاعمال العاملة في الدول النامية والدول العربية ومنها العراق بشكل عام ما زالت بحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات والسؤال الرئيس الذي يعكس غاية هذا البحث تتبلور مشكلة البحث الرئيسة والتي يمكن تحديدها بالسؤال الأول (ما هو دور رأس المال الاستراتيجي في تحسين المركز التنافسي في معمل سمنت كبيسة؟) وتأسيساً على ذلك يمكننا توجيه أسئلة فرعية عدة تجسد مشكلة البحث بشكل أكثر وهي:

1. ما مستوى واقع رأس المال الاستراتيجي في معمل سمنت كبيسة؟
 2. ما مستوى واقع المركز التنافسي في معمل سمنت كبيسة؟
 3. ما طبيعة علاقات الارتباط بين رأس المال الاستراتيجي والمركز التنافسي في معمل سمنت كبيسة؟
 4. ما طبيعة تأثير رأس المال الاستراتيجي في المركز التنافسي في معمل سمنت كبيسة؟
- ثانياً. أهداف البحث:** يسعى البحث الحالي لبلوغ الأهداف الآتية:
1. تشخيص مستوى رأس المال الاستراتيجي وابعاده في معمل سمنت كبيسة.
 2. تحديد مستوى المركز التنافسي في معمل سمنت كبيسة.
 3. تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين كل من رأس المال الاستراتيجي والمركز التنافسي في معمل سمنت كبيسة.
 4. تشخيص تأثير رأس المال الاستراتيجي في المركز التنافسي في معمل سمنت كبيسة.
 5. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات والحلول التي تسهم في تحسين الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في معمل سمنت كبيسة.

ثالثاً. أهمية البحث: تعتمد أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة، وقيمتها العلمية والعملية، ومدى اسهامها في اثراء المعرفة النظرية من جهة، والمعرفة الميدانية من جهة أخرى، ويتم تشخيص أهمية البحث من خلال ربطها بين متغيري رأس المال الاستراتيجي والمركز التنافسي في معمل سمنت كبيسة، ومن هنا يمكن أن تبرز الأهمية بالنقاط الآتية:

1. استمد البحث أهميته من أهمية متغيراته (رأس المال الاستراتيجي، والمركز التنافسي) كونهما من الموضوعات الهامة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات.
2. تناول البحث لموضوع رأس المال الاستراتيجي وربطه مع المركز التنافسي لم يأخذ النصيب الكافي بحسب علم الباحث واطلاعه في واقع الدراسات المحلية، مما يعد اسهاماً متواضعاً اتجاه تعزيز هذا المفهوم وتعبيد الطريق لباحثين آخرين للخوض في مضماره.
3. ان نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالي سيتم التوصل اليها من خلال التطبيق الميداني الذي سوف يساعد القيادات بالتعرف على العناصر الأقوى ارتباطاً والأكثر تأثيراً لغرض إعطائها الأولوية وزيادة الاهتمام بها، والاسهام في تعريف المنظمات العراقية بشكل عام ومعمل سمنت كبيسة بشكل خاص بأهمية هذه المتغيرات.

رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي: تم تصميم مخطط الدراسة الفرضي من خلال تحديد العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وقد جرى ذلك بناءً على مشكلة البحث وأهدافه.



شكل (1): مخطط الدراسة الفرضي (Hughes & Morgan, 2007)

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يرتبط رأس المال الاستراتيجي بأبعاده (المناصرة الاستراتيجية، الالتزام الاستراتيجي، دعم التنفيذ الاستراتيجي، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة) على مستوى معمل سمنت كبيسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر رأس المال الاستراتيجي بأبعاده (المناصرة الاستراتيجية، الالتزام الاستراتيجي، دعم التنفيذ الاستراتيجي، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة) على مستوى معمل سمنت كبيسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر أبعاد رأس المال الاستراتيجي مجتمعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في المركز التنافسي وأبعاده على مستوى معمل سمنت كبيسة.

سادساً. مجتمع البحث والعينة:

- مجتمع البحث:** تم اختيار معمل سمنت كبيسة لإنتاج السمنت كأحد المعامل الإنتاجية الذي جرى فيه الجانب العملي من البحث ميدانياً لاختبار مخطط وفرضيات البحث في محافظة الانبار. وبلغ مجتمع البحث (100) من القيادات العليا في معمل سمنت كبيسة.
- عينة البحث:** تم اختيار العينة طبقاً لمقتضيات البحث المؤلفة من (مدير المعمل، ومعاونيه، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب) ووصفهم بصناع القرار في المعمل، إذ بلغ حجم مجتمع البحث الكلي

(100) مديراً، تم معاينتهم وفقاً لأسلوب الحصر الشامل جرى توزيع (100) استبانة بنسبة (100%)، استرجع منها (90) استبانة صالحة لتحليل الاحصائي وبنسبة (90%) وهي نسبة جيدة يمكن تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

الإطار المفاهيمي: رأس المال الاستراتيجي

1. مفهوم رأس المال الاستراتيجي: إن رأس المال الاستراتيجي هو نمط وعمليات نشر الموارد والأنشطة المخططة لها، والتي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، لأن ممارسات الموارد البشرية هي بمثابة نظام من الأنظمة يعزز القوى العاملة ويحفزها، لذا بدأ الاهتمام به كمورد استراتيجي وكجزء من تطوير وجهة النظر القائمة على الموارد في الإدارة الاستراتيجية (Boon et al., 2018).

وُصف رأس المال الاستراتيجي بأنه أحد أشكال الثروة من الموارد الطبيعية التي تراكمت التي يتوجب الاستفادة منها، وإن رأس المال بأشكاله أدى دوراً مزدوجاً كمخزن للقيمة وعامل للإنتاج (Piketty, 2014). وأفاد (Hughes & Morgan, 2007) أن نظرية ميزة الموارد (resource-advantage) تشير إلى أشكال عدة من رأس المال بما في ذلك رأس المال البشري (مثل المهارات وريادة الأعمال والتعليم والالتزام والتدريب) ورأس المال المعلوماتي المتعلق بالمعرفة والأسواق والقطاعات والمنافسين والتكنولوجيا) ورأس المال العلائقي (رضا الزبون وولاء الزبون وقيمة الزبون)، ورأس المال التنظيمي (مثل الموارد المادية وغير المادية والثقافية والقدرات) ورأس المال الهيكلي ورأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي (مثل العلاقة مع الزبائن والمجهزين أصحاب المصلحة الآخرين)، وهذه الأشكال يمكن أن يشملها مسمى رأس المال الاستراتيجي فقد تكون عاملة في استراتيجية سوق المنتجات لتوفر للأسواق قيمة متفوقة للزبائن وتؤكد نظرية ميزة الموارد أن ليس كل الموارد تدخل ضمن رأس المال الاستراتيجي.

وفي نفس الصدد أفاد (Boyer, 2016) أنه قدرات بشرية مثل المهارات والمعرفة والثقة بينهم إضافة إلى فاعلية تقييم أداء العاملين التي تستخدم رأس مال معين والتي يمكن استخدامها لتحقيق الأرباح. وتأسيساً لما سبق يستنتج الباحث تنوع وجهات نظر الباحثين لمفهوم رأس المال الاستراتيجي وتعدد آرائهم وتداخل محتوهم في العديد من المجالات، بما ينسجم مع توجهات البحث الحالي وإن ما توصلوا إليه من حقائق كمفهوم كانت بمثابة المعطيات السببية، وهذا يدل على أهمية الموضوع وتأثيراته، من خلال الموارد المادية وغير المادية والمهارات والمعرفة التي تقود إلى تعزيز المركز التنافسي للمنظمة وتفوقها التنافسي.

2. أهمية رأس المال الاستراتيجي: تبرز أهمية رأس المال الاستراتيجي من حقيقة مفادها أن أغلب المنظمات بدأت تزدهر في الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة، وإن عامل المعرفة برز كمحرك أساسي للنجاح التنظيمي والاستدامة، وعالية أصبحت عملية تحويل رأس المال الاستراتيجي إلى مخرجات تنظيمية ضرورة حتمية لأنه يمثل تحدياً يواجه مديري المنظمات في المستقبل (Rugman & Verbeke, 1990). إذ يرى (Griffith et al., 2010) بأن رأس المال الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً من حيث تهيئة البيئة الخصبة لتحقيق الأداء التنافسي المتميز، مما يعني بأنه يمكن من توجيه المعرفة والمهارات نحو الأفكار الإبداعية، وتحسين جودة المنتجات وكفاءة العمليات التشغيلية، الأمر الذي يزيد من فرص نمو المبيعات. وإن ما يزيد من أهمية رأس المال

الاستراتيجي أنه يسمح للمنظمات بتطوير واستغلال كل ما هو متوفر من الموارد الملموسة وغير الملموسة، التي تمكنها من تعزيز القيمة المقدمة من المنتجات للسوق، وعندما تم اعداد وعرض الميزة النسبية من الموارد فإن هذا يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة في السوق الذي يتضح من خلال جانبين يتعلق أولهما بمدى الالتزام بالاستراتيجية بينما يتعلق الجانب الثاني بمدى فاعلية الاستراتيجية من حيث تحقيق أهداف المنتج في السوق (Hughes & Morgan, 2007). ويستنتج الباحث إن أهمية رأس المال الاستراتيجي من كونه مرحلة استباقية متقدمة يقوم في مواجهة التهديدات والتكيف مع مراحل التغير التي تعصف بالمنظمة بين حين وآخر استجابة للظروف البيئية، يسهم رأس المال الاستراتيجي في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتعزيز القدرات المعرفية والتكنولوجية للمنظمة والعمل على دعم الأفكار الجديدة والابتكارات والابداعات لتحقيق النجاح التنظيمي.

3. إدارة رأس المال الاستراتيجي: اتفق العديد من منظري إدارة رأس المال الاستراتيجي على أن تطور المنهج الاستراتيجي يعد الفاصل في انتقال الوظائف الأساسية من النظرة لرأس المال الاستراتيجي التشغيلية إلى النظرة الاستراتيجية والتي تكون ذات تأثير مباشر في استراتيجية المنظمة، تحتاج المنظمات إلى جهود مستمرة لموائمة سياسات وممارسات العاملين مع استراتيجية اعمالها، ولا يمكن نقل إدارة رأس المال الاستراتيجي بنجاح من القطاع الخاص إلى القطاع العام، دون تكيف تصميمها وتنفيذها مع الخصائص الفريدة للمنظمات العامة (Tompkins, 2002).

من جهة أخرى إن لإدارة رأس المال الاستراتيجي دوراً حاسماً في معالجة وضمان النجاح للمنظمات من منظور عالمي، لأنها المسؤولة في المنظمة عن الاختيار والتقييم وإدارة شؤون العاملين والتخطيط للموارد البشرية، كما إن لها دوراً في زيادة الاداء التنظيمي الذي يقود المنظمة إلى تعزيز المقدرات الجوهرية وجزء من دور صنع القرار، إذ تؤدي المنظمات الحديثة دوراً أساسياً في تعزيز أداء المنظمة، وتعد بمثابة دعم لتحقيق القدرة التنافسية عن طريق العاملين (Saha & Gregar, 2012).

4. أبعاد رأس المال الاستراتيجي

أ. المناصرة الاستراتيجية: وهي وسيلة قوية للتغلب على العقبات التي تعترض الأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها فقد أظهرت الدراسات والأبحاث في مجال المناصرة أن القرار الاستراتيجي المهم الذي يتخذه المديرون هو ترويج أفكار جديدة داخل أو خارج قواعد ومعايير المنظمة (Shane & Venkataraman, 1996). وأشار (Keränen & Liozu, 2020) في النظرية التنظيمية يشير الأبطال إلى الأفراد الرئيسون داخل المنظمات، الذين يؤدون ويروجون ويسهلون الأفكار الجديدة ومبادرات التغير المحددة وتبني ممارسات تنظيمية جديدة بشكل فاعل ومقنع، وعادة ما يكون الأبطال قادة ووكلاء تغير مؤثرين يمتلكون مهارات ومعرفة متخصصة ويمكنهم تمكين وتنشيط أصحاب المصلحة الآخرين، وغالباً ما يعتبر دورهم في مبادرات التغير الجديد فاعلاً لأنهم لا يستطيعون تحفيز وتهيئة المواد التنظيمية لاتخاذ الإجراءات اللازمة. واكد (Kanitz et al., 2023).

ب. الالتزام الاستراتيجي: أن الالتزام الاستراتيجي هو الجهد الطوعي المشترك والتعاوني والداعم للاستراتيجية داخل المنظمة (Ateş et al., 2020). ويعد الالتزام الاستراتيجي مورداً غير ملموس للمنظمة وفريداً من نوعه، فهو يسمح للمديرين الاستراتيجيين اظهارة لتقليل مقاومة التغير السريع والمحافظة عليه من أجل اغتنام الفرص بسرعة، فظهور عدم التوافق بين الاستراتيجية وما تفعله المنظمة بالفعل غالباً ما يؤدي إلى فشل الاستراتيجية وانهايار الأداء في العمل.

ج. دعم التنفيذ الاستراتيجي: أشار (Lynch, 2009) إلى ضرورة أن يبدأ دعم التنفيذ الاستراتيجي بتحديد الأهداف الاستراتيجية العامة وتحويلها إلى مهام محددة، فضلاً عن تحديد المدة الزمنية ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى مجالات رئيسية ومهام وبرامج للعمل، وبعد تحديد هذه المهام ينبغي تخصيص الموارد ومن ثم إجراء الرقابة من أجل ضمان تحقيق تلك الأهداف والعوامل الحاسمة الأخرى المتمثلة بالقيادة والمهارات الإدارية. وإن المنظمات التي يكون أداؤها ضعيف تتمتع بمستويات أقل بكثير في دعم موارد التنفيذ مقارنة بالمنافسين ذوي الأداء العالي، وإن الاستراتيجيات غالباً ما تفشل بسبب نقص الموارد اللازمة، وإن من الضروري متابعة استراتيجية العمل التي تؤثر على الأداء التنظيمي (Hughes & Morgan, 2007).

د. فاعلية التنفيذ الاستراتيجي: إن فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمة أشبه بالدخول في معركة طويلة وقوية، والتي تنطوي على احتمالية عالية نسبياً للفشل، أن سلوكيات العاملين هي الأكثر أهمية لتنفيذ الاستراتيجية، وهي ليست جزءاً من السلوك الروتيني، بل تتضمن الأنشطة الاستراتيجية التي يتم مناقشتها مع الآخرين من أجل الخروج بمبادرات تساعد في تنفيذها (Jenkins et al., 2003). أن فاعلية التنفيذ الاستراتيجي تشمل على جميع الأنشطة في المنظمات التي يقوم بها المديرين والذين يكون لهم دور مهم في فاعلية التنفيذ من خلال القدرات المعرفية، وإن المعرفة أي القدرة على تحويل القدرات المخزنة في شكل إجراءات روتينية ومعيارية إلى معرفة وحبرة تنظيمية، فضلاً عن أن نجاح المنظمات مرتبط بفاعلية التنفيذ الصحيح وإن النظر إليه سوف يحقق أهداف استراتيجية من خلال الإجراءات السليمة والغير مرئية للمنافسين والتي يصعب تقليدها.

هـ. التعلم التنظيمي: هو عملية مستمرة نابعة من رؤية العاملين في المنظمة، فهو يهدف إلى استثمار التجارب والخبرات ورصد المعلومات في ذاكرة المنظمة، ومراجعتها من حين لآخر واستخدامها لحل المشاكل التي تتعرض لها (Popper & Lipshitz, 2000). وبين (Fanjan et al., 2020) أنه استخدام المنظمة لقدراتها في مجال المعلومات والمعرفة من أجل خلق معرفة ذات قيمة أعلى وتغيير السلوكيات وتزويدها بالمقدرات الجوهرية لمساعدة المنظمة في التنقل عبر تحديات البيئة الخارجية، وتمكين المنظمة من مواجهة تحديات البيئة الخارجية.

و. د. الذاكرة التنظيمية: وأشار (Mohamed & Ghaly, 2022) أن الذاكرة التنظيمية هي مستودع لخص المعلومات والخبرات وإن للذاكرة أهمية في كل جانب من جوانب الحياة، ويتأثر بها سوك الأفراد ولها دور كبير على تذكر الخبرات السابقة لأنها تحمي الماضي، وتساعد على مواجهة الحاضر والتخطيط للمستقبل، إذ إنها المحور المهم لدعم المعلومات وإدارة المعرفة ومصادرنا الخارجية والداخلية ومدى تأثيرها على الأداء. وأكد (Sabariego et al., 2021) على أن الذاكرة التنظيمية هي معلومات مخزنة عن تاريخ المنظمة يمكن الاستفادة منها في القرارات الحالية بجانب المعلومات. وكما أوضح (Al-Hashem et al., 2021) أنها المعرفة المكتسبة التي يتم تعلمها من التجارب السابقة، الأحداث، والأهداف، والسلوكيات الماضية والتي يمكن الاستفادة منها في القرارات الحالية.

ثانياً. الإطار المفاهيمي للمركز التنافسي:

1. مفهوم المركز التنافسي إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها منظمات الأعمال أدت إلى التركيز بشكل كبير على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، الذي يتم من خلاله دراسة المركز التنافسي الذي تحتله المنظمات في السوق، ومحاولة معالجة المخاطر المختلفة المرتبطة بالخروج من السباق لكسب

الزبون، وأن تفحص حزمة المفاهيم المقدمة من قبل الباحثين لمفهوم المركز التنافسي وتحليله يعد أمراً مهماً، فهو يعد من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ويمكن عرض بعض المفاهيم الخاصة بالمركز التنافسي. إذ أشار (Wahab et al., 2016) أن المركز التنافسي هو محاولة المنظمة تقديم منتج بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون، إذ تستطيع أن تكتسب مركزاً تنافسياً متميزاً في السوق الذي تخدمه، فهو يمثل الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة اتجاه منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد. وأكد (Roman, 2021) أن المركز التنافسي هو مدى قدرة المنظمة على مقابلة رغبات وحاجات الزبائن بفاعلية مقارنة بالمنظمات المنافسة التي تقدم منتجات مماثلة من خلال تحقيق معدلات إنتاجية عالية، وكلف منخفضة وربحية وحصة سوقية أفضل من المنافسين، ويحدد المركز التنافسي من خلال كيفية إدراك الزبائن المستهدفين من المنظمة لما تقدمه من منتجات وفق خصائص معينة مقارنة بما يقدمه المنافسين. وأوضح (Depperu & Cerrato, 2005) أن المركز التنافسي يشير إلى تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر تفوقاً من تلك التي يقدمها المنافسون، إذ إنه يمكن تقييم التفوق من خلال عوامل متعددة مثل السعر، الجودة، التقدم التكنولوجي وغيرها، وأنه قدرة المنظمة على تزويد الزبون بمنتجات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية أو الدولية ويقاس من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة سوقية أكبر في السوق.

إن المحافظة على المركز التنافسي تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة في الوقت المناسب لبيئة السوق المتغيرة، وإن المركز والمزايا التنافسية المستقرة هي التي تضمن نجاح المنظمة في الصراع التنافسي وإن المركز التنافسي المستقر يؤدي إلى الحفاظ على المركز التنافسي في السوق وضمان مستوى عال من القدرة التنافسية والتكيف بشكل فاعل مع التغيرات في العوامل البيئية التي لا تقع خارج سيطرة المنظمة. وتتمثل أهمية المركز التنافسي بالآتي: (Sołoducho-Pelc, 2014) وسيلة مهمة لجني الأرباح بصورة مستمرة والتي تتناسب بشكل طردي مع نمو وازدهار المنظمة، وزيادة الإنتاجية التي تصب في زيادة المبيعات ومن ثم ضمان المركز التنافسي المرغوب، ويعد الوسيلة الرئيسة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وضمان بقاء واستمرار المنظمات لأطول فترة ممكنة.

2. أبعاد المركز التنافسي

أ. **الحصة السوقية:** تشير الحصة السوقية إلى نصيب المنظمة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة، ويساعد تحليل الحصة السوقية إلى التعرف على موقف مبيعات المنظمة بالنسبة لإجمالي المبيعات في السوق، فهي تعد مؤشراً للربحية، أي إنها لا تشكل مجرد هدفاً بل يجب أن تكون مؤشراً يدل على قوة المركز التنافسي بين المنافسين (Kerin & Hartley, 2021; Kotler, 2022). أفاد (Hazenbergh, 2020) أنه يتم احتساب الحصة السوقية كوحدة مبيعات من قبل المنظمة كنسبة مئوية من إجمالي مبيعات وحدة الأعمال في السوق أو إيرادات للمنظمة متمثلة بالنسبة المئوية من إجمالي الإيرادات في السوق. ويرى كل من (Armstrong, 2014; Roehrich et al., 2021) أن الحصة السوقية تشير إلى نسبة المبيعات الفعلية للمنتجات المباعة في فترة زمنية معينة وفي موقع جغرافي معين، فهي تعتمد على المبيعات وليس على عدد المشتريين للمنتجات في السوق.

ب. **التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة:** ذكرت (Kattera, 2021) أن الكفايات المتميزة مجموعة من المقدرات الجوهرية الفريدة لمنظمة معينة والتي من خلالها تتمكن المنظمة من التميز في السوق على منافسيها، وبعبارة بسيطة، الكفايات المتميزة هي السمات التي تميز الشركة عن

منافسيها، هذه الخاصية تمكن المنظمة من تمييز نفسها بوضوح عن المنتجات المنافسين. وأوضح كل من (Hitt et al., 2001; Ungerer & Koss, 2005) أن المقدرات الجوهرية هي عملية تعلم جماعية تستهدف تطوير قدرات متميزة يصعب تقليدها، وتستند إلى نظريتين أولهما المستندة إلى ميزة الموارد، وثانيهما المستندة إلى القدرات الديناميكية. ويرى (Meretdith & Shafer, 2016) إن المقدرات الجوهرية مجموعة من الموارد المتراكمة، التي تشمل قدرات متميزة لها قيمة استراتيجية تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين، وتزود المنظمة بالقواعد والأطر الرئيسة اللازمة لتطوير منتجات جديدة، فهي العامل الأساسي في تحديد الاستدامة في منافسة المنظمات على المدى البعيد.

ثالثاً. العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والمركز التنافسي:

علاقة رأس المال الاستراتيجي بالمركز التنافسي: إنّ أهمية مواجهة الضعف في دعم الميزة التنافسية وما تؤول إليه من تراجع في تحقيق مركز تنافسي قوي دفعت علماء الاستراتيجية إلى التركيز على رأس المال الاستراتيجي، ويرجع هذا التركيز إلى التأكيد بأن الاهتمام برأس المال الاستراتيجي يُحسن من تنافسية المنظمة، مما ينعكس على تحسين مركزها التنافسي، إذ إن المنطق الكامن وراء ذلك هو أن المهارات الفريدة بالمنظمة لها قابلية محدودة للتطبيق على المنظمات الأخرى، لاتصافها بالغموض السببي والتعقيد الاجتماعي، ولذا فإنه يتمتع بقيمة متميزة مما ينعكس على تحسين المركز التنافسي للمنظمة (Campbell et al., 2016).

إنّ منظمات الأعمال تبحث باستمرار عن آليات جديدة لاستخدامها في المنافسة لضمان البقاء والنمو في عالم الأعمال، ولمواجهة التحديات المحلية والإقليمية والدولية، ويعد رأس المال الاستراتيجي عنصراً ضرورياً لمساعدة منظمات الأعمال لتكون قادرة على التعامل مع هذه التحديات، بما يشمله رأس المال الاستراتيجي من أبعاد وما تمتلكه المنظمة من العاملين الذين يتمتعون بالقدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكنهم من خلق أفكار جديدة وتحسين الأفكار القديمة بما يُسهل توسيع الحصة السوقية للمنظمة، وهذا من شأنه أن يضمن تعزيز نقاط القوة في المنظمة والقضاء على نقاط الضعف وتعزيز مركزها التنافسي (Alnidawi et al., 2017).

إن رأس المال الاستراتيجي هو المسؤول عن تحقيق النجاح التنظيمي لمنظمات الأعمال، إذ من خلاله يمكن تقييم وتخطيط الموارد المستخدمة في المنظمة، وله دور في تعزيز المقدرات الجوهرية التي تكون نادرة وصعبة التقليد، ومن ثم ينعكس على تحقيق مركز تنافسي لمنظمات الأعمال (Saha & Gregar, 2012). إنّ رأس المال الاستراتيجي هو مصدر مهم للمركز التنافسي، وبعد إنشاء هذا الدعم الأساسي للأهمية الاستراتيجية لموارد رأس المال الاستراتيجي، ركز الباحثون جهودهم على منظورين واسعين (Boon et al., 2018):

1. المنظور الأول: ويتعلق بتفكيك عوامل متعددة المستويات المرتبطة بالمركز التنافسي القائم على رأس المال الاستراتيجي، إذ يتم وضع هذه المبادرة في استكشاف الأسس الدقيقة للمركز التنافسي، وتتضمن النظر في الموضوعات التقليدية متعددة المستويات مثل الظهور والتأثيرات عبر المستويات، ويركز هذا المنظور على مفهوم تكامل العوامل التآزرية التي تعزز القيمة التي يمكن استخلاصها من رأس المال الاستراتيجي.

2. المنظور الثاني: يتعلق بفهم آليات العزل التي قد تحمي المركز التنافسي القائم على رأس المال الاستراتيجي، وقد يشمل هذا العمل إعادة النظر في الأسس النظرية المرتبطة بخصوصية المنظمة،

ويتضمن هذا المنظور أيضاً مزيداً من الاهتمام للعوامل الأخرى المرتبطة بالعرض والطلب والتي يمكن أن تحد من حركة العاملين وبالتالي يمكن أن تساعد في الحفاظ على المركز التنافسي القائم على رأس المال الاستراتيجي.

إنّ رأس المال الاجتماعي بوصفه أحد مكونات رأس المال الاستراتيجي، يعمل على تحقيق الخطط الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وتتبع أهميته من أنه هو الذي يسيطر على بقية الموارد في المنظمة، إذ يعد ميزة مهمة لمنظمات الأعمال، ولذا يبقى رأس المال الاجتماعي هو المؤثر في التخطيط الاستراتيجي، مما ينعكس على تحقيق مركز تنافسي للمنظمة (إدريس، 2010: 20) إشارة (حفصة وخديجة، 2020: 9) أن رأس المال الاجتماعي هو أحد العناصر المهمة الأساسية التي تساهم في بناء منظمات حديثة، والذي يجعلها أكثر تفوقاً من غيرها من المنظمات المنافسة، ثم تُكسبها حصة سوقية كبيرة والتي تعد مؤشراً مهماً لتحقيق المركز التنافسي. ويرى (حسين، 2020: 87) إن رأس المال البشري ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال دوره في مساعدتها على تحقيق التميز والنجاح، من أجل تعزيز قدرتها على التجديد والابداع، لمواكبة المستجدات والتحديات، التي من الممكن أن تعيق تقدمها، وللحفاظ على حصتها السوقية التي هي مؤشر يدل على تحقيق مركز تنافسي متميز.

أشار (Osman, 2014) أن رأس المال المعرفي هو أحد مكونات رأس المال الاستراتيجي، ويمثل مجموعة المعارف التي تستخدمها منظمات الأعمال من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وتؤدي إلى تحقيق مركز تنافسي، من خلال ما تمتلكه من معرفة متراكمة لديها. وفي ذات السياق بيّن (Ivancevich & Konopaske, 2013) إن رأس المال المعرفي يمثل أبرز الموارد الاستراتيجية، التي يمكن من خلالها إضافة قيمة متفوقة للزبائن، لا يمكن تقليدها من قبل الأخرى، مما ينعكس على تحقيق مركز تنافسي كبير لمنظمات الأعمال.

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً. التحليل الوصفي:

جدول (1): مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل رأس المال الاستراتيجي n=90

ت	أبعاد متغير رأس المال الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأهمية
1	المناصرة الاستراتيجية	3.996	0.842	21.080	4
2	الالتزام الاستراتيجي	3.904	0.789	20.200	1
3	دعم التنفيذ الاستراتيجي	3.827	0.900	23.520	6
4	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي	3.829	0.805	21.030	3
5	التعلم التنظيمي	4.022	0.841	20.900	2
6	الذاكرة التنظيمية	4.093	0.869	21.220	5
	متغير رأس المال الاستراتيجي	3.945	0.740	18.770	

جدول (2): مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع المركز التنافسي. n=90

ت	أبعاد متغير المركز التنافسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأهمية
1	الحصة السوقية	4.187	0.766	18.290	1
2	التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة	3.924	0.894	22.780	2
	متغير المركز التنافسي	4.056	0.787	19.390	

ثانياً. وصف خصائص عينة البحث: أظهرت المعلومات التي تم جمعها من الاستبانة المعدة للبحث تفاصيل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3): خصائص عينة البحث n= 90

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
84.4	76	ذكر
15.6	14	انثى
100.0	90	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	العمر
27.8	25	30 سنة فأقل
33.3	30	31 - 40 سنة
21.1	19	41 - 50 سنة
17.8	16	51 سنة فأكثر
100.0	90	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	التحصيل الدراسي
11.1	10	دبلوم
8.9	8	دبلوم عالي
77.8	70	بكالوريوس
2.2	2	ماجستير
100.0	90	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخدمة
25.6	23	5 سنوات فأقل
14.4	13	من 6-10 سنوات
16.7	15	من 11-15 سنة
18.9	17	من 16-20 سنة
24.4	22	20 سنة فأكثر
100.0	90	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	عدد الدورات التدريبية
40.0	36	أقل من 3 دورات
41.1	37	من 3- أقل من 5 دورات
18.9	17	من 5 دورات- فأكثر
100.0	90	المجموع

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

1. اختبار فرضية الارتباط التي تنص على يرتبط رأس المال الاستراتيجي بأبعاده (المناصرة الاستراتيجية، الالتزام الاستراتيجي، دعم التنفيذ الاستراتيجي، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة) على مستوى معمل اسمنت كبيسة".

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الاستراتيجي والمركز التنافسي بشكل إجمالي بلغت (0.914^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.886) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، إذ جاءت بمستوى قوي، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسة الأولى، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين رأس المال الاستراتيجي والمركز التنافسي بشكل إجمالي. وكما يتبين من الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الارتباط بين متغير رأس المال الاستراتيجي وأبعاد المركز التنافسي بلغت (0.893^{**})، (0.843^{**}) على التوالي، وتشير جميعها إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية. إذ بلغت أقوى علاقة ارتباط بين متغير رأس المال الاستراتيجي وبعد الحصة السوقية، إذ بلغت قيمته (0.893^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وكما بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.933) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، إذ جاءت بمستوى قوي مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين متغير رأس المال الاستراتيجي وبعد الحصة السوقية. أما أضعف درجة ارتباط فكانت بين متغير رأس المال الاستراتيجي وبعد التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة حيث بلغت قيمته (0.843^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وكما بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.229) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، إذ جاءت بمستوى قوي مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين متغير رأس المال الاستراتيجي وبعد التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة مما يدل على أن متغير رأس المال الاستراتيجي يرتبط بشكل إجمالي مع المركز التنافسي وبجميع أبعاده. وهذا يقود إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى "يرتبط رأس المال الاستراتيجي بأبعاده (المناصرة الاستراتيجية، الالتزام الاستراتيجي، دعم التنفيذ الاستراتيجي، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة) على مستوى معمل سمنت كبيسة".

جدول (4): قيم معاملات الارتباط بين أبعاد رأس المال الاستراتيجي وأبعاد المركز التنافسي $n=90$

أبعاد رأس المال الاستراتيجي	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	الحصة السوقية (Y1)	التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة (Y2)	المركز التنافسي (Y)
المناصرة الاستراتيجية (X1)	R	0.736**	0.708**	0.760**
	Sig	0.000	0.000	0.000
	t	8.784	8.238	9.292

المركز التنافسي (Y)	التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة (Y2)	الحصة السوقية (Y1)	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	أبعاد رأس المال الاستراتيجي
0.783**	0.763**	0.719**	R	الالتزام الاستراتيجي (X2)
0.000	0.000	0.000	Sig	
8.748	8.335	7.522	T	
0.792**	0.700**	0.809**	R	دعم التنفيذ الاستراتيجي (X3)
0.000	0.000	0.000	Sig	
8.944	7.204	9.338	T	
0.811**	0.734**	0.809**	R	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي (X4)
0.000	0.000	0.000	Sig	
9.386	7.786	9.338	T	
0.834**	0.776**	0.807**	R	التعلم التنظيمي (X5)
0.000	0.000	0.000	Sig	
9.977	8.599	9.290	T	
0.845**	0.774**	0.833**	R	الذاكرة التنظيمية (X6)
0.000	0.000	0.000	Sig	
10.287	8.558	9.950	T	
0.914**	0.843**	0.893**	R	رأس المال الاستراتيجي (X)
0.000	0.000	0.000	Sig	
12.886	10.229	11.933	T	
0	0	0		عدد الفرضيات الصفرية المقبولة
7	7	7		عدد الفرضيات البديلة المقبولة
1.96				قيمة t الجدولية

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. اختبار فرضية التأثير التي تنص يؤثر رأس المال الاستراتيجي بأبعاده (المناصرة الاستراتيجية، الالتزام الاستراتيجي، دعم التنفيذ الاستراتيجي، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة) على مستوى معمل سمنت كبيسة ". أظهرت النتائج المبينة بالجدول رقم (5) ما يأتي:

أ. اختبار تأثير إجمالي رأس المال الاستراتيجي في إجمالي المركز التنافسي: بلغت قيمة (F) المحسوبة لتأثير إجمالي رأس المال الاستراتيجي في إجمالي المركز التنافسي (444.262)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.96) عند مستوى دلالة (0.01)، وتبلغ درجة ثقتها (99%) وهذا يدل على وجود تأثير لمتغير رأس المال الاستراتيجي في إجمالي المركز التنافسي، ومن خلال الاطلاع على قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.833) نلاحظ أن متغير رأس المال الاستراتيجي يفسر

ما نسبته (83%) من التغيرات التي قد تطرأ على إجمالي المركز التنافسي، أما النسبة المتبقية الأخرى فهي تتبع إلى متغيرات أخرى قد تكون غير داخلية في نموذج البحث، وكما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي (21.078)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، مما يدل على ثبوت معامل الميل الحدي، وبلغت قيمة (β) التي تمثل الميل الحدي (0.971)، وتشير إلى أن زيادة متغير رأس المال الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في إجمالي المركز التنافسي بنسبة (97%)، أما قيمة الثابت (α) فبلغت (0.227)، وهذا يعني عندما يكون متغير رأس المال الاستراتيجي مساوية للصفر فإن إجمالي المركز التنافسي لن ينخفض عن هذه القيمة.

ب. اختبار تأثير إجمالي رأس المال الاستراتيجي في بعد الحصة السوقية للمركز التنافسي: بلغت قيمة

(F) المحسوبة لتأثير إجمالي رأس المال الاستراتيجي في بعد الحصة السوقية (347.142)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.96) عند مستوى دلالة (0.01)، وتبلغ درجة ثقتها (99%) وهذا يدل على وجود تأثير لمتغير رأس المال الاستراتيجي في بعد الحصة السوقية، ومن خلال الاطلاع على قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.795) نلاحظ أن متغير رأس المال الاستراتيجي يفسر ما نسبته (79%) من التغيرات التي قد تطرأ على بعد الحصة السوقية، أما النسبة المتبقية الأخرى فهي تتبع إلى متغيرات أخرى قد تكون غير داخلية في نموذج البحث، وكما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي (18.632)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، مما يدل على ثبوت معامل الميل الحدي، وبلغت قيمة (β) التي تمثل الميل الحدي (0.924)، وتشير إلى أن زيادة متغير رأس المال الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في بعد الحصة السوقية بنسبة (92%)، أما قيمة الثابت (α) فبلغت (0.543)، وهذا يعني عندما يكون متغير رأس المال الاستراتيجي مساوية للصفر فإن بعد الحصة السوقية لن ينخفض عن هذه القيمة.

ج. اختبار تأثير إجمالي رأس المال الاستراتيجي في بعد التفرد بالمقدرات الجوهرية والمركز التنافسي: بلغت قيمة

(F) المحسوبة لتأثير إجمالي رأس المال الاستراتيجي في بعد التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة (215.474)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.96) عند مستوى دلالة (0.01)، وتبلغ درجة ثقتها (99%) وهذا يدل على وجود تأثير لمتغير رأس المال الاستراتيجي في بعد التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة، ومن خلال الاطلاع على قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.707) نلاحظ أن متغير رأس المال الاستراتيجي يفسر ما نسبته (70%) من التغيرات التي قد تطرأ على بعد التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة، أما النسبة المتبقية الأخرى فهي تتبع إلى متغيرات أخرى قد تكون غير داخلية في نموذج البحث، وكما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي (14.679)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، مما يدل على ثبوت معامل الميل الحدي، وبلغت قيمة (β) التي تمثل الميل الحدي (1.017)، وتشير إلى أن زيادة متغير رأس المال الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في بعد التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة بنسبة (100%)، أما قيمة الثابت (α) فبلغت (-0.089)، وهذا يعني عندما يكون متغير رأس المال الاستراتيجي مساوية للصفر فإن بعد التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة لن ينخفض عن هذه القيمة. وهذا يقود إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص "يؤثر رأس المال الاستراتيجي بأبعاده (المناصرة الاستراتيجية، الالتزام الاستراتيجي، دعم التنفيذ الاستراتيجي، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) تأثيراً ذو دلالة إحصائية

معنوية في المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة) على مستوى معمل سمنت كبيسة".

جدول (5): المؤشرات الإحصائية لتأثير أبعاد رأس المال الاستراتيجي في أبعاد المركز التنافسي

n=90

أبعاد المركز التنافسي			الاختبارات	أبعاد رأس المال الاستراتيجي
المركز التنافسي (Y)	التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة (Y2)	الحصة السوقية (Y1)		
1.218	0.922	1.515	(α)	المناصرة الاستراتيجية (X1)
0.710	0.751	0.669	(β)	
0.578	0.501	0.541	(R^2)	
0.573	0.495	0.536	(R^2) Adj	
120.581	88.402	103.750	(F)	
10.981	9.402	10.186	(t)	
0.000	0.000	0.000	(sig)	
1.006	0.550	1.463	(α)	الالتزام الاستراتيجي (X2)
0.781	0.864	0.698	(β)	
0.613	0.582	0.517	(R^2)	
0.609	0.577	0.511	(R^2) Adj	
139.663	122.347	94.036	(F)	
11.818	11.061	9.697	(t)	
0.000	0.000	0.000	(sig)	
1.408	1.263	1.553	(α)	دعم التنفيذ الاستراتيجي (X3)
0.692	0.695	0.688	(β)	
0.627	0.490	0.655	(R^2)	
0.623	0.484	0.651	(R^2) Adj	
147.800	84.580	166.917	(F)	
12.157	9.197	12.920	(t)	
0.000	0.000	0.000	(sig)	
1.024	0.806	1.242	(α)	فاعلية التنفيذ الاستراتيجي (X4)
0.792	0.814	0.769	(β)	
0.657	0.538	0.654	(R^2)	
0.653	0.533	0.650	(R^2) Adj	
168.612	102.519	166.575	(F)	
12.985	10.125	12.906	(t)	
0.000	0.000	0.000	(sig)	

أبعاد المركز التنافسي			الاختبارات	أبعاد رأس المال الاستراتيجي
المركز التنافسي (Y)	التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة (Y2)	الحصة السوقية (Y1)		
0.918	0.604	1.232	(α)	التعلم التنظيمي (X5)
0.780	0.825	0.735	(β)	
0.695	0.603	0.651	(R ²)	
0.692	0.598	0.647	(R ²) Adj	
200.741	133.450	163.974	(F)	
14.168	11.552	12.805	(t)	
0.000	0.000	0.000	(sig)	
0.922	0.664	1.181	(α)	الذاكرة التنظيمية (X6)
0.765	0.796	0.735	(β)	
0.714	0.599	0.694	(R ²)	
0.711	0.594	0.691	(R ²) Adj	
220.195	131.363	199.602	(F)	
14.839	11.461	14.128	(t)	
0.000	0.000	0.000	(sig)	
0.227	-0.089	0.543	(α)	رأس المال الاستراتيجي (X)
0.971	1.017	0.924	(β)	
0.835	0.710	0.798	(R ²)	
0.833	0.707	0.795	(R ²) Adj	
444.262	215.474	347.142	(F)	
21.078	14.679	18.632	(t)	
0.000	0.000	0.000	(sig)	
حجم العينة = 90	(t) الجدولية = 1.984		(F) الجدولية = 3.96	

3. اختبار فرضية الانحدار المتعدد التي تنص يؤثر رأس المال الاستراتيجي بأبعاده (المناصرة

الاستراتيجية، الالتزام الاستراتيجي، دعم التنفيذ الاستراتيجي، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) معاً تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، التفرد بالمقدرات الجوهرية والكفايات المتميزة) على مستوى معمل سمنت كبيسة "

يتضح من الجدول رقم (6) نتائج تحليل تأثير أبعاد رأس المال الاستراتيجي معاً في إجمالي المركز التنافسي، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (71.904)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.96) عند مستوى دلالة (0.01) أي بدرجة ثقة (99%)، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد رأس المال الاستراتيجي معاً في إجمالي المركز التنافسي، مما يعني إن المعمل المبحوث عندما يعمل على تطبيق جميع أبعاد رأس المال الاستراتيجي معاً وبصورة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى الانعكاس الإيجابي والتأثير القوي والفاعل في تحقيق المركز التنافسي. ومن

خلال الاطلاع على قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.827) نلاحظ أن أبعاد رأس المال الاستراتيجي معاً تفسر ما نسبته (82%) من التغيرات التي قد تطرأ على إجمالي المركز التنافسي، أما النسبة المتبقية الأخرى فهي تتبع إلى متغيرات أخرى قد تكون غير داخلية في نموذج البحث، وكما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لأبعاد رأس المال الاستراتيجي المؤثرة وهي كل من (الالتزام الاستراتيجي، دعم التنفيذ الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية) البالغة (2.134، 1.998، 2.577، 2.771) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، مما يدل على ثبوت معامل الميل الحدي، بينما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لأبعاد رأس المال الاستراتيجي غير المؤثرة وهي كل من (المناصرة الاستراتيجية، فاعلية التنفيذ الاستراتيجي) البالغة (1.159، 1.575) على التوالي، وهي أصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) مما يدل على عدم ثبوت معامل الميل الحدي، أما قيمة الثابت (α) فبلغت (0.231)، وهذا يعني عندما يكون أبعاد رأس المال الاستراتيجي معاً مساوية للصفر فإن إجمالي المركز التنافسي لن ينخفض عن هذه القيمة.

جدول (6): تحليل تأثير أبعاد رأس المال الاستراتيجي معاً في إجمالي المركز التنافسي n=90

Sig.	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	(R) المتعدد	القرار	Sig.	(t)	(β)	(α)	ابعاد راس المال الاستراتيجي
0.000	71.904	0.827	0.839	0.916	غير مؤثر	0.119	1.575	0.108	0.231	المناصرة الاستراتيجية
					مؤثر	0.036	2.134	0.165		الالتزام الاستراتيجي
					مؤثر	0.049	1.998	0.138		دعم التنفيذ الاستراتيجي
					غير مؤثر	0.250	1.159	0.104		فاعلية التنفيذ الاستراتيجي
					مؤثر	0.012	2.577	0.227		التعلم التنظيمي
					مؤثر	0.007	2.771	0.222		الذاكرة التنظيمية
3.96						(F) الجدولية				
1.984						(t) الجدولية				
عدد الابعاد المقبولة (المؤثرة) =4										
عدد الابعاد غير المقبولة (غير المؤثرة) =2										

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. إن إدارة معمل سمنت كبيسة ركزت بنسبة كبيرة على الذكور مقارنةً بالإناث في إدارة انشطته، بسبب قدرة الذكور على الانتقال من مكان إلى آخر بشكل أكبر من الإناث.
2. تمتلك إدارة المعمل المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم، كما بينت ذلك نتائج التوزيع التكراري، بأن أغلب أفراد العينة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس.
3. تبين أن المعمل يولي اهتماماً كبيراً بعيد المناصرة الاستراتيجية، مما يدل على وجود نهج استراتيجي قوي لدى الإدارة في تعزيز مكانتها في السوق، من خلال وجود إدارة عليا في معمل سمنت كبيسة لهم دوراً مهماً في تشكيل الموارد والقدرات وتخصيصها وتعزيز دعم الاستراتيجية من قبل العاملين الذين يتصفون بالأبداع والحماس.

4. إن المعمل لديه مستوى جيد من الاهتمام بالالتزام الاستراتيجي من خلال استعداد المديرين لتنفيذ المهام الاستراتيجية المعنية ودعمهم للتوجه الاستراتيجي، لما ينتج عنه شعور متزايد لملكية الاستراتيجية ويتصرفون بطريقة مساهمة تعمل على تسهيل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5. تمكنت إدارة المعمل أن تولي اهتماماً كبيراً بدعم التنفيذ الاستراتيجي، حيث يتم تنفيذ الأعمال وفق جداول زمنية محددة، مما يدل على وجود تخطيط وتنظيم فاعلين، وإن الإدارة تستغل الموارد المتاحة بشكل كفوء بناءً على التغيرات البيئية واحتياجات السوق، مما يساهم في تعزيز استدامة المعمل وقدرته على التكيف مع التغيرات، ويضمن تحقيق الأهداف بشكل أفضل وفي الوقت المحدد.
6. تبين أن العاملين في المعمل يُظهرون مستوى جيداً من الفاعلية في تنفيذ الاستراتيجية، مما يعكس التزام الإدارة بتمكين العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تؤكد الإدارة على أهمية إجراء تغييرات في الأنظمة الإدارية بما يتوافق مع الاستراتيجية الموضوعة، مما يساهم في زيادة فاعلية التنفيذ وتحقيق التوازن بين العمليات والاستراتيجية، بالاعتماد على مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية يعزز من الشفافية ويسمح بإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لتحسين الأداء.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة سعي القيادة العليا في معمل سمنت كبيسة إلى تحسين وتطوير مؤهلهم العلمي بشكل أفضل من خلال سعيهم للحصول على الشهادات العليا لزيادة خبراتهم العلمية مما يُحسن من عمل المعمل.
2. على إدارة المعمل الاستمرار في التركيز على بعد المناصرة الاستراتيجية، وضرورة تشكيل القدرات والموارد وتعزيز دعم الاستراتيجية من قبل العاملين.
3. التركيز على استشراف الفرص والمخاطر المحتملة، إذ يجب تطبيق برامج تحفيزية للموظفين في جميع المستويات التنظيمية لزيادة الالتزام بالأهداف الاستراتيجية، مع التأكد من أن كل قسم يدرك دوره في تحقيق الأهداف الكلية.
4. توصي الإدارة بمراجعة الجداول الزمنية للتنفيذ بشكل دوري لضمان مرونتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات المفاجئة في السوق أو البيئة الخارجية، إذ يجب على المعمل تعزيز عملية تقييم التغيرات البيئية بشكل مستمر لضمان توافق الاستراتيجية مع متطلبات السوق وتعديل مسار التنفيذ حسب الحاجة لتحسين النتائج.
5. يجب على إدارة المعمل الاستمرار في دعم التغييرات الإدارية اللازمة لتنماشى مع الاستراتيجية، مع التأكد من أن هذه التغييرات تعزز كفاءة العمليات وتحسن الإنتاجية.
6. توصي الإدارة بتقديم دورات تدريبية مستمرة للعاملين حول الأهداف الاستراتيجية وكيفية تحقيقها بفاعلية، لضمان تماسك الجهود وتعزيز الفاعلية في جميع المستويات، وينبغي مراجعة مؤشرات الأداء بانتظام لضمان ملاءمتها لمتطلبات السوق والتغييرات الاستراتيجية، مع تحسين عملية مراقبة الأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. إدريس، شادية علي عبد الرحمن (2010)، "أثر التخطيط الاستراتيجي على رأس المال البشري"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

2. حفصة، جالة، وخديجة، بن علالة، (2020)، دور رأس المال العلاقتي في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية –رسالة ماجستير غير منشورة، ادرار- الجزائر.
 3. حسين، عمرو مصطفى محمد، (2020)، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(1)، 451-500.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Al-Hashem, A. O., Almasri, A., Abu Orabi, T., & Tan, A. W. K. (2021). The Mediation Role of the Organizational Memory in the Relationship Between Knowledge Capturing and Learning Organization. *Cogent Business & Management*, 1-14 .
2. Alnidawi, A. A. B., Alshemery, A. S. H., & Abdulrahman, M. (2017). Competitive advantage based on human capital and its impact on organizational sustainability: Applied study in Jordanian telecommunications sector. *J. Mgmt. & Sustainability*, 7, 64 .
3. Armstrong, G. (2014). *Strategies Management Concept, and Case*. Harper Row .
4. Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment .*Journal of Management*, 46(5), 637-665 .
5. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boseli, P. (2018). Integrating Strategic Human Capital And Strategic Human Resource Management. *The International Journal Of Human Resource Management*, 29(1), 34-67 .
6. Boyer, K .P. (2016). *The Way Forward: Educational Leadership and Strategic Capital*. (Doctoral Dissertation) .
7. Campbell, J. L., Fontaine, J. B., & Donato, D. C. (2016). Carbon emissions from decomposition of fire-killed trees following a large wildfire in Oregon ,United States. *Journal of Geophysical Research: Biogeosciences*, 121(3), 718-730 .
8. Depperu, D., & Cerrato, D. (2005). Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures. *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore–Piacenza*, 32, 2007-2013 .
9. Fanjan, A., Akram, S., & Montther, J. (2020). The Role of Humble Leadership in Promoting Organizational Learning: An Applied Study of the Opinions of a Sample of Employees in the College of Basic Education - University of Kufa. *Journal of Management and Economics*, 9(35), 176-196 .
10. Griffith, D., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do Marketing Capabilities Consistently Mediate Effects OF Firm Intangible Capital On Performance Across Institutional Environment? *Journal Of World Business*, 45, 217-227 .
11. Hazenberg, J. J. (2020). A New Framework for Analyzing Market Share Dynamics Among Fund Families. *Financial Analysis Journal*, 76 .(3)
12. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D .L. (2001). *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*. *Strategic Management Journal*, 22(4), 479-491 .

13. Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). A Resource-Advantage Perspective of Product-Market Strategy Performance & Strategic Capital in High Technology Firms. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 503-517 .
14. Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human resource management*. McGraw-Hill .
15. Jenkins, A., Breen, R., Lindsay, R., & Brew, A. (2003). *Re-Shaping Higher Education: Linking Teaching And Research*. Routledge Falmer .
16. Kanitz, R., Gonzalez, K., Berger, S., Reinwald, M., Huettermann, H., & Franczak, J. (2023). Am I the Only One? Consequences of Change Championing Asymmetry on Group- and Individual-Level Change Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 44(7), 1048-1065 .
17. Katerra. (2021). *Distinctive Competencies: Definition, Examples and Differences*. The Community Care Initiatives .
18. Keränen, J., & Liozu, S. (2020). Value Champions in Business Markets: Four Role Configurations. *Industrial Marketing Management*, 85, 84-96 .
19. Kerin, R. A., & Hartley, S. W. (2021). *Marketing*. McGraw-Hill Education .
20. Kotler, P. (2022). *Principle of Marketing*. Pearson Education .
21. Lynch, R. (2009). *Strategic Management*. Prentice Hall .
22. Meretdith ,S., & Shafer, M. (2016). *Operation Management for MBAs*. John Wiley and Sons, Inc .
23. Mohamed, A. A.-W., & Ghaly, H. M. (2022). The Reality of Organizational Memory from the Point of View of the Members of the Central Olympic Federations in Iraq. *Sciences Journal Of Physical Education*, 15(2), 90-105 .
24. Osman, J. (2014). *An empirical investigation into the significance of intellectual capital and strategic orientations on innovation capability and firm performance in Malaysian information and communications technology (ICT) small-to-medium enterprises (SMEs)*. Management, RMIT University .
25. Piketty, T. (2014). *Capital In The 21st Century*. The Belknap Press Of Harvard University Press .
26. Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). *Installing Mechanisms And Instilling Values: The Role Of Leader In Organizational Learning*. The Learning Organization .
27. Roehrich, G., Bylykbashi, S., & Assala, K. (2021). How To Measure Competitive Intensity. *European Journal of Economics, Law and Social Sciences*, 5 .(13)
28. Roman. (2021). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management .
29. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1990). *Strategic Capital Budgeting Decisions And The Theory Of Internalization*. Management Finance .
30. Sabariego, M., Tabrizi, N. S., Marshall, G. J., McLagan ,A. N., Jawad, S., & Hales, J. B. (2021). In the Temporal Organization of Episodic Memory, the Hippocampus Supports the Experience of Elapsed Time. *Hippocampus*, 31(1), 46-55 .
31. Saha, N., & Gregar, A. (2012). *Human Resource Management: As A Source Of Sustained Competitive Advantage Of The Firms (Vol. 46)* .

32. Shane, S., & Venkataraman, S. (1996). Renegade And Rational Championing Strategic. *Organization Studies*, 17(5), 751-771 .
33. Sołoducho-Pelc, L. (2014). Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 271-280 .
34. Tompkins, J. (2002). Strategic Human Resource Management In Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110 .
35. Ungerer, M., & Koss, U .(2005) .A Theoretical Model for Developing Core Capabilities from an Intellectual Capital Perspective (PART I). *SA Journal of Industrial Psychology*, 31 .(2)
36. Wahab, N., Abu Hassan, A., Lailatul, F. S., Siti, S. M., & Surian, N. (2016). The Relationship Between Marketing Mix and Customer Loyalty in Hijab Industry: The Mediating Effect of Customer Satisfaction. *Procedia Economic and Finance*, 37 .