

## The impact of organizational creativity on competitive advantage: A Field Study at Cement Factories in Yemen

Hameed Hussein Hatem Al-Mwuad<sup>1\*</sup> , Abdullah Ali Al-Quarshi<sup>2</sup> 

Type: Full Article. Received: 27<sup>th</sup> May, 2025, Accepted: 6<sup>th</sup> Feb, 2026, Published: xxxx.

Accepted Manuscript, In Press

**Abstract: Objectives:** This study aims to examine the impact of organizational creativity, through its five dimensions (originality, fluency, flexibility, risk-taking, and sensitivity to problems), on the competitive advantage of Yemeni cement factories, within an industrial context characterized by environmental and organizational challenges and limited prior academic investigation. **Methods:** A descriptive quantitative approach was used. Data were collected using a questionnaire distributed to a stratified random sample of 338 employees from a total population of 1,485. The data were analyzed using SPSS and Smart PLS to test the study hypotheses and examine relationships between variables. **Results:** The findings show that organizational creativity in Yemeni cement factories is at a moderate level, while competitive advantage is relatively high. Organizational creativity has a significant positive impact on competitive advantage. Among its dimensions, flexibility has the strongest impact, followed by originality and sensitivity to problems. Fluency and risk-taking do not have a significant impact. **Conclusion:** The study confirms that Yemeni cement factories pay attention to both creativity and competitive advantage. Improving flexibility and creative practices can help increase efficiency and reduce production costs. **Recommendation:** study recommends focusing on the most influential creativity dimensions, especially flexibility and originality, to strengthen a creative work environment. Future studies should examine the role of organizational and environmental factors in other Yemeni industrial sectors. **Keywords:** Organizational Creativity, competitive Advantage, Institutional Innovation, Cement Industry, Yemen, PLS-SEM..

### أثر الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مصانع الاسمنت اليمنية

حميد حسين حاتم المودع<sup>1\*</sup>، وعبدالله علي القرشي<sup>2</sup>  
تاريخ التسليم: (2025/5/27)، تاريخ القبول: (2026/2/6)، تاريخ النشر: (xxxx)

**ملخص: الهدف:** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده الخمسة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات) في الميزة التنافسية لمصانع الاسمنت اليمنية، وذلك في سياق صناعي يعاني من تحديات بيئية وتنظيمية، ولم يحظ بقدر كافٍ من البحث الأكاديمي. **المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت 338 موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ 1485 موظفاً. وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامجي SPSS و Smart PLS بما أتاح فحص العلاقات السببية بين المتغيرات. **النتائج:** أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في مصانع الاسمنت اليمنية جاء متوسطاً، في حين كانت الميزة التنافسية مرتفعة نسبياً. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية، مع اختلاف الأهمية النسبية لأبعاده؛ حيث كانت المرونة الأكثر أثراً، تلتها الأصالة ثم الحساسية للمشكلات، بينما لم يثبت لُبُعي الطلاقة والمخاطرة أثر معنوي. **الاستنتاجات:** خلصت الدراسة إلى وجود اهتمام بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المصانع محل الدراسة، كما أبرزت التداعيات التطبيقية للدراسة أهمية تعزيز المرونة التنظيمية وتبني ممارسات إبداعية فعالة تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف في قطاع التصنيع. **التوصيات:** توصي الدراسة بدعم الأبعاد الأكثر أثراً في الإبداع التنظيمي، ولا سيما بُعدي المرونة والأصالة، لما لهما من دور فعال في تعزيز ثقافة الإبداع، كما توصي بإجراء بحوث مستقبلية تتناول أدوار المتغيرات التنظيمية والبيئية الوسيطة في صناعات يمنية أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع التنظيمي، الميزة التنافسية، الابتكار المؤسسي، صناعة الاسمنت، اليمن، PLS-SEM.

1 Business Administration Center, Sana'a University, Sana'a, Yemen.

2 Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics, Dhammar University, Dhammar, Yemen.

\* Corresponding author: hameedalmwuada@su.edu.ye

1 مركز إدارة الأعمال، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

2 قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة ذمار، ذمار، اليمن.

\* الباحث المراسل: hameedalmwuada@su.edu.ye

إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين كفاءة عملياتها، وخفض التكاليف، وتعزيز القدرة على الابتكار. وتشير العديد من الدراسات إلى أن الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة يلعب دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق التفوق التنافسي، كما في دراسات (Rumanti et al., 2023; حمودة & كرامش, 2023; عزالدين, 2023).

وفي الجمهورية اليمنية، شهدت صناعة الإسمنت توسعاً سريعاً خلال السنوات الأخيرة، تمثل في دخول مصانع خاصة جديدة تستخدم تقنيات حديثة في الإحراق، إلى جانب تزايد حجم الإسمنت المستورد، مما أدى إلى تراجع الحصة السوقية لمصانع القطاع العام من (53%) عام 2006 إلى (18%) عام 2015، فضلاً عن توقف بعض المصانع عن العمل بسبب الظروف الأمنية. وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية الإبداع التنظيمي في الأدبيات البحثية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر الإبداع التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع صناعة الإسمنت، ولا سيما في سياق دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا المتأثرة بالنزاعات، مثل اليمن، حيث تواجه المصانع تحديات فريدة تشمل تقلبات السوق، والقيود اللوجستية، والمخاطر التشغيلية.

وفي ظل غياب المعرفة الدقيقة حول كيفية توظيف الإبداع التنظيمي لتعزيز الميزة التنافسية في هذه البيئة، تتعرض مصانع الإسمنت المحلية لخطر فقدان القدرة على المنافسة، وتراجع الأداء المالي، وانخفاض الحصة السوقية لصالح المنافسين المحليين والدوليين، الأمر الذي يهدد استدامة القطاع الصناعي الوطني. ومن هنا تنشأ الحاجة الملحة لدراسة أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت اليمنية، بهدف سد هذه الفجوة البحثية وتقديم رؤى عملية لإدارة المصانع في بيئة ما بعد النزاع.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات) في تحقيق الميزة التنافسية في مصانع الإسمنت اليمنية؟ وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى الإبداع التنظيمي في مصانع الإسمنت محل الدراسة؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية في مصانع الإسمنت محل الدراسة؟
3. ما أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات) على الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، التجديد، التميز، التوقيت، الجودة)؟

أهداف الدراسة

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات كبيرة نتيجة العولمة، مما أدى إلى تصاعد حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي. وفي هذا الإطار، أصبح تحقيق الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً أساسياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من أجل التفوق في بيئة أعمال متغيرة. وتعد الميزة التنافسية من العوامل الجوهرية التي تُمكن المؤسسات من التميز والبقاء في أسواق تتسم بزيادة حدة التنافس وسرعة التغيير (Porter, 2008). فهي تعكس قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة للعملاء بطريقة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، مما يساهم في تعزيز استدامة الأداء والربحية (Barney, 1991).

وفي ظل بيئات الأعمال الديناميكية والمتغيرة، بات الإبداع التنظيمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وتحسين عملياتها الداخلية، بما يعزز كفاءتها ويمكّنها من الاستجابة بفعالية لمتطلبات السوق المتجددة (Amabile, 1996). ويُعرف الإبداع التنظيمي بأنه القدرة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى ممارسات أو منتجات ذات قيمة داخل المنظمة (Anderson et al., 2014). كما أظهرت الدراسات أن دمج الإبداع في العمليات التنظيمية يُعد محركاً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة (Teece, 2010).

وتُعد صناعة الإسمنت في اليمن قطاعاً استراتيجياً هاماً يدعم الاقتصاد الوطني، حيث تدير المؤسسة العامة لصناعة وتسويق الإسمنت ثلاثة مصانع تابعة للقطاع العام (باجل، عمران، البرح)، شهد كل منها تحديثات تقنية تهدف إلى تقليل التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية.

من جهة أخرى، توسع القطاع الخاص منذ عام 2008 من خلال إنشاء شركات جديدة مثل الشركة الوطنية، والإسمنت العربية، ومصنع الوحدة، مما زاد من حدة المنافسة في السوق المحلية، وجعل من تحقيق الميزة التنافسية ضرورة ملحة.

وفي ظل هذا الواقع، يكتسب الإبداع التنظيمي أهمية كبيرة كأداة رئيسية لتعزيز التنافسية، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير الموارد البشرية، وتحفيز الابتكار في العمليات الإنتاجية والتسويقية، مما يساهم في رفع جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وتسريع الأداء.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت اليمنية، مع التركيز على كيفية تحويل الأفكار الإبداعية إلى استراتيجيات تنافسية فعالة تدعم التفوق السوقي في بيئات الأعمال المعاصرة.

مشكلة الدراسة

في بيئة صناعية مستقرة وتنافسية، تسعى مصانع الإسمنت

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد أثر الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت اليمنية.

كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية: -

1. تحديد مستوى الميزة التنافسية في مصانع الإسمنت محل الدراسة.
2. التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مصانع الاسمنت محل الدراسة.
3. تحديد أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات) في الميزة التنافسية لمصانع الاسمنت محل الدراسة.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها متغيرين أساسيين في بيئة الأعمال المعاصرة، وهما الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، لما لهما من دور فاعل في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة. كما تكتسب الدراسة أهميتها من سياقها التطبيقي المتمثل في مصانع الإسمنت في الجمهورية اليمنية، والتي تُعد من القطاعات الحيوية في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل.

### فرضيات الدراسة

استندت هذه الدراسة في صياغة فرضياتها إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، حيث أشارت دراسة (لحسن & سراج، 2023) إلى أن الإبداع التنظيمي يسهم بشكل واضح في تعزيز تنافسية المؤسسات. كما أكدت دراسة (حمودة & كرامش، 2023) على الأثر الإيجابي للإبداع التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتشير دراسات أخرى (أبو عبدون، 2022؛ عز الدين، 2023؛ نعيمة، 2021) إلى أن الإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده يسهم في تحسين جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. من جهة أخرى، أظهرت الدراسات الدولية (Dughaim & Obayes, 2021; Kršlak & Ljevo, 2021; Nasifoglu Elidemir et al., 2020; Rumanti et al., 2023) أن الابتكار الفردي وتوظيف الأساليب الإبداعية للموظفين والموارد البشرية يعزز الأداء التنافسي للشركات الصغيرة والمتوسطة. هذه النتائج مجتمعة تشكل الإطار النظري الذي يدعم صياغة الفرضية الأساسية لهذه الدراسة، والمتعلقة بتأثير الإبداع التنظيمي على الميزة

التنافسية للمؤسسات. وعلية تم صياغة فرضية رئيسية وخمس فرضيات فرعية كالتالي:

**الفرضية الرئيسية H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات) في الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت اليمنية.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية على النحو التالي: -

**Ha.** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأصالة في الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت محل الدراسة

**Hb.** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للطلاقة في الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت محل الدراسة

**Hc.** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة في الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت محل الدراسة

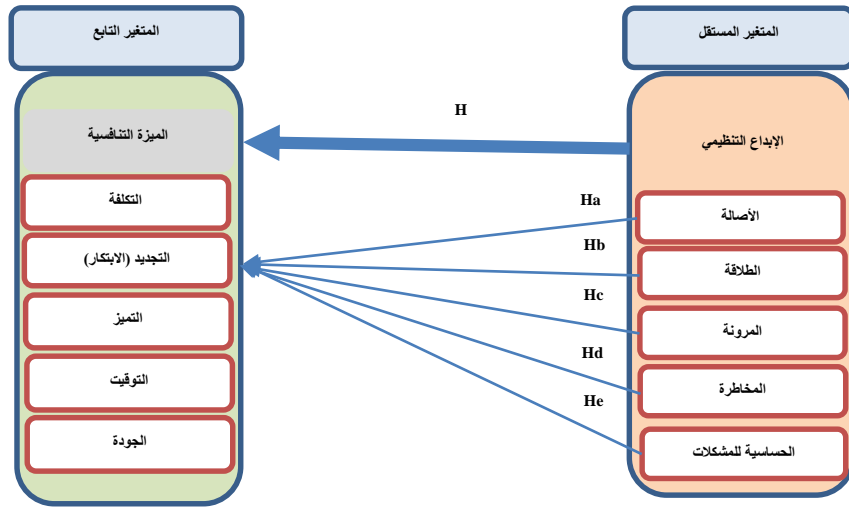
**Hd.** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمخاطرة في الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت محل الدراسة

**He.** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية للمشكلات في الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت محل الدراسة

**النموذج المعرفي:** يوضح الشكل (1) النموذج المعرفي لهذه الدراسة، الذي يتكون من متغيرين رئيسيين مع أبعادهما المرتبطة. وقد تم اختيار هذه الأبعاد نظراً لشيوعتها في الأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى ملاءمتها لبيئة الدراسة ومتغيراتها، مما يعزز ملاءمة النموذج للإطار التحليلي والبحثي الحالي.

**المتغير المستقل (الإبداع التنظيمي):** (أبو عبدون، 2022؛ المشهداني، 2022؛ الوشمي & القحطاني، 2020؛ حمودة & كرامش، 2023؛ نعيمة، 2021)

**المتغير التابع (الميزة التنافسية):** (الدماك & نافع، 2022؛ العساففة، 2020؛ الوشمي & القحطاني، 2020؛ حمودة & كرامش، 2023؛ لحسن & سراج، 2023؛ نعيمة، 2021؛ هزايمة، 2011)



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة.

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات الآتية.

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (عزالدين، 2023) إلى التعرف على أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة من المؤسسات الخدمية لقطاع الاتصالات حيث تكون مجتمع الدراسة من 122 فرد على مستوى الإدارة العليا لهذه المؤسسات وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت دراسة (أبو عبدون، 2022) إلى بيان أثر الإبداع الإداري والمتمثل في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، قبول المخاطرة) على الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقه بالمسح الشامل وبلغ حجم عينة الدراسة (100) مفردة تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي للإبداع الإداري والمتمثل في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، قبول المخاطرة) على الميزة التنافسية في شركة البوتاس.

هدفت دراسة (المشهداني، 2022) بشكل رئيسي في الكشف عن أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اسيا سيل في العراق وهدفت أيضا الى التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية على شركة اسيا سيل في العراق من وجهة نظر العاملين فيها ولتحقيق الأهداف السابقة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للإبداع التنظيمي بأبعاده المتعلقة الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل في تحقيق الميزة التنافسية على شركة اسيا سيل في العراق لرفع مستوى الميزة التنافسية في الشركة.

هدفت دراسة (Febrianti, 2024) إلى بحث تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية من خلال السعر في صناعة كلوم جيوليس الإبداعية في اندونيسيا. وقد تم اعتماد منهج بحث تفسيري لتوضيح العلاقات السببية بين المتغيرات من خلال اختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن الإبداع يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية.

هدفت دراسة (حمودة & كرامش، 2023) إلى التعرف على دعم الإبداع التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل بالجزائر من خلال قياس وتحليل الأثر بين الإبداع التنظيمي باعتباره متغير مستقل والميزة التنافسية باعتبارها متغير تابع واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإبداع التنظيمي يؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل.

هدفت دراسة (Rumanti et al., 2023) إلى تناول دور الإبداع التنظيمي والابتكار المفتوح على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم الاعتماد على المنهج التجريبي من خلال تطوير نموذج بحث، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإبداع التنظيمي والابتكار المفتوح يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت دراسة (Yuwanda et al., 2023) إلى التعرف على أهمية استراتيجيات الميزة التنافسية التي تمت دراستها من الإبداع وسلوك العمل الابتكاري وسبقها التمكين النفسي من خلال التأثيرات الوسيطة للإبداع والسلوك الإبداعي واعتدال القيادة الرقمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يؤثر الإبداع على سلوك العمل المبتكر ولكن لا يؤثر على الميزة التنافسية.

هدفت دراسة (الزعيبي & أبو بريك، 2022) إلى البحث في احد العناصر التي تعزز القوة في البنوك التجارية الأردنية وهو الإبداع الإداري وأثره في الوصول إلى الميزة التنافسية من خلال العناصر الإبداعية (الطلاقة، الأصالة، التحليل، المرونة) تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم المنهج الوصفي حيث اشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة على الميزة التنافسية، ومع ذلك كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في اكتساب الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل على الميزة التنافسية، أخيراً كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت دراسة (Dughaim & Obayes, 2021) إلى تحديد الإبداع التنظيمي وأثره في الميزة التنافسية في شركة الواحة للمشروبات الغازية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الشركة تهتم بالإبداع التنظيمي من خلال التركيز على المورد البشري مما يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية.

هدفت دراسة (الوشمي & القحطاني، 2020) إلى قياس أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وكذلك التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود وجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها وجود مستوى عالي من الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في قسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود وجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد الدراسة حول واقع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

هدفت دراسة (Nasifoglu Elidemir et al., 2020) إلى معرفة أهم السلوكيات والأساليب المبتكرة والميزة التنافسية المستدامة وابداع الموظفين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين الأساليب المبتكرة التي يمتلكها العاملون المبدعون وتحقيق الميزة التنافسية بحيث تؤثر المهارات والأفكار الإبداعية على تطور المنظمة وتحقيق ميزة خاصة بها.

### الإطار النظري

تعتمد هذه الدراسة على كل من وجهة النظر القائمة على الموارد (Barney, 1991) (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2014) كإطارين تكمليين لفهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات. توضح وجهة النظر القائمة على

الموارد أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الموارد والقدرات الفريدة للشركة، التي يجب أن تكون ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال (Gellweiler, 2018). وتشمل هذه الموارد المعرفة التخصصية، والخبرة التكنولوجية، ورأس المال البشري المؤهل، والعمليات والأنظمة الداخلية، والتي تعمل مجتمعة على تمكين الشركة من تحقيق أداء متفوق واستراتيجية قوية في الأسواق (Furrer et al., 2008). كما تؤكد هذه النظرية على أن الطريقة التي تُكوّن بها هذه الموارد وتُدار وتُوظف تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للشركة واستدامتها على المدى الطويل. من جانب آخر، توفر نظرية القدرات الديناميكية إطاراً لفهم كيفية تمكين المؤسسات من التكيف والاستجابة للتغيرات المستمرة في البيئة التنافسية. فهي تركز على قدرة الشركات على إعادة تكوين مواردها وقدراتها بشكل مستمر، بما يشمل الابتكار في المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات، وتبني استراتيجيات مرنة، وإدارة رأس المال البشري بشكل ديناميكي (Teece, 2014; Tondolo & Bitencourt, 2014). كما تميز النظرية بين القدرات العادية، التي تحافظ على الأداء الحالي، والقدرات الديناميكية، التي تمكن الشركة من التجديد المستمر وخلق ميزة تنافسية مستدامة. وتشمل القدرات الديناميكية عادة ثلاث عناصر رئيسية: القدرة على الامتصاص والتعلم من المعرفة الجديدة، والقدرة الابتكارية، والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة (Kapoor & Aggarwal, 2020). يجمع استخدام هذين الإطارين النظريين بين التركيز الداخلي على الموارد الفريدة للشركة وبين القدرة على التكيف والتجديد في بيئات متغيرة، مما يوفر تفسيراً متكاملاً لكيفية تحقيق الشركات للميزة التنافسية المستدامة. هذا الجمع يتيح للدراسة رصد العلاقة بين الموارد الداخلية والقدرات الديناميكية، وقياس أثرهما على الأداء الاستراتيجي، ويعد أساساً قوياً لتطوير فرضيات البحث وتحليل نتائج الدراسة في سياق الشركات الصناعية، بما في ذلك مصانع الأسمنت في اليمن، والتي لم تحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة

### الميزة التنافسية

#### مفهوم الميزة التنافسية

تُشير الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أداء وربحية تفوق متوسط أداء منافسيها من خلال امتلاك موارد وقدرات واستراتيجيات تمكنها من خلق قيمة أكبر للعملاء. وتتحقق الميزة التنافسية عندما تنجح المنظمة في تقديم منتجات أو خدمات تتميز بالكفاءة أو التميز مقارنة بالمنافسين، بما يسهم في تعزيز موقعها التنافسي وتحقيق نتائج متفوقة في السوق (Hill et al., 2015).

وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق نسبي مقارنة بالمنافسين، من خلال

نظراً لارتباطه غالباً بعوامل ثقافية أو تنظيمية خاصة بالمؤسسة يصعب نقلها أو محاكاتها.

إجرائياً، يُعرّف التميز في هذه الدراسة بأنه: قدرة المصانع على تقديم منتجات أو خدمات فريدة يصعب تقليدها أو تكرارها من قبل المنافسين، بما يُعزز من مركزها التنافسي في السوق.

**التوقيت:** تشير الأدبيات إلى أن الاستجابة السريعة لتغيرات السوق قد تتيح للمؤسسة الاستحواذ على حصة سوقية قبل أن يتمكن المنافسون من التفاعل أو الرد بفعالية. (Rozhko & Aloslyn, 2024)

وفي هذا السياق، يؤكد (Porter, 1998) على أن التوقيت يُعد أداة تنافسية استراتيجية فعالة في بيئات الأعمال الدينامية، حيث يُمثل ميزة تنافسية تتمثل في كون المؤسسة السبّاقة إلى طرح منتج أو خدمة جديدة في السوق، ما يمنحها الأفضلية في جذب العملاء وتوسيع حصتها السوقية.

إجرائياً، يُمكن تعريف التوقيت بأنه قدرة المصنع على تقديم المنتجات أو الخدمات في اللحظة المثالية التي تُحقق أعلى قيمة مضافة للعملاء، وتسهم في تحقيق تفوق ملموس على المنافسين في السوق.

**الجودة:** عرّف (Hill et al., 2015) الجودة بأنها قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات العملاء بشكل متنسق ومستمر، بما يعكس مدى تميز المنتج أو الخدمة وأثره المباشر على رضا العملاء وولائهم. وتُعد الجودة عاملاً مهماً في تعزيز القيمة المدركة من قبل المستهلك، حيث تسهم المنتجات عالية الجودة في تبرير مستويات تسعير مرتفعة، كما تدعم الولاء للعلامة التجارية (Stanciu, 2006)

أما إجرائياً، فيمكن تعريف الجودة بأنها قدرة مصانع الاسمنت على تقديم منتجات أو خدمات تتفوق في أدائها واعتماديتها على ما يقدمه المنافسون، مما يعزز من مكانة المصانع التنافسية في السوق.

### الإبداع التنظيمي

#### مفهوم الإبداع التنظيمي

يُعد الإبداع التنظيمي من أهم الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ يُسهم في دعم الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير العمليات، وتحسين المنتجات والخدمات. كما يساهم في تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئتين التكنولوجية والسوقية، فضلاً عن دوره في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من شعور الموظفين بالتقدير، مما يحفزهم على تقديم حلول إبداعية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد اختلفت الأدبيات في تعريف الإبداع التنظيمي، حيث عرفه (Woodman et al., 1993) على أنه عملية تهدف

تحسين كفاءة العمليات، رفع مستوى الجودة، خفض التكاليف، وتقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة تلبّي احتياجات العملاء بشكل أفضل. ولغرض الدراسة يمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها القدرة على تحقيق أداء أفضل من المنافسين في السوق عبر تحسين الإنتاج والابتكار لتحسين الكفاءة وتلبية متطلبات السوق.

#### أبعاد الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من الشركات التركيز على عدة أبعاد استراتيجية تسهم في التميز عن منافسيها. ولغرض الدراسة تم تحديد خمسة أبعاد رئيسية للإبداع التنظيمي والمتمثلة في الآتي:

**التكلفة:** يشير (Barney & Hesterly, 2019) إلى أن خفض التكاليف يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لما له من دور مباشر في تعزيز ربحية المنظمة على المدى الطويل. كما يؤكد (Porter, 1998) أن استراتيجية القيادة بالتكلفة تُمكن المنظمة من مواجهة ضغوط المنافسة السوقية، وتحقيق هوامش ربح مرتفعة حتى في ظل انخفاض الأسعار.

إجرائياً، تُعرّف التكلفة في هذه الدراسة بأنها: قدرة المصانع على خفض تكاليف الإنتاج مقارنةً بالمنافسين، مع الحفاظ على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، بما يعزز موقعها التنافسي في السوق.

**التجديد (الابتكار):** يرى (Barney & Hesterly, 2019) أن الابتكار يُعد من المصادر الرئيسية للميزة التنافسية، خصوصاً عندما يرتبط بعناصر يصعب تقليدها مثل براءات الاختراع أو المعرفة المتخصصة. ومن جهة أخرى، يؤكد (Schilling, 2020) أن الابتكار يُسهم في توسيع آفاق المنافسة من خلال إنشاء منتجات أو أسواق جديدة لم تكن قائمة من قبل، مما يمنح المؤسسات قدرة أكبر على الريادة والتفوق في بيئات الأعمال المتغيرة.

إجرائياً، يعرف التجديد في هذه الدراسة بأنه: العمليات الابتكارية المستمرة التي تتبناها المصانع بهدف تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات الداخلية، بما يدعم قدرتها على المنافسة في السوق.

**التميز:** يشير (Rozhko & Aloslyn, 2024) إلى أن التميز يتمثل في تقديم منتجات أو خدمات فريدة توفر قيمة مضافة أعلى للعملاء مقارنةً بما يقدمه المنافسون، وقد يستند هذا التميز إلى جودة فائقة، أو خصائص ابتكارية، أو خدمة عملاء متميزة. وفي السياق ذاته، يرى (Barney & Hesterly, 2019) أن التميز يُسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، ويكسب المؤسسة مرونة أكبر في التعامل مع متغيرات السوق. كما يؤكد (Hill et al., 2015) أن هذا النوع من التميز يُعد من المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها،

**المخاطرة:** تتجسد في الاستعداد لتبني أفكار جديدة رغم ما تحمله من عدم يقين، وهو أمر ضروري لدفع التجريب وتحقيق التفرد والابتكار. (Hanson et al., 2016) ولغرض الدراسة يمكن تعريف المخاطرة اجرائياً بأنها اتخاذ خطوات جريئة وتجارب جديدة من قبل العاملين في مصانع الإسمنت في الجمهورية اليمنية لاستكشاف وتطوير أفكار ومشاريع بحيث تستطيع تجاوز الحواجز التقليدية لتحقيق التفوق التنظيمي.

**الحساسية للمشكلات:** تمثل القدرة على اكتشاف المشكلات مبكراً، مما يساعد على إيجاد حلول استباقية مبتكرة تعزز من فعالية الأداء المؤسسي (Oldham & Cummings, 1996). ولغرض الدراسة يمكن تعريف الحساسية للمشكلات اجرائياً بأنها قدرة العاملين في مصانع الإسمنت على التعرف والاستشعار للمشكلات والتحديات التي تواجهها واستخدامها كفرص والتحسين بدلاً من تجاهلها أو التعامل معها بطرق تقليدية.

### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية والفرعية، تم الاعتماد على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، كونه من أكثر المناهج العلمية شيوعاً وملاءمة في مجال الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مصانع الإسمنت اليمنية بمستوياتهم المختلفة (مدير عام / نائب مدير عام، مدير إدارة / نائب مدير إدارة، مدير دائرة / نائب مدير دائرة، رئيس قسم / مشرف / رئيس وحدة، ومختص) باستثناء الوظائف الخدمية المتمثلة في (الحراسة والخدمات والزراعة) والوظائف العمالية كونها لا تشارك بشكل مباشر في عمليات اتخاذ القرار أو الأنشطة الإدارية والتنظيمية المرتبطة بموضوع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، مما يسهم في زيادة دقة النتائج. وعددهم (1485) عنصراً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية غير نسبية نظراً لوجود المستفيدين في مستويات إدارية مختلفة حيث بلغ حجم العينة (305) مفردة حسب نموذج (Krejcie & Morgan, 1970)، وتحسباً للفاقد من الاستبيانات المستردة فقد تم توزيع (400) استبانة على عينة الدراسة حيث بلغ عدد الاستبيانات المستردة (357) استبانة منها (338) استبانة صالحة للتحليل.

### أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة لتحديد أثر الإبداع التنظيمي لمصانع الإسمنت اليمنية بالاعتماد على الدراسات السابقة وفقاً للخطوات التالية:

1. الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير وكذلك النظريات والنماذج العلمية التي تناولت الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

إلى إنتاج منتج جديد ذي قيمة، أو تطوير خدمة، أو ابتكار فكرة، أو تصميم إجراء، أو تحسين عملية قائمة، ويتم ذلك من خلال التعاون بين الأفراد ضمن نظام اجتماعي معقد. في حين وصفه (Shalley et al., 2004) بأنه سلسلة من العمليات التنظيمية التي تُبنى ضمن بيئة محفزة تشجع الأفراد على توليد أفكار جديدة وتطبيقها بفعالية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة. وفي الإطار ذاته، عرف (Anderson et al., 2014) الإبداع التنظيمي بأنه القدرة على استكشاف وتطوير أفكار جديدة، ومن ثم تنفيذها بطريقة تعزز الأداء التنظيمي وتُسهّم في استدامة تقدم المنظمة وتفوقها في بيئة الأعمال الديناميكية.

ولغرض الدراسة يمكن تعريف الإبداع التنظيمي اجرائياً بأنه قدرة مصانع الإسمنت على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة في العمليات والمنتجات والخدمات وتطبيقها بشكل فعال لتحقيق التغيير والتطور داخل تلك المصانع.

### أبعاد الإبداع التنظيمي

يمثل الإبداع التنظيمي ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، ولغرض الدراسة تم تحديد خمسة أبعاد رئيسية للإبداع التنظيمي والمتمثلة في الآتي:

**الأصالة:** تعني تطوير أفكار جديدة وغير مألوفة، ما يسهم في تميّز المنظمة عن منافسيها وتعزيز قدرتها على الابتكار المستدام (Shalley et al., 2004). تُعرّف الأصالة إجرائياً بأنها قدرة العاملين في مصانع الإسمنت على التعبير عن الهوية التنظيمية لمصانعهم وقيمها الجوهرية بما يعكس تميزها وخصوصيتها، ويُجسّد هذا التميز بصورة أصيلة ومفردة، دون اللجوء إلى التقليد أو الإخلال بالمبادئ الأساسية أو التأثير غير الأصلي بأفكار الآخرين.

**الطلاقة:** تشير إلى قدرة الأفراد على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لحل مشكلة معينة، مما يوسّع نطاق البدائل المتاحة ويعزز فرص الوصول إلى حلول مبتكرة (Amabile, 1996). ولغرض الدراسة يمكن تعريف الطلاقة اجرائياً بأنها قدرة العاملين في مصانع الإسمنت على التفكير السريع والمرونة في التكيف واتخاذ القرار في البيئة المحيطة بها في ظروف متغيرة وغير متوقعة دون فقدان الأداء العالي.

**المرونة:** تعكس قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، بما يدعم استمرارية الابتكار والاستجابة الفعالة للتحوّلات (Drucker, 1986). ولغرض الدراسة يمكن تعريف المرونة اجرائياً بأنها قدرة العاملين في مصانع الإسمنت اليمنية على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات في البيئة التنظيمية بشكل مرّن من خلال تغيير الاتجاهات والاستراتيجيات وتعديل العمليات والممارسات بسرعة وفعالية لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية.

الخدمة في قطاع الاسمنت، المسمى الوظيفي) والتي تم شرحها وتلخيصها في الجدول التالي:  
جدول (1): المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 عام	19	5.62%
	30 عام الى أقل من 40 عام	136	40.24%
	40 عام الى أقل من 50 عام	134	39.64%
	أكثر من 50 عام	49	14.50%
المؤهل	دبلوم مهني	22	6.51%
	ثانوية عامة او ما يعادلها	35	10.36%
	دبلوم بعد الثانوية / تقني	34	10.06%
	بكالوريوس	210	62.13%
	دراسات عليا	37	10.95%
	اخرى	0	0.00%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	8	2.37%
	من 5-10 سنوات	26	7.69%
	من 11-15 سنة	87	25.74%
	أكثر من 15 سنة	217	64.20%
المسمى الوظيفي	مدير عام او نائبه	8	2.37%
	مدير ادارة	21	6.21%
	مدير دائرة	15	4.44%
	رئيس قسم	119	35.21%
	رئيس وحدة	64	18.93%
	مشرف	53	15.68%
	مختص	58	17.16%
الإجمالي		338	100%

#### أساليب التحليل الاحصائي

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من افراد عينة الدراسة، تم استخدام عدد من الأساليب المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for the social sciences) والتي يرمز لها بالرمز (SPSS) النسخة 28 لتقييم البيانات، التحليل الوصفي، ودراسة افتراضات النمذجة والتباين المتعدد وبرنامج المعربات الصغرى الجزئية (Smart PLS) النسخة 4.08.6 وهي منهجية طورها Wold وتجمع بين التحليل العاملي والانحدار الخطي ضمن إطار تحليلي واحد (Mateos-Aparicio, 2011). ويختلف هذا الأسلوب عن نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة على التباين (CB-SEM) مثل AMOS، إذ يركز SmartPLS على تحليل التباين الكلي لتقدير المعلمات الإحصائية بدلاً من التباين المشترك (Sarstedt et al., 2022). وتُعد PLS-SEM أكثر ملاءمة للدراسات الاستكشافية والنماذج المعقدة، كما أنها لا تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات، وتتميز بمرونة أعلى في التعامل مع المقاييس التكوينية وقوة إحصائية أكبر في تحليل العلاقات داخل النموذج مقارنة بـ CB-SEM وبناءً على ذلك، تم اعتماد SmartPLS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها البحثية.

#### نتائج الدراسة

نتائج مستوى الميزة التنافسية في مصانع الاسمنت اليمينية:

2. مراجعة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات في الدراسات السابقة والتي اهتمت بجوانب الدراسة الحالية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء اداءة الدراسة.

3. تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة وصياغة الفقرات الواقعة ضمن كل محور.

4. اعداد الاستبانة في صورتها الأولية.

تم عرض الاستبانة على أحد عشر (11) محكماً من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في الإدارة، وذلك بهدف التأكد انتماء الفقرات لأبعادها، ومدى صلاحيتها لقياس ما صُممت من أجله. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديلاتهم المتعلقة بصياغة الفقرات. كما تم عرض الاستبانة على أربعة (4) من قيادات مصانع الأسمنت للاطلاع على آرائهم بشأن وضوح العبارات وملاءمتها، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتم تعديل الاستبانة وصياغتها بشكلها النهائي. بعد ذلك، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بفقراتها ومحاورها، حيث وُزعت البيانات على النحو التالي:

1. شمل المحور الأول البيانات الديموغرافية لإفراد عينة الدراسة والمتضمنة (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة في قطاع الاسمنت، المسمى الوظيفي).
2. شمل المحور الثاني فقرات تتعلق بكل بُعد من أبعاد المتغيرات.

المتغير المستقل الإبداع التنظيمي وتكون من خمسة أبعاد (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات) تم تحديدها بالاعتماد على الدراسات الآتية:

(أحمد، 2023؛ الاشول، ؛ الحاشدي، 2023؛ الزعبي & أبو بريك، ؛؛ الوشمي & القحطاني، 2020)

المتغير التابع الميزة التنافسية: وشمل خمسة أبعاد (التكلفة، التجديد، التميز، التوقيت، الجودة) تم تحديدها بالاعتماد على الدراسات الآتية (الدمك & نافع، 2022؛ العساف، 2020؛ الوشمي & القحطاني، 2020؛ بن قور، 2017؛ شطبية، 2017؛ محيي الدين، 2024؛ منطاش، ؛ هزايمة، 2011).

#### مقياس أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في تحديد مستوى الاستجابة على مقياس (Likert) السباعي المكون من سبع درجات حيث سيعطى الرقم (7) للبدل موافق بشدة والرقم (6) للبدل موافق، والرقم (5) للبدل موافق إلى حد ما، والرقم (4) للبدل محايد، والرقم (3) للبدل غير موافق إلى حد ما، والرقم (2) للبدل غير موافق، والرقم (1) للبدل غير موافق بشدة.

#### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

في هذا الجزء يتم وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في (العمر، المؤهل، سنوات

نتائج مستوى الإبداع التنظيمي في مصانع الاسمنت اليمينية:

يوضح الجدول التالي مستوى الإبداع التنظيمي كما يظهر الجدول اجمالي مستوى الإبداع التنظيمي لكل بُعد على حده.

جدول (3): خلاصة نتائج مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في مصانع الاسمنت اليمينية.

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	3	الأصالة	4.461	1.398	63.7%	مرتفع إلى حد ما
2	5	الطلاقة	4.207	1.465	60.1%	متوسط
3	1	المرونة	4.557	1.263	65.1%	مرتفع إلى حد ما
4	4	المخاطرة	4.341	1.265	62.0%	متوسط
5	2	الحساسية للمشكلات	4.461	1.398	63.7%	مرتفع إلى حد ما
		الإبداع التنظيمي	4.427	1.227	63.2%	متوسط

من الجدول (3)، جاء بُعد المرونة بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه، حيث بلغ متوسطه 4.557 وانحرافه المعياري 1.263. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن إدارات مصانع الاسمنت تعتبر المرونة عاملاً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي والقدرة على التكيف مع التغيرات.

بينما جاء بُعد الطلاقة بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه، حيث بلغ متوسطه 4.207 وانحرافه المعياري 1.465. ويمكن تفسير ذلك إلى أن هناك حاجة لتحسين بيئة العمل في مصانع الاسمنت اليمينية لتشجيع توليد الأفكار بسهولة وسلاسة، مما يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي.

وجاء المتوسط الكلي للإبداع التنظيمي 4.427 وانحرافه المعياري 1.227، وهذا يعزى إلى أن الإبداع التنظيمي في المصانع ليس في أقوى حالاته، ولكن يحتاج إلى تعزيز في بعض الجوانب مثل الطلاقة والمخاطرة لتحقيق مستوى أعلى من الإبداع، وبالتالي فإن الهدف الأول الذي ينص على "تحديد مستوى الإبداع التنظيمي في مصانع الاسمنت اليمينية" قد تم تحقيقه.

يوضح الجدول التالي مستوى الميزة التنافسية كما يظهر الجدول اجمالي مستوى الميزة التنافسية لكل بُعد على حده.

جدول (2): خلاصة نتائج مستوى ممارسة الميزة التنافسية في مصانع الاسمنت اليمينية.

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	2	التكلفة	5.124	1.146	73.2%	مرتفع إلى حد ما
2	5	التجديد	4.541	1.409	64.9%	مرتفع إلى حد ما
3	3	التمييز	5.027	1.084	71.8%	مرتفع إلى حد ما
4	4	التوقيت	4.645	1.233	66.4%	مرتفع إلى حد ما
5	1	الجودة	5.776	0.871	82.5%	مرتفع إلى حد ما
		الميزة التنافسية	5.023	0.971	71.8%	مرتفع إلى حد ما

من الجدول (2)، جاء بُعد الجودة بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه، حيث بلغ متوسطه 5.776 وانحرافه المعياري 0.871. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الجودة في مصانع الاسمنت تعد من العوامل الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية للمصنع، حيث تمثل قيمة مضافة للعملاء. بينما جاء بُعد التجديد بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه، حيث بلغ متوسطه 4.541 وانحرافه المعياري 1.409. ويمكن تفسير ذلك بأن هناك فرص لتحسين مستويات التجديد والابتكار في مصانع الاسمنت لتطوير المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات السوق بشكل أكثر فعالية. وجاء المتوسط الكلي للميزة التنافسية 5.023 وانحرافه المعياري 0.971، وهذا يعزى إلى أن الميزة التنافسية تظل مرتفعة نوعاً ما، لكنها تحتاج إلى تعزيز في بعض الجوانب مثل التجديد والتوقيت لتظل قادرة على المنافسة في السوق، وبالتالي فإن الهدف الثاني الذي ينص على "تحديد مستوى الميزة التنافسية في مصانع الاسمنت اليمينية" قد تم تحقيقه.

### تقييم نموذج القياس

جدول (4): مؤشرات الصدق التقاربي لأبعاد متغيرات الدراسة.

البعد	المؤشر	التشبع الخارجي	الفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
الأصالة	o_q40	0.929	0.913	0.913	0.852
	o_q41	0.930			
	o_q42	0.909			
الطلاقة	F_q44	0.849	0.883	0.897	0.810
	F_q45	0.905			
	F_q46	0.944			
المرونة	FL_q47	0.936	0.868	0.869	0.883
	FL_q48	0.943			
المخاطرة	R_q50	0.889	0.861	0.862	0.782
	R_q51	0.899			

البيد	المؤشر	التشبع الخارجي	الفا كرونيباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
الحساسية للمشكلات	R_q52	0.865	0.931	0.932	0.829
	S_q53	0.895			
	S_q54	0.931			
	S_q55	0.901			
	S_q56	0.914			
التكلفة	cost_q22	0.760	0.833	0.845	0.666
	cost_q23	0.833			
	cost_q24	0.859			
التميز	defrinal_q29	0.948	0.888	0.888	0.899
	defrinal_q30	0.948			
التجديد	innovation_q25	0.898	0.876	0.880	0.800
	innovation_q26	0.882			
	innovation_q27	0.904			
التوقيت	time_q31	0.897	0.881	0.883	0.737
	time_q32	0.843			
	time_q33	0.837			
	time_q35	0.856			
الجودة	quality_q37	0.871	0.791	0.860	0.612
	quality_q38	0.869			
	quality_q39	0.838			

النتائج أن النموذج القياسي يتمتع بمستوى جيد من الصدق والثبات، مما يدعم صلاحيته لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات في النموذج البحثي، مع التوصية بمراجعة المؤشر منخفض التشبع في الدراسات المستقبلية لتعزيز دقة القياس.

#### صدق التمايز باستخدام مقياس نسبة أحادية وتغاير السمة HTMT

يعتمد صدق التمايز على مدى قدرة المتغيرات على التميز عن بعضها البعض في النموذج. ويُستخدم مقياس نسبة أحادية وتغاير السمة (HTMT) كأداة إحصائية لتقييم هذا النوع من الصدق، حيث تُقاس العلاقات البيئية بين المتغيرات المختلفة في النموذج لضمان عدم وجود تداخل أو تداخل مفاهيمي قد يؤثر على دقة التحليل.

من الجدول (4) أظهرت نتائج تقييم النموذج القياسي أن جميع الأبعاد حققت مستويات مرتفعة ومقبولة من الصدق والثبات. فقد تراوحت قيم التشبع الخارجي بين (0.849-0.944) لأبعاد الإبداع التنظيمي، وبين (0.484-0.948) لأبعاد الميزة التنافسية، مما يعكس قوة ارتباط المؤشرات بأبعادها، كما تراوحت قيم متوسط التباين المفسر (AVE) بين (0.782-0.883) للإبداع التنظيمي، وبين (0.612-0.899) للميزة التنافسية، وجميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.5)، مما يؤكد تحقق صدق التقارب.

وفيما يتعلق بالثبات، سجل الثبات المركب قيماً مرتفعة تجاوزت (0.7) لجميع الأبعاد، في حين تراوحت قيم معامل ألفا كرونيباخ بين (0.861-0.931) للإبداع التنظيمي، وبين (0.791-0.888) للميزة التنافسية، مما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي وموثوقية القياس. وبناءً على ذلك، تؤكد **جدول (5):** مصفوفة نسبة أحادية وتغاير السمة HTMT.

المرونة	المخاطرة	الطلاقة	الحساسية للمشكلات	الجودة	التوقيت	التميز	التكلفة	التجديد	الأصالة
									الأصالة
									0.788
								0.798	0.701
							0.700	0.850	0.760
						0.894	0.784	0.888	0.866
					0.696	0.586	0.696	0.546	0.601
				0.602	0.812	0.754	0.701	0.760	0.825
			0.803	0.453	0.784	0.743	0.678	0.733	0.918
		0.882	0.850	0.515	0.774	0.728	0.670	0.777	0.846
	0.842	0.803	0.864	0.670	0.866	0.781	0.695	0.787	0.797

أن المتغيرات المدروسة تتمتع بقدرة جيدة على التمايز فيما بينها، مما يعزز من موثوقية النموذج ويضمن دقة تفسير

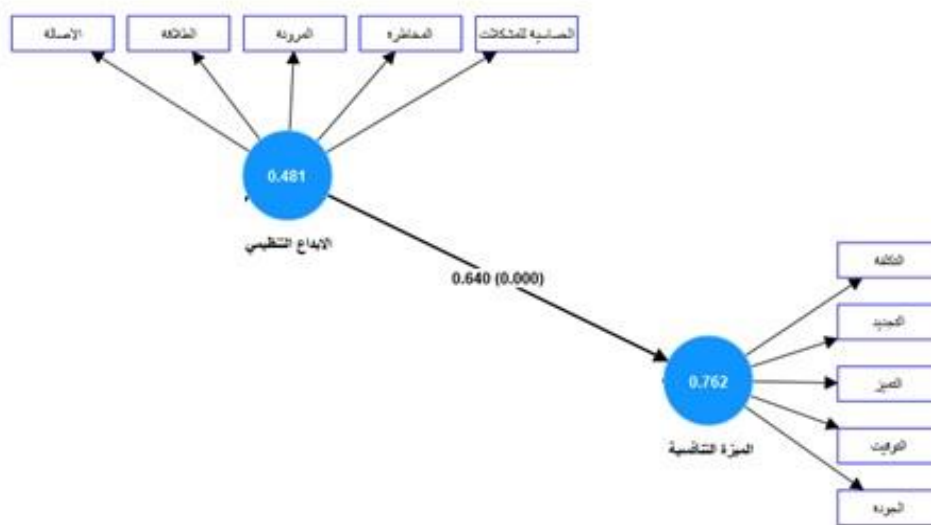
من الجدول (5) أظهرت نتائج التحليل أن معظم القيم بين الأبعاد المختلفة تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى تحقيق صدق التمايز بمستوى جيد. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج

تنص الفرضية الرئيسية (H) على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية لمصانع الاسمنت اليمينية.

جدول (6): معاملات المسار للفرضية الرئيسية الأولى.

p-value	t-value	St-dev	$\beta$	
0.000	14.976	0.043	0.640	الإبداع التنظيمي -> الميزة التنافسية

من الجدول (6) والشكل (2) يظهر اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر إيجابي كبير للإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية ( $\beta = 0.640$ ,  $SE = 0.043$ ,  $t = 14.976$ ,  $p < 0.001$ )، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية تدعم الفرضية. وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية.



شكل (2): مسار العلاقة للفرضية الرئيسية.

### اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

جدول (7): معاملات المسار للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

p-value	t-value	St-dev	$\beta$	
0.000	5.433	0.067	0.362	الأصالة -> الميزة التنافسية
0.905	0.119	0.065	-	الطلاقة -> الميزة التنافسية
0.000	5.583	0.058	0.326	المرونة -> الميزة التنافسية
0.407	0.831	0.055	0.045	المخاطرة -> الميزة التنافسية
0.001	3.364	0.066	0.222	الحساسية للمشكلات -> الميزة التنافسية

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في الميزة التنافسية لمصانع الاسمنت اليمينية".

من الجدول (7) بينت النتائج أن الأصالة كان لها أثر إيجابي ودال إحصائياً في الميزة التنافسية ( $\beta = 0.362$ ,  $p < 0.001$ )، مما يشير إلى أن قدرة المؤسسة على تطوير أفكار

وأعمال مبتكرة وغير تقليدية تساهم بشكل كبير في تعزيز تفوقها التنافسي. فالأصالة تمكن المؤسسات من تمييز نفسها عن المنافسين، مما يعزز مكانتها في السوق ويدعم استدامة ميزتها التنافسية. لذلك، فإن تشجيع الإبداع الفريد وتعزيز بيئة الابتكار داخل المؤسسة يمكن أن يكون له تأثير جوهري في تحقيق ميزة تنافسية قوية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى، أي أن بُعد الأصالة له أثر معنوي مباشر في الميزة التنافسية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة في الميزة التنافسية لمصانع الاسمنت اليمينية".

تشير نتائج الجدول (6) أن الطلاقة لم يكن لها أثر معنوي في الميزة التنافسية ( $\beta = -0.008$ ,  $p = 0.905$ )، مما يعني أن القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الحلول لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الميزة التنافسية. قد يكون ذلك بسبب أن الكم وحده لا يكفي لتعزيز القدرة التنافسية، بل الأهم هو جودة الأفكار وملاءمتها لاحتياجات السوق وتحديات المؤسسة.

تحقيق نتائج إيجابية. فالمنظمات التي تتبنى نهجاً متوازناً بين الجراءة في اتخاذ القرارات وتقليل المخاطر غير المحسوبة قد تكون أكثر قدرة على تعزيز ميزتها التنافسية، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الرابعة، أي ان بُعد المخاطرة ليس له أثر معنوي مباشر في الميزة التنافسية.

**اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في الميزة التنافسية لمصانع الاسمنت اليمنية".

أظهرت نتائج الجدول (6) أن الحساسية للمشكلات كان لها أثر إيجابي ودال إحصائياً على الميزة التنافسية ( $\beta = 0.222, p = 0.001$ )، مما يدل على أن قدرة المؤسسة على التعرف على التحديات مبكراً والتعامل معها بفعالية تسهم في تعزيز تفوقها التنافسي. فالمؤسسات التي تتمتع بحساسية عالية للمشكلات قادرة على التكيف بسرعة، وتطوير حلول مبتكرة، وتقليل تأثير الأزمات على أداؤها، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة، أي ان بُعد الحساسية للمشكلات له أثر معنوي مباشر في الميزة التنافسية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الأصالة، المرونة، والحساسية للمشكلات هي العوامل الأكثر أثراً في الميزة التنافسية، بينما لم يكن للطلاقة أو المخاطرة أثراً معنوي في هذا السياق. وهذا يشير إلى أن المؤسسات التي تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية ينبغي أن تركز على تطوير أفكار إبداعية أصيلة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، وتحسين مهاراتها في التعرف على المشكلات وحلها بفعالية. من خلال ما سبق نلاحظ تحقق الهدف الثالث الذي ينص على "تحديد أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات) في الميزة التنافسية لمصانع الاسمنت اليمنية".

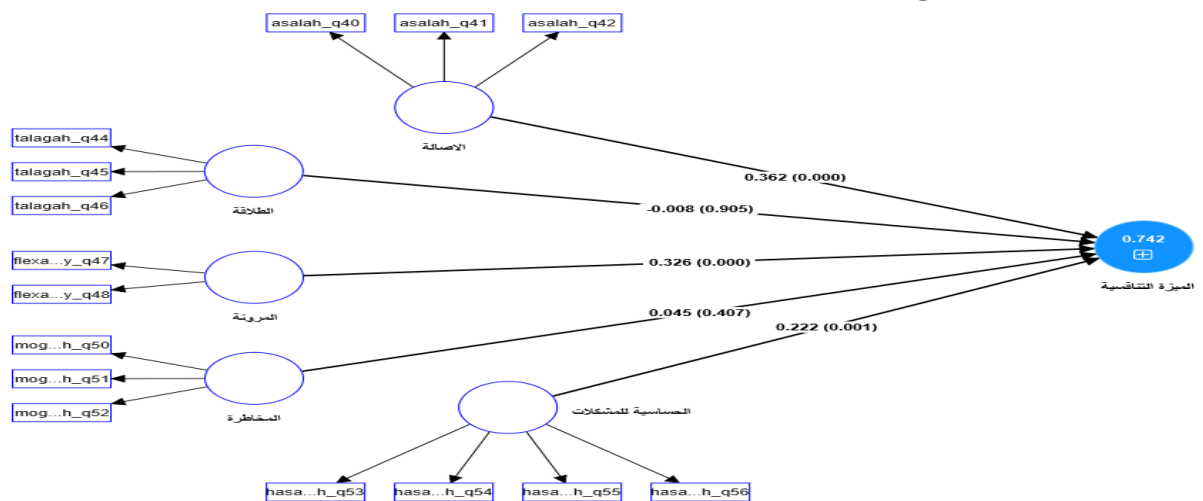
وبالتالي، فإن التركيز على تطوير أفكار إبداعية ذات قيمة عملية أكبر قد يكون أكثر فاعلية في تعزيز الميزة التنافسية. وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية، أي ان بُعد الطلاقة ليس له أثر معنوي مباشر في الميزة التنافسية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في الميزة التنافسية لمصانع الاسمنت اليمنية".

بينت نتائج الجدول (6) أن المرونة كان لها أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً في الميزة التنافسية ( $\beta = 0.326, p < 0.001$ )، مما يعكس أهمية قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها في بيئة الأعمال. فالمرونة التنظيمية تتيح للمؤسسات تعديل استراتيجياتها بسرعة، وابتكار حلول جديدة لمواكبة احتياجات السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة. لذا، فإن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات مرنة قادرة على الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء وظروف السوق المتغيرة، مما يعزز قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي. وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، أي ان بُعد المرونة له أثر معنوي قوي مباشر في الميزة التنافسية.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في الميزة التنافسية لمصانع الاسمنت اليمنية".

من الجدول (6) أظهرت النتائج ان المخاطرة ليس لها أثر بشكل معنوي في الميزة التنافسية ( $\beta = 0.045, p = 0.407$ )، مما يشير إلى أن الاستعداد لتحمل المخاطر لا يرتبط بشكل مباشر بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. قد يكون ذلك بسبب أن المخاطرة، رغم أهميتها في بعض الحالات، تحتاج إلى أن تكون مدروسة ومبنية على استراتيجيات واضحة لضمان



أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لمصانع الإسمنت اليمنية، وهو ما يدعم منطلقات وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية، اللتين تؤكدان أن

## مناقشة النتائج

الإسمنت، حيث تفرض القيود التقنية والمالية حدوداً على استيعاب عدد كبير من الأفكار.

أما عدم أثر بُعد المخاطرة، فقد يعكس الطبيعة المحافظة لصناعة الإسمنت، إذ تميل الإدارات إلى تجنب القرارات عالية المخاطر نظراً لارتفاع تكاليف الأخطاء التشغيلية والاستثمارية، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات الحديثة التي أكدت أن أثر المخاطرة في الأداء التنافسي يكون أضعف في الصناعات الثقيلة مقارنة بالقطاعات الخدمية أو التكنولوجية (Yuwanda et al., 2023).

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة وجود أثر إيجابي لبُعد الحساسية للمشكلات في تعزيز الميزة التنافسية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (المشهداني، 2022) ودراسات حديثة أخرى أكدت أن القدرة على الاستشعار المبكر للمشكلات وتحليلها تمثل عنصراً جوهرياً في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وتعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق (Febrianti, 2024). وتبرز أهمية هذا البعد في صناعة الإسمنت من خلال دوره في الحد من الأعطال التشغيلية، وتحسين جودة المنتج، ودعم استمرارية العمليات الإنتاجية في بيئات تتسم بعدم الاستقرار.

#### المساهمة النظرية والعملية

تحمل نتائج هذه الدراسة دلالة نظرية مهمة، حيث تسهم في تعزيز الأطر الحالية للإدارة الاستراتيجية، ولا سيما وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية. وتشير النتائج إلى أن الإبداع التنظيمي يتجاوز كونه نشاطاً إدارياً روتينياً ليصبح أصلاً استراتيجياً ديناميكياً يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتوفر هذه الرؤية إطاراً نظرياً موسعاً لفهم كيفية استثمار المنظمات لأصولها غير الملموسة، مثل الإبداع ورأس المال البشري، بغية التفوق على المنافسين في بيئات صناعية معقدة ومتغيرة، علاوة على ذلك، يتيح تفكيك الإبداع التنظيمي إلى أبعاده المختلفة (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المخاطرة) تقديم رؤى دقيقة حول أي من هذه الأبعاد يسهم بشكل أكبر في تعزيز الميزة التنافسية، بما يسهم في ربط النظرية بالتطبيق العملي. كما تسهم الدراسة في تعميق الفهم النظري لعلاقة الإبداع التنظيمي بالميزة التنافسية من خلال اختبار هذه العلاقة في سياق صناعي لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة. وتشير النتائج إلى أن أثر الإبداع التنظيمي ليس متجانساً عبر جميع أبعاده، بل يختلف باختلاف طبيعة البعد والسياق التنظيمي، وهو ما يعزز أهمية دراسة الإبداع بصورة متعددة الأبعاد من أجل تحقيق فهم شامل وأكثر دقة للميزة التنافسية.

أما على الصعيد العملي، فتشير النتائج إلى مجموعة من التداعيات المهمة لمديري مصانع الأسمنت وغيرها من الصناعات المشابهة. إذ ينبغي على الإدارات التركيز على

القدرات الإبداعية تمثل مورداً استراتيجياً غير ملموس يتسم بالندرة وصعوبة التقليد، ويسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. وتتسق هذه النتيجة مع نتائج دراسات حديثة أكدت الدور المحوري للإبداع التنظيمي في تعزيز التفوق التنافسي في البيئات الصناعية، مثل دراسات (Dughaim & Obayes, 2021; Febrianti, 2024; Nasifoglu Elidemir et al., 2020; الوشمي & القحطاني, 2020; عز الدين, 2023) والتي بينت أن المنظمات التي تستثمر في تطوير قدراتها الإبداعية تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها التشغيلي ومواجهة الضغوط التنافسية. في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Yuwanda et al., 2023) التي لم تجد أثراً مباشراً للإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بتباين السياقين القطاعي والثقافي، فضلاً عن اختلاف طبيعة المتغيرات الوسيطة التي اعتمدها تلك الدراسة، مما يشير إلى أن أثر الإبداع قد يكون مشروطاً بسياق التطبيق ونمط الصناعة.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن بُعد الأصالة يسهم إسهاماً إيجابياً في تعزيز الميزة التنافسية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (المشهداني، 2022)، ويتسق مع ما أشارت إليه دراسات حديثة بأن تبني الأفكار الجديدة وغير التقليدية يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين المنتجات والعمليات وتقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية. (Febrianti, 2024) ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في صناعة الإسمنت، التي تتسم بارتفاع تكاليف الإنتاج واحتمال المنافسة، حيث يسهم التفكير الأصيل في إيجاد حلول ابتكارية لتحسين كفاءة استخدام الموارد وخفض التكاليف التشغيلية.

كشفت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة عن وجود أثر إيجابي لبُعد المرونة في تحقيق الميزة التنافسية، بما ينسجم مع نتائج (المشهداني، 2022) ودراسات أخرى حديثة أكدت أن المرونة التنظيمية تُعد من أهم متطلبات الاستجابة الفعالة للتغيرات السوقية والتكنولوجية (Nasifoglu Elidemir et al., 2020) وتشير هذه النتيجة إلى أن قدرة مصانع الإسمنت اليمينية على تعديل إجراءاتها التشغيلية والتكيف مع الظروف الاقتصادية والأمنية المتقلبة تمثل عاملاً حاسماً في الحفاظ على موقعها التنافسي، لا سيما في البيئات غير المستقرة.

في المقابل، لم تُظهر نتائج الفرضيتين الفرعيتين الثانية والرابعة أثراً معنوياً لبُعد الطلاقة والمخاطرة في الميزة التنافسية. ويختلف عدم أثر بُعد الطلاقة مع ما توصلت إليه دراسة (Dughaim & Obayes, 2021)، ويمكن تفسير ذلك بأن كثرة الأفكار أو البدائل لا تُسهم بالضرورة في تحقيق ميزة تنافسية ما لم تُترجم إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ، خصوصاً في الصناعات كثيفة رأس المال مثل صناعة

التشغيلية وتعزيز قدرة المصانع على التكيف مع التغيرات السوقية، من خلال تبني سياسات مرنة وهيكل إداري غير تقليدي.

3. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لا تقتصر على تنمية الأبعاد المؤثرة فحسب، بل تمتد لمعالجة ضعف الأبعاد التي لم تُظهر أثراً معنوياً، وذلك عبر تنمية مهارات التفكير الإبداعي، والعمل الجماعي، وحل المشكلات بأساليب مبتكرة.

4. تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع تنسم بالثقة والانفتاح وتقدير المبادرات، بما يساعد على تفعيل الأبعاد غير المؤثرة، ويحد من المعوقات التنظيمية أو الثقافية التي قد تكون وراء ضعف تأثيرها.

5. تبني أنماط قيادية تحويلية وإبداعية تسهم في تحفيز الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار، بما يعزز ممارسة الإبداع التنظيمي بصورة شاملة، ويعيد تنشيط الأبعاد التي لم تحقق تأثيراً ملموساً في النتائج.

6. إجراء تقييمات دورية لأبعاد الإبداع التنظيمي باستخدام مؤشرات كمية ونوعية، بهدف الوقوف على أسباب عدم تأثير بعض الأبعاد، وتوجيه السياسات الإدارية لمعالجتها بما يحسن الأداء التنافسي

#### القيود

- اعتمدت على الاستبيانات كأداة رئيسية للقياس، ما قد يعكس ميلاً للطرق الذاتية في التقييم.
- اقتصرت الدراسة على مصانع الأسمنت في اليمن، ما يقيد تعميم النتائج على صناعات أخرى أو سياقات جغرافية مختلفة.

#### بيان الإفصاح

- **الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة:** تمت هذه الدراسة وفقاً للمعايير الأكاديمية والأخلاقية المعتمدة في مركز إدارة الأعمال بجامعة صنعاء. قبل جمع البيانات، تم تزويد جميع المشاركين بمعلومات واضحة حول أهداف الدراسة، طبيعة مشاركتهم، وحقوقهم، بما في ذلك حقهم في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. كما تم التأكيد على أن المشاركة طوعية بالكامل، وأن جميع البيانات التي تم جمعها ستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدام أي معلومات شخصية بشكل يمكن التعرف عليه. وقد حصل الباحثين على الموافقة الخطية من جميع المشاركين قبل بدء الدراسة لضمان الامتثال الكامل للمعايير الأخلاقية.

- **توافر البيانات والمواد:** تتوفر البيانات الداعمة لنتائج هذه الدراسة من المؤلف المراسل عند الطلب.

- **مساهمة المؤلفين:** تولى المؤلف الأول تطوير فكرة البحث وتصميم منهجيته، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها

تعزيز الأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات من خلال تشجيع التفكير غير التقليدي، وتبني هيكل تنظيمية مرنة، وبناء أنظمة فعالة لرصد المشكلات التشغيلية مبكراً. كما توضح النتائج أن تشجيع كثرة الأفكار أو تبني المخاطرة دون وجود آليات واضحة للتنفيذ والتقييم قد لا يعكس إيجاباً على الميزة التنافسية، مما يستدعي توجيه الجهود الإبداعية نحو حلول عملية قابلة للتطبيق. ويمكن تعميم هذه الدلالات على قطاعات صناعية أخرى، خاصة تلك التي تنسم بارتفاع التكاليف الرأسمالية وحساسية القرارات التشغيلية، بما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة على المدى الطويل.

#### الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج أن مصانع الأسمنت (محل الدراسة) تولي اهتماماً مرتفعاً نسبياً بالإبداع التنظيمي، حيث يمثل هذا الأخير عاملاً مستقلاً أساسياً لتعزيز الترابط بين الأقسام والإدارات وتحسين كفاءة العمليات الداخلية وهو ما يقدم رؤية واضحة للمديرين حول كيفية استثمار الإبداع كأداة لزيادة القدرة التنافسية.

2. يُعد بُعد المرونة من أبرز العناصر التي يعززها الإبداع التنظيمي، حيث يسهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، وبالتالي تحسين الميزة التنافسية للمصانع وهو ما يمثل إسهام فريد في سياق صناعة الاسمنت في الجمهورية اليمنية.

3. لوحظ اهتمام كبير لدى مصانع الأسمنت بالميزة التنافسية، مما يعكس وعي متزايد بأهمية استثمار الإبداع التنظيمي لتعزيز الأداء التنافسي في بيئة أعمال محدودة الموارد ومتقلبة.

4. تؤكد النتائج أن الإبداع التنظيمي أثر بشكل مباشر على جودة الإنتاج وكفاءته، بما يعزز قدرة المصانع على المنافسة في السوق، وقد أظهرت التحليلات وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين مستوى الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية للمصانع محل الدراسة.

5. تساهم البيئة الإبداعية المستمرة في تعزيز قدرة الشركات على الابتكار وتحسين الأداء التنافسي بشكل مستدام.

#### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان إدارات مصانع الإسمنت اليمنية بما يلي:

1. تعزيز التكامل بين الأقسام والإدارات في مصانع الأسمنت اليمنية لدعم تدفق المعرفة وتوليد الأفكار الإبداعية، مما يعزز بيئة تنظيمية محفزة للابتكار وفاعلية في اتخاذ القرار.

2. ضرورة دعم أبعاد الإبداع التنظيمي المؤثرة، لاسيما المرونة والأصالة، لما لها من دور فعال في تحسين الكفاءة

وكتابة المسودة الأولية للدراسة. كما أسهم المؤلف الثاني في تفسير النتائج، ومراجعة المحتوى العلمي مراجعة نقدية، ومتابعة مراحل تنفيذ البحث، فضلاً عن مراجعة النسخة النهائية من الدراسة. وقد اطلع جميع المؤلفين على النسخة النهائية للبحث ووافقوا عليها.

– **مصدر البحث:** تُعد هذه الدراسة جزءاً من أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي في مصانع الأسمنت اليمنية ولم تتم مناقشتها بعد.

– **تضارب المصالح:** لا يوجد

– **التمويل:** لا يوجد تمويل

– **شكر وتقدير:** يتقدم المؤلفون بخالص الشكر والتقدير إلى كادر مركز إدارة الأعمال بجامعة صنعاء، تقديراً لدعمهم وتعاونهم المثمر الذي أسهم في إنجاز هذه الدراسة. كما يعرب المؤلفون عن بالغ امتنانهم لمسؤولي مصانع الأسمنت على مساهمتهم الفاعلة في توزيع الاستبانات وتشجيع المشاركين على التفاعل مع الدراسة. ويخصّ المؤلفون كذلك إدارة المجلة بالشكر والتقدير على جهودها العلمية والمهنية في دعم نشر هذا العمل الأكاديمي.

#### Open Access

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third-party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

#### المراجع

– أبو عبدون، هيا علي موسى. (2022). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية

المساهمة العامة [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة].  
<https://search.mandumah.com/Record/1276563>

– أحمد، محمود همام علي. (2023). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي – دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات [أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس].  
<https://search.mandumah.com/Record/1382633/Details>

– الاشول، يحيى محمد أحمد محمد. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الرقابي للبنوك الإسلامية بالتطبيق على بنك التضامن الإسلامي بالجمهورية اليمنية للعام 2019م [أطروحة دكتوراه]. جامعة سنار.

– الحاشدي، آسيا. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات الدولية العاملة في اليمن. [رسالة ماجستير]. جامعة صنعاء.

– الدماك، محمد مسلم. & نافع، وجيه عبد الستار محمد. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (3)13، 1258-1280.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1548650>

– الزعبي، مريم. & أبو بريك، جميل. (2022). مدى تأثير الأبداع الإداري في البنوك الأردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. *Journal of Arts، Literature، Humanities and Social Sciences*، (81)، 89-105.

<https://doi.org/https://doi.org/10.33193/JALHSS.81.2022.697>

– العسافسة، نبيل أحمد مصطفى. (2020). أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي متغيراً وسيطاً في البنوك التجارية الأردنية [أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة].  
<https://search.mandumah.com/Record/1127361>

– المركز الوطني للإحصاء. (د.ت.). النشرات الإحصائية السنوية: فصل التجارة الخارجية للأعوام (2006-2015م). الجمهورية اليمنية.

– المشهداني، نذير عمار جميل. (2022). الإبداع التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة آسيا سيل في العراق [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة].

<https://search.mandumah.com/Record/1405157>

[ly shrkat aladwyt The Impact of Market Orientation and Information Technology Competency on?enrichId=rgreq-b4986a6364ec43ee395061310ba4b082-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOz M00TczMzg1MztBUzo5OTcyNTcxMjE5 MTg5NzlAMTYxNDc3NjAzNDc1Ng%3D%3D&el=1 x 3& esc=publicationCoverPdf](https://search.mandumah.com/Record/1157682)

- نعيمة، زعرور. (2021). الإبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة "قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 4(3)، 185–198. <https://asjp.cerist.dz/en/article/176025198>
- هزيمة، أديب. (2011). أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة [أطروحة دكتوراه]. كلية الأعمال-جامعة عمان العربية. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-520375>
- وزارة الصناعة والتجارة. (2023). تقرير إدارة التجارة الخارجية بخصوص كميات الإسمتة المستوردة للفترة (2016–2022م). الجمهورية اليمنية.

## References

- Abu Adoun, H. A. M. (2022). *The impact of managerial creativity on achieving competitive advantage in the Arab Potash Company* (Master's thesis, Mutah University, Jordan). (In Arabic). <https://search.mandumah.com/Record/1276563>
- Ahmed, M. H. A. (2023). *The effect of knowledge management on organizational creativity: A field study on the Egyptian Telecommunications Company* (Doctoral dissertation, Ain Shams University, Cairo, Egypt). (In Arabic). <https://search.mandumah.com/Record/1382633/Details>
- Al-Ashoul, Y. M. A. M. (2021). *The effect of administrative creativity on improving the supervisory performance of Islamic banks: Applied to Al-Tadamon Islamic Bank in the Republic of Yemen (2019)* (Unpublished master's thesis). University of Sinnar. (In Arabic).

– الوشمي، العنود بنت خالد. & القحطاني، زينة بنت محمد. (2020). أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *العلوم التربوية*، 28(4)، 399–439.

<https://search.mandumah.com/Record/1157682>

- بن قدور، عابد. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية [أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3]. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/6639>
- حمودة، نسيم. & كرامش، بلال. (2023). الإبداع التنظيمي دعامة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 7(1)، 345–363. <https://asjp.cerist.dz/en/article/228265>
- شطبية، زينب. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم استراتيجيات الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات العاملة بالقطاع الخدمي (تأمين، اتصال، بنوك) خلال الفترة (2009-2015) [أطروحة دكتوراه، قاصدي مرباح]. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/20161>
- عزالدين، سمير. (2023). أهمية الإبداع في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات-دراسات اقتصادية، 17(2)، 386–396. <https://asjp.cerist.dz/en/article/230030396>
- لحسن، يوسف، & سراج، وهيب. (2023). تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومدى تأثيرها بالإبداع التنظيمي-دراسة حالة موبيليس، وكالة بشار. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 9(2)، 368–382. <https://asjp.cerist.dz/en/article/230884>
- محيي الدين، علي محسن علي. (2024). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء [أطروحة دكتوراه]. جامعة صنعاء.
- منطاش، أحمد عبدالحكيم علي محمد. (2020). تأثير التوجه بالسوق وكفاءة تكنولوجيا المعلومات على القدرة التنافسية من خلال تكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية [أطروحة دكتوراه، جامعة الأزهر]. [https://www.researchgate.net/publication/349733853\\_tathyr\\_altwjh\\_balswq\\_wkfat\\_tk\\_nwllwja\\_almlwmat\\_ly\\_alqdrat\\_altnafsytm\\_n\\_khlal\\_tkaml\\_slsit\\_altwryd\\_drast\\_ttbyqyt](https://www.researchgate.net/publication/349733853_tathyr_altwjh_balswq_wkfat_tk_nwllwja_almlwmat_ly_alqdrat_altnafsytm_n_khlal_tkaml_slsit_altwryd_drast_ttbyqyt)

- Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Annual statistical bulletins: Foreign trade section. National Statistics Center (2006–2015), Republic of Yemen. (In Arabic)
  - Asasfeh, N. A. M. (2020). *The impact of strategic leadership practices on achieving competitive advantage through organizational creativity as a mediating variable in Jordanian commercial banks* (Doctoral dissertation, Mutah University, Jordan). (In Arabic) <https://search.mandumah.com/Record/1127361>
  - Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
  - Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE 6e*. Pearson Education Limited.
  - Ben Kaddour, A. (2017). *The role of information technology in achieving competitive advantage for the economic enterprise: An applied study on a sample of Algerian firms* (Doctoral dissertation, University of Alger 3, Algeria). (In Arabic) <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/6639/1/%D8%B3.948.33.pdf>
  - Chetiba, Z. (2017). *The role of information and communication technology in supporting competitive advantage strategies: A case study of a sample of service sector organizations (insurance–telecommunications–banks) during the period 2009–2015* (Doctoral dissertation, Kasdi Merbah University, Algeria). (In Arabic) <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/20161>
  - Al Damak, M. M., & Nafi, W. A. S. M (2022). The role of information technology in achieving sustainable competitive advantage: An applied study. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13(3), 1258–1280. (In Arabic). <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1548650>
  - Al-Hashadi, A. M. M. (2023). *The role of electronic management in achieving administrative creativity in international organizations operating in Yemen* (Master's thesis, Sana'a University, Yemen). (In Arabic).
  - Al-Mashhadani, N. A. J. (2022). *Organizational creativity and its role in achieving competitive advantage: An applied study on Asia Cell Company in Iraq* (Unpublished master's thesis). Mutah University, Jordan. (In Arabic). <https://search.mandumah.com/Record/1405157>
  - Al-Washmi, A., & Al-Qahtani, Z. (2020). The impact of organizational creativity on achieving competitive advantage in higher education institutions. *Journal of Educational Sciences*, 28(4), 399–439. (In Arabic). <https://search.mandumah.com/Record/1157682>
  - Al-Zogbi, M., & Abu Breik, J. (2022). The impact of managerial creativity in Jordanian banks and its role in achieving competitive advantage. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 81. (In Arabic) <https://doi.org/10.33193/JALHSS.81.2022.697>
  - Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
  - Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science*

- Administrative Sciences*, 7(1). (In Arabic) <https://asjp.cerist.dz/en/article/228265>
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*. Cengage Au. <https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=gVtnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR18&dq=%EF%80%AD+Hitt,+M.+A.,+Ireland,+R.+D.,+%26+H+Strategic+management,+competitiveness+and+globalization.+South-Western+College+Publishing.&ots=4Kcna-6CCD&sig=rLJYNp7-aapMI2wRsDPG7b7SSsw>
  - Hazaymeh, A. M. H. (2011). *The impact of information technology implementation on improving competitive advantage in public shareholding companies* (Doctoral dissertation, Amman Arab University, Jordan). (In Arabic) <https://search.emarefa.net/detail/BIM-520375>
  - Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11th ed.). Cengage Learning.
  - Kapoor, M., & Aggarwal, V. (2020). Tracing the economics behind dynamic capabilities theory. *International Journal of Innovation Science*, 12(2), 187–201. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2019-0050>
  - Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement. *College Station, Durham, North Carolina, USA*. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
  - Kršlak, S. Š., & Ljevo, N. (2021). Organizational Creativity in the Function of Improving the Competitive Advantage of Tourism Companies in Bosnia and Herzegovina. *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative*
  - Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
  - Dughaim, M. K., & Obayes, K. S. (2021). ORGANIZATIONAL CREATIVITY AND ITS IMPACT ON ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGEAN APPLIED STUDY IN AL-WAHA COMPANY FOR SOFT DRINKS AND JUICES. 20(6). <https://www.abacademies.org/articles/organizational-creativity-and-its-impact-on-achieving-competitive-advantagean-applied-study-in-alwaha-company-for-soft-drinks-and-13798.html>
  - Ezzedine, S. (2023). The importance of creativity in achieving competitiveness of economic institutions in Algeria: A field study on a sample of institutions. *Economic Studies*, 17(2). (In Arabic) <https://asjp.cerist.dz/en/article/230030>
  - Febrianti, R. A. M. (2024). The Influence of Creativity and Innovation on Competitive Advantage and Price as a Mediating Variable. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 127–136. <https://doi.org/10.36555/almana.v8i1.2468>
  - Furrer, O., Sudharshan, D., Thomas, H., & Tereza Alexandre, M. (2008). Resource configurations, generic strategies, and firm performance: Exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 15–40. <https://doi.org/10.1108/17554250810909400>
  - Gellweiler, C. (2018). Cohesion of RBV and industry view for competitive positioning. *Strategic Management*, 23(2), 3–12. <https://doi.org/10.5937/StraMan1802003G>
  - Hamouda, N., & Karamsh, B. (2023). Organizational creativity as a fundamental pillar for achieving competitive advantage in small and medium enterprises in Jijel Province. *Journal of Financial and*

[Market Orientation and Information Technology Competency on](#)

- Naima, Z. (2021). Creativity as an approach to achieving a competitive advantage for organizations: A case study of the Koudilat mineral water bottling company – Biskra. *Al-Manhal Economic Journal*, 4(3), 185–198. (In Arabic) <https://asjp.cerist.dz/en/article/176025>
- Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295. <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). EMPLOYEE CREATIVITY: PERSONAL AND CONTEXTUAL FACTORS AT WORK. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
- Porter, M. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster. [https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=7UqQXsQ\\_dj4C&oi=fnd&pg=PT2&dq=%EF%80%AD%09Porter,+M.+E.+1985\)+Competitive+advantage:+Creating+and+sustaining+superior+performance.+Free+Press.&ots=FhaLWoBPcP&sig=4gqzFLfKyI9M4fCVsA2cHbJ2Vo8](https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=7UqQXsQ_dj4C&oi=fnd&pg=PT2&dq=%EF%80%AD%09Porter,+M.+E.+1985)+Competitive+advantage:+Creating+and+sustaining+superior+performance.+Free+Press.&ots=FhaLWoBPcP&sig=4gqzFLfKyI9M4fCVsA2cHbJ2Vo8)
- Rozhko, V. I., & Aloslyn, D. D. (2024). Research and improvement of competitive advantages of the enterprise. *Problems of Economy. Research Centre for Industrial Problems of Development.*, (1 (59)), 84–89. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-84-89>
- Rumanti, A. A., Rizana, A. F., & Achmad, F. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open Sciences, 2(1), 81–91. <https://doi.org/10.47631/jareas.v2i1.215>
- Lahsen, Y., & Saraj, W. (2023). The competitiveness of the economic institution and the extent of its impact by organizational creativity: A case study of Mobilis agency in Bechar. *Al-Bashaer Economic Journal*, 9(2), 368–382. (In Arabic) <https://asjp.cerist.dz/en/article/230884>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th Edition). Pearson.
- Mateos-Aparicio, G. (2011). Partial least squares (PLS) methods: Origins, evolution, and application to social sciences. *Communications in Statistics-Theory and Methods*, 40(13), 2305–2317. <https://doi.org/10.1080/03610921003778225>
- Ministry of Industry and Trade. (2023). *Foreign trade department report on cement import quantities for the period (2016–2022)*. Foreign Trade Department, Republic of Yemen. (In Arabic)
- Mohyi Al-Din, A. M. A. (2024). *The role of strategic leadership in achieving competitive advantage through the implementation of total quality management: A field study in private hospitals in the capital Sana'a* (Doctoral dissertation, Sana'a University, Yemen). (In Arabic)
- Montash, A. A. H. A. M. (2020). *The impact of market orientation and information technology efficiency on competitive ability through supply chain integration* (Doctoral dissertation, Al-Azhar University, Egypt). (In Arabic) [https://www.researchgate.net/publication/349733853\\_tathyr\\_altwjh\\_balswq\\_w\\_kfat\\_tknwlwjya\\_almlwmat\\_ly\\_alqdr\\_talna\\_fsy\\_t\\_mn\\_khlal\\_tkaml\\_slslt\\_altwryd\\_drast\\_tbyqyt\\_ly\\_shrkat\\_aladwy\\_t](https://www.researchgate.net/publication/349733853_tathyr_altwjh_balswq_w_kfat_tknwlwjya_almlwmat_ly_alqdr_talna_fsy_t_mn_khlal_tkaml_slslt_altwryd_drast_tbyqyt_ly_shrkat_aladwy_t)

- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014). Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. *Brazilian Business Review*, 11(5), 122–144. <https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.5.6>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Yuwanda, T., Gustina, L., & Bella, S. (2023). Increasing competitive advantage through creativity and innovative behavior: The moderating role of digital leadership. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 63–77. [https://doi.org/10.22441/jurnal\\_mix.2023.v13i1.005](https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.005)
- innovation in enhancing SMEs performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100045. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100045>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 587–632). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15)
- Schilling, M. (2020). *Strategic management of technological innovation* (6th edition). McGraw-Hill Education.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Stanciu, O. (2006). Shaping Competitive Advantage For Agroecologic Products. *Studies in Business and Economics*, 1(1), 51–55. <http://eccsf.ulbsibiu.ro/RePEc/blg/journal/115stanciu.pdf>