

أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء

أ.د / مراد محمد النشمي^(1,*)
د. منى صالح صالح الغشمي²

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ قسم العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

² باحثة في العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

* عنوان المراسلة: m.alnashmy@ust.edu

أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء

المُلخَص:

سعت الدراسة إلى تحديد أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (1648) عاملاً وعاملة من مختلف المستويات الإدارية، وبلغت عينة الدراسة المطلوبة وفقاً لقاعدة Morgan and Krejcie (313) عاملاً وعاملة، كما بلغت العينة الفعلية للدراسة (302) عاملاً وعاملة؛ أي بنسبة تحقق بلغت 96.5% من العينة المطلوبة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية، لكنه ما يزال لا يلبي طموح الشركات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تحقق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات المنظمية ممثلة في (عدد العاملين ومسمى الشركة)، في حين لم تحقق الشركات محل الدراسة فروقاً في تحقق الميزة التنافسية فيما يتعلق بكل من (التميز، المرونة، الابتكار، وسرعة الاستجابة) وفقاً لتغير العمر، وأوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بكل ما يعزز من أداء العاملين لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة بدلاً من السعي خلف الموارد الخارجية لصعوبة مجاراتها.

الكلمات المفتاحية : أداء العاملين، شركات الهاتف النقال، الميزة التنافسية.

Impact of Employees' Performance on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in the Mobile Phone-Run Companies in Sana'a

Abstract:

This study aimed to identify the impact of the employees' performance on the competitive advantage in the mobile phone-run companies in Sana'a. The population of this study was (1648) employees (male and female) from different administrative levels. The required sample for the study, according to Krejcie and Morgan, is (313) employees and the actual sample of the present study was (302) employees with a rate of (96.5%) of the required sample. The descriptive analytical approach was adopted and a questionnaire was used to collect the data. The findings revealed that the employees' performance has an effect on achieving the competitive advantage, but it still does not meet the aspirations of the companies under consideration. Furthermore, the study found out that there are statistically significant differences in the average answers of the sample on achieving competitive advantage due to organizational variables represented in the number of employees and the name of company while these companies have not achieved differences in achieving the competitive advantage in terms of excellence, flexibility, innovation and responsiveness, according to the age variable. The study recommended that more attention should be paid to the reinforcement of the employees' performance which can lead to the achievement of the competitive advantage in the companies instead of seeking external resources that are difficult to keep pace with.

Keywords: employees' performance, mobile run companies, competitive advantage.

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة صعوبات تعيق سعيها المستمر في البحث عن المصادر التي تمكنها من التفوق على منافسيها؛ لذلك نجدها تسعى لجهد كافة طاقاتها ومواردها لبناء مزاياها التنافسية من خلال عملها الجاد للتفوق على المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التي تعمل بها.

والملاحظ أن نجاح إدارات المنظمات الحديثة، واستمراريتها، وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغير والتقلب يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة أصولها المعرفية ورأس مالها البشري المبدع الذكي، مستثمرة القدرات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها لاستثمار فرص الأعمال المتاحة، واكتساب القيمة المضافة، والميزة التنافسية المستدامة، ومن ثم الوصول إلى الريادة والتميز (قمري، 2017).

بذلك يمكن القول إن: "العنصر البشري يُعد من أهم الركائز التي تساعد المنظمات في الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، ويرجع الاهتمام بهذا العنصر منذ منتصف القرن العشرين أساساً إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي منظمة، وهذا ما مكن عدة منظمات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي بما توليه من اهتمام للعنصر البشري الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المنظمات من مقومات إنتاجية، فهو العامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم" (براهيم، 2016، 2).

وبالعودة إلى شركات الها تف النقال في اليمن نجد أنها ما تزال تواجه العديد من التحديات في سبيل تحقيق التميز على منافسيها، كما نلمس الحاجة إلى توضيح أثر دور أداء العاملين في تحقيق التميز المنشود لتلك الشركات، وهذا ما سعت له هذه الدراسة.

الميزة التنافسية:

• تعريف الميزة التنافسية:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الميزة التنافسية منها تعريف الزين (2018، 25) الذي يرى بأنها "قدرة المنظمة على إيجاد قيمة تنافسية تؤهلها عن بقية المنافسين من خلال تطبيق استراتيجية ناجحة تتمثل في إحدى الاستراتيجيات الثلاث التي نص عليها Porter، وتتمثل في استراتيجية التكلفة الأقل أو استراتيجية التمايز أو استراتيجية التركيز"، وعرفها قمري (2017، 6) بأنها "أي شيء تختص فيه المنظمة، أو تملكه، أو تعمله، ولا تستطيع المنظمات المنافسة تقليده، فإن ذلك يمثل ميزة تنافسية مستدامة وهي أساس للنجاح طويل الأمد". وعرفها حلموس (2017، 186) بأنها "كل إبداع وابتكار مادي أو معنوي يمكن أن تتميز به المنظمة عن منافسيها ويحقق قيمة مضافة لها ولعملائها".

وعرفها براهيم (2016، 123) بأنها "تفرد المؤسسات عن منافسيها من وجهة نظر العملاء وذلك من خلال تقديم منتجات ذات خصائص متميزة يكون فيها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبسعر أقل نتيجة لتكاليف أدنى".

وذكر عبد الكريم وحُميد (2017) أنه بالرغم من تعدد مفاهيم الميزة التنافسية فإنه يمكن الخروج بخصائص متفق عليها، وهي أنها:

1. نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. تنعكس في كفاءة إدارة المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للعميل أو لكليهما.

5. تحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.
6. يجب أن تؤدي إلى التأثيرية العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم على التعامل معها.

وبالعودة إلى التعاريف السابقة نجد أن هناك مكونين أساسيين للتمييز هما: (أنظمة العمل، والمنتج)، وهناك من التعاريف السابقة من ركز على المنتج مثل تعريف براهيم (2016)، وهناك من جمع بين المنتج وأنظمة العمل مثل تعريف قمري (2017) وحلموس (2017) كما أن التعاريف السابقة تتضمن الخصائص المذكورة من قبل عبدالكريم وحيميد (2017) حول الميزة التنافسية، لكنها قد تكون ركزت على البعض دون الآخر، وأوقد تم صياغتها بالمجمل. وبناءً على ما سبق تعرف الدراسة الحالية الميزة التنافسية بأنها: مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، الناتجة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية ومقدراتها الجوهرية بكفاءة عالية بما يحقق لها التضرد في منتجاتها وأنظمة عملها، وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول فترة ممكنة.

• نشأة وتطور الميزة التنافسية:

أوضح سليم (2010) أن الميزة التنافسية مرت بثلاث مراحل وفقاً للمنظور الذي تنطلق منه:

1. المنظور الاقتصادي: وفيه تنطلق الميزة التنافسية من التركيز على العوامل الخمس الخاصة بالصناعة التي حددها Porter ب: تهديد الوافدين الجدد للصناعة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، كثافة المنافسين بين المنظمات داخل الصناعة، إمكانية إحلال منتجات أو خدمات بديلة، وبالتالي تم التركيز على تحليل هيكل الأسواق كمحددات لاختلافات الأداء في الصناعة، فقد ركزت نظرية الإدارة في تلك الفترة على افتراض أن الموارد موزعة بصورة متجانسة داخل الصناعة، ومن السهل الوصول إليها بواسطة المنظمات المنافسة، وبالتالي افترضت أن المعرفة مساوية للمعلومات؛ ولذا فهي متاحة ومجانبة ومن السهل تكييفها بحسب حاجات المنظمة.
2. منظور الموارد: ظهر هذا المنظور نتيجة للانتقادات التي وجهت للمنظور الاقتصادي، فقد أدى ذلك إلى ظهور مدخل بديل يركز على بناء مزايا تنافسية من خلال الكفاءات المحورية على مستوى المنظمة، فالمنظمات ذات الأداء المتميز تمتلك أصولاً ومهارات خاصة من الصعب محاكاتها، وهذا يجعل أداءها أحسن من المنافسين، فالخصائص المميزة للمنظمة وكفاءتها المحورية هي أساس نموها؛ وبذلك برز اتجاه قوي لفكرة النظر داخل المنظمة للبحث عن مصادر التميز.
3. منظور المعرفة: يرى هذا المنظور أن المدخلات الحرجة للإنتاج والمصدر الأساسي للقيمة هي المعرفة، حتى الآلات والمعدات هي ناتج عن أجسام وهياكل من المعرفة، وبالتالي فإن جوهر عمل المنظمة يكمن في تخليق وتطوير وتوزيع وتوظيف واستخدام المعرفة، وقد أدى هذا المنظور إلى التحول من تقدير القيمة إلى تخليق القيمة، وبالتالي فإن هذا المنظور يعتبر المعرفة مورداً استراتيجياً تسيطر عليه المنظمة.

مما سبق يمكن القول: إنه نظراً لقلّة الموارد المادية المتاحة، وزيادة حدة المنافسة مع التسارع غير المسبوق للثورة المعرفية والتكنولوجية فقد تغيرت النظرة حول مصادر التنافس من المصادر المادية التي تعتمد على موارد من خارج المنظمة بشكل أساسي إلى المصادر الداخلية القائمة على نظرية الموارد التي تعتمد على الموارد الداخلية للمنظمة ولاسيما مواردها البشرية بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات، فقد أصبح العنصر البشري في وقتنا المعاصر أهم عناصر رأس المال لأي منظمة.

• أهمية الميزة التنافسية:

لا شك أن تحقق الميزة التنافسية مهم لأي منظمة؛ كونه يساعدها على الانتشار والبقاء ومن ثم تحقيق الربحية في ظل العولمة والحرب الشرسة بين المنظمات، ويمكن أن نلخص أهميتها بأنها:

1. تُعد سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها وقدرتها التنافسية لتلبية احتياجات العملاء في المستقبل.
2. تُعد معياراً لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها؛ لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.
3. تُعد هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه المنظمات وتعبر عن قدرتها على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين (طالب والبناء، 2012).
4. تؤدي إلى إيجاد قيمة مضافة؛ أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
5. تفيد في الحفاظ على الحصة السوقية والتوسع للمنظمات في ظل التغيرات والتحديات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية (براهيم، 2016).

وبالعودة إلى الشركات محل الدراسة ندرك أهمية تحقيق الميزة التنافسية من قبل تلك الشركات لشدة التنافس بينها، ولعوامل أخرى تتمثل في الجوانب الاقتصادية وبعض العوائق التشريعية مثل قانون الضرائب الذي يزيد من الأعباء على كاهل تلك الشركات، مما يتطلب منها تحقيق التميز من خلال التوظيف الأمثل لكافة مواردها، وبنوعية الخدمات التي تقدمها، وجذب أعلى نسبة من العملاء مقارنة بغيرها من الشركات، وكل ذلك يرتكز بشكل أساسي على قدرة ومهارة العاملين في تلك الشركات، فهم المحرك والمتحكم بكافة الموارد الأخرى.

• مداخل الميزة التنافسية :

يمكن تحديد مدخلين رئيسيين للميزة التنافسية على النحو الآتي :

1. المدخل الخارجي: أوضح الدرويش (2013) أن هذا المدخل ينطلق من فكرة أن الميزة التنافسية تنشأ من البيئة الخارجية وفقاً للفرص السوقية الجاذبة، وتنبع هذه الفرص من المعلومات أو الموارد الأولية أو التسهيلات الحكومية بالإضافة إلى التغييرات (السياسية - الاقتصادية - الديمغرافية - الاجتماعية والثقافية) التي تتضمنها البيئة الخارجية للمنظمة، حيث إن استثمار الفرص الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة يحتاج لممارسات مميزة من قبل المنظمة لاقتناص تلك الفرص بأسلوب أفضل من المنافسين، ومع ممارسة المنظمة أفضل ما لديها لاغتنام الفرص فإن نسبة النجاح لن تكون مضمونة في ظل وجود عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها أو حتى التنبؤ بها.
2. المدخل الداخلي: هناك العديد من المداخل المعتمدة على المصادر الداخلية منها:
 - أ. المدخل المستند على الموارد: إن فحص وتحليل البيئة الخارجية غير كاف لإعطاء ميزة تنافسية للمنظمات، فالتحليل يجب أن يشمل داخل المنظمة نفسها لمعرفة العناصر الاستراتيجية الداخلية التي يمكن أن تحدد قدرتها للحصول على الميزة التنافسية؛ لذلك يمكن النظر إلى موارد المنظمة كحجر أساس في إدامة الميزة التنافسية، وقد تم تحديد أربعة أنواع من الموارد تمثلت بـ (الموارد الملموسة تتضمن الموارد المادية والمادية - الموارد البشرية - الموارد غير الملموسة، وهي تتضمن الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، المعرفة، التكنولوجيا... إلخ - الموارد التنظيمية وهي تتضمن هياكل وأنظمة العمل... الخ).

ولكي تصبح تلك الموارد مصدراً للميزة التنافسية كان لا بد أن تتميز بالندرة وصعوبة التقليد؛ لذلك فقد تم هيكلتها إلى أربعة مستويات وذلك على النحو الآتي :

- الموارد المتقدمة : التي تؤدي إلى تحريك وانتقال استراتيجي في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.
- الموارد الجوهرية: تبني الخصائص الفريدة للمنظمات، وهي أساسية للميزة التنافسية.
- الموارد الأساسية: الموارد الشائعة والموجودة عند جميع المنظمات، وهي مهمة لبقائها.
- الموارد الخارجية: التي تقوم بشرائها منظمات الأعمال في أغلب الأحيان، وتعطي ميزة تنافسية مستدامة.

لذلك نجد أن هيكلية الموارد تساعد المنظمة على تحديد نقاط الضعف لتلافيها، وتحديد نقاط القوة لتوظيفها، وعلى تطوير واستثمار الموارد التي تساعد على بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها (طالب والبناء، 2012).

ب. المدخل المستند إلى إدارة المعرفة : تعرف إدارة المعرفة بأنها العملية التي تهدف إلى استقطاب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية والعمل على إيجاد معرفة جديدة ونشرها وتوزيعها من خلال عدة عوامل متمثلة في الإبداع والتعلم التنظيمي المستمر ورأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق القيمة المضافة واكتساب الميزة التنافسية، ووفقاً لهذا المدخل فإن المنظمات تعتمد على المعرفة في تحقيق الميزة؛ لذلك لا بد أن تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطابها والحصول عليها من مصادرها الخارجية؛ لذلك أصبحت المنظمات معنية بتطوير ميزتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدراً أساسياً في تميزها على منافسيها وفي إنشاء القيمة من أجل عملائها بطريقة تتفوق فيها على الآخرين. وتكون الميزة التنافسية المستندة إلى المعرفة المستدامة؛ كونها قيمة نادرة وغير قابلة للتقليد أو النقل أو الاحلال، وتعد هذه النظرة تحولاً استراتيجياً عكس تراجع الموارد والمقدرات الملموسة أمام الموارد والمقدرات غير الملموسة (قمري، 2017).

مما سبق نلمس حجم الضجوة التي تواجه شركات الهاتف النقال في اليمن لاسيما الضجوة على المستوى المعرفي والتكنولوجي في ظل العولمة، فهذه الصين تعلن عن أنها ستمتلك تكنولوجيا الجيل السادس للاتصالات اللاسلكية بحلول عام 2030، وما تحقق لها هذا السبق إلا من خلال مواردها البشرية وما تقدمه من ابتكارات تذهل العالم جعلتها تتفوق على الدول الرأسمالية، بينما في اليمن نجد أن شركات الهاتف النقال ما زالت تستخدم تكنولوجيا الجيل الثاني للاتصالات اللاسلكية في كل من شركة سبأ فون وشركة MTN، بينما شركة يمن موبايل تستخدم تكنولوجيا الجيل الثالث للاتصالات اللاسلكية؛ لذلك فإن التركيز على مختلف الموارد الداخلية لشركات الاتصالات في اليمن كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية قد يكون أكثر جدوى، فالتوظيف الأمثل لتلك الموارد، وبالأخص مواردها البشرية بما يعزز من قدرتها على الأداء الأفضل القائم على الإبداع والابتكار، قد يكون أكثر جدوى بدلاً من البحث عن الفرص من الخارج.

• نظرية المنافسة :

تعتبر نظرية المنافسة من النظريات التي فسرت التنافس، وتنطلق هذه النظرية من أن الأفراد يميلون إلى اعتماد التنافس وتشجيع الصراع والتسابق مع الآخرين مستهدفين هزيمتهم باعتبارهم عناصر منافسة لهم، وإن للخصائص الشخصية للأفراد أثراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة، فتحديد الخصائص الذاتية للأفراد يجعل من الممكن التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، ويمكن القول إن هناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد وفشله في إشباع حاجاته من جهة وبين المظاهر السلوكية في تكوين الشخصية من جهة أخرى، فإما أن تتولد أنماط سلوكية تشجع على الثقة بالنفس وتقدير الذات أو يتولد الإحباط الذي يقود إلى العدوانية والتراجع في حال الفشل في تحقيق الحاجات الخاصة للفرد (الشماع وحمود، 2007).

مما سبق نجد أن هذه النظرية تعتبر الأفراد هم الأساس في التنافس، وأن التنافس سمة طبيعية لهم؛ لذلك فإن على الشركات محل الدراسة أن تعطي مواردها البشرية الاهتمام الأكبر لدفعهم وتشجيعهم على التنافس الإيجابي بما يسهم ويعزز من تميز تلك الشركات، ويوفر بيئة عمل مشجعة على الأداء المتميز للعاملين فيها.

• نماذج الميزة التنافسية :

هناك العديد من نماذج تطبيق الميزة التنافسية من أبرزها نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة ونموذج سلسلة القيمة، يمكن أخذ فكرة عنهما كالآتي:

1. نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة : أوضح Porter أن حالة المنافسة في الصناعة تحدث تأثيراً قوياً على كيفية تطوير المنظمات لاستراتيجياتها لتحقيق الأرباح بمضي الوقت، وعلى الرغم من أن كل الصناعات متنافسة، فإن هذه المنافسة يمكن أن تختلف جذرياً بين الصناعات، وتتحدد المنافسة داخل صناعة ما عن طريق هيكلها الخاص، حيث يشير هيكل الصناعة إلى العلاقات المتداخلة بين القوى الخمس المختلفة التي تحفز السلوك التنافسي للمنظمات التي طورت من قبل Porter وتمثل القوى الخمس بـ: تهديد الوافدين الجدد للصناعة- القوة التفاوضية للعملاء- القوة التفاوضية للموردين- كثافة المنافسين بين المنظمات داخل الصناعة - إمكانية إحلال منتجات أو خدمات بديله (بتس، 2008). فكلما كانت تلك العوامل الخمس مرتفعة كانت المنافسة شديدة وقدرة المنظمة على المنافسة أضعف؛ لذلك تعمل المنظمات على الحد من قوى تلك العوامل لتظل محتفظة بميزتها التنافسية، فهي على سبيل المثال تضع عوائق أمام المنافسين القادمين، كما تعمل على بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء أو تعمل على توسيع نشاطها من خلال استهداف أكثر من عميل ومورد، بالإضافة إلى فتح خدمات تكميلية سابقة ولاحقة لصناعتها لتزيد من قدرتها على المنافسة.

2. نموذج سلسلة القيمة : ذكر الدوري (2013) أن نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه العالم Porter عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية يعد من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، حيث اعتبر أن سلسلة القيمة من الأدوات التي تساعد المنظمات في التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وذلك من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وإمكانية تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وتعرض سلسلة القيمة للمنظمات كمجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخلياً، ورغم أن الأنشطة مستقلة في أداء عملها، فإنها ترتبط مع بعضها البعض في المنظمة كسلسلة قيم، فإذا كان تأثير القيم إيجابياً فإنها تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وقد قسم Porter الأنشطة الرئيسية الداخلية للمنظمة إلى مجموعتين: الأنشطة الرئيسية (الأولية) - والأنشطة المساعدة (الداعمة)، والشكل (1) يوضح نموذج Porter لسلسلة القيمة.



شكل (1) : نموذج سلسلة القيمة ل Porter

المصدر: (الدوري، 2013، 137).

ويقوم هذا النموذج على أن هناك العديد من الطرق للربط بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وعلى المنظمة اختيار الطريقة الأقل تكلفة مع الحفاظ على الجودة، وعملية الربط هذه تتضمن مقارنة سلسلة القيمة مع المنظمات الأخرى أيضاً، ومن ثم صياغة استراتيجيات للمنظمة قائمة على نتائج تحليل سلسلة القيمة بما يحقق لها التميز على منافسيها.

مما سبق نجد أنه على الرغم من أهمية كل من نموذج القوى الخمس لجاذبية للصناعة ونموذج سلسلة القيمة، فإن هذه الدراسة تميل إلى نموذج سلسلة القيمة في تحقيق التميز في الشركات محل الدراسة، حيث إنه بمقدور تلك الشركات ومن خلال بذل المزيد من الجهد في بناء قدرات العاملين فيها أن تحقق نتائج أفضل وأسرع، فالعنصر البشري المؤهل والمتابع لكل جديد يكون لديه القدرة على الإبداع والابتكار في استخدام وتوظيف وتطوير كافة الموارد الأخرى لتلك الشركات.

• استراتيجيات الميزة التنافسية :

تعتمد ربحية المنظمات على جاذبية الصناعة والمكانة الخاصة بالمنظمة في الصناعة، وهذا يجعل المنظمة تسلك طريقاً مميزاً وتقوم بأنشطة مميزة عن منافسيها وبكفاءات محورية تسهل التميز والاختلاف الذي يعطي المنظمة الميزة التنافسية (Jones & Hill, 2007). ولتحقيق ذلك التميز يمكن اتباع العديد من الاستراتيجيات أهمها :

1. استراتيجية الكلفة الأقل :

فمنظمات الأعمال الكبيرة تحتل موقعاً واسعاً وأسعاً في سوق بأسعار تنافسية للعملاء، لذلك فإن اتباع استراتيجية الكلفة الأقل ينسجم مع احتراز حصة سوقية أكبر لخدماتها (الدوري، 2013). وتستدعي هذه الاستراتيجية بناء إمكانات إنتاجية عالية والاستمرار في تخفيض التكاليف من خلال الإنتاج باقتصاديات الحجم الكبير والتعلم والخبرة المكتسبة (العريقي، 2014 -ب).

2. استراتيجية التميز :

أوضح براهيم (2016) أن استراتيجية التميز تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تمييز منتجاتها سواء أكانت سلعاً أم خدمات عما يقدمه المنافسون، وقد يكون التميز في جودة المنتج أو قدرة تكنولوجيا الإنتاج على سرعة تلبية رغبات العملاء أو شمول الخدمة المقدمة أو إمكانية الحصول على المنتج من أي مكان وفي أي وقت أو في طريقة صنع المنتج، ويكون العملاء أكثر ولاءً وأقل حساسية للتغير في السعر؛ وذلك لحرصهم في الحصول على الميزة التي توفرها المنظمة في منتجاتها.

3. استراتيجية التركيز على الكلفة الأقل أو التميز :

أوضح العريقي (2014 -ب) بأن استراتيجية التركيز هي التي تقوم على مجموعة معينة من المستهلكين أو السوق وليس السوق بأكمله، بهدف إعطائهم سلعاً أو خدمات أفضل من حيث التكلفة أو التميز عن منافسيها الذين يتعاملون مع السوق كاملاً، فهي استراتيجية تركز في تحقيق أهدافها على التعامل مع قطاع جزئي من السوق وليس السوق بأكمله، بينما ركز حلموس (2017). على بناء المنظمة لميزتها التنافسية من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكتف استراتيجيتها الدفاعية وتحدها على بعض القطاعات الخاصة في السوق، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الجهود موجهة لهذا القطاع؛ لذلك فإن على المنظمة أن تحدد بدقة مدى جاذبية القطاع بناءً على كل من حجم القطاع وربحيته، ومدى شدة قوى التنافس وتحديد كيفية بناء الميزة التنافسية فيه.

• أبعاد الميزة التنافسية :

هناك العديد من الأبعاد للميزة التنافسية، وقد تم التركيز في هذا المحور على الأبعاد الخمس التي تم اختيارها في تنفيذ هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. الكلف: يقصد بها "التنازل والتضحية مقابل الحصول على منفعة معينة، وهي بذلك تشكل الجانب المقابل للإيرادات في معادلة الربح، وتعمل المنظمة على خفض الكلف لغرض زيادة الربح الصافي، وتبرز أهمية الكلفة كذلك في علاقتها بحجم المنظمة، حيث إن ظاهرة الإنتاج الواسع أو الكبير من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات" (الشماع وحمود، 2007، 35).

2. التميز: يقصد به "قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وذا قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل تتضمن جودة أعلى وخصائص فريدة وخدمات ما بعد البيع" (الزبيدي وحسين، 2013، 98، نقلا عن بوشعور وفلاق، 2011، 6).
3. المرونة: يقصد بها "القدرة على مسابرة التغيير في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون، بالإضافة إلى قدرة الشركات محل الدراسة على مواجهة التغيير في مستوى الطلب" (عودة، 2014).
4. سرعة الاستجابة: يقصد بها "تقليل الوقت الخاص بالحصول على الخدمة، هذا بالإضافة إلى سرعة التطوير، وتحسب من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتج وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج" (عودة، 2014، 263)، وعرفها البياتي (2011، 93) بأنها "السرعة في وقت التسليم، وسرعة تطوير وتقديم المنتج الجديد"، وذكر النشمي والدعيس (2017، 185) نقلا عن Chaset et al. (2004) بأن هذا البعد "يعد من الأسبقيات المهمة؛ إذ يعتبره عدد من الكتاب المعيار الحقيقي لقابلية المنظمة على التكيف السريع لتلبية طلبات السوق في الانتقال والتحول من منتج لآخر وفقا لحاجات ورغبات العملاء".
5. الابتكار: عرف سليم (2010، 148) الابتكار بأنه "قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وطرق جديدة في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية"، بينما عرفه المعاضيدي (2007، 27) بأنه "كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة ويشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية؛ كونه يسمح للمنظمة بامتلاك ما يفتقر إليه المنافسون".

أداء العاملين:

تعتبر الموارد البشرية في وقتنا المعاصر هي النقطة الفارقة، بل وأهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة، حيث إن توفر كافة الموارد المالية والإدارية والتقنية... إلخ في ظل غياب الموارد البشرية المدربة الكفوءة والفاعلة لن يمكن تلك المنظمات من التوظيف الأمثل لكافة مواردها الأخرى؛ لذلك نلمس تغير النظرة للعاملين في المنظمات بشكل عام لتتحول من اعتبارهم مصدر تكلفة إلى اعتبارهم رأس مال ومصدر لنجاح منظماتهم.

• مفهوم أداء العاملين:

هناك العديد من الكتب والدراسات التي تناولت تعريف أداء العاملين، فقد عرفه عايض والشمسي (2013، 190) بأنها "النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ضوء مجموعة الفعاليات والأنشطة والمهام والإجراءات بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية"، وعرفه علي وموسى (2015، 144) بأنه "الأعمال والمهام التي يؤديها العامل في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة". بينما عرفه العامري وقصير (2017، 64) بأنه "الجهد الذي يقوم به العاملون باتجاه تنفيذ الأعمال والواجبات والمسؤوليات المناطة بهم كي تستطيع المنظمات من خلاله تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".

وبناءً عليه فإن الباحثين يعرفان أداء العاملين بأنه يُعبر عن جهد كل عامل والنتائج التي حققها ذلك الجهد على مستوى إنجاز ما هو مطلوب منه وعلى مستوى مساهمة ذلك الإنجاز في تحقيق أهداف المنظمة وفقاً للموارد المتاحة .

• النشأة والتطور لأداء العاملين:

صاحب تطور الفكر الإداري تطوراً في النظرة للموارد البشرية، ويمكن تصنيف مراحل التطور بثلاث مراحل كالتالي:

1. المرحلة الكلاسيكية :

وفيها بدء استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري، حيث قامت بدراسة الوقت والحركة، كما ركزت جهودها على ضرورة تقسيم العمل والتخصص وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال؛ أي أنها ركزت وبشكل كبير على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية، لكن كل ذلك كان على حساب العاملين، فقد كان الاعتقاد السائد في هذه المرحلة أن الفرد العامل كسول بطبيعته لا يحب العمل، وبالتالي لا بد من الرقابة الصارمة والشديدة عليه (دودين، 2012). وقد عانى العاملون في هذه المرحلة من الاستغلال والاستنزاف لطاقاتهم، وركزت هذه المرحلة على التحفيز المادي فقط.

2. مرحلة الفكر السلوكي :

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من هذا القرن تطورات مهمة في مفاهيم الإدارة وافترضاؤها، فقد ذكر الخوالدة (2011) أن النظر للإنسان على أنه كائن مادي أصبح أمراً ثانوياً إذا ما قورن بمعايير الجماعة وعواطفها واحساسها بالأمن، كما أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فقط وإنما تحدده أيضاً خلفيته الاجتماعية، كما أن الحوافز غير المادية تؤدي دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد، وتتوقف استراتيجيات التغيير المطلوبة للانتقال بالتنظيم من الخصائص السلبية إلى الخصائص الإيجابية على إيجاد جو من الانفتاح والثقة بين الأفراد، وتحسين المناخ التنظيمي.

3. مرحلة الاتجاهات الحديثة في الإدارة :

في هذه المرحلة سعى علماء الإدارة إلى محاولة تحقيق التوازن والاستفادة من كل ما ورد من معارف ومفاهيم وممارسات في كل من المرحلتين الأولى والثانية، والعمل على تجاوز جوانب القصور فيها، وقد حدد السلمي (1998) مجموعة من الأسس التي تضمنتها الفكر الإداري الحديث أهمها :

- أن العامل في منظمات الأعمال يمثل طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدراً للإبداع والابتكار، ويرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- أن العامل إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه واستناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكتفي بعد ذلك بالتوجيه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف لضمان أدائه لعمله.

مما سبق نجد التحول في النظرة إلى العامل من مجرد أنه أحد عناصر الإنتاج بل وأكبر عناصر الإنتاج تكلفة في المرحلة الكلاسيكية إلى اعتباره أهم عناصر رأس المال بل ومصدر النجاح والتميز في الإدارة الحديثة خصوصاً مع التطور التكنولوجي والمعرفي غير المسبوق، وهذا الذي جعل من الموارد البشرية المبدعة والمبتكرة أهم عناصر تحقيق نجاح منظمات الأعمال.

• أهمية أداء العاملين :

بلا شك أن كل منظمات الأعمال وجدت لتستمر، وقدرة أي منظمة على الاستمرار يعتمد بشكل كبير على قدرتها على فهم التحولات سواء الداخلية منها أو الخارجية، وسرعة التكيف معها، والقدرة على الفهم، والتكيف يركز بشكل أساسي على العاملين وأدائهم في تلك المنظمات، وبالأخص المنظمات الخدمية؛ كون الخدمة تعتمد وبشكل أساسي على العاملين، فالعاملين في المنظمة الخدمية هم المعنيين بالتفاعل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم، وأي قصور في أداء العاملين سيؤثر بشكل كبير على الأداء الكلي للمنظمة. كما أن العاملين هم المعنيين بالتشغيل والتوظيف الأمثل للموارد الأخرى في المنظمة، بما يمتلكون من معارف ومهارات، ولتحقيق النجاح والتميز لأي منظمة كان لا بد من تمكين العاملين فيها بما يحقق لهم أفضل أداء، وبالتالي ينعكس على أداء المنظمة ككل، ومن هنا يبرز الدور المهم لأداء العاملين في أي منظمة.

• النظرية المفسرة لأداء العاملين:

هناك العديد من النظريات المفسرة لأداء العاملين منها نظرية تكوين الهدف: تقوم فكرة هذه النظرية على أن دافعية الأفراد يحركها السعي لتحقيق أهداف وغايات أو قيمة لدى الفرد، وأن هناك عنصرين تقوم عليهما النظرية، هما: الأهداف والقيمة (الأهمية النسبية) التي تمثلها هذه الأهداف لدى الفرد. ويرى لوك أن الأهداف هي التي تحدد اتجاه أنشطة وسلوك الفرد وتحدد اتجاه أفكاره سعياً لتحقيق الهدف، فالجهد والسلوك الذي يعبر عن دافعية الفرد هو انعكاس لأهدافه، أما القيمة (الأهمية النسبية) فهي تعبر عن تفضيلاته فيما يعتقد أنه يحقق رفاهيته وسعادته؛ لذلك تلخص هذه النظرية إلى أن وجود الأهداف لدى الأفراد مهم لتحريك دافعتهم وتوجيه أنشطتهم نحو تحقيقها، وكلما كان الهدف دقيقاً وواضحاً استطاع العاملون تقدير الجهد المطلوب منهم لتحقيقه، واستطاعوا أن يكتفوا جهودهم بما يتناسب ومستوى الهدف المأمول، كما أنه كلما زادت صعوبة الهدف كان أكثر دافعية وإثارة، فالأهداف الصعبة تمثل تحدياً لطاقت الأفراد مما يثير حماسهم ودافعتهم لبذل جهد أكبر (عاشور، 1984).

مما سبق نلاحظ أهمية توفر المعرفة والقدرة ليتمكن العاملون من أداء ما هو مطلوب منهم، كما أن هذه النظرية تؤكد سعي العاملين وراء تحقيق النجاح في الأشياء الصعبة.

• أبعاد أداء العاملين:

لخص الجناعي وصالح (2018) أبعاد أداء العاملين لعدد من الدراسات السابقة، وأوضح أنها في المحصلة تعتبر معايير أو مؤشرات يمكن من خلالها قياس أداء العاملين، والجدول (1) يوضح تلك الأبعاد.

جدول: (1) أبعاد أداء العاملين

م	الباحث	السنة	الأبعاد
1	عايش والشمسي	2013	مهام الوظيفة - جودة الأداء - سرعة الإنجاز - التعاون مع الزملاء.
2	مرسي	2013	أداء المهمة - الأداء السياقي ويشمل المواطنة الشخصية والمواطنة التنظيمية - التفاني في العمل.
3	الشنطي	2014	أداء المهمة - الأداء السياقي.
4	الساعاتي والخفاجي	2014	الرضا الوظيفي - غياب العاملين - الجودة - الوقت - الإبداع.
5	الديلمي والرضا	2016	أداء المهام - الأداء السياقي - سلوك المواطنة التنظيمية - سلوك العمل - الأداء المعاكس "المنحرف".
6	عايش والمطاع	2017	حجم الأداء - جودة الأداء - سرعة الإنجاز - تكلفة الإنجاز.
7	أبو غنيم وفرج	2017	الكفاءة - الفاعلية - الجودة - الوقت - رضا المستفيدين.

المصدر: (الجناعي وصالح، 2018، 8).

وذكر العريقي (2014 - أ) أن من معايير/ أبعاد قياس الأداء الآتي:

1. الأداء الفعلي: يقصد به مخرجات أداء العاملين من حيث الكمية والجودة، فكمية الإنتاج تستخدم للحكم على أداء العامل، ويمكن قياسها بعدد الوحدات أو حجم المبيعات أو عدد الطلبات التي يجب أداؤها، ونوع الإنتاج يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يجب على العامل الالتزام بها، وكذلك يحدد نسبة المعيب (التالف).
2. سلوك العاملين: ويتمثل في مدى الالتزام بمواعيد العمل، ومعالجة شكاوي العملاء، والالتزام بقواعد السلامة المهنية، والتعاون مع الزملاء، والتعامل مع العملاء، والاستخدام للحقوق المقررة للعامل كإجازات، والمحافظة على أموال المنظمة.

بالعودة إلى ما كتب حول أبعاد الأداء نجد أن هناك اتفاقاً بين الجناعي وصالح (2018) والعريقي (2014 -أ) من حيث اعتبار الأبعاد في المحصلة معايير أو مؤشرات يمكن من خلالها قياس أداء العاملين، كما أن الأبعاد التي ذكرت في مختلف الدراسات السابقة من الممكن إدخالها ضمن بُعدي الأداء الفعلي، وسلوك العاملين، وهو ما تم اعتماده كأبعاد لأداء العاملين في تنفيذ هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

□ دراسة العامري وقصير (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء، والتعرف على مستوى الأداء الحالي للعينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسن الأداء الوظيفي لمدراء الإدارات الوسطى.

□ دراسة النشمي والدعيس (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع الإداري (المنهج الإبداعي، السلوك الإبداعي، وتنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، بينما اتضح أن القدرات الإبداعية لا علاقة لها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.

□ دراسة أحمد والشريف (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استخدام مؤشرات الأداء غير المالية في زيادة وتحسين الميزة التنافسية للمنشأة الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام مؤشرات الجودة والمرونة والابتكار وأداء التسليم للعملاء وأداء الآلات يسهم في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، كما أن مؤشرات الأداء غير المالية تعتبر وسيلة فعالة في تحسين الميزة التنافسية للمنشأة الصناعية، وأن استخدام مؤشرات الأداء غير المالية يمكن المنشأة الصناعية من اكتشاف المجالات الحرجة في وضعها التنافسي مقارنة بالمنافسين.

□ دراسة Lajin وShariff وOsman (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الابتكار وأداء العاملين في شركة Tenaga Nasional Berhad (TNB) الماليزية، وتوصلت الدراسة إلى أن شركة TNB يجب أن تزيد من التركيز على الابتكار، أيضاً وجدت الدراسة أن الابتكار التكنولوجي والتنظيمي له الأثر الأكبر في أداء العاملين ويتبعه الابتكار في المنتج والعمليات.

□ دراسة عسكر (2016): هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن، والتعرف على مدى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن من وجهة نظر عمداء الكليات، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية تمارس بدرجة متوسطة من قبل قيادات الجامعات الأهلية في اليمن، كما أن تحقيق الميزة التنافسية متوفرة بدرجة متوسطة في الجامعات الأهلية، وتوجد علاقة ارتباط قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

□ دراسة الطائي (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وعي وتطبيق شركة بغداد للمشروبات الغازية بالريادة والاستراتيجيات الريادية، وقياس تأثير الاستراتيجيات الريادية على الميزة التنافسية المستدامة للشركة والتي يمكن أن تلقي بظلالها على الشركة والعملاء من خلال تحقيق أهدافهم المشتركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لكل من الاستراتيجيات الريادية على الميزة التنافسية المستدامة وبالتسلسل بحسب الأقوى تأثيراً (الابتكار، أخذ المخاطرة، الإبداع، المبادرة).

□ دراسة عوض (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على مكونات إدارة المعرفة وثقافتها التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية في ضوء اختبار طبيعة وقوة علاقة الارتباط والأثر بينهما، والتأكد من مدى امتلاك الشركات المبحوثة لإدارة المعرفة وتقنياتها ومدى تبنيها لأبعاد المزايا التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق المزايا التنافسية في الشركات يتطلب توافر مجموعة من الأسس، أهمها تقديم

الأفكار الجديدة، والقيادة الفعالة والقدرة على التكيف والذاكرة التنظيمية، وتأثر تحقيق المزايا التنافسية بمكون الموارد البشرية في ضوء المهارات والخبرات التي يمتلكونها.

□ دراسة عودة (2014): هدفت الدراسة إلى عرض وتوضيح المفاهيم المعيارية لرأس المال الاجتماعي والميزة التنافسية ودراسة أثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أبعاد رأس المال الاجتماعي والميزة التنافسية؛ أي أن اعتقاد العاملين بأن منظماتهم تهتم بعلاقاتهم وآرائهم ومساهماتهم وحسن حالهم سيحفزهم نحو التميز في الأداء العالي.

□ دراسة الزبيدي وحسين (2013): هدفت الدراسة إلى إغناء الجانب النظري فيما يخص الربط بين متغيرات الدراسة وهي إدارة الموهبة - بالميزة التنافسية، وإلى التعرف على مدى اعتماد ممارسات إدارة الموهبة في المنظمات مجال، الدراسة والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية، والتعرف على أهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها الكليات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك رغبة واستعداداً من قبل الكليات المبحوثة لتعزيز ميزات التنافسية من خلال الأبعاد الثلاثة التي تناولتها الدراسة (التميز، تخفيض التكلفة، والإبداع)، كما حقق بعد إدارة أداء الموهبة أدنى علاقة ارتباط مع متغير الميزة التنافسية، وبالتالي فإن هذا يعكس عدم تركيز الكليات المبحوثة على تعزيز ميزات التنافسية من خلال أداء إدارة الموهبة المتاحة لديها.

□ دراسة Sinha Venkatesh, Sengupta (2013): هدفت الدراسة إلى استعراض نماذج الكفاءة الحالية وتقديم نموذج الكفاءة الشاملة المرتبطة بالأداء نحو الحفاظ على الميزة التنافسية، وإلى التحقق من صحة النموذج المقترح في منظمة المنسوجات الهندية، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الكفاءة الشامل المرتبط بالأداء هو الذي يركز على تحديد الكفاءات - تقييم الكفاءة - الموازنة بين الكفاءة مع الوظائف الاستراتيجية الأخرى للموارد البشرية بما يساعد المنظمات في إدارة كفاءات العاملين ويضمن مستوى أداء عالٍ وميزة تنافسية للمنظمة.

□ دراسة Vosloban (2012): هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يفهم ويقوم المدراء بطريقة أداء العامل، ومعرفة العوامل المؤثرة في أداء العامل، وكيف يتم الحفاظ على أداء العامل والاستراتيجيات المطبقة، ومعرفة إلى أي مدى يتم تلبية توقعات العامل، ومعرفة كيف يؤثر أداء العامل في نمو الشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً كبيراً لأداء العاملين في نمو الشركة وتحقيق أهدافها.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، واستخدامها للاستبانة كأداة لتنفيذ الدراسة، كما تتشابه في اعتمادها للميزة التنافسية كمتغير تابع مثل دراسة النشمي والدعيس (2017)، أحمد والشريف (2016)، عسكر (2016)، الطائي (2016)، عوض (2015)، ودراسة عودة (2014)، وفي تناولها لأداء العاملين مثل دراسة العامري وقصير (2017)، Osman et al. (2016)، ودراسة Vosloban (2012). وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المطالع عليها بشكل عام في كونها من الدراسات القليلة - بحسب علم الباحثين - على المستوى المحلي والعربي التي تناولت أداء العاملين ببعديه (الأداء الفعلي، وسلوك العاملين)، كما أنها من أوائل الدراسات - بحسب الدراسات السابقة المطالع عليها على المستوى العربي التي هدفت إلى معرفة أثر أداء العاملين ببعديه (الأداء الفعلي، وسلوك العاملين) في الميزة التنافسية بأبعادها الخمس (التكلفة، التميز، المرونة، الابتكار، وسرعة الاستجابة).

مشكلة الدراسة:

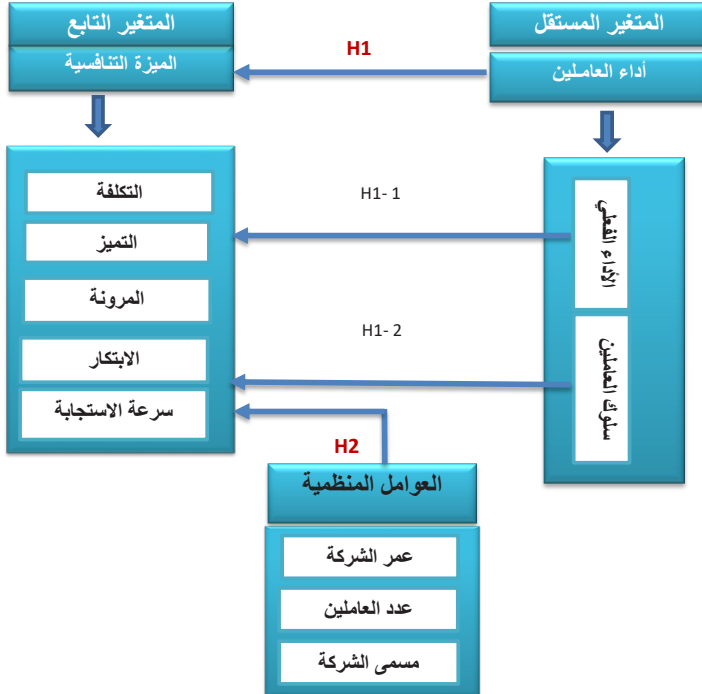
ذكرت قمري (2017) أن منظمات الأعمال في إطار البيئة التنافسية تواجه ضغوطاً ومشكلات متزايدة تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن مصادر التميز والتفوق على منافسيها؛ لذلك نجدها تسعى لتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وتحشد كافة طاقاتها ومواردها لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية من خلال التفوق على المنافسين، والتأقلم مع البيئة الديناميكية المتصاعدة التي تعمل بها، كما ذكر براهيم (2016) أن العنصر البشري يعد من أهم الركائز التي تساعد المنظمات على الاستجابة للتطورات المتسارعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، على اعتبار أن العنصر البشري هو جوهر نجاح المنظمات؛ كونه المحرك، والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة فيما تمتلكه المنظمات، وعلى المستوى المحلي فقد أشار العنسي والنشمي (2019) أنه على الرغم من جدية الدولة للعودة باليمن إلى مصاف الدول متوسطة التنمية في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، فإن مؤشرات الأداء في شركات الهاتف النقال ما تزال لا ترتقي إلى مستوى الكفاءة المطلوبة؛ لذلك نلمس دور العاملين وما يقومون به في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم.

مما سبق يمكن أن نلخص المشكلة في السؤال الآتي: ما هو أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء؟

هدف الدراسة: سعت الدراسة الحالية إلى:

- معرفة أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء.
- تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للعوامل المنظمية: (عمر الشركة، عدد العاملين، ومسمى الشركة) في الشركات محل الدراسة.

النموذج المعرفي: تم التوصل إلى تصميم النموذج المعرفي للدراسة والشكل (2) يوضح ذلك.



شكل (2): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

- لاختبار الأثر الموجود بين متغيرات الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين على النحو الآتي:
- ◀ الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء، وتفرعت منها فرضيتان فرعيتان:
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الفعلي للعاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء.
- ◀ الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقق الميزة التنافسية تعزى للعوامل المنظمية المتمثلة بـ (عدد العاملين، عمر الشركة، ومسمى الشركة) في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول تحديد أثر أداء العاملين كمتغير مستقل ببعديه (الأداء الفعلي، وسلوك العاملين) في تحقق الميزة التنافسية بأبعادها الخمس (التكلفة، التميز، المرونة، الابتكار، وسرعة الاستجابة)، ويحاول هذا المنهج أن يقارن ويفسر ويقيم بهدف الوصول إلى نتائج ذات معنى تزيد من رصيد المعرفة في هذا الموضوع، بما يعود بالنفع على الشركات محل الدراسة مستقبلاً.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركات الهاتف النقال في كل من شركة يمن موبايل التي تعمل بنظام (CDMA)، وشركتي سبأ فون، وMTN اللتان تعملان بنظام (GSM) في العاصمة صنعاء، بعد استبعاد شركة واي لرفضهم التعامل مع أي استبانة بحثية بحسب إفادة مدير الموارد البشرية، وقد بلغ إجمالي عدد مجتمع الدراسة (1648) عاملاً وعاملة، وذلك وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها أثناء النزول للشركات واللقاء مع مدراء إدارات الموارد البشرية، كما تم الحصول على توزيع العاملين في كل مستوى إداري، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): عدد العاملين في الشركات محل الدراسة في كل مستوى إداري

المستوى الإداري	يمن موبايل	سبأ فون	MTN	الإجمالي
مدير تنفيذي / مدير عام	1	1	1	3
مدير دائرة / مدير مساعد	2	8	1	11
مدير قطاع	—	18	5	23
مدير إدارة	14	—	15	29
رئيس قسم	56	35	52	143
مدير وحدة	—	—	—	—
منسق / مشرف	159	124	100	383
مختص / عامل	266	464	326	1056
الإجمالي	498	650	500	1648

المصدر: (بيانات العاملين بحسب إفادة الموارد البشرية).

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة العشوائية التطبيقية في تطبيق الدراسة لوجود المستهدفين بالدراسة في مختلف المستويات الإدارية، وغير نسبية لتحقيق تمثيل المجتمع بشكل سليم، وحُدد حجم العينة وفقاً لـ Krejcie و Morgan (1970)، إجمالي عدد مجتمع الدراسة هو (1648) عاملاً وعاملة فإن إجمالي حجم العينة هو (313) عاملاً وعاملة موزعين كالآتي: (94 عاملاً وعاملة من شركة يمن موبايل، 124 عاملاً وعاملة من شركة سبأ فون، 95 عاملاً وعاملة من شركة MTN) من مختلف المستويات الإدارية، ويمكن توضيح توزيع العينة في كل مستوى إداري في الشركات محل الدراسة وفقاً للجدول (3).

جدول (3): حجم العينة في كل مستوى إداري في الشركات محل الدراسة

شركة MTN	شركة سبأ فون	شركة يمن موبايل	المستوى الإداري
1	1	1	مدير تنفيذي/ مدير عام
1	5	2	مدير دائرة / مدير مساعد
5	8	—	مدير قطاع
8	—	10	مدير إدارة
12	10	11	رئيس قسم
20	40	25	منسق/ مشرف
48	60	45	مختص/ عامل
95	124	94	إجمالي حجم العينة

وحتى تحقق الدراسة العينة المحددة، وتحسباً لوجود فاقد في الاستبانة المرتجعة فقد تم توزيع عدد (465) استبانة، وبلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (302) استبانة بنسبة تحقق بلغت 96.5% من النسبة المطلوبة في الدراسة.

أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة لتنفيذ الدراسة، ولإعداد الاستبانة فقد تم الاطلاع على عدد من المصادر الثانوية، والجدول (4) يوضح المرجعيات الأساسية التي تم الاستعانة بها في إعداد الأداة.

جدول (4): المرجعيات الأساسية التي تم الاستعانة بها في إعداد أداة الدراسة

م	اسم الدراسة / المرجع	اسم الباحث	العام	النوع
1	أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة)	عبدالكريم وخميد	2017	بحث منشور
2	دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية	طاهر، عروق ومحمد	2015	بحث منشور
3	درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية	السوسي	2015	رسالة ماجستير
4	دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد)	عودة	2014	بحث منشور
5	إدارة الموارد البشرية	العريقي	2014	كتاب
6	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة	شيمة	2013	رسالة ماجستير
7	أثر القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية)	الزريقات ونور	2012	بحث منشور

جدول (4) : يتبع

م	اسم الدراسة / المرجع	اسم الباحث	العام	النوع
8	أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية	حسون، سلمان وفدعوس	2012	بحث منشور
9	Employee performance evaluation: A fuzzy approach.	Ahmed, Sultana, Paul, & Azeem	2013	بحث منشور
10	أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط)	عبدالفتاح	2013	رسالة دكتوراه

وبعد إعداد المسودة الأولية للأداة تم عرضها للتحكيم على (16) شخصاً من الأكاديميين والاستشاريين والمختصين، ومن ثم تم تعديل وتطوير الاستبانة وفقاً لملاحظاتهم.

• اختبار الصدق والثبات:

لمعرفة درجة مصداقية وثبات متغيرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cranach's alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيها، والجدول (5) يوضح نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الاستبانة.

جدول (5) : اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الاستبانة

متغيرات الاستبانة الرئيسية	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة الصدق
الميزة التنافسية	22	0.960	0.980
أداء العاملين	13	0.951	0.975
الأداة بشكل عام	35	0.955	0.978

يتضح من الجدول (5) أن درجة الصدق للاستبانة بشكل عام جاءت (0.978)، وهذا يعني أن درجة الصدق للاستبانة عالية، وجاءت درجة الثبات لإجابات العينة (0.955)، وهذا يعني أن درجة الثبات للإجابات عالية أيضاً، وتشير النتائج إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة، وجاءت متغيرات الدراسة بدرجة ثبات تراوحت بين (0.951) و(0.960) وبدرجة مصداقية تراوحت بين (0.975) و(0.980). والجدول (6) يبين نتائج اختبار كرونباخ ألفا على مستوى الأبعاد المختلفة لمتغيرات الاستبانة.

جدول (6) : اختبار كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة الصدق
الميزة التنافسية	التكلفة	4	0.835	0.914
	التميز	6	0.909	0.954
	المرونة	3	0.882	0.939
	الابتكار	5	0.849	0.922
	سرعة الاستجابة	4	0.892	0.944
أداء العاملين	الأداء الفعلي	6	0.898	0.947
	سلوك العاملين	7	0.931	0.965

يتضح من الجدول (6) أن قيمة الثبات لجميع الأبعاد الفرعية للاستبانة تراوحت بين (0.835) و(0.931)، وأن درجة المصداقية لإجابات العينة تتراوح بين (0.914) و(0.965)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في جميع أبعاد الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج عند تطبيقها على العينة، وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

- اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت بالآتي:
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis) لاختبار الفرضيات المباشرة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) باستخدام طريقة Baron Kenny (1986) لاختبار تأثير المتغير الوسيط.
- تحليل التباين T الثنائي (Independent Samples T Test) لمعرفة مدى وجود فروق في آراء العينة بحسب المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (عدد العاملين، وعمر الشركة).
- تحليل التباين F المتعدد (One-Way ANOVA) لمعرفة مدى وجود فروق في آراء العينة بحسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (مسمى الشركة).

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء"، واختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (7) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (7): تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R ²	R	الفرضية
*0.000	13.412	0.612	*0.000	179.881	0.375	0.612	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء.

* أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

** قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وحجم العينة (302) ودرجة حرية (302 - 1) ومتغير مستقل واحد تساوي (3.875).

يتضح من الجدول (7) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.375)، وهذا يعني أن أداء العاملين يفسر (0.375) من التباين أو التغيير في مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (37.5%) من مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات ناتج عن أداء العاملين فيها، وأن نسبة (62.5%) من مستوى تحقق الميزة التنافسية يعود لعوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة. كما يتضح أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.612)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن أي محاولة لزيادة أداء العاملين بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (61.2%) في مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (179.881)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، حيث جاءت أعلى من قيمة F الجدولية المحددة بـ (3.875)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وبالتالي ثبت صحة الفرضية الأولى. ومن خلال ذلك فإن هدف الدراسة المتعلق بتحديد أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة قد تم تحقيقه. واختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الأولى فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الفعلي للعاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء"، ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (8) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (8) : تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر الأداء الفعلي في تحقق الميزة التنافسية

الفرضية	R	R ²	F. Test**	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الفعلي للعاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء.	0.608	0.370	176.137	*0.000	0.608	13.272	*0.000

* أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

** قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وحجم العينة (302) ودرجة حرية (302 - 1) ومتغير مستقل واحد تساوي (3.875).

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للأداء الفعلي للعاملين في تحقق الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.370)، وهذا يعني أن أداء العاملين يفسر (0.370) من التباين أو التغيير في مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (37%) من مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة ناتج عن الأداء الفعلي للعاملين فيها، وأن نسبة (63%) من مستوى تحقق الميزة التنافسية يعود لعوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة. كما يتضح أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.608)، وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن أي محاولة لزيادة أداء العاملين بدرجة واحدة في الشركات محل الدراسة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (60.8%) في مستوى تحقق الميزة التنافسية لهذه الشركات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (176.137)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، حيث جاءت أعلى من قيمة F الجدولية المحددة بـ (3.875)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأداء الفعلي للعاملين في تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وبالتالي ثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء"، ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (9) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (9) : تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر سلوك العاملين في تحقق الميزة التنافسية

الفرضية	R	R ²	F. Test**	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء.	0.566	0.320	141.423	*0.000	0.566	11.892	*0.000

* أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

** قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وحجم العينة (302) ودرجة حرية (302 - 1) ومتغير مستقل واحد تساوي (3.875).

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لسلوك العاملين في تحقق الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.320)، وهذا يعني أن سلوك العاملين يفسر (0.320) من التباين أو التغيير

في مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، مما يشير إلى أن (32%) من مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة ناتج عن سلوك العاملين فيها، وأن نسبة (68%) من مستوى تحقق الميزة التنافسية تعود لعوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة. كما يتضح أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.566)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن أي محاولة للتعبير في سلوك العاملين بدرجة واحدة في الشركات محل الدراسة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (56.6%) في مستوى تحقق الميزة التنافسية لهذه الشركات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (141.423)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، حيث جاءت أعلى من قيمة F الجدولية المحددة بـ (3.875)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوك العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وبالتالي ثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

بالعودة إلى نتائج اختبار الفرضية الأولى ونتائج فرضياتها الفرعية نجد أنه على الرغم من إثبات صحة الفرضية، فإن مستوى تأثير أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية ما يزال دون المستوى المطلوب خصوصاً مع التوجه العالمي للتنافس من خلال الموارد الداخلية لمنظمات الأعمال التي يأتي على رأسها الموارد البشرية بما تمتلكه من معارف وقدرات ومهارات تمثل رأس المال الحقيقي لتلك المنظمات والذي يصعب تقليده، فالمورد البشري بطبيعته متجدد وكلما زادت فرصه في التعلم والعمل والإنتاج زاد نمواً وتطوراً، كما أن تأثير بعد سلوك العاملين في تحقيق الميزة التنافسية كان هو الأقل، حيث بلغ (32%) مما يشير إلى وجود بعض الممارسات والسلوكيات لدى العاملين في الشركات محل الدراسة بحاجة إلى مزيد من المعالجة بما يزيد من مساهمة سلوك العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركاتهم.

اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء تعزى للعوامل المنظمية المتمثلة بـ (عدد العاملين، عمر الشركة، مسمى الشركة)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T-Test) فيما يتعلق بعدد العاملين وعمر الشركة؛ كونهما يتكونان من فئتين فقط، أما عامل مسمى الشركة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي باتجاه واحد (One-Way ANOVA)؛ كونه يتكون من ثلاث فئات (شركات)، وتم تناول اختبار الفروق لكل عامل على حدة على النحو الآتي:

اختبار الفروق بحسب عدد العاملين في الشركات محل الدراسة:

تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test لمعرفة اتجاه الفروق بحسب عدد العاملين في الشركات محل الدراسة، والجدول (10) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (10): اختبار (T) لمعرفة اتجاه الفروق في تحقيق الميزة التنافسية بحسب عدد العاملين

الأبعاد	500 عامل فأقل		أكثر من 500 عامل		T-Test
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
التكلفة	3.655	0.711	4.073	0.712	-4.707 عند 0.05
التميز	3.674	0.655	4.159	0.625	-6.013 عند 0.000*
المرونة	3.444	0.691	3.993	0.692	-6.343 عند 0.000*
الابتكار	3.494	0.678	3.920	0.664	-5.052 عند 0.000*
سرعة الاستجابة	3.468	0.712	3.951	0.756	-5.326 عند 0.000*
متوسط تحقق الميزة التنافسية	3.547	0.592	4.019	0.610	-6.322 عند 0.000*

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (10) أن قيمة T جاءت ذات دلالة في جميع أبعاد تحقق الميزة التنافسية بحسب عدد العاملين في الشركات محل الدراسة، وقيمة T دالة تعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لعدد العاملين في الشركات محل الدراسة، وبالنظر للتفاصيل نجد أن مستوى تحقق جميع الأبعاد جاء لصالح الشركة التي تضم أكثر من 500 عامل بدرجة أعلى من الشركات التي تضم 500 عامل فأقل؛ أي أن الشركات التي لديها عدد عاملين أكثر هي أقدر على المنافسة من الشركات التي لديها عدد عاملين أقل؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الزيادة في عدد العاملين في الشركات محل الدراسة يزيد من قدرتها على الانتشار وسرعة الإنجاز والاستجابة لمتطلبات العملاء، كما أنه يزيد من فرص التنوع في القدرات والمهارات والخبرات التي تمتلكها الشركة مقارنة بالشركات الأقل في عدد العاملين مما يجعل الشركة الأكثر في عدد العاملين أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها من الشركات الأقل في عدد العاملين. وبذلك ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات عينة الدراسة في مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة تعزى لعدد العاملين.

اختبار الفروق بحسب عمر الشركة في الشركات محل الدراسة :

تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test لمعرفة اتجاه الفروق بحسب عمر الشركة في الشركات محل الدراسة، والجدول (11) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (11) : اختبار (T) لمعرفة اتجاه الفروق في تحقق الميزة التنافسية بحسب عمر الشركة

الأبعاد	15 سنة فأقل		أكثر من 15 سنة		T-Test
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
التكلفة	3.920	0.622	3.732	0.768	1.975
التميز	3.823	0.629	3.821	0.703	0.020
المرونة	3.593	0.632	3.618	0.770	-0.270
الابتكار	3.642	0.697	3.617	0.703	0.272
سرعة الاستجابة	3.509	0.811	3.654	0.736	-1.471
متوسط تحقق الميزة التنافسية	3.697	0.586	3.689	0.653	0.107

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (11) أن قيمة T جاءت ذات دلالة في بُعد التكلفة فقط بحسب عمر الشركة، كما نجد أن مستوى تحقق بُعد التكلفة لدى الشركات التي عمرها (15 سنة فأقل) جاء بدرجة أعلى من الشركات التي عمرها (أكبر من 15 سنة)، أما ما يتعلق ببقيّة أبعاد الميزة التنافسية فلم تظهر فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعمر الشركة، وبذلك نصل إلى أن عمر الشركات لم يحقق فروقاً ذات دلالة إحصائية في تحقق الميزة التنافسية إلا على مستوى بُعد التكلفة فقط، كما أن الشركات الأحدث عمراً كانت أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لبُعد التكلفة، وهذا الفرق قد يكون لأسباب عديدة أهمها استخدام الشركات الأقل عمراً لأنظمة أحدث، كما أنها قد تكون حصلت على مميزات وتسهيلات قد لا تكون حصلت عليها الشركات الأقدم، وقد تكون استخدمت التقنيات والتجهيزات والمعدات الأحدث، وفي ذلك توفير لتكاليف تقديم الخدمة والصيانة، هذا بالإضافة إلى أن الشركات الأقل عمراً قد تكون استفادت من تجربة الشركات التي سبقتها، كما أن فرص التوظيف للعاملين أكثر تأهيلاً ومهارة أصبحت أكبر مع تزايد عدد طالبي التوظيف مقابل محدودية فرص العمل، أما ما يتعلق ببقيّة أبعاد الميزة التنافسية فلم تظهر فيها أية فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعمر الشركة، ما يدل على تقارب الشركات محل الدراسة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ (التميز - المرونة - الابتكار - سرعة الاستجابة) وفقاً للعمر، ويشير ذلك إلى أن التميز - المرونة - الابتكار - سرعة الاستجابة مطلوب وممارس بذات الدرجة لدى جميع الشركات بغض النظر عن عمرها. وبذلك ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

(0.05) في إجابات عينة الدراسة في مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة تعزى للعمز باستثناء بُعد التكلفة فقط.

اختبار الفروق بحسب مسمى الشركة في الشركات محل الدراسة :

تم استخدام تحليل التباين الأحادي باتجاه واحد (One-Way ANOVA) لمعرفة اتجاه الفروق بحسب مسمى الشركة في الشركات محل الدراسة؛ كون هذا العامل يتكون من ثلاث فئات (شركات) والجدول (12) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (12): تحليل التباين الأحادي باتجاه واحد لمعرفة اتجاه الفروق بحسب مسمى الشركة

One-Way ANOVA						
مستوى الدلالة	اختبار f	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
*0.000	21.471	10.235	2	0.477	299	التكلفة
*0.000	22.042	9.011	2	0.409	299	التميز
*0.000	23.543	11.064	2	0.470	299	المرونة
*0.000	16.222	7.223	2	0.445	299	الابتكار
*0.000	14.369	7.582	2	0.528	299	سرعة الاستجابة
*0.000	24.764	8.622	2	0.348	299	متوسط تحقق الميزة التنافسية

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (12) أن قيمة F جاءت ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد تحقق الميزة التنافسية بحسب مسمى الشركة، وقيمة F دالة تعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لاسم الشركة التي تعمل فيها العينة، ولمعرفة تفاصيل الفروق التي ظهرت تم استخدام تحليل شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13): اختبار شيفيه بحسب مسمى الشركة

مستوى الدلالة عند 0.05	النسبة المئوية		المتوسط الحسابي	الشركة	الأبعاد
	يمن موبايل	سبأ فون			
0.346	*0.000	78.4 %	3.920	يمن موبايل	التكلفة
*0.000	*0.000	69.8 %	3.488	سبأ فون	
	*0.000	81.5 %	4.073	MTN	
*0.003	*0.029	76.5 %	3.823	يمن موبايل	التميز
*0.000	*0.029	71.6 %	3.580	سبأ فون	
	*0.000	83.2 %	4.159	MTN	
*0.001	*0.047	71.9 %	3.593	يمن موبايل	المرونة
*0.000	*0.047	67.0 %	3.351	سبأ فون	
	*0.000	79.9 %	3.993	MTN	
*0.025	*0.041	72.8 %	3.642	يمن موبايل	الابتكار
*0.000	*0.041	68.0 %	3.402	سبأ فون	
	*0.000	78.4 %	3.920	MTN	

جدول (13): يتبع

مستوى الدلالة عند 0.05		النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الشركة	الأبعاد
MTN	سبا فون				
*0.000	0.807	% 70.2	3.509	يمن موبايل	سرعة الاستجابة
*0.000		% 68.8	3.442	سبا فون	
	*0.000	% 79.0	3.951	MTN	
*0.002	*0.015	% 73.9	3.697	يمن موبايل	تحقق الميزة التنافسية
*0.000		% 69.1	3.453	سبا فون	
	*0.000	% 80.4	4.019	MTN	

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (13) أنه فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمسمى الشركة، حيث ظهرت هذه الفروق بين آراء العاملين في شركة MTN بمتوسط بلغ (4.019) وبنسبة مئوية بلغت (80.4%) وبين آراء العاملين في كل من شركة يمن موبايل بمتوسط بلغ (3.697) وبنسبة مئوية بلغت (73.9%)، وشركة سبا فون بمتوسط بلغ (3.453) وبنسبة مئوية بلغت (69.1%)، وتأتي هذه الفروق لصالح آراء العاملين في شركة MTN؛ كونهم أصحاب المتوسط ودرجة التحقق الأكبر، مما يشير إلى ارتفاع تقدير العاملين في شركة MTN لشركتهم بشكل أكبر من العاملين في الشركات الأخرى، يليها شركة يمن موبايل ثم شركة سبا فون التي تعتبر هي الأقل بين الشركات محل الدراسة، وقد يعود السبب في ذلك إلى نظرة العاملين الإيجابية لشركتهم ومدى رضاهم عنها بشكل أكبر في شركة MTN، يليها شركة يمن موبايل، وتحقق رضا العاملين بشكل أقل في شركة سبا فون، كما قد يشير إلى احتمالية أن تحقق شركة MTN مزايا تنافسية أكبر مقارنة بالشركات الأخرى اعتماداً على ما سينقله العاملون فيها عن شركتهم من انطباعات إيجابية للمجتمع المستهدف بخدمات الشركات محل الدراسة. مما سبق ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات عينة الدراسة في مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة تعزى لمسمى الشركة، وبالتالي ثبت صحة الفرضية الثانية.

مقارنة نتائج اختبار فرضيات الدراسة الحالية بنتائج فرضيات الدراسات السابقة :

- نصت الفرضية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء، وقد توصلت نتائج تحليل هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة R^2 (0.375) أي أن (37.5%) من مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة ناتج عن أداء العاملين فيها. كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن (37%) من تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة ناتج عن مخرجات الأداء الفعلي، بينما (32%) ناتج عن سلوك العاملين، وتتفق نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة حامدي (2015) التي أجريت على مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقترت ورقلة - الجزائر، حيث توصلت إلى أن توفر الموارد البشرية الكفؤة مجتمعة أو منفردة بشكل منتظم يعد أحد أهم مؤشرات النجاح الوظيفي الذي يعزز من القدرات التنافسية للمنظمات المعاصرة، ودراسة الدرويش (2013) التي أجريت في الشركات الصناعية الخاصة في محافظة حلب- سوريا، حيث توصلت إلى أن تحسن نوعية الأفراد من حيث العوامل الشخصية والسلوكية ومن حيث عوامل النتائج والكفاءة والفعالية يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى أداء الشركة ويعزز ميزتها التنافسية، ونتائج دراسة Vosloban (2012) التي أجريت في شركات خاصة في الأنشطة الاقتصادية في بوخرست - رومانيا، حيث أظهرت بأن هناك تأثيراً كبيراً لأداء العاملين في نمو الشركات وتحقيق أهدافها، ودراسة الغبان وياسين (2007) التي أجريت في

الوحدات الاقتصادية العراقية، حيث توصلت إلى أن الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية من خلال مساهمتها في تخفيض التكاليف وتقديم منتجات ذات جودة عالية وسرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن واقتراح الأفكار الإبداعية المؤدية إلى تقديم منتجات جديدة، وكتاب زايد (2003) الذي أوضح أنه بالتركيز على الموارد البشرية كميزة تنافسية دائمة يمكن أن تحقق الشركات زيادة ملموسة في كفاءة العمل دون أن يقابل ذلك زيادة مماثلة في الاستثمارات المادية.

• نصت الفرضية الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى للعوامل المنظرية المتمثلة بـ (عدد العاملين، عمر الشركة، ومسمى الشركة) في شركات الهااتف النقال في العاصمة صنعاء، وقد ثبت صحة الفرضية فيما يتعلق بعدد العاملين ومسمى الشركة، أما عمر الشركة فلم يحقق فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الميزة التنافسية إلا على مستوى بُعد التكلفة فقط، ولم يحقق فروق مع الأربع الأبعاد الأخرى للميزة التنافسية، ويتفق هذا مع نتائج دراسة عسكر (2017) حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الاستنتاجات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن عرض الاستنتاجات الآتية:
- وجود أثر لأداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، ويُعد ذلك تحولاً استراتيجياً في مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة للتوجه من الموارد المادية الملموسة في السابق إلى الموارد والقدرات غير الملموسة بالأخص معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية.
 - ما يزال تأثير أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية أقل من المستوى المطلوب في شركات الهااتف النقال في العاصمة صنعاء خصوصاً مع التوجه العالمي للشركات لتحقيق ميزتها التنافسية من خلال مواردها الداخلية وبالأخص مواردها البشرية في ظل الثورة المعرفية والتقنية الحديثة غير المسبوقة، والمنافسة الشرسية بين الشركات في هذا المجال.
 - يلعب عدد العاملين دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
 - استطاعت الشركات محل الدراسة الأقل عمراً أن تحقق خفضاً في تكاليفها مقارنة بالشركات الأكبر عمراً.
 - لم تحقق الشركات محل الدراسة فروقاً في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لكل من (التميز، المرونة، الابتكار، وسرعة الاستجابة) وفقاً لمتغير العمر مما يشير إلى أهمية تلك الأبعاد في جميع المراحل العمرية لأي شركة أعمال.
 - يؤدي اسم الشركة دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

التوصيات:

- في ضوء استنتاجات الدراسة، فإنه يمكن إيجاز التوصيات في الآتي:
- تبني استراتيجية تحقيق الميزة التنافسية القائمة على الموارد الداخلية خصوصاً الموارد البشرية بدلاً من السعي خلف الموارد الخارجية لصعوبة مجاراتها.
 - الاهتمام بكافة أبعاد الميزة التنافسية وألا يتم التركيز على بُعد بشكل أكبر من الأبعاد الأخرى.
 - الاهتمام بالتقييم الدوري لأداء العاملين ومناقشة نتائج التقييم معهم والخروج بخطة عمل تطويرية لمعارفهم ومهاراتهم.
 - تعزيز التوظيف الأمثل لطاقت وقدرات الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة من خلال معالجة كافة المعوقات التي تقلل من أثر أداء العاملين في نجاح تلك الشركات باعتبار أن الموارد البشرية تعد من أهم مصادر النجاح والتميز للمنظمات في وقتنا المعاصر.

المراجع:

- أحمد، فتح الإله محمد، والشريف، محمد حسن (2016)، مدى فعالية مؤشرات الأداء غير المالية في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات التحويلية بولاية الخرطوم، *مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي*، (10)، 75 - 97.
- بتس، روبرت (2008)، *الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية* (ط1)، ترجمة وتحقيق عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- براهيم، بلقايد (2016)، *التكويين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة حالة البنوك في وهران* (أطروحة دكتوراه)، جامعة وهران 2، الجزائر.
- البياتي، فائز غازي (2011)، أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية*، 6 (14)، 73 - 109.
- الجناعي، نوري عبدالودود، وصالح، عمرو محمد (2018)، التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، الجمهورية اليمنية، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 24 (1)، 8 - 39.
- حامدي، عبدالحميد (2015)، *دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة - دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقورت ورقلة* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- حسون، علي، سلمان، فاضل حمد، وفدعوس، عامر (2012)، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (32)، 1 - 34.
- حلموس، الأمين (2017)، *دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط* (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- الخوالدة، عايد (2011)، *إدارة التغيير* (ط1)، عمان، الأردن: دار عالم الثقافة.
- الدرويش، مصطفى محمد (2013)، *الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة حلب، سوريا.
- دودين، أحمد يوسف (2012)، *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، عمان، الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا مطلق (2013)، *الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*، عمان، الأردن: دار اليازوردي.
- زايد، عادل (2003)، *الأداء التنظيمي - المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل*، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزبيدي غنى دحام، وحسين، وليد حسين (2013)، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات - بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، *مجلة كلية التراث الجامعية*، (13)، 78 - 113.
- الزريقات، خالد خلف سالم، ونور، محمود إبراهيم (2012)، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (33)، 1 - 40.
- الزين، حمزة (2018)، *دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة 2006 - 2014* (أطروحة دكتوراه)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- السلمي، علي (1998)، *إدارة الموارد البشرية*، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سليم، أحمد عبدالسلام (2010)، *الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة*، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- السوسي، يوسف رزق عبد الله (2015)، *درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشماع، خليل محمد، وحمود، خضر كاظم (2007)، *نظرية المنظمة* (ط3)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- شيما، دبة (2013)، *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة* (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي (2012)، *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة* (ط1)، عمان: دار الجامد للنشر.
- ظاهر، عبدالرحمن، عروق، محسن، ومحمد، إلهام (2015)، *دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، I (20)، 447 - 430.*
- الطائي، أحمد هادي طالب (2016)، *دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، مجلة الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 8 (4)، 162 - 136.*
- عاشور، أحمد صقر (1984)، *إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعة.*
- العامري، عبده أحمد، وقصير، حنان عيسى (2017)، *علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمندراء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء، مجلة الدراسات الاجتماعية، 23 (3)، 74 - 53.*
- عايض، عبداللطيف مصلح، والنشمي، عبدالمغيث يحي (2013)، *ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز، مجلة الدراسات الاجتماعية، 19 (2)، 250 - 183.*
- عبدالفتاح، علاوي (2013)، *أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأعواط (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر 03، الجزائر.*
- عبدالكريم، أكرم عبدالرحمن، وحميد، أحمد مجيد (2017)، *أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم، 53، 116 - 87.*
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2014 - أ)، *إدارة الموارد البشرية* (ط6)، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2014 - ب)، *الإدارة الاستراتيجية* (ط6)، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر.
- عسكر، نجيب مصلح محمد (2016)، *درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن، الجمهورية اليمنية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة صنعاء، اليمن.
- علي، شفاء محمد، وموسى، وسام إبراهيم (2015)، *أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (81)، 166 - 131.*
- العنسي، محمد علي، والنشمي، مراد محمد (2019)، *أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 25 (1)، 101 - 71.*
- عوذة، بلال كامل (2014)، *دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6 (11)، 272 - 255.*

- عوض، عاطف (2015)، تطبيق إدارة المعرفة وتقانتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات: دراسة ميدانية عن الإدارة العلمية وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الدولية الخاصة بالعلوم والتكنولوجيا - سوريا، *مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي*، 5(8)، 36 - 80.
- الغبان، ثائر صبري، وياسين، سناء أحمد (2007)، الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(45)، 191 - 227.
- قمري، حياة (2017)، *دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة - دراسة حالة مجمع صيدال (اطروحة دكتوراه)*. جامعة باتنة 1، الجزائر.
- المعاضدي، معن وعد الله (2007)، *إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان الشركة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات - دراسة نظرية تحليلية*، ورقة علمية في المؤتمر العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16 - 18 أبريل، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
- النشمي، مراد محمد، والدعيس، هدى أحمد (2017)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، *المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي*، 10(29)، 181 - 199.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.
- Hill, C., & Jones, G. (2007). *Strategic Management Theory*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does innovation contribute to employee performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 571-579.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & K. Sinha, A. (2013). Developing performance-linked competency model: A tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504-527.
- Vosloban, R. I. (2012). The influence of the employee's performance on the company's growth: A managerial perspective. *Procedia - Economics and Finance*, 3, 660-665.