

# أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية

## “The Impact Human Capital on Achieving Sustainable Competitive Advantage: A Field Study at the Pharmaceutical Manufacturing Industries in Yemen”

<https://aif-doi.org/AJHSS/096104>

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض<sup>(1)</sup>

د. نجيب محمد يحيى البشاري<sup>(2)</sup>

1 أستاذ إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية

a.musleh@ust.edu.ye

جامعة العلوم والتكنولوجيا

2 أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية العلوم الإدارية

جامعة العلوم والتكنولوجيا

### الملخص

من قبل الشركات محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتوفر رأس مال بشري عالٍ. إضافة إلى وجود أثر لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها، وقد كان أكثرها أثراً في تحقيق الميزة التنافسية بعد المهارات وأقلها بعد المعارف.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بإدارة وتطوير رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة بوصفه موجوداً استراتيجياً يمنح الشركات المزايا التنافسية ويحافظ عليها. الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الميزة التنافسية المستدامة، الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، إضافة إلى معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة ومستوى توفر رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (1116) فرداً، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث بلغ عددها (280) فرداً، وتم إجراء معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام عالٍ

**Abstract**

This study aimed at investigating the impact of administrative empowerment dimensions (information sharing, freedom and independence, motivation, influence) on achieving sustainable competitive advantage dimensions (cost, quality, flexibility, innovation) through human capital at the Yemeni pharmaceutical manufacturing industries. It also aimed to identify the degree to which sustainable competitive advantage is achieved and the administrative empowerment is practiced as well as the human capital is made available at these industries .

The analytical descriptive method was used in this quantitative study. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a questionnaire was developed for collecting primary data from the study population of (1116) individuals at the Yemeni pharmaceutical manufacturing industries. The sample of (280) was chosen by means of the random stratified method. Data were processed and analyzed by using (SPSS) .

The results of the study revealed that these industries have considerable interest toward the administrative empowerment practices and abundance of human capital. It was also found that the dimension of information sharing had high impact on achieving the sustainable advantage, whereas the dimension of influence had the lowest impact on achieving the sustainable advantage. In addition, the dimension of motivation had high impact on the human capital, whereas the dimension of influence had the lowest impact on the human capital despite the dimension of motivation was the least dimension used at the pharmaceutical industries. The results also revealed that the administrative empowerment has an impact on achieving the sustainable advantage through the human capital.

**Keywords:** Human Capital, sustainable competitive advantage, pharmaceutical manufacturers in Yemen.

**المقدمة:**

أدت التطورات المختلفة التي يشهدها العالم والتحولت المتسارعة في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، من أجل ضمان البقاء والتطور والاستمرار. "لكن قواعد العملية التنافسية قد تغيرت في السنوات الأخيرة الماضية، وانتقلت من منطق التنافس وفق اقتصاديات الحجم إلى منطق المنافسة المستدامة على رأس المال الفكري إذ لم تعد الموارد الملموسة أساساً ملائماً لبناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة أن هناك اتساقاً

جوهرياً على أن الاستثمار في الموارد البشرية هو أضمن مدخل للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة" (الدوري وبوسالم، 2011، 2)، وبذلك أصبح المورد البشري هو الثروة الحقيقية للمنظمة وأهم عوامل الإنتاج فيها، لذلك يجب التركيز على هذا المورد والرفع من قدراته الإبداعية والفكرية والتحليلية، فهو ليس مجرد أصل غير ملموس بالنسبة للمنظمة فحسب بل هو مزيجٌ من المهارات المختلفة، والخبرات، والإمكانات والقدرات الإبداعية والابتكارية، فإذا كانت المنظمة تعرف وتدرّك كيف يسهم رأس المال البشري في نجاحها، فإنه يمكن إدارته على نحو فعال. ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات في وقتنا الحاضر إلى تطوير واستثمار رأس المال البشري بشكلٍ فعال من خلال تنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التي من شأنها الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتأمين استدامتها. وإذا كانت المنظمات والدول المتقدمة والدول النامية قد حققت مزايا تنافسية، إلا أنه على الصعيد المحلي مازالت الكثير من المنظمات اليمنية ومنها الشركات اليمنية المصنعة للأدوية تواجه منافسة شديدة في السوق المحلية والإقليمية، وعدم قدرة بعض هذه الشركات على إيجاد مزايا تنافسية لمنتجاتها والحفاظ عليها، وقد يكون ذلك ناتجاً عن عدم استخدام القائمين على إدارة هذه المنظمات للاستراتيجيات التنافسية المناسبة، وضعف إدراكهم للأهمية الحيوية لتطوير وتحفيز رأس المال البشري في منظماتهم، وما له من آثار إيجابية في توليد مزايا تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها لفترات طويلة. وفي ضوء ما سبق، فإن الهدف الأساس لهذه الدراسة يصب في اتجاه قياس أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

#### مشكلة الدراسة:

في ظل ما تعانيه الأسواق العالمية من أزمات متكررة بفعل التغيرات المتسارعة والقوى التنافسية المختلفة والتي فرضت ديناميكية متسارعة على مكونات ومتطلبات بيئة الأعمال، اتفقت العديد من الدراسات مثل دراسة محمد (2017، 75)، وقمري (2017، 17)، والطائي (2016، 43)، على أهمية امتلاك المنظمات الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق أفضلية في السوق والوصول إلى الريادة، لذلك انتقل اهتمام المنظمات والباحثين إلى البحث في كيفية إيجاد أساليب ومدخل حديثة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية العاملة. حيث يلعب رأس المال البشري دوراً مهماً في جعل الأصول غير الملموسة ميزة تنافسية من خلال تدعيم الطاقات والإمكانات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف إمكانياتهم المحتملة واستخدامها في تطوير شركاتهم. واستخدام العنصر البشري بشكلٍ فعالٍ يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ممّا يتطلب إحداث حالة من التكامل والمواءمة بين رأس المال البشري واستراتيجيات المنظمة لاكتساب الميزة التنافسية (Sahoo, Das, & Sundaray, 2011, 18).

ومن هذا المنطلق فإن العديد من الدراسات، مثل دراسة لويزة (2016، 301)، وقوادرية (2016، 24)، السعيدى ومعارض (2017-أ، 182)، وغيرهم اتفقت على أن رأس المال البشري بما يملكه من معارف ومهارات وخبرات تميزه بالمرونة والإبداع وسرعة رد الفعل، هو الذي يُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي فهو القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة.

ومما يثير الإنتباه على الصعيد المحلي فإن الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية تعد من المنظمات المهمة على المستوى الوطني، إذ تسهم بتنمية المجتمع وزيادة موارده من خلال تغطيتها نسبة (23.38%) من الإحتياجات الكلية للسوق المحلي من الأدوية والمستلزمات الطبية التي يحتاجها المجتمع اليمني (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017، 10)، إضافة إلى رعد الإقتصاد الوطني بعملة أجنبية من خلال صادراتها إلى السوق الخارجي، إلا أنه من خلال الاطلاع على التقارير السنوية للهيئة العليا للأدوية، يلاحظ أن الشركات اليمنية المصنعة للأدوية تعاني من شدة المنافسة في السوق المحلية والأجنبية، حيث وجد أن قيمة الأدوية المستوردة بالدولار للعام 2016م بلغ (235,612,740) وأن قيمة الأدوية المصنعة محلياً بلغ (41,207,134) بنسبة (14,89%) من الإجمالي (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017، 10)، وقد يكون ذلك ناتج عن مجموعة من العوامل والأسباب قد يكون من أهمها، ضعف إدراك القائمين على إدارة هذه الشركات للأهمية الحيوية لتنمية وتطوير رأس المال البشري في تلك الشركات وما له من آثار على اكتساب وتحقيق المزايا التنافسية للشركات والحفاظ عليها لفترات طويلة، لذا أصبح من الضروري للشركات اليمنية المصنعة للأدوية اعتماد استراتيجيات تطوير وإدارة رأس مالها البشري، مما قد يؤدي إلى الإسهام بتحقيق المزايا التنافسية المختلفة للشركة، بل وتحقيق استدامة لهذه المزايا. ويمكن إبراز المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة في السؤال الآتي:

- ما أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
1. ما مستوى رأس المال البشري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية؟
  2. ما مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية؟
  3. ما أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية؟

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى توفر رأس المال البشري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.
2. معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.
3. قياس أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

## أهمية الدراسة:

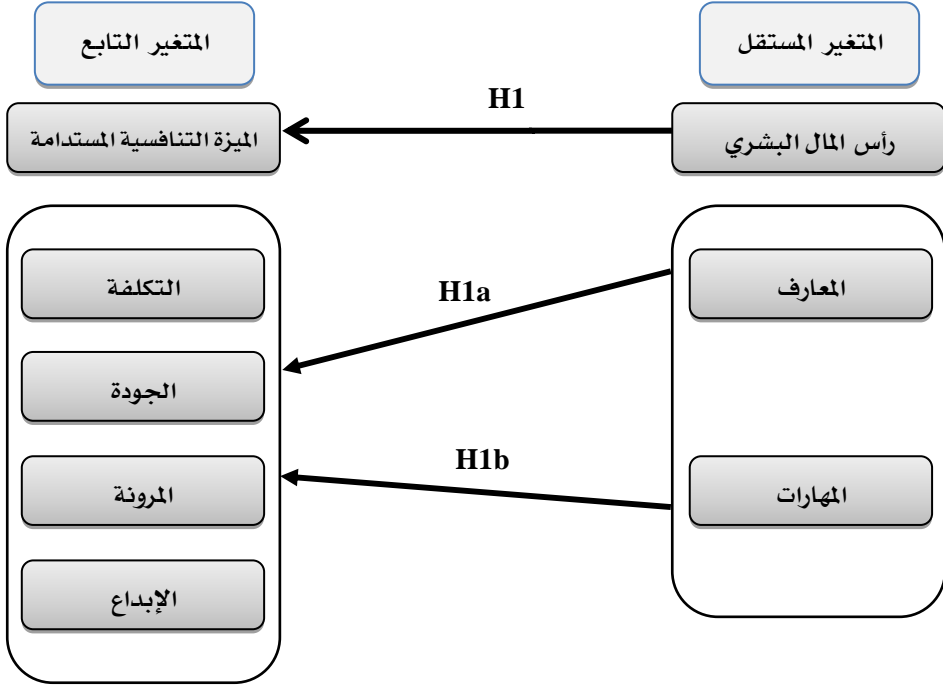
تتال الدراسة أهميتها من الآتي:

1. أهمية متغيري الدراسة (الميزة التنافسية المستدامة، رأس المال البشري) كون هذين المتغيرين لهما دور كبير في ضمان البقاء والتطور والاستمرار للشركات.
2. تقدم الدراسة تأصيل نظري وعلمي لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة ورأس المال البشري.
3. تشخيص واقع الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من حيث مستوى توفر رأس المال البشري ومستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة.
4. قد تسهم في زيادة اهتمام متخذي القرارات في الشركات محل الدراسة بزيادة مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري في تلك الشركات وبالتالي تحسين وضعها التنافسي على المستوى الإقليمي والدولي.
5. الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني وهو قطاع الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.
6. تُمثل هذه الدراسة رافداً لإثراء المكتبة الإدارية اليمنية والعربية في مجال الإدارة.

## نموذج الدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي إستناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها والإطلاع على بعض نماذج الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهدافها يتكون من المتغير المستقل المتمثل في رأس المال البشري والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، كما يوضح ذلك الشكل (1).

### شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة



#### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية المتمثلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمعارف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.
  2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

## وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل لهذه الدراسة في الشركة، كون متغيري الدراسة على مستوى الشركة.

## مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة على:

المصادر الأولية: وتمثل في البيانات الأولية التي تم جمعها من الشركات بواسطة الاستبانة التي تم توزيعها على العينة.

المصادر الثانوية: وتمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من الأدبيات المتاحة ذات العلاقة منها: الكتب والدراسات السابقة، والدوريات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة إلى مواقع الإنترنت ذات الصلة.

## حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

2. الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في

الجمهورية اليمنية ما عدا العمالة المؤقتة.

3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

## منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم

الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية، كما تم جمع المعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية والتي تشكل قطاع

الصناعة الدوائية في اليمن، والذي يعد من القطاعات الحديثة والناشئة، وقد وصل عدد مصانع الأدوية المنتجة في اليمن إلى (9) مصانع، (تقرير الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017) ويتكون

مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بواقع (1016) عاملاً وفقاً

لإحصاءات إدارات الموارد البشرية في هذه الشركات (2018). موزعين على (7) شركات من أصل (9)

شركات، حيث تم استبعاد شركتي شيفاكو، ورفا فارما لعدم تجاوبهما في إجراء هذه الدراسة،

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية. بواقع (280) عاملاً من مجتمع

الدراسة وهي نسبة ملائمة لمجتمع دراسة عدده (1016)، حسب جداول Uma Sekaran ومعادلة مورجان، والجدول (1) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها على مستوى كل شركة.

جدول (1): مجتمع الدراسة وعينتها

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة المئوية لعدد العاملين	حجم عينة الدراسة	نسبة العينة
1	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية	116	%11.42	32	%11.4
2	شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية	165	%16.24	48	%17.2
3	الشركة الدولية لصناعة الأدوية	110	% 10.83	30	%10.7
4	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية	260	% 25.59	70	%25
5	العالمية الحديثة لصناعة الأدوية	140	%13.78	40	%14.3
6	الشركة اليمنية المصرية للصناعة الدوائية	105	% 10.33	28	%10
7	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية	120	%11.81	32	%11.4
الإجمالي		1016	%100	280	%100

المصدر: إدارات الموارد البشرية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، صنعاء (2018).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

مصطلحات الدراسة:

### 1. الميزة التنافسية المستدامة:

هي "عبارة عن تحقيق المنظمة لمنفعة لا يمكن للمنظمات الأخرى أن تتسوخ منافعها أو تجد بديلاً عنها" (Hitt atel,2001:5).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: عبارة عن خاصية أو مجموعة من الخصائص تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) تمكن الشركات اليمنية المصنعة للأدوية من تحقيق مزايا تنافسية لمدة زمنية طويلة.



**2. رأس المال البشري:**

يعرف رأس المال البشري بأنه "القدرات والمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها أفراد المنظمة، والتي تعد ثروة حقيقية ومورداً مهماً من مواردها، حيث تعمل على استثمارها بالشكل الأمثل من أجل تحقيق مستويات أداء متميزة" (الزبيدي والمشهداني، 2016، 273)

ولأغراض هذه الدراسة يعرف رأس المال البشري أنه: عبارة عن مجموع ما يملكه العاملون بالشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية من معارف ومهارات يتم توظيفها على مستوى الأعمال الموكلة لهم أو على مستوى المنظمة ككل.

**3. الشركات المصنعة للأدوية:** هي جميع الشركات المعنية بصناعة الأدوية في نطاق الجمهورية اليمنية والخاضعة لإشراف الهيئة العليا لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

**الدراسات السابقة:**

دراسة بوحديد ويحيوي (2018)، بعنوان "دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية - الجزائر"، هدفت إلى معرفة دور رأس المال البشري بأبعاده (المهارات - الكفاءات) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع) للمؤسسة الصناعية - الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال البشري بعنصره المتمثلين في المهارات والكفاءات له مساهمة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة مفتاح (2017) بعنوان "دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسات - الجزائر"، هدفت إلى تحديد العلاقة بين رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية تبين دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات (SAA).

دراسة محمد (2017) بعنوان "خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - السودان"، هدفت إلى التعرف على أثر خصائص نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة بين خصائص نظم المعلومات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة.

دراسة السعيد ومعارض (2017) بعنوان "تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارية - العراق"، هدفت إلى معرفة تأثير رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في (المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة) وإدارته لدى موظفي مكتب المفتش العام - وزارة الثقافة العراقية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد

بينت نتائج الدراسة أن رأس المال البشري الاستراتيجي، يسهم في تحقيق التفوق والتميز في الأداء والانجاز العالي ويسهم في قيادة التغيير من خلال الإفادة من الابداعات والطاقات الفردية في تحسين كفاءة العمل.

دراسة قوادرية (2016) بعنوان "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، هدفت إلى معرفة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة مجال الدراسة هو مستوى متوسط، كما أظهرت أيضا أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تسيير المعرفة بالمؤسسة.

دراسة سميرية (2016) بعنوان "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - الجزائر"، هدفت إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة في تحقيق الأداء المتميز.

دراسة (Shukla و Warren، Mwesigye، 2016) بعنوان "تأثير التمكين الوظيفي على الميزة التنافسية المستدامة-رواندا"، هدفت بشكل عام لتقييم مساهمة تمكين الموظفين على المزايا التنافسية المستدامة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في رواندا. أي تحليل العلاقة بين تمكين الموظفين والميزة التنافسية المستدامة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرت النتائج أن تعزيز الموظفين وبناء قدراتهم لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة الزيادات وآخرين (2015) بعنوان "أثر رأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة - الأردن"، هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية بمكوناتها المختلفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في العاصمة الأردنية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية (معنوية) لرأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة المتوسطة.

دراسة العنزي، (2014) بعنوان "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة - العراق"، هدفت إلى الكشف عن دور تمكين العاملين من خلال (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً) في الميزة التنافسية المستدامة من خلال (الجودة، والمقدرة الجوهرية، والاستجابة للزبون) في عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف كعينة لتقييم تمكين

العاملين والميزة التنافسية المستدامة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين بكل أبعاده في الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة الدعجة (2013) بعنوان "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي - الأردن"، هدفت إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة على الأداء التنافسي للشركات محل الدراسة.

دراسة العوامرة والزيادات (2013) بعنوان "دور رأس المال البشري في الاستراتيجية التسويقية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة - الأردن"، هدفت إلى التعرف على دور رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في (المعرفة، المهارة، القدرة، الخبرة) في الاستراتيجية التسويقية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) ما بين رأس المال البشري وما بين الاستراتيجية التسويقية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

دراسة Sarra، Benabou، Tabeti (2013) بعنوان "دور استراتيجية إدارة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية - الجزائر"، هدفت إلى التعرف على دور استراتيجية إدارة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الجزائرية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة رأس المال البشري والميزة التنافسية إجمالاً، بينما لا يوجد علاقة واضحة بين ممارسات التدريب والميزة التنافسية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع مع بعض الدراسات السابقة كدراسة: محمد (2017)، (2016)، Shukla و Warren، Mwesigye، والغزني (2014)، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها لرأس المال البشري كمتغير مستقل كدراسة: سميرة (2016)، وقوادرية (2016)، والسعيد ومعارض (2017)، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في اعتمادها على رأس المال البشري كمتغير مستقل ومؤثر في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع ومن هذه الدراسات دراسة: بوحديد ويحيوي (2018)، ومفتاح (2017)، والزيادات وآخرين (2015)، والدعجة (2013)، والعوامرة والزيادات (2013)، و Benabou، Sarra (2013) و Tabeti، كما اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج

الوصفي التحليلي. كما اتفقت أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة كأداة في جمع المعلومات من عينة الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: في أنها بحثت أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة تنظيمية يمنية مختلفة إلى حد كبير عن البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات من حيث الاستقرار وتأثير البيئة السياسية والاجتماعية والإقتصادية وغيرها، حيث تناولت الدراسة الحالية قطاعاً من القطاعات الحيوية للاقتصاد اليمني، وهي الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

### الميزة التنافسية المستدامة:

#### مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها "مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة إلى استدامة هذه المزايا التنافسية" (علي، 2013، 58)، وقد أشار العديد من علماء الإدارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة" (البكري، وحمدان، 2013، 5). وقد عرفها طالب والبناء (2012) بأنها: "ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية ومتميزة لا تستطيع المنظمة الاستمرار من دون امتلاكها".

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها عبارة عن خاصية أو مجموعة من الخصائص تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) تنفرد بها منظمة ما عن غيرها، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً، وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه من منتجات لزيائتها.

وتتبع أهمية الميزة التنافسية المستدامة من كثرة التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، وبالرجوع إلى أدبيات الإدارة منها دراسة: العبادي، والعتبي، (2014، 201)، طالب، والبناء، (2012، 148)، (Macmillan, Tampoe, (2000,89)، يتضح أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في الآتي:

1. تُعد معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بتوفير وتوليد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها.
2. تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية كبيرة.
3. الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم الدائم، مما يشكل عامل جذب في الحصول على زبائن آخرين.
4. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً، وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية وأرباح كبيرة.

## أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

لقد تم تحديد أربعة أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وهي: التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، وذلك استناداً للعديد من النماذج، مثل نموذج Porter وسلسلة القيمة، وكذلك في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة لويزة (2016) وفلات (2014)، وبوحديد ويحيوي (2018)، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد.

أولاً: التكلفة:

يقصد بالتكلفة "قدرة المنظمة على توفير سلع أو خدمات بتكلفة أقل من منافسيها من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر" (شيما، 2013، 8)، ويشير نوالدين (2015، 62) إلى أن أي منظمة يجب عليها أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المنظمات المنافسة لها، ويرى (Aquilanoeta) أن "المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها، هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها" (خيرة، 2011، 45).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التكلفة من خلال المؤشرات الآتية:

- إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
- المقدرة على استغلال الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة عالية.
- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهامهم ووظائفهم والحفاظ عليهم.
- التحسين المستمر في إيجاد طرق وأساليب ابتكارية تضمن لها تخفيض التكلفة.
- الاهتمام بالبحث والتطوير في تحديث العمليات الإنتاجية.

## ثانياً: الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلباً لجميع المنظمات، سواءً الصناعية منها أو الخدمية، العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق (جمعة، 2007، 4). ويؤكد Stack, (2004) بأن "الجودة المتميزة تعد من المزايا التنافسية المستدامة المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات متميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن". في حين يرى عايض، (2018)،

34) أنها " مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبى حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها ، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع " .

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الجودة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود نظام متكامل لضمان الجودة
- تمييز منتجات الشركة بجودة عالية تلبى احتياجات الزبائن.
- تنوع منتجات الشركة حسب احتياجات السوق.
- مطابقة المنتجات للمواصفات ومعايير الجودة العالمية.
- استخدام أساليب وطرائق متنوعة لتحسين الجودة.
- مدى وفاء الشركة بالتزاماتها المختلفة في مواعيدها المحددة.

ثالثاً: المرونة:

يقصد بالمرونة "الاهتمام بالعملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم، وإشراكهم في القرارات لأجل إضافة القيمة لهم بشكل دائم ومستمر، فهي تسمح للمنظمة بإنتاج منتجات متنوعة وكثيرة، من خلال تعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون الاعتماد على المخزون ودون حدوث تأخر" (بو سالم، 2013، 72)، كما يصف (Dilworth, 1996) المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس المرونة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود آليات تضمن الاستجابة السريعة لرغبات واحتياجات الزبائن والسوق.
- المرونة العالية في التحكم في حجم إنتاج المنتجات بما يتناسب والتغير في الطلب عليها في السوق.
- وجود استراتيجيات كفيلة بتطوير كفاءة العمليات.
- توفر عاملين ذوي كفاء ومهارات متعددة
- وجود خطط وسياسات مرنة لتحقيق أهداف الشركة.

رابعاً: الإبداع:

الإبداع هو ذلك "المزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نواتج أصلية وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النواتج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (غافان، 2003، 9). كما يعرف الإبداع بأنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع المكونات للمنتج أو كيفية تصميمه" (بن عنتر، 2008، 148). ويشير عبد الغفور (2015، 31) إلى أن الإبداع "يعني كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة وهياكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو

العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعدُّ التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية المستدامة الذي يسمح للمنظمة الاستمرار في تميزها. ويرى أيضاً أن الابداع هو نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الابداع من خلال المؤشرات الآتية:

- توليد أفكار جديدة تعزز مكانة الشركة في السوق.
- تبني الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون.
- تقديم منتجات تتميز بالإبداع والابتكار والتجديد.
- إنتاج منتجات تتمتع بموثوقية أكثر من منتجات المنافسين.
- تبني منهجية تتضمن سياسة التجديد والإبداع في العمليات والمنتجات.

#### رأس المال البشري:

يُعدُّ رأس المال البشري من المفاهيم المهمة والحديثة التي بدأ العلماء والباحثون في مجال الإدارة يتناولها بشكل واسع، وذلك لما لرأس المال البشري من أهمية في بناء المنظمات وسُبل تشغيلها ونجاحها وبقائها، ويعرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية". Schultz (1961، 187). ويعرفه Malhorta (2003، 86) بأنه "عبارة عن قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتنموية للمنظمة"، كما عرفه الزبيدي والمشهداني (2016، 273) بأن يمثل "القدرات والمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها أفراد المنظمة، والتي تعد ثروة حقيقية ومورداً مهماً من مواردها، حيث تعمل على استثمارها بالشكل الأمثل من أجل تحقيق مستويات أداء متميزة".

ويرى السعيد ومعارج (2017، 182) أنّ رأس المال البشري هو "تركيبية متكاملة من المعارف والمهارات والخبرة والقدرة على التعلم داخل المنظمة يوجهها الفرد بنفسه نحو تعظيم العائد التنظيمي".

ومما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري، بأنه: جميع أفراد المنظمة الذين يتميزون بقدرات ومهارات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الإبداعية والأساليب المتطورة والأقوال المدبرة وتتمتع بمعرفة واسعة تنتقل المنظمة إلى مصاف المنظمات الرائدة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.

## أبعاد رأس المال البشري:

لقد تم تحديد بعدين لرأس المال البشري وهما: المعارف، المهارات، وذلك استناداً لمجموعة من الدراسات منها: الساعدي وآخرين (2013)، سميرة (2016)، وغريب (2015)، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد.

## أولاً: المعارف:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس بالمعرفة نفسها، وإنما بما تشكله من إضافة قيمة لها، وبالذات الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، كما أن المعرفة تمثل أهم الموجودات وهذا يحد ذاته يُعد السبب الرئيس، الذي حفز العديد من المنظمات العالمية إلى زيادة إنفاقها على إدارة المعرفة (Rowley, 2006, 3). ويعرف عمر (2013، 368) المعرفة بأنها "مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها، سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها". ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس توفر المعرفة من خلال المؤشرات الآتية:

توفر فرصاً كافية لتطوير معارف العاملين داخل الشركة.

توفر المعارف الجديدة والأكثر توافقاً مع متطلبات العمل.

وجود معارف كافية لدى العاملين تؤهلهم للتعامل الإيجابي مع المواقف المختلفة.

المحافظة على العاملين ذوي المعارف العالية، ووضعهم في المناصب المناسبة.

## ثانياً: المهارات:

يمكن تنمية رأس المال البشري من خلال المهارات والقدرات الجديدة التي تجعل المرء قادراً على التصرف بطرائق جديدة أو قادراً على تحسين الإنتاجية، ويتم الحصول على المهارات من خلال التدريب وتبادل الزيارات والخبرات، والتفاعل مع الموظفين الآخرين. ولكن اكتساب المهارات يُعد استثماراً في مجال رأس المال، إذا كان اكتساب المعرفة والمهارات يُحسن الإنتاجية والابتكار في العمل، والدخل، والصحة (David & Asamoah, 2011). وتعرف المهارات بأنها "استعداد أو موهبة طبيعية أو قد تكون مكتسبة تنمو بالمعرفة والتعليم وتصل بالتدريب والممارسة وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمانياً وذهنياً" (العنزي، 2014، 208). ويرى الطراونة والصالحي (2004، 160) أن المهارات هي المهارات الخاصة بالتنفيذ والتنسيق والدعم والتحقيق والتجديد والتقييم والتركييز. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس توفر المهارات من خلال المؤشرات الآتية:

- تلاؤم العمل مع مهارات وقدرات الأفراد الذين يقومون به.

- توفر المهارات والقدرات الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل لدى العاملين واستثمارها.



- وجود مهارات لدى العاملين تؤهلهم للتعامل الإيجابي مع المواقف المختلفة.
- وجود خطة وبرامج تدريبية كفيلة بإكساب وتطوير مهارات متنوعة للعاملين.

#### أداة الدراسة:

لقد تم بناء وتطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة وكذلك استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين القسم الأول يتمثل في: معلومات شخصية تتعلق بالمستجيب وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفة، مدة الخدمة بالشركة، طبيعة العمل)، وتمثل القسم الثاني: بمتغيري الدراسة وأبعادهما، وقد بنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي، (أتفق بشدة، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، حيث أعطيت أتفق بشدة (5) درجات، وأتفق (4) درجات، وغير متأكد (3) درجات، ولا أتفق درجتان، ولا أتفق بشدة درجة واحدة، والجدول (2) يوضح متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقرات كل بعد، والدراسات السابقة التي تم الاستناد إليها في إعداد فقرات الاستبانة.

#### جدول (2) متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقراتها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	النسبة المئوية	من ضمن الدراسة التي تم الاستناد إليها
المتغير المستقل: رأس المال البشري	المعارف	7	20%	الزيادات وآخرون، (2015)
	المهارات	6	17%	حسين، (2014)
المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة	التكلفة	6	17%	النشومي، وآخرون (2017)
	الجودة	6	17%	لويذة (2016)
	الإبداع	5	14.5%	الشريف وحياء (2016)
	المرونة	5	14.5%	الطائي (2016)
عدد الفقرات		35	100%	

كما يوضح الجدول (3) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول

النتائج.

### جدول (3) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المتوسط	المعنى أو التقدير اللفظي	(النسبة المئوية)	مستوى الممارسة أو التحقق
أقل من 1.8	لا أتفق بشدة	أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.8 وأقل من 2.6	لا أتفق	من 36% وأقل من 52%	منخفض
من 2.6 وأقل من 3.4	غير متأكد	من 52% وأقل من 68%	متوسط
من 3.4 وأقل من 4.2	أتفق	من 68% وأقل من 84%	عال
من 4.2 حتى 5	أتفق بشدة	من 84% حتى 100%	عال جداً

وقد تم توزيع (325) استبانة، وذلك بعد احتساب نسبة احتمال عدم رجوع بعض الاستبانات لضمان عودة عدد من الاستبانات تتساوى أو تقترب من حجم العينة، وقد تم استرجاع (270) استبانة، أي بنسبة (83.08%) من مجموع الاستبانة الموزعة، وبنسبة (96.43%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وقد تم استبعاد (25) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (245) استبانة، بنسبة (87.50%) من إجمالي حجم العينة الدراسة.

### اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة محكمين من أساتذة متخصصين في الإدارة والإحصاء ومناهج البحث العاملين في الجامعات اليمنية، لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظات المحكمين فقد تم التعديل في صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (50) فقرة مقارنة ب (60) فقرة قبل التحكيم.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة والصدق البنائي:

للتأكد من عدم وجود فقرات أو أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين الفقرات وأبعادها وبين كل الأبعاد الفرعية ومتغيري الدراسة بشكل عام. وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين كل (0.527) و(0.903) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة، كما أن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.612) و (0.946) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

### ثالثاً: اختبار الثبات لأداة الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيري الدراسة وأبعادهما، وكذلك مصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's(alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، كما يوضح ذلك الجدولين (4-5).

### جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات $alpha$	درجة المصدقية $\sqrt{alpha}$
رأس المال البشري		13	0.859	0.927
الميزة التنافسية المستدامة		22	0.924	0.961

يتضح من الجدول (4)، أن أبعاد المتغيرين جاءت بدرجة ثبات تراوح بين (0.859) و(0.924) وبدرجة مصداقة تراوح بين (0.927) و(0.961). وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات <i>alpha</i>	درجة المصادقية $\sqrt{\alpha}$
رأس المال البشري	المعارف	7	0.783	0.885
	المهارات	6	0.751	0.866
<b>رأس المال البشري</b>				
الميزة التنافسية المستدامة	التكلفة	6	0.740	0.860
	الجودة	6	0.840	0.916
	المرونة	5	0.826	0.909
	الإبداع	5	0.805	0.897
<b>الميزة التنافسية المستدامة</b>				
<b>0.927</b>				
<b>0.859</b>				
<b>13</b>				
<b>0.961</b>				
<b>0.924</b>				
<b>22</b>				

يتضح من الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.740) و(0.840)، وجاءت درجة الصدق لإجابات العينة بين (0.860) و(0.916). وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة. خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية:

لقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة على مستوى المتغيرات الديمغرافية، حيث يوضح الجدول (6) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	التكرار	النسبة	
النوع	الذكور	167	68.2%
	الإناث	78	31.8%
	الإجمالي	245	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	116	47.4%
	من 30 - 40 سنة	110	44.9%
	من 41 - 50 سنة	14	5.7%

أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.  
أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض ، د. نجيب محمد يحيى البشاري

النسبة	التكرار	المتغير	
2.0%	5	من 51 سنة فأكثر	
100.0%	245	الإجمالي	
6.5%	16	ماجستير	
74.7%	183	بكالوريوس	
11.5%	28	دبلوم متوسط بعد الثانوية	
7.3%	18	ثانوية (دمج مع أخرى)	
100.0%	245	الإجمالي	
0.8%	2	مدير عام	المسمى الوظيفي
9.8%	24	مدير إدارة	
12.2%	30	رئيس قسم	
3.3%	8	مسؤول شعبة	
33.1%	81	مختص	
30.2%	74	فني	
10.6%	26	أخرى	
100.0%	245	الإجمالي	
36.3%	89	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
35.1%	86	من 5 - 10 سنوات	
20.0%	49	من 11 - 15 سنة	
8.6%	21	من 16 سنة فأكثر	
100.0%	245	الإجمالي	
39.6%	97	إداري	طبيعة العمل
31.8%	78	فني (تقني)	
28.6%	70	مختلط (إداري وفني)	
100.0%	245	الإجمالي	

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

معرفة مستوى توفر رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

الجدول رقم (7) يوضح مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة بكل أبعادها المتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.  
جدول (7): مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة

مستوى التحقق	تقدير مدى التوفر لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		نسبة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
عالي	80.3%	83.2%	81.7%	0.584	4.087	الجودة	1
عالي	74.2%	77.4%	75.8%	0.641	3.790	الإبداع	2
عالي	73.9%	77.2%	75.5%	0.650	3.776	المرونة	3
عالي	72.1%	75.1%	73.6%	0.598	3.681	التكلفة	4
عالي	75.3%	78.0%	76.7%	0.531	3.834	متوسط الميزة التنافسية المستدامة	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.834) وانحراف معياري (0.531)، وبنسبة مئوية (76.7%)، مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً في آراء عينة الدراسة تجاه مضمون فقرات أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، مما يعني أن الشركات محل الدراسة لديها قدرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على مستوى كل من: الجودة، الإبداع، المرونة، التكلفة. وتحقق هذه الأبعاد مجتمعة يعني تحقق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة بدرجة عالية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة شركات الأدوية بأهمية تحقق هذه الأبعاد، وذلك باعتبارها أساس التفوق التنافسي والسبيل الوحيد للبقاء والاستمرار. حيث تتميز بيئة الشركات محل الدراسة بالمنافسة الشديدة، مما جعل شركات الأدوية دائمة البحث عن الوسائل التي تحقق قيمة إضافية لشركاتها وبما يحقق لها ميزة تنافسية لها لمدة زمنية طويلة. ويتضح أيضاً من الجدول (7) أن بعد الجودة جاء في المرتبة الأولى وبمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.087) وانحراف معياري (0.584). وبنسبة مئوية (81.7%)، وقد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة الأصناف المنتجة وشدة المنافسة في السوق، واهتمام الجهات الرسمية ممثلة في وزارة الصحة والهيئة العليا للأدوية بجودة منتجات هذه الشركات. كما جاء بعد التكلفة فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمستوى عالٍ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.681) وانحراف معياري (0.598) وبنسبة مئوية

(73.6%)، وهذا يعني أن الميزة التنافسية المستدامة متحققة بالشركات محل الدراسة بدرجة عالية على مستوى جميع الأبعاد.

ثانياً: مستوى توفر رأس المال البشري:

الجدول (8) يوضح مستوى توفر رأس المال البشري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

جدول (8): مستوى توفر رأس المال البشري

مستوى التوفر	تقدير مستوى التوفر لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
	عالي	عالي					
عالي	76.8%	79.5%	78.1%	0.531	3.906	المهارات	1
عالي	70.1%	73.3%	71.7%	0.627	3.585	المعارف	2
عالي	73.6%	76.2%	74.9%	0.533	3.745	متوسط توفر رأس المال البشري	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى توفر رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير بشكل إجمالي (3.745) وانحراف معياري (0.533)، وبنسبة مئوية (74.9%)، مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً كبيراً في آراء عينة الدراسة أن الشركات محل الدراسة تمتلك موارد بشرية لديها معارف ومهارات كبيرة، كما يتضح من الجدول رقم (8) أن بُعد المهارات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.906) وانحراف معياري (0.531) وبنسبة مئوية (78.1%)، وجاء بعد المعارف في المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (3.585) وانحراف معياري (0.627) وبنسبة مئوية (71.7%)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مجموعة من المبررات أهمها: أن غالبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي جامعي (بكالوريوس، ماجستير) بنسبة (81.2%) من عينة الدراسة، كذلك أغلب أفراد العينة لديهم سنوات الخدمة أكثر من خمس سنوات وبنسبة (64%) وهذا يزيد من معارف ومهارات العاملين، مما يدل على حرص الشركات محل الدراسة في اختيار وانتقاء موارد بشرية مؤهلة ولحفاظ عليهم لكي يكون لديها القدرة على مواجهة المنافسة في سوق العمل.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات اليمنية المصنعة للأدوية"، ولاختبار هذه الفرضية والفرضيات المنبثقة عنها هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	نص الفرضية
*0.000	15.288	0.700	*0.000	233.733	0.490	0.700	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً لرأس المال البشري في الميزة التنافسية المستدامة. حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.490)، وهذا يعني أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته (0.490) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالشركات محل الدراسة، ممّا يشير إلى أن (49.0%) من الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة ناتج عن توفر رأس المال البشري الذي تمتلكه تلك الشركات، وأن (51.0%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.700)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة، ستؤدي أي زيادة في مستوى رأس المال البشري بدرجة واحدة زيادة بمقدار (70.0%) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد يرجع ذلك إلى أهمية توفر متطلبات رأس المال البشري داخل الشركات محل الدراسة، حيث يأخذ موضوع رأس المال البشري أهمية متزايدة في الوقت الحالي باعتباره من العوامل التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تفوق القدرات المعرفية والمهاراتية والتنظيمية للأفراد، حيث تمكنهم هذه القدرات من تطوير المنتجات الحالية وإنتاج منتجات جديدة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم



نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسبها ميزة تنافسية على المدى الطويل تميزها عن غيرها من الشركات. وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزيادات وآخرين (2015)، التي وجدت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية (معنوية) لرأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات في العاصمة الأردنية. وتتفق أيضاً مع دراسة مسودة (2011، 951) التي وجدت أن رأس المال البشري في شركات الأدوية الأردنية يحقق الميزة التنافسية بشكل جيد. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مفتاح (2017، 77) والتي وجدت أن هناك دوراً كبيراً لرأس المال البشري في تحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات (SAA). كما تتفق مع دراسة النعيمي (2014، 115) التي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري (المعرفة، والمهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وذلك على النحو الآتي:

### 1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمعارف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية"، كما يوضح ذلك الجدول (10)

جدول (10) أثر المعارف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	نص الفرضية
*0.000	13.233	0.647	*0.000	175.122	0.419	0.647	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمعارف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية بين (المعارف) كمتغير مستقل و(الميزة التنافسية المستدامة) كمتغير تابع، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.419) وهذا يعني أن معارف العاملين في الشركات محل الدراسة تفسر ما نسبته (0.419) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالشركات اليمينية المصنعة للأدوية. مما يشير إلى أن (41.9%) من تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية ناتج من الموجودات المعرفية التي تخلص العاملين في الشركات محل الدراسة. كما تعني هذه النتيجة أن نسبة (58.1%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى غير المعارف لم يتطرق لها نموذج الدراسة.

كما بلغت قيمة Beta (0.647)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة، ستؤدي أي زيادة في مستوى الموجودات المعرفية للعاملين بدرجة واحدة زيادة بمقدار (64.7%) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعارف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتعزى هذه النتيجة إلى الموجودات المعرفية التي يمتلكها العاملون من خلال تزويد قيادات هذه الشركات العاملون بالمعلومات والمعارف اللازمة، وذلك عن طريق مشاركتهم بالمعلومات وتدريبهم وتحفيزهم ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ وتطوير وظائفهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (النعمي، 2014، 115) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية"، ويوضح ذلك الجدول (11) جدول (11) أثر المهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	نص الفرضية
*0.000	13.088	0.643	*0.000	171.293	0.413	0.643	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.413) وهذا يعني أن بعد المهارات يفسر ما نسبته (0.413) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالشركات اليمنية المصنعة للأدوية. مما يشير إلى أن (41.3%) من الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة ناتج من المهارات المتوفرة في العاملين. كما تعني هذه النتيجة أن نسبة (58.1%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى غير المهارات لم يتطرق لها نموذج الدراسة. كما بلغت قيمة Beta (0.643)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى توفر المهارات بدرجة واحدة زيادة بمقدار (64.3%) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتعزى هذه النتيجة إلى الآثار الإيجابية

الناتجة عن المهارات العالية والمؤدية إلى سرعة ودقة العاملون في إنجازهم لمهامهم المختلفة ومدى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. وتتفق مع دراسة بوحديد ويحياوي (2018، 222) حيث توصلت إلى أن للمهارات كعبء من أبعاد رأس المال البشري دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النعمي، 2014، 115) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. وتتفق مع دراسة بن سعيد (2011، 6) والتي توصلت إلى أن بعد المهارات له أثر في تحقيق الميزة التنافسية.

### الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. لرأس المال البشري تأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة، على المستوى الكلي، ويختلف مستوى هذا التأثير من بُعد إلى آخر.
2. أكثر أبعاد رأس المال البشري تأثيراً في الميزة التنافسية المستدامة هو بُعد (المهارات)، كما أنه أكثر الأبعاد توفراً في الشركات محل الدراسة.
3. يوجد اهتمام كبير من قبل الشركات محل الدراسة لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، إلا أنه يوجد تباين في مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة.
4. أكثر أبعاد الميزة التنافسية تحققاً هو بُعد الجودة حيث جاء في المرتبة الأولى فيما جاء بُعد التكلفة في المرتبة الأخيرة.
5. يوجد اهتمام كبير من قبل الشركات محل الدراسة بتوفير رأس مال بشري، إلا أنه يوجد تباين في مستوى توفر أبعاد رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة، حيث جاء بُعد (المهارات) في المرتبة الأولى وبُعد (المعارف) في المرتبة الثانية.
6. وجود تقارب في مستوى تحقق الميزة التنافسية ومستوى توفر رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة حيث كان مستواها عالياً.
7. هناك قصور لدى الشركات محل الدراسة في إتاحة فرص الحصول على المعارف الجديدة والأكثر توافقاً مع متطلبات عمل الموظفين.
8. هناك قصور لدى الشركات محل الدراسة في الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية.

## التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

1. العمل على زيادة تنمية وتفعيل رأس المال البشري، من خلال استقطاب الفئات المتميزة من الأفراد وتقدير جهود العاملين، وإعادة النظر في أنظمة الترقيات والرواتب، والمكافآت المطبقة في الشركات.
2. ضرورة توفير فرص التطوير والتدريب والتعلم لكل الأفراد وفي كل المستويات.
3. الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية، وإعادة النظر في عملية شغل المناصب الإدارية والقيادية، التي تتطلب مستويات عالية من رأس المال البشري، وذلك من خلال تحديد معايير واضحة لشغلها، أساسها التقييم والكفاءة العالية، وليس الاعتماد فقط على الأقدمية والمحابة وغيرها من المعايير غير الموضوعية.
4. زيادة الاهتمام بإدارة وتطوير رأس المال البشري بالشركات محل الدراسة بوصفه موجوداً استراتيجياً يمنح الشركات المزايا التنافسية ويحافظ عليها من خلال متغيرات مختلفة.
5. إتاحة الشركات محل الدراسة الفرص الكاملة للعاملين في الحصول على المعارف الجديدة والأكثر توافقاً مع متطلبات عمل الموظفين.
6. الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، واتخاذ ما يلزم لدراستها وتقويمها وتحديد مديات الاستفادة منها، وإمكانية تطبيقها، وفقاً لمقاييس موضوعية وعادلة، فضلاً عن توفير مستلزمات التطبيق.
7. زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة بالموارد المادية والبشرية وبكل ما من شأنه أن يزيد من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.
8. تطبيق برامج نوعية لإكساب العاملين مهارات نوعية ومتنوعة.

## المراجع

- الدوري، زكريا مطلق، وبوسالم، أبوبكر أحمد (2011)، ديسمبر)، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
- محمد، سلمى عمر الخليفة طه (2017)، خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، 1(18)، 70-89.
- قمري، حياة، والشريف، عمر، (2016)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، 6(2)، 488-509.
- الطائي، احمد هادي طالب (2016)، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 8(4)، 136-162.
- لويظة، فرحاتي (2016)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- السعيد، يعرب عدنان، ومعارض، هديل سعدون (2017-أ)، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(100)، 178-202.
- الزبيدي، غني دحام تناي والمشهداني، آمنة عبد الكريم مهدي (2016)، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(38)، 269-287.
- جمعة، محمد حسن أحمد، (2019)، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، المجلة التربوية، 65، 1047-1146.
- بوحميد، ليلي، ويحياوي، الهام (2018)، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(43)، 221-234.
- بسام، الرميدي، ومريم، ملوح (2018)، أثر رأس المال البشري على استدامة الميزة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي الأول حول أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، بالتعاون مع فرقة البحث: التنمية البشرية في الجزائرية، 29-4-2018م.

- حسن، تعريد سعيد، وحرز، أشرف هاني، (2018)، استثمار رأس المال البشري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء، مجلة الإدارية والاقتصاد، (41-114)، 341-359.
- مفتاح، مريم (2017)، دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- قوادرية، ربيحة، (2016)، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- سميرة، عبدالصمد (2016)، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- الزيادات، محمد عواد، الشعار، اسحق محمود، والعوامرة، محمد عبدالله (2015)، أثر رأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(1)، 123-154.
- العنزي، أميرة خضير كاظم، (2014)، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(1)، 67-83.
- الدعجة، مروى كساب محمد، (2013)، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية الصناعات الأدوية البشرية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العوامرة، محمد عبد الله، والزيادات، محمد عواد (2013، أبريل)، دور رأس المال البشري في الاستراتيجية التسويقية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- علي، محمد عليان علي (2013)، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البكري، ثامر، وبنو حمدان، خالد (2013)، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (9)، 3-11.

- طالب، علاء فرحان والبناء، زينب مكي محمود (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، والعتيبي، تاغي زيدان محمد ناصر (2014)، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(80)، 204-235.
- فلات، محمد (2014)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال (أطروحة دكتوراه)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- شيما، دبة (2013)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- نوالدين، بن سديرة (2015)، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حلة مؤسسة الاتصالات موبيليس بقسنطينة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- خيرة، قوبع (2011)، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة ماجستير)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- درويش، مروان جمعة (2007، مايو)، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، (2018)، إدارة الجودة (ط2)، صنعاء، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- بوسالم، أبو بكر (2013)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية (رسالة ماجستير)، جامعة سطيف، الجزائر.
- غافان، نصر جورج هرمز (2003)، الشخصية المبدعة، كيف تكون مبدعا في حياتك، عمان، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر.
- بن عنتر، عبد الرحمن (2008)، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 24(1)، 145-177.
- عبد الغفور، صالح عبد الحكيم (2015)، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، فلسطين.

- الساعدي، مؤيد نعمة (2001)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- غريب، منيه (2015)، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز رأس المال البشري باعتباره مورداً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 4(15)، 31-52
- عمر، حسن الشيخ (2013)، دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 21(2)، 365-385.
- الطراونة، تحسين، والصالحي، نضال (2004)، مدى توفر المهارات الإبداعية لدى العاملين في البنوك الأردنية في مدينة اربد، جرش للبحوث والدراسات، 9(1)، 155-184.
- مسودة، سناء (2011)، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 25(4)، 933-964.
- النعيمي، محمد عبد العال (2014)، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشري (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بن سعيد، خديجة (2011، ديسمبر)، دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
- حسين، وفاء مفلح هيال (2014)، استثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النشمي، مراد والدعيس، هدى أحمد (2017)، الإبداع وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10(29)، 181-199.
- الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2017)، موقع التصنيع لكل شركة (SMF)، صنعاء، اليمن. استرجع من <http://www.sbd-ye.org>
- الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2016)، التقرير السنوي للعام 2016، صنعاء، اليمن. استرجع من <http://www.sbd-ye.org>



- David R. (2005) "Strategic Management: Concepts and Cases", 10th ed., Prentice Hall-Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey
- David, S., & Asamoah, C. (2011). The impact of farmer field schools on human and social capital: a case Study from Ghana. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(3), 239–252.
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane and Hoskisson Robert E. (2001), " Strategic Management, Competitiveness and Globalization "4th ed, South – Western College USA
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. Oxford: Oxford University Press.
- Malhorta, Y. (2003, September). *Measuring knowledge assets of a nation: Knowledge systems for development*. Research paper prepared for the invited keynote presentation delivered at the UN Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management. New York City, NY.
- Rowley, J. (2006). Where is the wisdom that we have lost in knowledge?. *Journal of Documentation*, 62(2), 251-270.
- Sarra, B., Benabou, D., & Tabeti, H. (2013). The Role of Strategic Human Capital Management in Achieving the Competitive Advantage. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(3), 361-368.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Mwesigye, J., Warren, K. J., & Shukla, J. (2016). The Impact of Employee Empowerment on Sustainable Competitive Advantage in Telecommunication Industry in Rwanda Case Study: Tigo Rwanda. *The International Journal of Business and Management*, 4(5), 235-246.
- Sahoo, C., Das, S., & Sundaray, B., (2011). Strategic human resource management: exploring the key drivers. *Employment Relations Record*, 11(2), 18-32.