

## أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية

عدنان محمد عبد الجبار العبسي

باحث، مركز إدارة الأعمال، جامعة صنعاء، اليمن  
adnanm6911@gmail.com

محمد عبدالرشيد علي

أستاذ مشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن

فهد رايح طراد حسن

أستاذ مساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن

### ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من خلال أسلوب الحصر الشامل لشاغلي وظائف (الإدارة، والاختصاصية في الشركات محل الدراسة) والبالغ عددهم (561) فرداً تم استعادة (452) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 20، والبرنامج الإحصائي (STATA 14) وبرنامج النمذجة البنائية (Smart PL S3) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى عالٍ من ممارسة المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمنت الخاصة ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى مستوى الأبعاد تؤثر أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمنت الخاصة، ومن أهم توصياتها: تبني المرونة الاستراتيجية في مختلف مستويات اتخاذ القرار في الشركات محل الدراسة، والاهتمام وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين وتبنيها والتحفيز لخلق ثقافة الابداع فيما بينهم.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، تحقيق الميزة التنافسية، شركات صناعة الأسمت الخاصة اليمنية.

## The Impact of Strategic Flexibility in Achieving Competitive Advantage: A Field Study on Yemeni Private Cement Manufacturing Companies

**Adnan Mohamed AbdAgbar Al-Absi**

Researcher, Center of Business Administration, Sana'a University, Yemen  
adnanm6911@gmail.com

**Mohamed Abdul Rashid Ali**

Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences, University of Aden, Yemen

**Fahd Raweh Trrad Hasan**

Assistant Professor, Faculty of Administrative Sciences, Azal University for Human Development,  
Yemen

### Abstract

The study aimed to determine the impact of strategic flexibility in achieving competitive advantage in private cement manufacturing companies in the Republic of Yemen. The study used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was relied upon as a tool for collecting data. The study population was formed through the method of comprehensive inventory of the occupants of management and specialist positions in the companies under study of (561) individuals, (452) valid questionnaires were retrieved for analysis. The Statistical Package for the Sciences (SPSS) version 20, the statistical program (STATA) (14) and the most important of which is the presence of a high level of practicing strategic flexibility and achieving competitive advantage in private cement manufacturing companies, and the presence of a statistically significant effect of dimensions of

strategic flexibility (market flexibility, production flexibility, and human capital flexibility) affect the achievement of competitive advantage in private cement manufacturing companies. Among its most important recommendations: adopting strategic flexibility at various levels of decision-making in the companies under study, paying attention to and encouraging new ideas for employees and adopting them, stimulating the creation of a culture of creativity among them.

**Keywords:** Strategic Flexibility, Achieving Competitive Advantage, Yemeni Private Cement Manufacturing Companies.

## المقدمة

تتضاعف في العالم اليوم التحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة في جميع الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية، حيث تضع مختلف منظمات الأعمال أمام تحديات جسيمة لمواكبة التغيرات السريعة التي يشكل أحد أهم مؤشرات سوق مفتوح يتسم بالمنافسة الشديدة فيما بينها وفق طبيعة نشاطها، ولأن بيئة الأعمال اليوم تتصف بالكثير من التعقيد الناتج عن التغير السريع والمستمر وارتفاع معدلات المنافسة الأمر الذي يكون معه نجاح أو فشل أي منظمة منوط بمدى امتلاك قادتها للمهارات الإدارية الكفيلة بتمكينهم من صياغة بدائل استراتيجية مرنة وتبنيها من خلال أنماط أو أساليب عمل تتسم بالإبداع والابتكار.

والميزة التنافسية هي خاصية تتميز بها منظمة عن غيرها من المنافسين وذلك بتقديم منتجات تخلق قيمة مضافة للعملاء أعلى مما يمكن الحصول عليها من منتجات أخرى، وبذلك تكسب المنظمة الأسبقية لدى الزبون من خلال فرق في القيمة لصالحها مقارنة بالمنافسين (بن أحمد، 2017: 153).

إن امتلاك ميزة تنافسية لأي منظمة تبحث عن البقاء والتوسع في السوق يتطلب منها اكتشاف وتطبيق أساليب إبداعية لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية مما يقدمه منافسوها في السوق، مع إحداث تغييراً وتحولاً جذريين في أسلوب إدارتها للانتقال من استراتيجية الزحف أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى استراتيجية بناء القدرة واستنباط الحلول العملية غير التقليدية وتحفيز الإبداع والابتكار في أوساط العاملين فيها.

ومع اختلاف الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسعى المنظمات من خلال كفاءة تطبيقها إلى البقاء في السوق والتوسع إلى أسواق جديدة وتحقيق ميزتها التنافسية، فإنه من المهم أن تتسم تلك الأساليب بحجم ونوعية التحديات التي تواجه المنظمات وخاصة في البلدان الأقل نمواً وتعمل في بيئة محلية تضاعف من التعقيدات التي تؤثر على الوضع التنافسي لها مقارنة بمنظمات خارجية تتنافس معها في أسواقها، ومن الأساليب الحديثة التي تحتاج المنظمات أن تستخدمها من أدوات الإدارة الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية هو أسلوب المرونة الاستراتيجية.

فالمرونة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى خاصة في الظروف البيئية المتغيرة وإعادة توزيع وتشكيل مواردها وعملياتها واستراتيجيتها للتعامل مع تلك التغيرات.

وتساعد المرونة الاستراتيجية بأبعادها (التسويقية، الإنتاجية، والبشرية) في زيادة قدرة منظمات الأعمال على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة والمتجانسة واعتبارها شرطاً أساسياً لزيادة قدرتها على مواجهة المتغيرات البيئية الهامة والسريعة في ظل حالة عدم التأكد البيئي وتمكينها من إدارة أنشطتها واتخاذ قراراتها بكفاءة وفعالية في ظل ظروف المنافسة الحادة، وتحقق منظمات الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية جانب المبادرة وإعادة تعريف عدم التأكد البيئي في الأسواق وجعله نقطة قوة في قدراتها التنافسية واتخاذ قراراتها الاستراتيجية (إبراهيم، 2019: 392).

وتعد شركات صناعة الأسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية من أهم مكونات القطاع الصناعي في الشق التحويلي وتعمل في بيئة اقتصادية واستثمارية غير محفزة داخلياً، وتضاعف التحديات الخارجية الناتجة عن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تفرض عليها إن أرادت البقاء في السوق والتوسع أن تعمل على تبني الأدوات التي تمكنها من إمتلاك القدرة على التكيف مع المتغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع والابتكار، والتسليم في الوقت المحدد من الزبون) ووفق طبيعة التحديات التي تواجهها هذه الشركات في ظل بيئة عمل صعبة يسودها عدم التأكد البيئي المتسارع، فإن اعتماد المرونة الاستراتيجية توفر لها سرعة المبادرة لإحداث التحول المفترض باتجاه الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يسعى إليه البحث الذي يتناول المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية.

## 1-1- الإطار العام للدراسة

### 1-1-1 مشكلة الدراسة

يشكل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بمختلف أنواعها أهم الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليه، استجابة لمتطلبات العصر الحالي الذي يتطلب تبني أدوات إدارية حديثة قادرة على التعامل مع ما تفرزه بيئة العمل من أزمات وتحديات (الكيلاني، أبوبكر، أبو العيله، 2019:4) وإذا كان تحقيقها يشكل تحدياً كبيراً لمنظمات الأعمال في دول العالم المتقدم والدول المستقرة نتيجة المتغيرات المتسارعة وشدة المنافسة القائمة، فإن الأمر يكون أكثر تعقيداً وصعوبة في البلدان الأقل نمواً وتواجه اضطرابات مستمرة ينعلم فيها الاستقرار وضعف بنيتها التحتية ومنظومتها التشريعية والإدارية.

ويواجه القطاع الصناعي في الجمهورية اليمنية تحديات كبيرة ناتجة عن الأوضاع التي تمر بها البلاد تسببت في مواجهة القطاع الصناعي بشقيه الاستخراجي والتحويلي انكماشاً سنوياً مستمراً خلال (2015-2020) وصل إلى حوالي (-17%) (إدارة البحوث، الغرف التجارية الصناعية العام 2021) وتأتي صناعة الأسمتت ضمن أهم الأنشطة الاقتصادية للشق التحويلي للقطاع الصناعي، تعمل في ظل تحديات مضاعفة وفي بيئة اقتصادية واستثمارية صعبة وغير محفزة، في وجود ظروف تنافسية مجحفة ناتجة عن إغراق السوق اليمنية بالأسمتت المستورد من البلدان المجاورة المدعومة مصانعها الذي بلغ وفق بيانات مصلحة الجمارك للكميات الداخلة عبر الموانئ البحرية والمناذ البرية خلال العام 2021 بإجمالي (2.202) مليون طن بزيادة عن العام 2020 التي بلغت الكمية المستوردة (1.943) مليون طن، فيما تواجه تحمل أعباء مالية إضافية بمسئيات رسوم متعددة وارتفاع تكلفة النقل الداخلي وتكلفة الوقود (ثابت، 2017: 224) وتبلغ الطاقة الإنتاجية لشركات صناعة الأسمتت الخاصة الثلاث في الجمهورية اليمنية مجتمعة (4.100) مليون طن سنوياً، ولكي تتمكن من البقاء والمنافسة لابد أن تمتلك استراتيجيات غير تقليدية ومرونة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية (الغشمي، 2019: 190).

ومما تناولته الدراسات المتاحة محلياً في منظمات مصنفة ضمن نطاق نشاطها بدرجة رئيسية لإبراز ماهو كائن فقد أشارت دراسة (أبوبكر، 2021: 190) إلى وجود قصور محدود لدى إدارة المصانع محل الدراسة في إنجاز أعمالها بصورة صحيحة من المرة الأولى في جميع مراحل العملية الإنتاجية، فيما أشارت دراسة (الحبابي، 2018: 5) للاحظ الباحث عدم مضاهاة النظم المستخدمة حالياً (شركات صناعة الأدوية) لمستوى

المنظمات المشابهة في العالم وهذا ينعكس سلباً على مستوى المنتجات المقدمة والأداء العام لهذه الشركات، وأشارت دراسة (الميسري، 2019: 171) من أهم جوانب القصور في الجانب الإنتاجي أن الشركة تركز على الإنتاج كماً وليس نوعاً، كما أكدت الدراسة إلى وجود ضعف في نواحي الجانب التسويقي للشركة المبحوثة، وتعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية وذلك لأهميتها ودورها في جعل المنظمات مرنة للمتغيرات البيئة والتنافسية على المدى الطويل، فيما أشارت دراسة (الغشمي، 2019: 190) أنه في بيئة الأعمال المضطربة كاليمين التي تتطلب مزيداً من المرونة وسرعة الاستجابة في مختلف الشركات.

ومقارنة هذه الدراسات توفر ملامح جزئية لما هو كائن في شركات الصناعة التحويلية التي تشكل شركات الأسمت أحد مكوناتها، والذي يعكس جوانب قصور تضعف من تحقيق ميزة تنافسية في ظل تحديات بيئة يسودها الاضطراب، ومن المهم التركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمة بشكل أسهل وأسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية (بخيت، 2019: 3) وهو ما تحتاج شركات صناعة الأسمت الخاصة إلى انتهاجه للتعامل مع كافة التحديات التي تواجهها أو متوقع حدوثها حتى تتمكن من تحقيق ميزتها التنافسية.

ومن مراجعة أدبيات الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة خلص الباحث إلى أنه لا توجد دراسة محلية تناولت المتغيرين في شركات صناعة الأسمت الخاصة بالجمهورية اليمنية التي تعمل في بيئة يسودها عدم الاستقرار. وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة وهو (ما أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية)؟

#### ويتفرع عن السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية؟
- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية؟
- ما أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأسمت الخاصة بالجمهورية اليمنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين من موظفي شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية تجاه متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) تعزى للمتغيرات المنظمية (عمر الشركة، حجم الشركة)؟

### 1-1-2 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية، وهذا الهدف الرئيسي يمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية.
- معرفة مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية.
- تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول (أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية تعزى للمتغيرات المنظمية (حجم الشركة، عمر الشركة).

### 1-1-3 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي على النحو التالي:

#### أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

1. محدودية الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في القطاع محلياً وفق ماتوصل إليه جهد الباحث وعدم وجود دراسة سابقة تناولت العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة اليمنية.
2. يوفر التأصيل النظري لهذه الدراسة إطار فكري يتضمن مفاهيم ونماذج وأدوات عن المرونة الاستراتيجية وكذا الميزة التنافسية مما سيوفر مادة علمية تحقق الفائدة المرجوة للباحثين في مجالها وإضافة دراسة نوعية للمكتبة اليمنية والمكتبة العربية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تستهدف الدراسة قطاع اقتصادي هام للاقتصاد الوطني ويأتي ضمن قطاع الصناعات التحويلية (شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية وتتعزز أهمية الدراسة إلى محدودية الدراسات المحلية التي تتناول هذا القطاع.
2. يمكن أن توفر الدراسة لقيادة هذه الشركات أهم الأدوات التي من خلالها يمكن تطوير قدراتها واعتماد أساليب لها إمكانية التعامل مع البيئة غير المستقرة التي تعمل بها في ظل المتغيرات المتسارعة عالمياً وهي أدوات المرونة الاستراتيجية للتكيف مع تلك المتغيرات وتحقيق أهدافها.
3. يمكن أن تساهم الدراسة في تقديم عدد من النتائج والتوصيات بشأن تطوير قدرات شركات صناعة الأسمت الخاصة أو قطاع الأسمت بصورة عامة والشركات الصناعية الأخرى وذلك للمعنيين سواء في تلك الشركات أو في الجهات ذات العلاقة في الأجهزة الحكومية.

### 4-1-1 النموذج المعرفي للدراسة

بهدف الوصول إلى نموذج معرفي للدراسة يعبر عن اتجاه علاقة التأثير المنطقي بين المتغيرات، ووفق ماتم اختياره من دراسات سابقة لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة وشكلت الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة التي تناولت معظمها بالدراسة منظمات تتفق والمنظمات المبحوثة في الدراسة الحالية أساس بناء النموذج المعرفي، وعلى النحو التالي:

#### 1- تحديد أبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية):

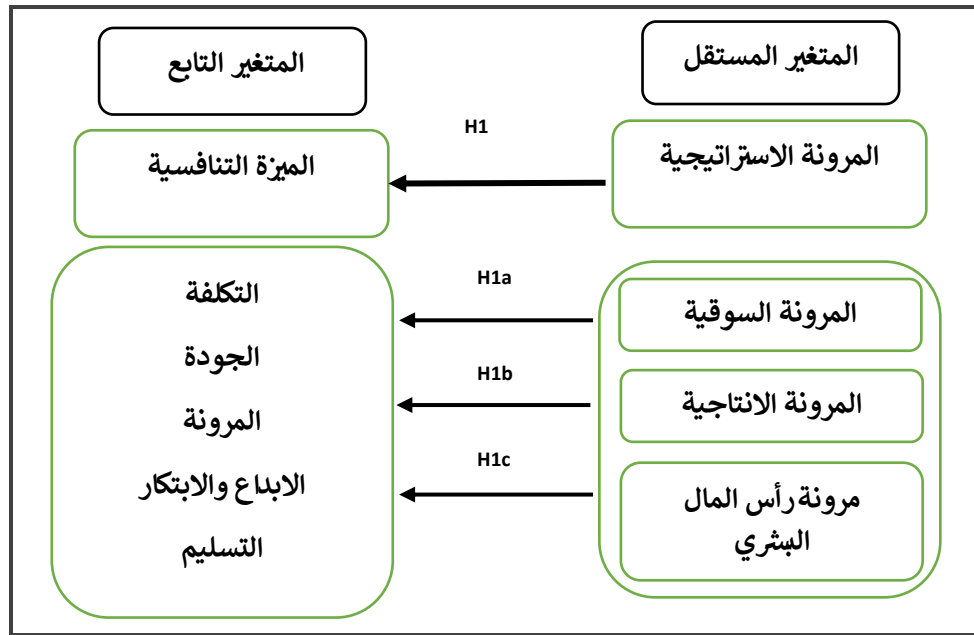
اعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد المتغير المستقل على دراسات كل من (Uzoma & Aman, 2022) (بن غزال، 2020)، (عيسى، رعيقت، 2020)، (الميسري، 2019)، (بخيت، 2019)، (عارف، 2019)، (عبدأوي، 2017) (Beraha، 2018)، (العنزي، 2014) والتي تحددت في (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري).

#### 2 - تحديد أبعاد المتغير التابع: (الميزة التنافسية):

اعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد المتغير التابع على دراسات كل من (أبوبكر، 2021)، (العجمي، 2021)، (غنايمي، سلطاني، 2021)، (Arthur J.k. Bore 2021)، (الزهراء، 2020)، (لحبابي، 2019)،



(البشاري، 2019)، (طيفور، 2019)، (الحنيطي، القعيد، 2019)، (Handayani&Yosevin & Kamawati 2019). والتي تحددت تالياً (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، التسليم).



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

### 5-1-1 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واستناداً إلى متغيرات الدراسة والأبعاد المحددة في النموذج المعرفي لها لصياغة فرضيات لغرض قياس أثر المرونة الاستراتيجية (المتغير المستقل) في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) في شركات صناعة الأسمت الخاصة تحددت الفرضيات في:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة بالجمهورية اليمنية. وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة بالجمهورية اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة بالجمهورية اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة بالجمهورية اليمنية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية تعزى إلى المتغيرات المنظمية (حجم الشركة، عمر الشركة) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة بالجمهورية اليمنية تعزى إلى حجم الشركة.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة بالجمهورية اليمنية تعزى إلى عمر الشركة.

## 6-1-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- 1. المرونة الاستراتيجية:** تُعرف المرونة الاستراتيجية بأنها (قدرة وقابلية شركات صناعة الأسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيرات البيئية وتحويل الموارد إلى مسارات عمل جديدة تتناسب ومسار تلك التغيرات ومن خلال أبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة رأس المال البشري).  
- **المرونة السوقية:** تعرف بأنها: قدرة شركات صناعة الأسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية على تعديل قواها التسويقية وفق حاجات الزبائن في الأسواق التي تتعامل معها.  
- **المرونة الإنتاجية:** تعرف بأنها: قدرة شركات صناعة الأسمنت في الجمهورية اليمنية على تعديل منتجاتها كماً ونوعاً وتقديمها للأسواق التي تتعامل معها بوقت قصير وبأسعار مناسبة.  
- **مرونة رأس المال البشري:** تعرف بأنها (قدرة شركات صناعة الأسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية ومن خلال ما لديها من موارد بشرية تمتلك معارف ومهارات وقابليات على إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط الكفيلة بالاستجابة بفعالية للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية).
- 2. الميزة التنافسية:** تُعرف الميزة التنافسية بأنها (التقنيات والأساليب الإبداعية التي تتميز بها شركات صناعة الأسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية في منتجاتها عن منافسيها وتحقيق قيمة مضافة لها ولزبائنها) ومن خلال أبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، التسليم).  
- **التكلفة:** تعرف على أنها (قيام شركات صناعة الأسمنت الخاصة بتوفير منتجاتها من مادة الأسمنت بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين).  
- **الجودة:** تعرف بأنها (قدرة شركات صناعة الأسمنت الخاصة على مطابقة منتجاتها للمواصفات المحددة وتلبي تطلعات زبائنها).  
- **المرونة:** تعرف بأنها (مدى قدرة شركات صناعة الأسمنت الخاصة على الاستجابة للتغيرات المتصلة بتصميم وتوفير منتجاتها لتلبية حاجات ورغبات العملاء وفي أسرع وقت مقارنة بالمنافسين).

- الإبداع والابتكار: تعرف بأنها (قدرة شركات صناعة الأسمت الخاصة على تحسين وتطوير منتجاتها بطرق وأساليب إبداعية تميزها عن منافسيها.
- التسليم: يعرف بأنه (مدى قدرة شركات صناعة الأسمت على تسليم منتجاتها في أسرع وقت مقارنة بمنافسيها.

### 1-1-7 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سوف تتناول هذه الدراسة أثر المرونة الاستراتيجية (المتغير المستقل) بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة الرأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، التسليم) في شركات صناعة الأسمت الخاصة بالجمهورية اليمنية.
- الحدود المكانية: سوف تقتصر هذه الدراسة على شركات صناعة الأسمت الخاصة في محافظات لحج، ابين، حضرموت في الجمهورية اليمنية.
- الحدود البشرية: سوف تقتصر هذه الدراسة على جميع العاملين في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية (لحج، ابين، حضرموت) في المستويات الوظيفية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص).

### 1-2 الدراسات السابقة

#### 1-2-1 الدراسات باللغة العربية:

أولاً: الدراسات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية (المتغير المستقل):

- (1) دراسة (بن غزال 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) على مستوى الأداء الاستراتيجي في مجمع صيدال من خلال بطاقة الأداء المتوازن. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلة والاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس وشكل العاملين في المجمع الصناعي في صيدال مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1125) أطار وحددت العينة

الاحتمالية العشوائية العنقودية لعدد (290) أطار استعيد منه وصالح للتحليل (169) استبانة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة الأداء الاستراتيجي، وهناك أثر كبير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاستراتيجي للمجمع الصناعي صيدال، وأن أبعاد المرونة الاستراتيجية لها أثر مباشر ومعنوي على الأداء المؤسسي، وجاء البعد الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء الاستراتيجي بُعد مرونة السوق بنسبة (32%) أما البعد الأقل تأثيراً فكان مرونة رأس المال البشري بنسبة (14%).

**(2) دراسة (عيسى، رعتيت 2020):** هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات وأثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) بالأداء المؤسسي في شركة ريسوت للأسمنت صلالة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبان كأداة لجمع البيانات واعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات إجابات المشولين بها وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة (محل الدراسة) واختار الباحث عينة عشوائية من (44) من قيادات الشركة وزع إليهم الاستبان وتم استعادة (35) استبان صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات المرونة السوقية كان بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.31)، وكذا مستويات المرونة الإنتاجية كان بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34).

**(3) دراسة (العززي 2014):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) ببعديه (فاعلية الأداء، كفاءة الأداء) في جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبان كأداة لجمع البيانات ويتكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر والإدارات في شركة الطيران الكويتية وعددهم (131) فرداً ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم توزيع الاستبان على المجتمع كاملاً بطريقة المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية.

### ثانياً: الدراسات الخاصة بالميزة التنافسية (المتغير التابع):

**(1) دراسة (البشاري 2019):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) من خلال رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات) في شركات الأدوية اليمينية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية والبالغ عددهم (1016) عامل موزعين على (7) شركات تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية من جميع العاملين باستثناء الوظائف الخدمية وبلغ حجم العينة وفقاً لقاعدة مورجان (280) مفردة وتم توزيع (325) واستعادة صالحة للتحليل (245) استبانة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الميزة التنافسية المستدامة، ووجود أثر ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وكذا وجود تأثير ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال البشري وأن هذا التأثير كان (جزئي).

**(2) دراسة (الحنيطي / القعيد 2019):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسات القطاع الخاص الأردنية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة كأداة للدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للدورة 2014-2015 وعددها سبع مؤسسات والبالغ عدد موظفيها (1241) موظف، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (208) موظف تم توزيع الاستبانة واستعادة (175) استبانة صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) للهيكلة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في المؤسسات محل الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى مقياس أبعاد الميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية مرتفعاً إذ بلغ الوسط الحسابي لأبعاد الميزة التنافسية (3.147) وبانحراف معياري (0.507) وجاء في المرتبة الأولى الجودة ثم التكلفة وثالثاً المرونة وأخيراً والإبداع وإن كان بأهمية نسبية مرتفعة.

### ثالثاً: الدراسات المشتركة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

**(1) دراسة (سعيد، 2020):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع المنظمي بأبعاده (الإبداع الإداري، الإبداع التقني) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجة العميل) من خلال المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبان كأداة لجمع البيانات الأولية ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي وتشكل مجتمع الدارسة من جميع العاملين في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن والبالغ عددهم (1220) موظف لعدد (9) جامعات حصر على (8) منها لعدد (1154) موظف تم اختيار العينة بواسطة العينة العشوائية الطبقية وحددت ب(291) وتم توزيع (313) استباناه واستعادة (286) استباناه صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية حيث بلغ (0.694)، ووجود تأثير جزئي للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) في العلاقة بين الإبداع المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية وبلغ (0.418).

**(2) دراسة (حاجي 2020):** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية) في مؤسسة الخيوط الملونة بريكة – الجزائر، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبان كأداة لجمع البيانات الأولية ومقياس ليكرت الخماسي لمعرفة متغيرات الإجابات وتشكل مجتمع البحث من جميع العاملين بالمؤسسة وعددهم (297) عامل أما عينة الدراسة فقد تكونت من (100) عامل تم توزيع الاستبان عليهم وتم استعادة (97) استباناه صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة على (القدرة التنافسية)، وجاءت المرونة الإنتاجية في المرتبة الأولى من حيث التأثير على القدرة التنافسية تليها المرونة السوقية ثم مرونة رأس المال البشري وأخيراً المرونة التنافسية.

**(3) دراسة (عارف 2019):** هدفت الدراسة إلى دراسة واختبار العلاقة التأثيرية بين التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع) (المخاطرة) (اقتناص الفرص) والمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية) في شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العام/

القطاع الخاص). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية وتم اختيار مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في (80) شركة من شركات إنتاج الأدوية المصرية قطاع (الأعمال العام/ القطاع الخاص) والبالغ عددهم (460) عضواً في العام 2018 وحدد حجم العينة منها (210) مفردة وفق عينة عشوائية طبقية وتم استعادة (136) استمارة موزعة على (71) القطاع العام و(65) القطاع الخاص وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، واقتناص الفرص) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية) في الشركات محل الدراسة، وأكدت النتائج أن الأقل تأثيراً في المرونة السوقية كان اقتناص الفرص في القطاع العام بينما كان الأقل تأثيراً على المرونة السوقية في القطاع الخاص هو الإبداع، وأكدت النتائج أن الأقل تأثيراً على المرونة الإنتاجية كان الإبداع في القطاع العام فيما كان اقتناص الفرص هو الأقل تأثيراً في القطاع الخاص، وأن الأقل تأثيراً على مرونة الموارد البشرية كان اقتناص الفرص في القطاع العام بينما كان بعدي اقتناص الفرص والمخاطرة الأقل تأثيراً في القطاع الخاص.

**(4) دراسة (عبدوي 2017):** هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في خلق قيمة الزبون بأبعاده (المنفعة الكلية، التكاليف الكلية) في المؤسسة الاقتصادية الوطنية بالجزائر. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات واستخدام مقياس ليكرت الخماسي وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في المؤسسة ومن خلال المسح الشامل وقد بلغ عددهم (102) فرداً تم توزيع الاستبانة، واستعادة وصالحة للتحليل (81) استبانة. فيما تم تحديد عينة مكونة من (500) زبون من زبائن المؤسسة وتم استعادة وصالح للتحليل (415) استبانة وتوصلت الدراسة إلى هناك علاقة متوسطة وطردية بقيمه (0.694) بين المرونة الاستراتيجية وخلق قيمة الزبون، وتعتبر المرونة الاستراتيجية للمؤسسة بأبعادها محل الدراسة (الإنتاجية، رأس المال البشري، التسويقية) إحدى العوامل التي تساهم في خلق قيمة الزبون عند مستوى دلالة (0.05) باستثناء المرونة التنافسية وبالرغم من أن المؤسسة تتحلّى بالمرونة التنافسية إلا أنه لم يكن لها المساهمة الفعالة في خلق قيمة الزبون عند مستوى الدلالة (0.05).



**(5) دراسة (بن احمد 2017):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة المعلومات، المرونة المالية) في تحقيق جودة وفاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة بأبعادها (السعر، جودة الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، الحصة السوقية) في شركة الاتصالات موبيليس واستخدم المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الاستبانة لجمع البيانات ومقياس ليكرت الخماسي لقياس وتشكل مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الاتصالات موبيليس، أما عينة الدراسة تحددت في وظائف (مدير عام، مدير التسويق، مدير العمليات، مدير الموارد البشرية، مدير المعلومات، مدير مالي) بالإضافة إلى كل الموظفين شاغلي مناصب المسؤولية داخل المؤسسة، واعتمد أسلوب المسح الشامل حيث بلغ حجم العينة (200) فرداً واستعيد منها (134) استبانة صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية، بأبعادها في الدراسة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتبين أن المرونة الاستراتيجية هي وسيلة يعتمد عليها متخذو القرارات لتقليل الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات من جهة والتغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال من جهة أخرى، وأن مرونة التسويق لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية حيث أن امتلاك مرونة تسويقية يعتبر أول خطوة لتحقيق التميز، ومرونة المنتج لها تأثير إيجابي ومباشر وذو دلالة إحصائية في تحقيق رضا الزبون.

**(6) دراسة (باسم 2015):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعليم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (استغلال الفرص المتاحة في السوق، مواجهة تهديدات المنافسة، تخفيض التكاليف) لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في العلاقة بينهما، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبان كأداة لجمع المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة ووفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الأردنية الواقعة في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (20) شركة تمثلت العينة فيها من المدراء في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا العاملين في الشركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (220) فرد وتم توزيع الاستبان

واستعادة (181) استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية.

## 2-2-1 الدراسات باللغة الإنجليزية:

### (1) دراسة (Uzoma Ebubechukwu Osita–Ejikeme, Edwinah Amah 2022) بعنوان

"المرونة الاستراتيجية والمرونة المؤسسية لشركات التصنيع في جنوب نيجيريا": هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التشغيل، مرونة التسويق) والمرونة المؤسسية بأبعادها (القدرة على التكيف، وخفة الحركة) (الرشاقة) في شركات التصنيع بجنوب نيجيريا. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات ذات الصلة وتم اختيار مجتمع وعينة الدراسة من شركات التصنيع النيجيرية في ولايات جنوب نيجيريا وعددها (6 ولايات) وحددت في (97) شركة مسجلة لدى جمعية التصنيع وتم تحديد (231) شخص أرسل لهم الاستبان عبر الإنترنت واستعيد منها (224) تم شمولها بالتحليل وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وهامة للمرونة التشغيلية مع القدرة على التكيف بما يمثل نسبته (39%) من إجمالي التباين في القدرة على التكيف، وإلى نسبة (38.9%) في علاقة المرونة التشغيلية مع خفة الحركة، وكذا مرونة التسويق لها علاقة إيجابية وهامة مع القدرة على التكيف بما يمثل نسبته (48.6%) من إجمالي التباين في القدرة على التكيف، وإلى نسبة (39.7%) في علاقة مرونة التسويق مع خفة الحركة.

### (2) دراسة (Arthur J.k.Bore 2021) بعنوان "تأثير الابتكار على الميزة التنافسية لشركات تصنيع

الأسمنت في كينيا" (دراسة أسمنت ليمتد) (رسالة ماجستير): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الابتكار بأبعادها (ابتكار المنتجات، ابتكار الخدمة، عملية الابتكار) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الأداء المالي) في شركات تصنيع الأسمنت في كينيا. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبان كأداة لجمع البيانات الأولية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وتشكل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة (bamuri Cement Limited) وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الإداريين وبلغ عددهم (101) تم توزيع الاستبانة عليهم واستعادة (82) استبانة صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لابتكار المنتج على الميزة التنافسية ومع ذلك لم يكن التأثير ذو دلالة إحصائية بشكل عام، وهناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لابتكار الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية، ووجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لابتكار العمليات على الميزة التنافسية.

**(3) دراسة (Sri Handayani, Yosevin Kamawati, 2019) بعنوان "تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات رأس المال الفكري بأبعاده على الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، التميز، الابتكار) وتأثير الميزة التنافسية على أداء الشركة. واستخدم نهج السببية من خلال نموذج تحليل المسار ومن خلال الاستبان كأداة للحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة وتشكل مجتمع الدراسة من شركات التعدين المدرجة في بورصة أندونيسيا عام 2018 وعددها (41) شركة، حددت العينة (123) شخص وفق عينة التشبع حيث يكون حجم العينة مساوياً لمجتمع البحث، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لرأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية، وكذا وجود تأثير إيجابي لرأس المال ذي القيمة المضافة ورأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية، ولا يوجد تأثير لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية ويعود السبب في هذه الدراسة إلى أن صناعة التعدين استثمار طويل الأجل وزيادة رأس المال وربما يكون هو سبب عدم مساهمة رأس المال البشري في الشركة من زيادة الميزة التنافسية لشركائهم.**

**(4) دراسة (Aydin Beraha, Dursun Bingol, Ela Ozkan Canbolat, Nina Szczygiel 2018) بعنوان "تأثير تكوينات المرونة الاستراتيجية على ابتكار المنتج": هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، وابتكار المنتج في الشركات التركيبية)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال المقابلة شبة المنظمة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة وتم اختيار صناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية كعينة للبحث من الشركات الكائنة في إسطنبول وعددها (4) شركات تشمل (13) مقابلة عن كل شركة من الإدارة العليا والوسطى وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المرونة الاستراتيجية لها دور مهم في ابتكار المنتج، كما أظهرت النتائج أن أبعاد المرونة الاستراتيجية المتعلقة بمرونة الإنتاج والتسويق لها دور مهم في ابتكار المنتج، فيما مرونة الموارد البشرية ليس لها أي تأثير على ابتكار المنتج.**

**(5) دراسة (Lin Xiu. Xin Liang, Zhas Chen, Wei Xu 2017) بعنوان "المرونة الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية المبتكرة وأداء الشركة" (نموذج وساطة معتدل): هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لممارسات الموارد البشرية المبتكرة على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة التنسيق، مرونة التسويق، مرونة الإنتاج، المرونة التنظيمية) وأداء الشركة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم اختيار**

مجتمع وعينة الدراسة من خلال تحديد (598) شركة صغيرة ومتوسطة من قائمة الشركات المسجلة في مكتب المشاريع في منطقة دلتا اليانغستي في الصين أرسل إليها الاستبان وتم استرجاع (307) منها فقط (113) شركة كانت إجابتها صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً إيجابياً باستخدام ممارسات الموارد البشرية المبتكرة في تأثيرها على أداء الشركة، وكذا وجود علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركة في بُعد إنتاجية الموظف ودور ممارسات الموارد البشرية المتعددة كوسيط في هذه العلاقة، كما أن الشركات التي تركز على المرونة الاستراتيجية تعتمد على ممارسات الموارد البشرية لتحقيق مزايا تنافسية.

**(6) دراسة (K. Eryesil, O. Esmen, A. Beduk 2015) بعنوان "دور المرونة الاستراتيجية في الإنجاز لميزة تنافسية مستدامة وتأثيرها على أداء الأعمال":** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الاستباقية، المرونة التفاعلية) وأداء الأعمال بأبعاده (الأداء الاستراتيجي، والأداء المالي) للحصول على ميزة تنافسية مستدامة في الشركات التركية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبان كأداة لجمع البيانات ذات الصلة ويتكون مجتمع وعينة الدراسة من الأعمال المعتمدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات (TEKNOKE.NT) في مقاطعة قونية في تركيا البالغ عددها (108) شركة وتم الوصول إلى (56) منها شملت مدراء الأعمال في هذه الشركات (المدراء التنفيذيين وكبار المديرين) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (الاستباقية التفاعلية) مع أداء الأعمال (الاستراتيجي والمالي) في الشركات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، وكان للمرونة الاستباقية تأثير أكبر على أداء الأعمال مقارنة بالمرونة التفاعلية في البعدين الاستراتيجي والمالي.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. أن الدراسة الحالية تناولت أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة هو ما لم تتناوله حسب علم الباحث أي دراسة محلية تحديداً.
2. مجتمع الدراسة شركات صناعة الأسمت الخاصة من أهم قطاعات الصناعة التحويلية والتي حسب علم الباحث تندر فيه الدراسات وفي هكذا متغيرات.

## جوانب التشابه والاتفاق مع الدراسات السابقة

نوجز هنا أهم جوانب التشابه أو الاتفاق مع الدراسات السابقة على النحو التالي:

- 1- تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسات (سعيد، فيصل هزاع 2020، فوزية حاجي 2020، بخيت 2019، عارف 2019، مختار، علي 2019، عبداوي 2017، اسيه بن أحمد 2017، باسم، روان 2015، Eryesil & Esmen Beduk 2015) في الربط بين المرونة الاستراتيجية (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع) مع الاختلاف في بعضها بنوع المتغير بينهما.
- 2- تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسات (عيسى، رعتيت 2020، 2021 J.k.Bore Arthur 2021) في اختيار مجتمع الدراسة (قطاع صناعة الأسمنت) والتي تمت في بيئات وإحدى متغيراتها مختلفة.
- 3- تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ومن خلال الأداة (الاستبانة) وتختلف عنها في درجة مقياس ليكرت (السباعي) مقابل الخماسي لهذه الدراسات. كما تتفق مع دراسات كل من (الحنيطي، العقيد، 2019، عبداوي 2017، بن أحمد 2017، العنزي 2015) في اختيار أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي يمثل نفسه عينة الدراسة.

## 1-2 الإطار النظري:

### 1-1-2 المرونة الاستراتيجية:

#### أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية:

في بيئة تتسم بالمتغيرات المتسارعة تحتاج المنظمات إلى أن تتمتع بالمرونة الاستراتيجية لكي تتمكن من الاستجابة للمشكلات بالسرعة المطلوبة، وتتمثل المرونة الاستراتيجية في قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية، وتعبئة مواردها وسرعة تحويلها إلى مسارات عمل جديدة استجابة لتلك التغيرات، إلا أنه لا يزال هناك جدلاً بين العلماء الذين تناولت أبحاثهم المرونة الاستراتيجية، وقد رأى البعض أن هناك صعوبة في تعريفها فهي متعددة الأبعاد والأشكال وكثيراً ما تتداخل مع مصطلحات أخرى مثل "القدرة الديناميكية وخفة الحركة والقدرة على التكيف" (Brozovic, 2018: 15). ووفق نظريات الإدارة الاستراتيجية فإن تعريف المرونة الاستراتيجية يتأسس وفق سلوكين حسب علاقة المنظمة بالمحيط، الأول: سلوك رد فعلي أو تكييفي أو دفاعي يعتمد على الاستجابة السريعة والتأقلم المستمر مع تغيرات البيئة الخارجية والثاني:

سلوك استباقي أو هجومي يسمح في التأثير في البيئة الخارجية وتوجيهها (سلامي أحمد، السبتي، 2015: 90). ووفق ذلك تباينت التعريفات فقد عرفها (Schulze&Heidenreich,2017) بأنها "قدرة المنظمة على التنبؤ، والتكيف بسرعة مع البيئة، لاكتساب ميزة تنافسية". (البشباشه، الجعافرة، 2022: 391)، ووفق (Li et al وآخرون 2016: 75) فإنها "القدرة الديناميكية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية من خلال التعديل السريع لاستراتيجيتها وتخصيص مواردها"، وعرفها (أبو رذن، العنزي 2017: 244) "القدرة على المناورة والتكيف اليقظ عن طريق فهم الإشارات البيئية، والتوجيه لتطوير استراتيجيات التعامل معها على نحو استباقي"، وعرفها (عارف، 2019: 115) بأنها "مدى قدرة المنظمة وقابليته للتكيف مع الاستراتيجيات البديلة والتعامل مع التغيرات البيئية المفاجئة في ظل بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية"، وجاء تعريف (رشيد؛ وحميد، 2019: 37) بأنها "مجموعة الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية سواء بطريقة استجابية أو استباقية"، ويعرف من المنظور القائم على الموارد وفق (BERAHA,BINGOL,CANBOLAT,&SZCZYGIEL,2018,P.130) بأنها "قدرة المنظمة على إعادة توجيه وتنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجيتها من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية"، وكذا جاء تعريف (Harhausen et.al, 2021: 436) بأنها "قدرة المنظمة على أن تكون استباقية أو تستجيب بسرعة للظروف المتغيرة، وهي سمة أساسية للتكيف التنظيمي".

ونرى أنها (قدرة وقابلية المنظمة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيرات البيئية وتحويل الموارد إلى مسارات عمل جديدة تتناسب ومسار تلك التغيرات.

#### ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية:

يشكل امتلاك المنظمة للمرونة الاستراتيجية إحدى أهم أدوات تحسين قدراتها باتجاه الاستغلال الأمثل لمواردها وتجاوز مختلف التحديات التي تواجهها، كما أن المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة والهادفة للفرص في بيئة الأعمال التنافسية بما يضمن دعم مركزها التنافسي (Brozovic, 2018: 6) نقلاً عن (الزبيدي، 2021: 45) وتكمن أهميتها في الآتي: (الزيادي 2019: 66):

- 1- توفير القدرة على استشعار الفرص والتهديدات البيئية المحتملة مستقبلاً.
- 2- إتاحة السبق في وضع الاستراتيجيات المناسبة للاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات وتحقيق المكانة المميزة في السوق.

- 3- تمكن من الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة ووظائفها.
  - 4- تمكين المنظمات من المنافسة في ظل مختلف الظروف البيئية.
  - 5- القدرة على توليد قيمة للزبائن من خلال استكشاف حاجاتهم ورغباتهم قبل المنافسين وتوفير وتطوير المنتجات التي تلائم هذه الحاجات.
  - 6- تحقق خفة الحركة للمنظمة وبالتالي زيادة القدرة على الإبداع أو التجديد.
- ثالثاً: مداخل المرونة الاستراتيجية:

#### 1- المدخل الوظيفي:

وفق المدخل الوظيفي ينظر إلى المرونة الاستراتيجية على أنها مرونة تصنيعية ونتيجة لذلك فإن جزء كبير من الأبحاث والدراسات كُرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع. ويركز المدخل الوظيفي على عمليات التصنيع التي تنفذها المنظمة لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وهنا تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في التغلب على المشكلات ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وضمان عدم حصول أي انحراف لعمليات التصنيع عن المخطط له (حسين، 2016: 75). وأشار (Koornhof) إلى المرونة الوظيفية في التمويل والتسويق والإنتاج والموارد البشرية (الزيادي 2019: 72).

#### 2- مدخل التغيير التنظيمي:

يُعد التغيير ضرورياً للمنظمات طالما وهي تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والمرونة للتكيف مع البيئة المحيطة (بن غزال، 2017: 28). ويعكس عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة وخاصةً أن البيئة المعاصرة التي عمل ضمنها المنظمة هي بيئة عدم التأكد، وبالتالي فمن الضروري أن تتمتع المنظمة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغيرات بالشكل الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها (حسين، 2016: 75).

### 3- مدخل الموارد:

يعتمد هذا المدخل في دراسة المرونة الاستراتيجية على تنوع موارد المنظمة وعلاقتها بالاستخدام الكفوء والمرت للهذه الموارد، وتشير التجارب أن استمرار المنظمات في بيئة سريعة التغيير يتطلب امتلاك المنظمة مجموعة متنوعة من الموارد ثم القدرة على تحويل هذه الموارد إلى مهارات وخبرات فريدة تسمى المقدرات الجوهرية (Mooreetal,2010:718) وهي تعني القدرات التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية وتعكس شخصيتها. ويرى (Cardy&Gondz,2007:419) أن المنظمات تواجه اليوم تحديات بارزة تتمثل في المنافسة الكبيرة، فضلاً عن التغيير في أذواق الزبائن مما يتطلب منها أن تكون أكثر مرونة في معاملتها من خلال تشجيع العاملين على إظهار ما لديهم من نقاط قوة لاستثمارها والعمل على معالجة نقاط الضعف لتفاديها من خلال مضاعفة تدريب الموارد البشرية (الزبيدي، 2021 : 51)، ويؤكد (Charbonnier,2011:123) أن المرونة الاستراتيجية وفق هذا المدخل تنعكس على تنوع الموارد وتجديدها، وقدرات وكفاءة المنظمة، أو السرعة التي يمكن أن تستغل بها هذه الموارد، والقدرات من أجل تحقيق استجابة سريعة أو طرح ابتكارات في جميع المستويات داخل المنظمة للتعامل مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية (أبوردين، العنزري، 2017: 244).

### رابعاً: أبعاد المرونة الاستراتيجية:

وفق الدراسات التي تم الوقوف أمامها وحددت أبعاداً متعددة تم اختيار الأكثر تكراراً فيما بينها وتحدد في كل من (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة الرأس المال البشري):

### 1) المرونة السوقية:

تواجه المنظمات الصناعية تحديات كبيرة نتيجة زيادة المنافسة وتقلبات السوق لذلك تسعى إلى تحقيق قيمة للزبون لضمان الحصول على الميزة التنافسية وتعد المرونة السوقية أحد أهم مصادر تحقيق ذلك، وقد عرفها (Gurau) بأنها قدرة المنظمة على الحصول على المعلومة الصحيحة من الزبون في الوقت المناسب من أجل العمل على تحقيق رغباته (بن أحمد، 2017 : 59) وتوصف بأنها قدرة المنظمة على إعادة قياس جهودها للمرونة التسويقية في الأسواق المحلية والدولية على المدى الزمني القصير، للاستجابة للتغيير في بيئتها الداخلية والخارجية، ويتم قياسها (الخطة السوقية وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء واكتساب أسواق جديدة والدخول إليها)، وتحديد السوق المناسب (الطهراوي، 2019: 8).



ويرى (الطائي، والعميدي، 2018: 8)، بأنها تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لحاجات الزبائن المتجددة ورغباتهم لتعزيز ولائهم والعمل على زيادة خطتها التسويقية لتحقيق قدرة تنافسية مستدامة لتعزيز موقعها التنافسي والبقاء في ميدان الأعمال، ووفق (Alharaisa,2018: 116) تعرف أنها قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات السوق والتكيف معها من أجل النمو والبقاء على قيد الحياة.

ويرى (Yong sun) أن المرونة السوقية تصنف حسب عناصر المزيج التسويقي على النحو التالي:

- المنتج: قابلية تغيير خصائص المنتج وصورة المنظمة والحفاظ على ميزة تنافسية بالاعتماد على خصائص المنتج والأداء دون النظر إلى السعر.
- المكان: قابلية التأثير أو تغيير قنوات التوزيع.
- الترويج: إمكانية تغيير أو التحكم في المزيج الترويجي لجذب أكبر عدد من الزبائن.
- السعر: القدرة على تعديل السعر لمواجهة التغير في معدل التبادل وتحقيق الرضا والقيمة للزبون (بن أحمد، 2017: 61).

ووفقاً لذلك فإن المرونة السوقية هي قدرة المنظمات الصناعية في وضع الاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من التعامل مع المتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال في السوق من خلال سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتحقيق رضاهم والتوسع في أسواق جديدة والدخول إليها لضمان تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

## 2) المرونة الإنتاجية:

تعد المنتجات محور الارتكاز الرئيسي لتوجيه مختلف أنشطة المنظمة وقرارتها في الاتجاه الذي يمكنها من تقديم منتجات تلبي تطلعات زبائنها جودة وكلفة، وهو ما تتأسس عنه المرونة الإنتاجية وقد ارتبط مفهوم المرونة الإنتاجية في العديد من الدراسات بالمنظمات الصناعية تحديداً (إبراهيم، فرج الله، 2017: 9)، وفي ظل تطور تكنولوجيا التصنيع فإن المرونة الإنتاجية تمثل أحد أهم الدعائم الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة، وهي تعني (مدى قدرة المنظمة على تصنيع منتجاتها لتكون ملائمة في الأسواق المحلية والدولية خلال فترة قصيرة وذلك استجابة لمتغيرات البيئة (الطهراوي، 2019: 58).

وتُعتبر المرونة الإنتاجية عن قدرة المنظمة في الاستجابة أو التكيف مع المتغيرات التي تحصل في البيئة، وتطوير منتجاتها بما يتوافق مع التغيرات التي قد تطرأ على رغبات واحتياجات العملاء (سليمان، 2020: 15). وتُعرف بأنها قدرة المنظمة على إنتاج السلع لأسواقها الأولية في الوقت المناسب وبسعر مناسب، وتشمل طرق التقييم التغيير والتبديل في العناصر المتاحة بالفعل، وإنشاء عناصر جديدة تماماً وتعديل القدرة الإنتاجية ومراقبة مستويات المخزون، وتنفيذ العمليات التكنولوجية المبتكرة (Reinertz&Schmid, 2016) نقلاً عن (الحلواني، الرياجي، 2023: 141).

كما أنها تعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة، وتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحدث من متغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة وتتطلب منها الانتقال من منتج لآخر، أو من مستوى إنتاج لآخر، ومقياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية، ويتحقق هدف المرونة الإنتاجية في الآتي:

- سلع وخدمات إنتاجية جديدة/ مرونة منتجات.
- مدى أوسع أو تنوع واسع من المنتجات والخدمات/ مرونة مزيج.
- كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات/ مرونة حجم (الزامي، 2021: 602).

ومن ثم فإن أن المرونة الإنتاجية في المنظمات الصناعية تتحدد في قدرة المنظمة على سرعة إجراء التعديلات التي تمكنها من تطوير عملية إنتاج منتجاتها كما وكيفا بما يتلاءم مع التغيرات التي تطرأ على رغبات واحتياجات زبائنها وبما يحقق الميزة التنافسية.

### 3 مرونة رأس المال البشري:

يُعد رأس المال البشري من أعظم موارد المنظمة ومن الأصول الفريدة التي تمتلكها، حيث أن أساس تفوق المنظمات في التعامل مع التحديات التي تواجهها اليوم هو المورد البشرية، وتُعرف مرونة رأس المال البشري حسب Wright & Snell بأنها مدى امتلاك المنظمة للمورد البشري ذو المهارات والسلوكيات والتي يمكن أن تمنح خيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية في البيئة التنافسية للمنظمة،

وأيضاً إلى أي مدى يمكن تحديد الممارسات الضرورية لإدارة الموارد البشرية وتطويرها، وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة الكامنة في تلك الموارد البشرية (2: Hoge 2011).

بينما يرى (Gibson & doty) أن مرونة المال البشري تمثل قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، السلوك، أي بيان مرونة مهارات العامل وإمكانياته لأداء مهام متعددة، وكذلك مدى إمكانية إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم لسلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف وفق حالات معينة (الزامكي، 2021 : 603).

ويرى Miltenbatg أن مرونة الموارد البشرية تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية حيث:

- المرونة العددية: تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل.
- المرونة الوظيفية: فإنها تشير إلى استعداد الموظفين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة (الزبيدي، 2021 : 98) وأضاف آخرون نوع آخر لمرونة الموارد البشرية وهي: (المرونة المعرفية التي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على امتلاك أفراد من ذوي المهارات والقدرات الابتكارية والإبداعية بخلاف منافسيه (عارف، 2019: 117).

ولذلك فإن مرونة رأس المال البشري تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك موارد بشرية لديها من الخبرات النوعية ذوي المهارات والقدرات الابتكارية القادرة على التكيف مع متطلبات التغيير في إدارة مهام المنظمة وترجمتها بمستوى من السرعة والكفاءة والفاعلية بما في ذلك التنوع في أداء مهام متعددة تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية.

## 2-1-2 الميزة التنافسية:

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

بداية ظهور الميزة التنافسية لم يأتي صدفة إنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، ويعود انتشار الميزة التنافسية إلى بداية الثمانينات، بالتفاعل مع قرارات الرئيس الأمريكي (ريغان) بتشكيل لجنة تنافسية الصناعة الأمريكية نتيجة تدهور القدرة التنافسية الأمريكية أمام المنتجات اليابانية، وظهور كتابات (Porter) التي شكلت ثورة في إدارة الأعمال وتعددت آراء المتخصصين من العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد يعود السبب وفق (Kaleka & Morgan) لهذا التباين إلى صعوبة تحديد

المفاهيم ذات العلاقة بالأنشطة الإنسانية كما يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الأكثر تأثيراً على المضمون التنافسي والتسويقي. (عبدالحמיד، 2018: 35) وأظهرت دراسة نفذها Sigalas Pekka (2013) تناولت مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة باستخدام مصطلح الميزة التنافسية وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها: (Sigalas et.al, 2013: 320-321)

- لا يوجد اتفاق نهائي على تعريف واحد واضح ومفهوم للميزة التنافسية فهناك معاني متعددة لها.
- هناك مسارين رئيسين للتمييز المفاهيمي للميزة التنافسية الأول يحدد الميزة التنافسية من حيث الأداء أي (نتائجها) مثل (الربحية النسبية، العالية، العوائد فوق المتوسط، فجوة التكلفة، الأداء المالي المتفوق... الخ) فيما الثاني يحدد الميزة التنافسية من حيث مصادرها او محدداتها مثلاً (خصائص معينة لأسواق المنتجات الفردية)، قيادة التكلفة، التمييز... الخ.

ويتضح ذلك التباين مما تعكسه العديد من التعريفات حيث يعرفها (Chahal & Bakshil, 2015:381) "تعبّر عن التفوق الموضوعي المقارن في السوق الذي يقود المنظمة إلى التفوق على منافسيها من خلال توفير استراتيجيات يصعب تقليدها أو محاكاتها"، فيما عرفها (Nyalika & Namusonge, 2015) "الأداة الأكثر ملاءمة لاكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بشكل أكثر فعالية من المنافسين في السوق"، وجاء تعريف (حلموس، 2017: 186) " كل إبداع وابتكار مادي أو معنوي يمكن أن تتميز به المنظمة على منافسيها ويحقق قيمة مضافة لها ولزبائنها"، أما (Chen, Wu, Mao & Li, 2017) "سعي المنظمة للتميز المستمر لتحقيق أعلى عوائد ممكنة مع العمل على الاحتفاظ بهذا التميز إلى أطول وقت ممكن فضلاً عن إجراء محاولات لتعزيز وتطوير هذا التميز مستقبلاً"، أما (Hakan, 2019) فقد عرفها بأنها "القيمة المضافة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة مقارنة مع المنافسين"، وعرفها (Bayad, Govand, 2021:94) "القدرة على التعرف على الفرص المرغوبة في السوق وامتلاك الكفاءات المطلوبة للاستفادة من هذه الفرص بشكل يصعب تجاوزه من المنافسين".

ومع تباين هذه المفاهيم، إلا أن معظمها تتفق في الجوهر وهو أنها قدرة أو قدرات تتفوق فيها المنظمة على المنافسين في إنتاج سلع أو خدمات تلبي تطلعات الزبائن، كون أن مصدر الحكم النهائي على تحقيق الميزة التنافسية هو الزبون.

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:

1. تمثل معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بتوفير وتوليد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها بسهولة.
2. تعد بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.
3. تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاكتساب موقع قوي في السوق بالحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين.
4. تحقق معدلات أرباح أكبر من متوسط الصناعة لفترة طويلة.
5. تطور أساليب عمل متفوقة من قبل المنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة في سوق المنافسة.
6. تحتفظ بالعملاء وكسب ولائهم الدائم، مما يشكل عامل جذب في الحصول على عملاء آخرين (عبد الحميد، 2018 : 52-53)

### ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية:

وفق الدراسات التي تم الوقوف أمامها وحددت أبعاداً متعددة تم اختيار الأكثر تكراراً فيما بينها وتحدد في (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، التسليم).

**1- التكلفة:** تمثل التكلفة الأقل البعد التنافسي الأقدم الذي سعت المنظمات إلى تبنيه في منافستها، ويعد من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المنافسين، ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تضمن الميزة التنافسية لمنتجاتها في الأسواق (لطيف، وعبد 2019 : 525) ويعرفها (Awwad,et,al,2016) بأنها إنتاج ما يطلبه العميل من منتجات بتكلفة منخفضة، بما ينتج عن ذلك تقليل تكلفة المنتج من خلال تقليصها جميع النفقات الخاصة بدورة الإنتاج (النجار، 2019: 6)، وبالنسبة للشركات التي تنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (المدهون، 2020: 53). ووفق Russell & Millar 2014 (بأن خفض تكلفة المنتج يؤدي إلى زيادة الطلب عليها من قبل الزبائن، وهذا يؤدي

إلى خفض التكاليف الثابتة للإنتاج نتيجة زيادة حجم وحدات الإنتاج لمواجهة الزيادة في الطلب (المواضيعه، أبو قاعد، 2022: 222).

ونوجز بأن التكلفة الأقل: تعد البُعد التنافسي الأقدم الذي اعتمدته المنظمات للإنتاج بتكلفة أقل عن منافسيها، مع الاحتفاظ بنفس مستوى الجودة مما يعني امتلاكها للقدرات التي تمكنها من الترشيد الكفوء لنفقات دورة الإنتاج، من خلال التخلص من النفقات والمصاريف غير الضرورية في العملية الإنتاجية وإلغاء حالات الهدر في المواد الأولية والكلف التشغيلية وتطوير قدرات ومهارات العاملين لتحسين الإنتاجية لديهم وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**2- الجودة:** أن أهم متطلبات الزبون يتمثل في جودة المنتجات أو الخدمات ولذلك يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على رضا الزبون عن المنتج وتشارك معه الاهتمام في الحفاظ على جودة منتجاتها وتحسينها (نوري، ومهلل، 2022 : 209) وتعد الجودة من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تساعد على بقاء المنظمات واستمرارها فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة من أول خطوة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن (ليلي، الهام، 2018: 255) كما يعرفها Slack بأنها (درجة الانسجام ما بين توقعات الزبائن والسلع والخدمات والإدراك لتلك التوقعات، وتعرف بأنها مقياس للتعبير عن مدى الاهتمام برغبات الزبائن أو توقعاتهم ومدى قدرة المنتج على إشباع وتلبية تلك الرغبات على الشراء أو الاستخدام بأسعار تنافسية (رضا الخلف، مهيهي، 2019: 315) وتقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات من قبول لدى الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات والجودة العالية تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة للمنظمة (فنجان، 2018: 189).

والجودة تُعد إحدى أهم عوامل نجاح أي منظمة وأساس حصولها على الميزة التنافسية، وهي تعني عمل الشيء الصحيح من أول مرة وصولاً إلى تقديم منتجات تلي تطلعات العملاء خالية من العيوب (المعاب فيها يساوي صفر). مما يعني أن مواصفات منتجات المنظمة تحقق أو تفوق متطلبات العملاء وتعال درجة عالية من الرضا لديهم وذلك يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**3- المرونة:** تُعد الأساس في الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن المتعددة (الحزيرات، 2015: 29). والمرونة كذلك تعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كماً ونوعاً ووفق

متطلبات العملاء (الشنطي، الجيار 2020: 138). وفي المنظمات الصناعية فإن المرونة تعني سرعة استجابة المنظمات الصناعية للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يتوافق واحتياجات المستهلكين والقدرة على إنتاج منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية والاستجابة لاحتياجات المستهلك (أبوبكر، 2021: 68).

مما يعني أن المرونة: خاصة في المنظمات الصناعية تمثل أحد أهم عوامل النجاح وتفوق المنظمة، فوجود المرونة يساهم في بقاء واستمرار المنظمة في السوق والمنافسة فهي تضمن القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج، والحصول على رضا العملاء والتميز على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية.

**4- الإبداع والابتكار:** هذا البعد من الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل طبيعة المنافسة الحالية التي تحتاج معها المنظمة إلى ابتكار سبل حديثة لتأدية وظائفها حتى تتمكن من التكيف مع بيئتها والبقاء في المنافسة، ويعتمد هذا البعد على البحث والتطوير بشكل أساسي. (ابن لغصيم، الزعي، 2020: 12) والإبداع وفق (Fallah, et. aL, 2018: 211) أنه ميزة تنافسية على المدى البعيد يساعد على خلق الأفكار وتحديد رؤية مستقبلية للمنظمة وقد يكون الابتكار في تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاجية أو أنظمة إدارية متفردة أو في الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، وتقديم ما لا يملكه المنافسون، والاستحواذ على إعجاب الزبائن واهتمامهم، مما يمكن المنظمة من جني الأرباح الكبيرة، والتقدم على المنافسين بخطوات تضعهم في موقف المتابع والمقلد لما تفردت به (القيسي والطائي، 2014: 191-192).

ويتضح أن الإبداع والابتكار يُعد من العوامل الحاسمة في تمكين المنظمة من الحفاظ على وضعها التنافسي وضمان استمرار توسيع حصتها في السوق، وذلك لما توفره الأفكار الإبداعية الجديدة وأساليب تطبيقها من تحسين جودة المنتجات وزيادة كمياتها وآلية توزيعها التي تمكنها من الحصول على رضا العملاء مقارنة بالمنافسين وهو ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**5- التسليم:** يعدُّ بعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للحصول على الميزة التنافسية من قبل الشركات وذلك من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجاتها وتقديمها إلى زبائنها بأسرع وقت ممكن، وأصبح الالتزام بمواعيد التسليم مهم للغاية لدى كثير من الزبائن، ويؤثر على

قراراتهم وولائهم للمنتج، ومن هنا أصبح الوقت أحد الأبعاد التي تعتمد عليها العديد من المنظمات في تحقيق ميزتها التنافسية (القيسي والطائي، 2014: 193) ويرى (Diab,2019) أن التسليم هو إتاحة المنتج للمشتري حسب الطلب دون أي تأخير، أي السرعة بتقديم المنتجات للعملاء. كما يعرفه (Salazar,2012:47) بأنه قدرة المنظمة على تجهيز منتجاتها وخدماتها في الوقت المطلوب، ونوع وحجم المنتجات المطلوبة من العملاء ويتضمن التنافس للتسليم ثلاثة جوانب تتمثل في (سرعة التسليم، والتسليم في الوقت المحددة، وسرعة التطوير) (غفير، 2015: 93):

ومن ثم فإن سرعة ودقة التسليم تعد إحدى أهم أدوات المنافسة بين المنظمات واختصار الوقت المطلوب لتسليم المنتج إلى الزبائن وهو قيمة مهمة لكسب العملاء والحفاظ عليهم والتفوق على المنافسين فالسرعة في تجهيز المنتجات وتقديمها إلى العملاء في الوقت المطلوب، وكذا القدرة على تلبية احتياجات عملائها غير المتوقعة بسرعة أكثر من المنافسين تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

### 2-3 منهج الدراسة

وفقاً لطبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها تم استخدام المنهج (الوصفي والتحليلي) لملائمته للموضوع، فهو يوفر الفهم التام له من خلال دراسة وتحليل ووصف خصائصه كما هي في الواقع، ويمكن الوصف التفصيلي والدقيق للمعلومات ذات العلاقة كماً وكيفاً وتحليلها وتفسيرها وتوصيف العلاقات فيما بينها بصورة علمية وموضوعية من الوصول إلى نتائج منطقية محددة تترجم أهداف وفرضيات الدراسة.

### 3-3 مجتمع وعينة الدراسة

من إجمالي العاملين في شركات صناعة الأسمت اليمنية الخاصة في العام 2021م والبالغ عددهم (2182) فرداً، تم اختيار مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف ذات الصلة بمتغيري الدراسة (وظائف الإدارة العليا والوسطى والاختصاصية) ووفق المسميات الوظيفية التالية: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، اختصاصي) والتي يعكسها الجدول على النحو التالي:



جدول (1): إجمالي العاملين مجتمع وعينة الدراسة (المصدر: إدارات الموارد البشرية في الشركات (محل الدراسة))

| الشركة   | إجمالي<br>العاملين | مدير<br>عام | نائب<br>مدير<br>عام | مدير<br>إدارة | رئيس<br>قسم | مشرف | اختصاصي | الإجمالي |
|--|--------------------|-------------|---------------------|---------------|-------------|------|---------|----------|
| الشركة الوطنية للإسمنت لحج/ الحبيلين                       | 1160               | 1           | 2                   | 15            | 26          | 45   | 147     | 236      |
| شركة الوحدة للإسمنت المحدودة ابين/<br>باتيس                | 753                | 1           | 2                   | 14            | 22          | 35   | 77      | 151      |
| الشركة العربية اليمنية للإسمنت المحدودة<br>حضر موت/ المكلا | 869                | 1           | 2                   | 15            | 24          | 38   | 92      | 174      |
| الإجمالي   | 2182               | 3           | 6                   | 44            | 72          | 118  | 316     | 561      |

والبالغ عددهم (561) فرداً في شركات صناعة الاسمنت الخاصة الثلاث يمثلون مجتمع الدراسة وكون حجمه ليس كبيراً فقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل وبهذا فإنهم جميعاً يمثلوا عينة الدراسة المستهدف وبنسبة 100%.

### 3-4 أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة التي تطرحها مشكلة الدراسة ولفحص الفرضيات بشكل علمي وذلك باستخدام أساليب البحث العلمي الملائمة لذلك (دشلي، 2016: 86)، باعتبار أداة الدراسة الوسيلة التي يتم بها جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة على تساؤلات الدراسة من أفراد عينتها والتي يتحدد نوعها على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المعتمد للدراسة فإن الاستبانة تعد الأداة الأكثر ملائمة لتأمين البيانات الأولية اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الاسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية وقد تم بناء الاستبانة وتطوير مقاييسها وفق الآتي:

### 3-4-1 بناء الاستبانة:

في ضوء الأدبيات العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) من مراجع علمية ودراسات سابقة التي وفرت العديد من نماذجها مقاييس في ضوء تعريفات متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية المتضمنة في محتوى الاستبانة ويوضح الجدول أدناه أهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تم الاعتماد على مقاييسها على مستوى متغيرات الدراسة.

جدول (2): الدراسات التي تم اعتماد مقاييسها لمتغيرات الدراسة

| المقياس  | متغيرات الدراسة      |
|--|----------------------|
| عارف 2019، الميسري 2019، عبداوي 2017، بن أحمد 2017، Beraha 2017. | المرونة الاستراتيجية |
| Arthar 2021، الزهراء 2020، البشاري 2019، الحبابي 2018.           | الميزة التنافسية     |

وقد تم تقسيم عملية تصميم الاستبانة إلى قسمين هما:

**القسم الأول:** تضمن البيانات العامة وتشمل المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين وتحددت في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويتضمن عبارات ومؤشرات الدراسة التي تم وفقاً لها تم استطلاع آراء المبحوثين حول متغيراتها (المتغير المستقل، المتغير التابع) والبالغ عددها (46) فقرة بعد التحكيم واعتمدت الدراسة في تحديد درجة الاستجابة على العبارات مقياس ليكرت السباعي وفق الآتي:

### 3-4-2 الصدق الظاهري للاستبانة:

للتحقق من توفر الصدق الظاهري للاستبانة تم تجهيزها لأغراض التحكيم بعدد (59) فقرة ووزعت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات حكومية وخاصة في تخصص إدارة الأعمال والإحصاء من الحاصلين على لقب أستاذ، أستاذ مشارك وعددهم (17) محكم يتوزعون في (7) جامعات حكومية وخاصة، وفي ضوء التغذية الراجعة التي عكست آرائهم في محتوى الاستبانة من حيث وضوح وصلاحيه فقراتها تم إعادة إخراج الاستبانة بالصورة التي راعت مجاء من المحكمين بالحذف والإضافة والتعديل.

### 3-4-3 توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة على العينة المختارة في شركات صناعة الأسمت الخاصة والبالغ عددها (561) استبانة، وتم استعادة (488) استبانة بنسبة 87% من إجمالي الاستثمارات الموزعة، وبعد فحص الاستبانات واستبعاد الإجابات غير المكتملة منها وغير الصالحة للتحليل والبالغ عددها (36) استبانة، فيما العدد المتبقي وهو (452) استبانة هي الصالحة للتحليل وبنسبة 92.6% من الاستبانات المسترجعة و80.6% من الاستبانات الموزعة، وهي تعد نسبة عالية وكافية لتعميم النتائج مجتمع الدراسة.

### 3-5 أساليب التحليل الإحصائي

لغرض تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)، النسخة 20، وبرنامج التحليل الإحصائي STATA 14، وبرنامج النمذجة البنائية SmartPLS3، وبرنامج excel النسخة 20. ووفق مقياس ليكرت السباعي المخصص لقياس الاتجاهات.

### 3-6 اختبارات الثبات والصدق البنائي للدراسة

والذي تم على النحو التالي:

#### 1- معامل الثبات الفاكرونباخ:

جدول (3): نتائج قيم معامل الثبات (الفاكرونباخ) لعبارات ومحاور الاستبيان

| م | اسم المحور           | قيمة معامل الفاكرونباخ |
|---|----------------------|------------------------|
| 1 | جميع فقرات الاستبيان | 0.969                  |
| 2 | المرونة الاستراتيجية | 0.909                  |
| 3 | الميزة التنافسية     | 0.870                  |

يتضح من الجدول (3) أن جميع عبارات الاستبيان تتمتع باتساق عالٍ حيث بلغ معامل الفاكرونباخ 0.969 وهو أكبر من المستوى المعتمد في المقارنة 0.60، وفيما يخص معامل الثبات لمحاور الاستبيان فقد حقق نسبة ثبات عالية تجاوزت الحد الأدنى في المقارنة 0.60، أي هناك ثبات في إجابات أفراد العينة تجاه عبارات ومحاور الدراسة.

#### 2- مقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة

لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة تم استخدام (معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A - متوسط التباين المفسر AVE) وحسب أبعاد متغيرات الدراسة وكالاتي:

أولاً: أبعاد المتغير المستقل: (المرونة الاستراتيجية):

جدول (4): مؤشرات الصديق البنائي لأبعاد المرونة الاستراتيجية

| مقياس AVE | مقياس Rho-A | تشعبات فقرات البعد | المؤشر | البعد                  |
|-----------|-------------|--------------------|--------|------------------------|
| 0.599     | 0.891       | 0.746              | DV1.1  | المرونة السوقية        |
|           |             | 0.809              | DV1.2  |                        |
|           |             | 0.767              | DV1.3  |                        |
|           |             | 0.816              | DV1.4  |                        |
|           |             | 0.769              | DV1.5  |                        |
|           |             | 0.823              | DV1.6  |                        |
|           |             | 0.677              | DV1.7  |                        |
| 0.573     | 0.876       | 0.647              | DV2.1  | المرونة الإنتاجية      |
|           |             | 0.774              | DV2.2  |                        |
|           |             | 0.771              | DV2.3  |                        |
|           |             | 0.760              | DV2.4  |                        |
|           |             | 0.770              | DV2.5  |                        |
|           |             | 0.809              | DV2.6  |                        |
|           |             | 0.759              | DV2.7  |                        |
| 0.529     | 0.823       | 0.685              | DV4.1  | مرونة رأس المال البشري |
|           |             | 0.700              | DV4.2  |                        |
|           |             | 0.784              | DV4.3  |                        |
|           |             | 0.747              | DV4.4  |                        |
|           |             | 0.553              | DV4.5  |                        |
|           |             | 0.718              | DV4.6  |                        |
|           |             | 0.709              | DV4.7  |                        |

يتضح من الجدول (4) أن تشعبات الفقرات لأبعاد المرونة الاستراتيجية كانت مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى للتشعب (0.30) كما أن قيم مقاييس الصديق البنائي المتمثلة في (معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A- متوسط التباين المفسر AVE) تجاوزت الحد الأدنى للصديق البنائي والمحدد بـ 0.5 لمقياس متوسط التباين المفسر AVE والحد الأدنى لتجانس المقياس والمحدد بـ 0.7 مما يدل أن فقرات أبعاد المرونة الاستراتيجية تتصف بصديق وتجانس عال وتمثل الأبعاد.

ثانياً: أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية):

جدول (5): مؤشرات الصديق البنائي لأبعاد الميزة التنافسية

| مقياس AVE | مقياس Rho-A | تشعبات فقرات البعد | المؤشر | البعد                |
|-----------|-------------|--------------------|--------|----------------------|
| 0.563     | 0.811       | 0.636              | DV1.1  | التكلفة              |
|           |             | 0.815              | DV1.2  |                      |
|           |             | 0.806              | DV1.3  |                      |
|           |             | 0.788              | DV1.4  |                      |
|           |             | 0.690              | DV1.5  |                      |
| 0.626     | 0.852       | 0.810              | DV2.1  | الجودة               |
|           |             | 0.753              | DV2.2  |                      |
|           |             | 0.762              | DV2.3  |                      |
|           |             | 0.820              | DV2.4  |                      |
|           |             | 0.809              | DV2.5  |                      |
| 0.645     | 0.726       | 0.783              | DV3.1  | المرونة              |
|           |             | 0.774              | DV3.2  |                      |
|           |             | 0.761              | DV3.3  |                      |
|           |             | 0.301              | DV3.4  |                      |
|           |             | 0.791              | DV3.5  |                      |
| 0.680     | 0.882       | 0.795              | DV4.1  | الإبداع<br>والابتكار |
|           |             | 0.805              | DV4.2  |                      |
|           |             | 0.853              | DV4.3  |                      |
|           |             | 0.843              | DV4.4  |                      |
|           |             | 0.826              | DV4.5  |                      |
| 0.641     | 0.816       | 0.748              | DV5.1  | التسليم              |
|           |             | 0.829              | DV5.2  |                      |
|           |             | 0.817              | DV5.3  |                      |
|           |             | 0.788              | DV5.4  |                      |
|           |             | 0.777              | DV5.5  |                      |

يتضح من الجدول (5) أن تشعبات الفقرات لأبعاد الميزة التنافسية كانت مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى للتشعب (0.30) كما أن قيم مقاييس الصديق البنائي المتمثلة في (معامل التجانس للمتغير الكامن Rho-A - متوسط التباين المفسر AVE) تجاوزت الحد الأدنى للصديق البنائي والمحدد بـ 0.5 لمقياس متوسط التباين المفسر AVE والحد الأدنى لتجانس المقياس والمحدد بـ 0.7 مما يدل أن فقرات أبعاد الميزة التنافسية يتصف بصديق وتجانس عال وتمثل الأبعاد.

#### 1-4 نتائج الدراسة حسب المتغيرات المنظمية والديمغرافية

1-1-4 المتغيرات المنظمية: توزيع عينة الدراسة حسب الشركة وعمرها وحجمها:

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب عمر وحجم الشركة:

| م | اسم الشركة   | عمر الشركة | حجم الشركة (عدد العاملين) | التكرار | النسبة |
|---|--|------------|---------------------------|---------|--------|
| 1 | الشركة الوطنية للأسمت لحج / الحبيلين                     | 17 عام     | 1160 موظف                 | 220     | 48.7%  |
| 2 | شركة الوحدة للأسمت المحدودة ايين/ باتيس                  | 16 عام     | 753 موظف                  | 109     | 24.1%  |
| 3 | الشركة العربية اليمنية للأسمت المحدودة<br>حزرموت/ المكلا | 16 عام     | 869 موظف                  | 123     | 27.2%  |
|   | الإجمالي   | -          | -                         | 452     | 100%   |

يتضح من الجدول السابق (6) أن الشركات تأسست خلال عامي (2006م) و(2007م) وهي متقاربة في العمر، فيما تتوزع من حيث حجم العينة المشمولة بالدراسة تأتي الشركة الوطنية للأسمت بنسبة (48.7%)، تليها الشركة العربية اليمنية للأسمت بنسبة (27.2%) وأخيراً شركة الوحدة للأسمت بنسبة (24.1%).

#### 2-1-4 توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (خصائص العينة):

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

| المتغيرات     | الفئة                 | التكرار | النسبة % |
|---------------|-----------------------|---------|----------|
| النوع         | ذكر                   | 427     | 94.5     |
|               | أنثى                  | 25      | 5.5      |
|               | الإجمالي              | 452     | 100.0    |
| العمر         | أقل من 30 سنة         | 65      | 14.4     |
|               | 30 أقل من 40 سنة      | 182     | 40.3     |
|               | 40 أقل من 50 سنة      | 146     | 32.3     |
|               | 50 سنة فأكثر          | 59      | 13.1     |
|               | الإجمالي              | 452     | 100.0    |
| المؤهل العلمي | ثانوية وما في مستواها | 16      | 3.5      |
|               | دبلوم بعد الثانوية    | 45      | 10.0     |
|               | بكالوريوس             | 342     | 75.7     |
|               | ماجستير               | 42      | 9.3      |
|               | دكتوراه               | 7       | 1.5      |
|               | الإجمالي              | 452     | 100.0    |

|              |            |                 |                    |
|--------------|------------|-----------------|--------------------|
| 9.7          | 44         | أقل من 5 سنوات  | سنوات الخبرة       |
| 26.1         | 118        | 5 إلى 9 سنوات   |                    |
| 29.6         | 134        | 10 إلى 14 سنة   |                    |
| 34.5         | 156        | 15 سنة فأكثر    |                    |
| <b>100.0</b> | <b>452</b> | <b>الإجمالي</b> |                    |
| 0.4          | 2          | مدير عام        | المستوى<br>الوظيفي |
| 0.7          | 3          | نائب مدير عام   |                    |
| 8.6          | 39         | مدير إدارة      |                    |
| 14.4         | 65         | رئيس قسم        |                    |
| 22.8         | 103        | مشرف            |                    |
| 53.1         | 240        | أخرى            |                    |
| <b>100.0</b> | <b>452</b> | <b>الإجمالي</b> |                    |

يتضح من الجدول (7) أن أغلب أفراد العينة في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية من الذكور وبنسبة بلغت (94.5%) مقابل (5.5%) من الإناث ويعود التدني في نسبة الإناث إلى طبيعة عمل مصانع الأسمت وموقعها خارج المدن التي تتناسب مع الذكور أكثر منه تخصصاً وإقبالاً من قبل الإناث، وحسب متغير العمر جاءت الفئة العمرية (30 أقل من 40 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (40.3%) ويظهر التوزيع الذي تُمثل فيه فئة الشباب أقل من 40 سنة بنسبة 54.7% من عينة الدراسة يخدم أهداف الدراسة، كما أن أغلبية عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حملة مؤهل بكالوريوس بنسبة (75.7%) فيما يصل حملة المؤهل الجامعي فأعلى إجمالاً إلى نسبة 86.5% من بين عينة الدراسة التي تعزز من إيجابية وموثوقية نتائج هذه الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة للعينة، ووفق متغير سنوات الخدمة جاء ممن لديهم سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) في المرتبة الأولى بنسبة (34.5%) وهذه النسبة لأصحاب الخبرة العالية والمتركمة يجعلهم قادرين على تكوين اتجاهات إيجابية حول الموضوع وتعزز من موثوقية نتائجها، فيما جاءت أغلبية عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي من شاغلي وظائف (أخرى) وهم شاغلي الوظائف الاختصاصية (مهندسين، محاسبين، إداريين ... الخ) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (53.1) مقابل (46.9%) لوظائف الإدارة. حيث يعزز التسلسل المنطقي لتوزيع عينة الدراسة على الوظائف من إيجابية وموثوقية نتائج الدراسة.

## 2-4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

### 1-2-4 المتغير المستقل: (المرونة الاستراتيجية):

جدول (8): المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية (أبعاد المرونة الاستراتيجية)

| رقم<br>البُعد | الأبعاد                 | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | الاتجاه | الوزن<br>النسبي |
|---------------|-------------------------|-------------------|----------------------|--------|---------|-----------------|
| 1             | المرونة السوقية         | 5.92              | 0.12                 | 1      | أوافق   | 84.55           |
| 2             | المرونة الإنتاجية       | 5.88              | 0.06                 | 2      | أوافق   | 84.06           |
| 3             | مرونة رأس المال البشري  | 5.75              | 0.22                 | 3      | أوافق   | 82.08           |
|               | المتوسط العام           | 5.86              |                      |        | أوافق   | 83.78           |
|               | الانحراف المعياري العام | 0.09              |                      |        |         |                 |

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام لمحور المرونة الاستراتيجية بلغ (5.86) وهي درجة عالية لممارسة المرونة الاستراتيجية في الشركات (محل الدراسة) وباتجاه عام أوافق وانحراف معياري (0.09) لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محور الدراسة، أما فيما يخص أبعاد هذا المحور نجد أن بُعد المرونة السوقية حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.92) وانحراف معياري (0.12) وباتجاه أوافق، فيما احتل المرتبة الثانية بُعد المرونة الإنتاجية بمتوسط حسابي بلغ (5.88) وانحراف معياري (0.06) باتجاه أوافق، أما بُعد رأس المال البشري حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (5.75) وانحراف معياري (0.22) وباتجاه أوافق، وبناء على ما سبق فإن هناك موافقة عالية من قبل المبحوثين تجاه محور الدراسة وهو ما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد المحور حيث حققت نسبة موافقة تجاوزت 82% لجميع الأبعاد، وأظهرت أن مستوى تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأسمت الخاصة تتراوح بين (82.8 - 84.55%) بين الأبعاد وبمتوسط عام بلغ (83.78%)، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة المرشدي، والشمري (2022) التي أظهرت أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في عينة من الشركات بمحافظة كربلاء جاءت عالية بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.905) وبأهمية نسبية بلغت 84%، ومع دراسة عارف (2019:132) التي أظهرت أن مستوى المرونة الاستراتيجية في قطاع الدواء المصري (شركات القطاع الخاص) جاء مرتفع بمتوسط حسابي (4.06) بانحراف معياري (8.5) بأهمية نسبية 81.1%، ومع دراسة البشاشه، والجعافرة (2022)، التي أظهرت أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية



في شركات صناعة الأدوية الأردنية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبانحراف معياري (0.83) وبنسبة 76.4%.

#### 2-2-4 المتغير التابع (الميزة التنافسية):

جدول (9): المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية (أبعاد الميزة التنافسية)

| رقم البُعد | الأبعاد                 | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الرتبة | الاتجاه      | الوزن النسبي |
|------------|-------------------------|----------------|-------------------|--------|--------------|--------------|
| 1          | التكلفة                 | 5.67           | 0.15              | 4      | أوافق        | 80.94        |
| 2          | الجودة                  | 6.19           | 0.09              | 1      | أوافق تماماً | 88.49        |
| 3          | المرونة                 | 5.73           | 0.19              | 3      | أوافق        | 81.83        |
| 4          | الإبداع والابتكار       | 5.66           | 0.16              | 5      | أوافق        | 80.91        |
| 5          | التسليم                 | 5.86           | 0.08              | 2      | أوافق        | 83.69        |
|            | المتوسط العام           | 5.82           |                   |        | أوافق        | 83.17        |
|            | الانحراف المعياري العام |                | 0.22              |        |              |              |

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية بلغ (5.82) وهي درجة عالية لوجود الميزة التنافسية في الشركات (محل الدراسة) وباتجاه عام أوافق وبانحراف معياري (0.22) لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محور الدراسة، أما فيما يخص أبعاد هذا المحور فإن بُعد الجودة حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (6.19) وبانحراف معياري (0.09) وباتجاه أوافق تماماً، فيما احتل المرتبة الثانية بُعد التسليم بمتوسط حسابي بلغ (5.86) وانحراف معياري (0.08) وباتجاه أوافق، أما بُعد المرونة حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (5.73) وانحراف معياري (0.19) وباتجاه أوافق، بينما حصل بُعد التكلفة على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (5.67) وانحراف معياري (0.15) وباتجاه أوافق، وحصل بُعد الإبداع والابتكار على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (5.66) وانحراف معياري (0.16) وباتجاه أوافق، وبناء على ما سبق فإن هناك موافقة عالية من قبل المبحوثين تجاه محور الدراسة وهو ما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد المحور حيث حققت نسبة موافقة تجاوزت 80% لجميع الأبعاد، وأظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمنت الخاصة تتراوح بين (80.91-88.44%) بين الأبعاد وبمتوسط عام بلغ (83.17%)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الحبابي (2018: 169) التي أظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن جاءت

عالية بمتوسط حسابي (4.0835) بانحراف معياري (0.176306) بأهمية نسبية بلغت 81.67%، ومع دراسة الطروانة (2023: 67) التي أظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية ببورصة عمان جاء عالياً، بمتوسط حسابي (3.97) بانحراف معياري (0.915) بأهمية نسبية 79.4%.

### 3-4 اختبار فرضيات الدراسة

#### 1-3-4 الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر مباشر ذا دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية- المرونة الإنتاجية- رأس المال البشري) في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية (0.05)".

ولاختبار الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البنائي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (10): نتائج نموذج الانحدار البنائي للمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية

| المتغير التابع / الميزة التنافسية |                                      |                |                  |          |                   |                            |                | المتغيرات<br>المستقلة<br>المرونة<br>الاستراتيجية |
|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------|------------------|----------|-------------------|----------------------------|----------------|--|
| مؤشرات مطابقة النموذج             |                                      |                | اختبار T         |          | الخطأ<br>المعياري | معالم النموذج<br>المعيارية |                |  |
| GOF                               | معامل<br>حجم<br>الاثر F <sup>2</sup> | Q <sup>2</sup> | مستوى<br>الدلالة | المحسوبة |                   | B <sub>1</sub>             | B <sub>2</sub> |  |
| 0.625                             | 0.03                                 | 0.305          | 0.000            | 9.754    | 0.040             | 0.391                      | B <sub>1</sub> | المرونة السوقية                                  |
|                                   | 0.03                                 |                | 0.000            | 12.373   | 0.037             | 0.454                      | B <sub>2</sub> | المرونة الإنتاجية                                |
|                                   | 0.03                                 |                | 0.000            | 19.240   | 0.021             | 0.402                      | B <sub>3</sub> | مرونة رأس المال البشري                           |

يتضح من الجدول (10) وجود تأثير لأبعاد المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وهو ما تأكده معاملات التحليل البنائي لأبعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة في (المرونة السوقية - المرونة الإنتاجية - رأس المال البشري) والميزة التنافسية والتي بلغت (0.391، 0.454، 0.402) على التوالي حيث نجد أنها كلها تؤثر معنوياً في الميزة التنافسية، أما من حيث ترتيب التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية نجد أن بُعد المرونة الإنتاجية يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية بُعد رأس المال البشري، ثم بعد المرونة السوقية في المرتبة الثالثة والأخيرة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما أوضحه اختبار (T) لمعالم النموذج، كما يتضح من الجدول أن قيم أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المقترح لبيانات الدراسة

التمثلة في (مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي  $(Q^2)$ )، مؤشر القدرة الاعتمادية على النموذج البنائي (GOF) بلغت (0.305، 0.625) على التوالي، حيث تجاوزت الحد الأدنى للمستوى المعتمد في المقارنة ( $GOF > 0.1$ ،  $Q^2 > 0$ )، معامل التأثير لأبعاد المرونة الاستراتيجية  $F^2$  بلغ (0.03، 0.03، 0.03) على التوالي حيث تجاوزت الحد الأدنى للمستوى المعتمد في المقارنة ( $F^2 \geq 0.02$ ) وعليه تقبل الفرضية التي تنص على "يوجد أثر مباشر ذا دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية - المرونة الإنتاجية- رأس المال البشري) في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية (0.05)". وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة آسيه بن أحمد (2017: 270) التي توصلت إلى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة (0.05) وكذا دراسة الأمين، وعبدالقادر (2022: 242) التي أكدت أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامه، ومع دراسة أبو رذن، العنزي (2017: 263) التي جاءت نتيجتها إلى قبول الفرضية التي تنص على أن (المرونة الاستراتيجية تؤثر في الميزة المستدامة معنوياً في المنظمة المبحوث فيها).

#### 1-3-4 الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية- الميزة التنافسية) تعزى إلى المتغيرات المنظمة (حجم الشركة، عمر الشركة) في شركات صناعة الأسمنت في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية (0.05)".

وتتفرع إلى الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية- الميزة التنافسية) تعزى إلى حجم الشركة عند مستوى معنوية (0.05)".

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (11): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين محاور الدراسة بحسب حجم الشركة

| م | المحور                  | الشركة   | المتوسطات الحسابية<br>حسب الشركة | F<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة | القرار                 |
|---|-------------------------|--|----------------------------------|---------------|------------------|------------------------|
| 1 | المرونة<br>الاستراتيجية | الشركة الوطنية للأسمت<br>لحج/ الحبيلين                   | 5.838                            | 15.988        | 0.000            | توجد<br>فروق<br>جوهرية |
|   |                         | شركة الوحدة للأسمت المحدودة أبين/ باتيس                  | 5.616                            |               |                  |                        |
|   |                         | الشركة العربية اليمنية للأسمت المحدودة<br>حزرموت/ المكلا | 6.075*                           |               |                  |                        |
| 2 | الميزة<br>التنافسية     | الشركة الوطنية للأسمت<br>لحج/ الحبيلين                   | 5.833                            | 15.239        | 0.000            | توجد<br>فروق<br>جوهرية |
|   |                         | شركة الوحدة للأسمت المحدودة أبين/ باتيس                  | 5.567                            |               |                  |                        |
|   |                         | الشركة العربية اليمنية لأسمت المحدودة<br>حزرموت/ المكلا  | 6.028*                           |               |                  |                        |

\*فروق جوهرية وفقا لاختبار L.S.D

يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في المرونة الاستراتيجية-الميزة التنافسية) تعزى إلى حجم الشركة وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي حيث بلغت قيمة F المحسوبة لمحاور الدراسة (36.860، 15.988، 15.239) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05. ولمعرفة اتجاهات الفروق استخدم الباحث L.S.D، وكانت الفروق لصالح العاملين في الشركة العربية اليمنية للأسمت المحدودة حزرموت/ المكلا.

وعليه تقبل الفرضية التي تنص "توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية-الميزة التنافسية) تعزى إلى حجم الشركة عند مستوى معنوية (0.05)". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البشاري (2019) التي توصلت إلى (وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة تعزى لحجم الشركة).

الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية- الميزة التنافسية) تعزى إلى عمر الشركة عند مستوى معنوية (0.05)".

جدول (12): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمحاور الدراسة حسب عمر الشركة

| المحاور              | عمر الشركة              | المتوسط | فروق المتوسطات | T      | مستوى المعنوية | القرار              |
|----------------------|-------------------------|---------|----------------|--------|----------------|---------------------|
| المرونة الاستراتيجية | الشركة ذات العمر 17 سنة | 5.838   | -0.022         | -0.347 | 0.729          | لا توجد فروق جوهرية |
|                      | الشركة ذات العمر 16 سنة | 5.859   |                |        |                |                     |
| الميزة التنافسية     | الشركة ذات العمر 17 سنة | 5.834   | 0.022          | 0.349  | 0.728          | لا توجد فروق جوهرية |
|                      | الشركة ذات العمر 16 سنة | 5.812   |                |        |                |                     |

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية- الميزة التنافسية) تعزى إلى عمر الشركة وهذا ما أوضحه اختبار (T) لعينة واحدة حيث بلغت قيمة T المحسوبة لمحاور الدراسة (-0.347، 0.349) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية التي تنص "توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة (المرونة الاستراتيجية- الميزة التنافسية) تعزى إلى عمر الشركة عند مستوى معنوية (0.05)"، وتقبل الفرضية التي تنص "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية- الميزة التنافسية) تعزى إلى عمر الشركة عند مستوى معنوية (0.05)". وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سعيد (2020) التي توصلت إلى (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن لأبعاد (الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العمل) وذلك حسب عمر الجامعة، وإن وجد لبعد (الكفاءة).

## 2-5 الاستنتاجات

### أولاً: الاستنتاجات المنهجية والديمقراطية:

1. أظهرت الدراسة أن شركات صناعة الأسمت الخاصة في الجمهورية اليمنية حديثة وجاء تأسيسها في وقت متقارب أقدمها (17) سنة وأقلها (16) سنة يقابله التشغيل الفعلي من (15-13) سنة فيما حجمها وفق التكرار في عينة الدراسة البالغ إجماليها (452) منهم نسبة 48.7% في الشركة الوطنية لصناعة الأسمت، فيما المتبقي نسبته 51.3%، في شركتي العربية اليمنية والوحدة للأسمت.

2. بينت الدراسة أنه من أصل (452) فرداً عينة الدراسة هناك (427) فرداً من الذكور وبنسبة 94.5% مقابل (25) فرداً من الإناث وبنسبة 5.5% ويعود هذا التديني في نسبة الإناث إلى طبيعة عمل مصانع الأسمنت وموقعها خارج المدن التي تحد بدرجة كبيرة من الإناث إقبالاً وكذا تخصصاً.
3. أظهرت الدراسة أن أغلب أفراد العينة من حملة المؤهل الجامعي (بكالوريوس) فأعلى والبالغ عددهم (391) فرداً وبنسبة 86.5%، مقابل (61) فرداً ما دون وبنسبة 14.5%، وهذه المؤشرات ترفع من إيجابية وموثوقية نتائج الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة للعينة.
4. بينت الدراسة أن معظم أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة في شركات صناعة الأسمنت الخاصة حيث أن نسبة 64.1%، ممن خدماتهم أكثر من (10) سنوات منهم 34.5%، أكثر من (15) سنة وهذه النسبة العالية لأصحاب الخبرة تجعلهم قادرين على تكوين إيجابية حول موضوع الدراسة يعزز من موثوقية نتائجها.

#### ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1. تمارس الشركات (محل الدراسة) المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري) وذلك باهتمام عالٍ حيث يأتي بُعد المرونة السوقية أولاً في الممارسة فيما مرونة الرأس المال البشري كانت الأقل ممارسة.
2. يوجد إهتمام بدرجة عالية في الشركات (محل الدراسة) بتحقيق الميزة التنافسية بكافة أبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، التسليم) لكن من حيث درجة الإهتمام بتحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات يعتبر بُعد الجودة الأهم وبدرجة عالية جداً يليه بُعد التسليم فيما يأتي بُعد التكلفة والإبداع والابتكار في المستوى الأقل أهمية لديها وإن كانت مرتفعة.
3. تهتم شركات صناعة الأسمنت الخاصة بالحفاظ على زبائنهم من خلال جودة منتجاتها وضمن تأمين احتياجاتهم وسرعة وصولها إليهم.
4. تهتم شركات صناعة الأسمنت الخاصة ببناء قدرات العاملين لديها من خلال التركيز على التدريب وفق التخصص الوظيفي دون التوسع في أعدادهم للتكيف مع الحالات الطارئة والقدرة على أداء أكثر من مهمة، أو امتلاك مهارات لأداء مهام متنوعة.

5. تحرص شركات صناعة الأسمت الخاصة على وضع وتطوير استراتيجيات تتسم بالمرونة تتوفر لها إمكانيات التنفيذ وتستجيب للتغيرات في البيئة الخارجية.

6. يعتبر التوسع في أسواق جديدة وزيادة حجم المبيعات وفق متطلبات السوق لدى شركات صناعة الأسمت الخاصة أساس التنافس فيما بينها ومع مصانع الأسمت الحكومية والوارد من السوق الخارجية.

7. تعتمد شركات صناعة الأسمت الخاصة سياسة كفاءة للاستقطاب تضمن لها الحصول على قدرات بشرية متميزة لتنفيذ خططها الاستراتيجية.

### ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
2. جاء بُعد المرونة الإنتاجية الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة فيما بعد المرونة السوقية هو الأقل.
3. وجود فروق بين إجابات عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة (المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) تعزى لحجم الشركة، وعدم وجودها بالنسبة لعمر الشركة.

### 3-5 التوصيات

- في ضوء ما عكسته الاستنتاجات يمكن أن نلخص أهم التوصيات في الآتي:
1. تبني المرونة الاستراتيجية في مختلف مستويات إتخاذ القرار في الشركات محل الدراسة لضمان كفاءة التعامل مع المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.
  2. صياغة الخطط التدريبية وتطويرها بما يتلاءم والتغيرات التي تواجه بيئة العمل لإيجاد كادر نوعي قادر على أداء مهام متنوعة أو أكثر من عمل وفق ظروف العمل وطبيعته.
  3. الاهتمام بالإبداع والابتكار لضمان الحفاظ على المنافسة في السوق والاستثمار فيه يوفر عائداً كبيراً في تحقيق النجاح وضمان استمراريتها.
  4. الاهتمام وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين وتبنيها والتحفيز لخلق ثقافة الإبداع فيما بينهم.

5. زيادة الاهتمام بخفض التكلفة مع الحفاظ على الجودة لتحسين الموقع التنافسي لشركات صناعة الأسمنت الخاصة، والحفاظ عليه.

#### 4-5 المقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون إضافة علمية لهذه الدراسة وإثراء لها، وذلك على النحو التالي:

1. إمكانية تطبيق نفس الدراسة في منظمات أخرى صناعية أو خدمية.
2. إجراء دراسة حول دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة.
3. إجراء دراسة حول دور الأنماط القيادية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع الإداري.

#### المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

##### • الكتب:

1. دشلي، كمال (2016)، منهجية البحث العلمي، سوريا، جماعة حما: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
2. سويسي، عز الدين علي، الخفاجي، نعمة عباس (2020) الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي) الطبعة العربية، عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
3. قندوز، طارق (2015) الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
4. القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون، (2014). الادارة الاستراتيجية: نظريات -مداخل – أمثلة وقضايا، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



• الأطروحات والرسائل:

1. ابتسام، بن غزال (2020)، أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجتمعات الصناعية (دراسة حالة: مجمع صيدال)، (دكتوراه)، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
2. أبوبكر، حسين أبوبكر محمد (2021)، أثر نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال إدارة سلسلة التوريد (دراسة ميدانية في مصانع المياه المعبأة في اليمن)، (دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
3. أبو حلوب، مهند محمد عرفه سالم، (2015) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني والاستراتيجية الوطنية للتصدير، (ماجستير) جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
4. آسيه، بن أحمد (2017)، أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس)، (دكتوراه)، جامعة الجيلاني اليايس - سيدي بلعباس - الجزائر.
5. البشاري، نجيب محمد يحيى محمد (2019)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال البشري (دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية)، (دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
6. الحبابي، محمد حسين (2018)، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية)، (دكتوراه)، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
7. الحزيرات، أحمد (2015د)، أثر الخطة الاستراتيجية على الأداء العملي في ضوء القدرات التنافسية للشركات (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية بالأردن)، ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
8. الزبيدي، ليث محمد جعفر (2021). المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات، (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادية في مديرية مكافحة الجرائم بغداد) ماجستير، جامعة كربلاء.

9. الزيايدي، سحر عباس حسين (2019)، الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام (دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركات الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات)، (دكتوراه)، جامعة كربلاء - العراق.
10. سعيد، هزاع فيصل قائد (2020)، أثر الإبداع المنظمى في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في اليمن)، (دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
11. الشريف، روان باسم عيد (2015)، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعليم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، (ماجستير)، جامعة شرق الأوسط، عمان، الأردن.
12. صبرينه غنيمي، ليلي سلطاني (2021)، اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) بالمسيلة)، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر.
13. طه، نادية طيفور عبدالدائم (2019)، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم)، (دكتوراه)، في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا، السودان.
14. الطروانه، أسيل رأفت (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (ماجستير) جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
15. عبدالحميد، أنس رفعت (2018)، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان)، (ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
16. الغشمي، منى (2019)، أثر التدريب وفق المواصفة الدولية (ISO 10015) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء)، (دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

• البحوث العلمية المحكمة:

1. أحمد، محمد مختار؛ وإبراهيم، هدى علي عبدالواحد (2019)، الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، (بالطبيق على شركات التأمين بولاية شمال كردفان – مدينة الأبيض- السودان)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (20) العدد (1)، (15-70).
2. أحمد، إيمان زغلول راغب؛ وعبدالسلام، غاده محمد (2021) ممكنات المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية، المجلد (27) العدد (5) (1-117).
3. إبراهيم، هانم إبراهيم محمد (2019)، أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية، (دراسة ميداني في شركات التأمين المصرية) المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية مج (10) ع (2) ج (1) ص (390-420).
4. أحمد، سلايمي؛ والسبتي جريبي (2015)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد (قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (44)، (83-104).
5. أبو رذن، إيمان بشير محمد؛ والعنزي دلال شكير محمد (2017)، المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (بحث محكم) جامعة مجلة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (20) العدد (2)، (237-274).
6. البشاشه، سامر عبدالمجيد؛ والجعافرة، عبدالكريم، (2022) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، المجلد (44) العدد (1)، (384\_433).
7. ابن لغصيم، سعود عبدالله بن عواد؛ والزعبي، خالد يوسف (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، مج (42)، ع(2) ص (204-247).

8. التميمي، صلاح علي (2018)، ديناميكية التخطيط الاستراتيجي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الليبية طرابلس)، مجلة الجامعي (علمية محكمة) جامعة الزيتونة العدد (27)، (15-118).
9. ثابت، محمد أحمد علي (2017). صناعة الأسمت المستخدمة في اليمن، مجلة الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة عدن، العدد (8)، (13-50).
10. رشيد، صالح؛ وحמיד، عذراء (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. مجلة المثني للعلوم الإدارية الاقتصادية، 9 (3)، (34-53).
11. حسين، وليد حسين (2016). أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، مجلة المنصور، العراق بغداد، العدد (25)، (67-92).
12. الحلواني، نسرین؛ والرباعي، عمر شاتي (2023) أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، الأردن، العدد (23)، (140-160).
13. رضا الخلف، نضال محمد؛ ومهيبي، صفاء محمود (2019)، دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (42).
14. الزامكي، علي ناصر سليمان (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون: دراسة جالة مصنع أسمنت الوحدة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، اليمن، عدن، 2 (9).
15. الحنيطي، أحمد يوسف، القعيد مرزوق عايد (2019)، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (15) ع (1)، (1-20).
16. الشنطي، محمود عبدالرحمن؛ والجيار، مدحت حمدي (2020)، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الاسراء، فلسطين، مجلد (29)، العدد (1)، (1-130-163).

17. الطهراوي، مجاهد (2019). أثر نظم دعم القرار في فعالية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، (55-73).
18. الطائي، يوسف حجيم سلطان؛ العميدي، ضرغام علي مسلم (2018). أثر المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني: دراسة تحليلية في مصانع الان أبوغريب، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد (7)، العدد (26).
19. العجمي، حمد عامر (2021)، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية) المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (19)، (410-433).
20. فنجان، محمد رحمة (2018). التغير الاستراتيجي وأثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، ص (175-202).
21. كوثر، بلحوث، بن تريح بن تريح (2021)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد (15) العدد (1).
22. علي، هشام فوزي عباس (2020)، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك المصرية – المجلة العلمية للدراسات، المجلد (11) العدد (4)، (117-166).
23. المواضي، وأبوقاود، غازي (2022)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية، جامعة مؤتة للبحوث والدراسات) المجلة (37) العدد (4)، (209-246).
24. مهلهل، كواكب علي (2022)، دور التكاليف البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد (72)، 2023، (189-218).

25. المدهون، خالد محمد (2020)، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، جامعة فلسطين، قطاع غزة، مجلد (2)، العدد (2).

26. ليلي، بوحديد، إلهام يحيى (2018)، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، (دراسة حالة) مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد (43) المجلد (1)، (221-234).

27. لطيف، رشا نوري، وعبد، قاسم إبراهيم (2019)، الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية، جامعة الفلوجة – كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (11)، العدد (26).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Arthur Jk.Bore (2021) Effect of Innovation on the Competitive Advantage of Cement Manufacturing Companies in Kenya: A case of Bamburi Cement limited. United States International University –Africa.
2. Awwadl & Al Khattab Adel & Anchor, (2016). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing, Journal of Service Science and Management, (6)9.
3. Ali, Beyad Jamal & Anwar, Govand (2021). Self Leadership Skills as intangible Advantage, Goangcheng Kexue Yu Jish, Advanced Engineering Science, Vol 46, No, Issue .1
4. Al haraisa, Y.E (2018) Strategic Flexibility and its impact on enhancing organizational effectiveness: An applied study on Jordanian Hotels .International Business Research, 11 (10), 165.
5. Barney, .J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive advantage. Journal of management, 17(1), pp.99-12.

6. Beraha, A., Bingol, D., Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), pp.129-140.
7. Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining Intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399.
8. Chen, S, Wu, S, Mao, C., & Li, B. (2017). "Strategic Adjustment Capacity, Sustained Competitive Advantage, and firm Performance: An Evolutionary Perspective on Bird Flocking and firm Competition. *Mathematical Problems in Engineering* 2017.
9. Charbonnier- voirin, A, (2011). "The development and partial of the psychometric properties of measurement scale of organization agility", *Management*, Vol.: 14, No.: 2.
10. Diab, S.M. (2019). Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian Private Hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol (4).No. (9), 138-150.
11. Fallah Haghighi, Negin, Mahmoudi, Maryam, Bijani. (2018). "Barriers to Entrepreneurship Development in Iran's Higher Education", A Qualitative Case study, *Interchange: A Quarterly Review of Education*, v49, n3.
12. Hakan, B. (2019). A Practical Approach for Determining the Advantages of a Business, *American Journal Management and Information Systems*, (4) 2.
13. Herhausen, D., Morgan, R.E., Brozovic, D., & Volberda, H.W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 495-455.
14. Jackson K. Maingi, Zachary B.Awino, Peter O.K Obonyo, Ganesh P.P Pokhatiyal (2019) The Mediating Influence of Employee Behavior on the Relationship Between Strategic Planning and Competitive Advantage of large Manufacturing Firms in Kenya. *European Journal of Business and management*, vol. (11) No (8).

15. Li, W. & Zhan, J. & Lu, Y. (2016), "A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism", International Interdisciplinary Business Economics Advancement Journal, Vol (1), No (2), pp: 73-84.
16. Naliaka, v.w. & Namusonge, G.mS. (2015). "Role of Inventory Management on Competitive advantage among Manufacturing firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited "International Journal of Academic Research in Business & Sciences, 5(5), pp.87-104.
17. Sri Handayani & Yosevin& Karnawati (2019) Achieving Competitive Advantage through Intellectual Capital. Annual International Conference on Accounting Research (AICAR 2019), 54-58.
18. Sigalas, Ch, (2015). Developing a measure of competitive advantage. A Journal of Strategy and Management, 6(4), 320-342.
19. Salazar, .R, .M. (2021). The effect of supply chain management processes on competitive advantage and organizational performance (Unpublished Master thesis). Air University.
20. Shalender, K., &Yadav, R.K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, automobile industry .Global Journal of Flexible Systems Management, 20(1), 77-90.
21. Russell, S.a & M., Harvey. (2014). Competitive Priorities of manufacturing firms in the Caribbean, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), (16)1, .72-82.
22. Reinartz, S.J., &Schmid, T. (2016). Production flexibility, product markets, and capital structure decisions. The Review of Financial Studies, 29 (6), 1501-1548.