



اثر إستراتيجية جودة حياة العمل على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية

ماجد محمد بارحمه - طالب دكتوراه - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية USIM - ماليزيا. د. كلثوم بنت علي. استاذ مساعد بكلية القيادة والإدارة - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية USIM ماليزيا. - د. محمد نصيف ديسوممبا - استاذ مساعد بكلية القيادة والإدارة - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية USIM - ماليزيا.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تركيز الشركات المبحوثة على متغيرات الدراسة، وتحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين إستراتيجية جودة حياة العمل والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة. ولغرض تحقيق اهداف هذه الدراسة تم مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، والإدارة الإستراتيجية ذات الصلة لغاية تحقيق أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة)، والتي تم توزيعها على الموظفين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا وفقاً لطبيعة العينة الطبقية التناسبية المختارة، في تسع شركات مصنعة، والتي بناءً عليها بلغ حجم العينة (386) عنصر، وكان عدد استمارات الاستبيان الصالحة لعملية التحليل (310)، وتم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي، والاحصاء الاستدلالي في تحليل البيانات التي تم جمعها عبرها. ووفقاً لذلك أكدت الدراسة بموجب نتائج معامل الارتباط بيرسون على وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية جودة حياة العمل ممثلة بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة، فيما أوضحت كذلك بموجب نتائج تحليل الانحدار على الأثر الايجابي لإستراتيجية جودة حياة العمل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. حيث انحصر أثر أبعاد هذه الإستراتيجية



في كل من (الراتب وعدالته، وفرص استغلال القدرات، وفرص النمو الوظيفي) بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية جودة حياة العمل ; الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

The human element with his/her capabilities and skills considered as one of the main sources for achieving and sustaining the advantage. So, it is necessary to create a safe and healthy working environment with the right ground to secure the employees' careers and enhance their loyalty, belonging, and love for their work to achieve current and future aspirations.

This study aims to investigate the nature of the relationship among variable the business life strategy and sustainable competitive advantage. To achieve the objectives of the study, a field study was carried out by using a pre-designed questionnaire for the same purpose. The study included the higher, middle and lower administrations in nine Yemeni pharmaceutical companies based on the nature of the selected stratified sample. The sample size was (386) and the number of questionnaires valid for the analysis process was 310.



Accordingly, based on the Pearson correlation coefficient, the study showed that there is a correlation between the quality of life strategy and its sustainable competitive advantage. Additionally, the results of the regression analysis showed a positive impact of the quality of life strategy on achieving the sustainable competitive advantage in the Yemeni pharmaceutical manufacturers. The impact of the dimensions of this strategy is confined to (salary and equity, employment opportunities, and employment growth opportunities) for sustainable competitive advantage.

Keywords: Quality of Work Life Strategy, Sustainable Competitive Advantage.



مقدمة الدراسة:

شهد العالم في مطلع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مجموعة من التغيرات جعلت من منظمات الأعمال بصفة عامة، وعلى وجه الخصوص في البلدان النامية تواجه الكثير من التحديات والتقلبات والذي تتمثل في التنافس الاقتصادي الحاد والتغيرات التكنولوجية والتغير في قيم وتوقعات العملاء وادواقهم، والتي تستوجب إعادة النظر في الاساليب والنظم الإدارية المتبعة من خلال البحث عن المناهج الإدارية الإستراتيجية الحديثة لتعزيز الإفادة من الإيجابيات التي أفرزتها تلك المتغيرات، والتقليل إلى حد كبير من مخاطرها، والتي تعد المنافسة المستعرة من أبرزها⁽¹⁾.

ومن هنا، فإن وضع المنظمات اليمنية شبيه بوضع المنظمات الاقتصادية في البلدان النامية وبالأخص الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، حيث تواجه منافسة شديدة من قبل الشركات الداخلة للسوق اليمنية والتي تمتلك خبرات وإمكانات تمكنها من اختراق الاسواق، مما جعل هذه الشركات تقع أمام اشكالية أساسية تتعلق بمدى قدرتها على منافسة الشركات الداخلة للسوق اليمنية، والصعوبة في تسويق منتجاتها على المستوى الاقليمي والخارجي، لكون الرهان يتمثل في تقديم منتجات وفقاً للمعايير الدولية ومسايرة المنتجات العالمية جودة وسعراً بتقديم أفضل مزيج تسويقي ملائم مع اتجاهات العملاء والمنافسة في السوق⁽²⁾. وبالتالي فإن ذلك يعتبر تحدي بالنسبة لها يستدعي استحداث أشكال أكثر مرونة لتنظيم بيئة العمل لتعزيز علاقة الموظفين والإدارة، نتيجة للدور الكبير الذي يسهم به هذا القطاع في الاقتصاد اليمني وتعزيز الصحة لأفراد المجتمع، مما يتطلب الأمر ضرورة ان تتقدم جهود بحثية لمساعدة شركات هذا القطاع على النهوض بواقعها ومواجهة التحديات التنافسية الحادة والتغلب على المنافسة الحادة على المستوى المحلي ومشكلة تسويق



منتجاتها في السوق الاقليمية والخارجية. وبالتالي فإن ذلك يعد اشكالية بالنسبة لهذه الشركات على وجه الخصوص، والذي على ضوءها هناك الكثير من الحلول التي تم طرحها وفقاً لطرق علمية فاعلة ومدرسة بالاستناد إلى مجموعة من النظريات والفلسفات الإدارية الحديثة، التي استندت عليها عدد من الدراسات الحديثة، والتي ابرزت عن الدور الفاعل لإستراتيجية جودة حياة العمل في تعزيز رضا وولاء الموظفين وارتفاعهم لمنظمتهم وتدعيم الروح المعنوية لديهم والذي ينتج عنها الاستقرار الوظيفي للعاملين وتعزيز قدرة المنظمة على تكيفها مع محيطها البيئي وتمتين قدراتها التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها والتي تعد الميزة التنافسية المستدامة من اولويات اهتماماتها. حيث أوضحت عدد من الدراسات على العلاقة والأثر المباشر لجودة حياة العمل بكل من "رفع إنتاجية المنظمة، رفع الروح المعنوية، تحسين الرضا العام للموظفين، الالتزام التنظيمي، وتعزيز الاستغراق الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة، وتحسين الأداء التنظيمي، والولاء التنظيمي، بالإضافة تحسين الأداء الوظيفي" (3) (4) (5) (6) (7) (8).

في حين أشار كل من Huselid⁽¹¹⁾; Nayeri & Salehi & Noghabi⁽¹⁰⁾; Gerhart & Milkovich⁽⁹⁾ بأن جودة حياة العمل تسهم في تطوير وتحسين جودة المنتجات وتحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف، وتميز المنتج. بينما أكد عبدالمطلب⁽¹³⁾ بأن جودة الحياة الوظيفية تلعب دور فاعل في تحسين مستوى الأداء وتحقيق التميز المستدام في ظل التطورات والتغيرات البيئية الحديثة. وهو ما أشارت اليه دراسة عبدالرحمن⁽¹⁴⁾ من جانب علاقة جودة حياة العمل ممثلة في (الرضا على المزايا والخدمات، وصفات وخصائص الوظيفة، والاجور والتعويضات، وفرق وجماعات العمل، والعمليات الإشرافية) بالأسبقيات التنافسية لمنظمات الأعمال، والتي دلت عن وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين هذه المتغيرات لمنظمات

الأعمال. في نفس الصدد. أكد (15) Huzzard في دراسته حول العلاقة بين جودة حياة العمل والقدرات التنافسية، والتي تناولت الدراسات النظرية والتجريبية حيال ذلك في الدول السبع المشاركة في الاتحاد الاوربي وعلى وجه الخصوص السويد، حيث أوضح بأن جودة حياة العمل تسهم في تعزيز دوافع الابتكار والتجديد وخفض مستوى التكاليف وزيادة القدرة الابتكارية للعمل وتحسين مستوى الأداء للشركات من خلال السماح بقدر اكبر من الحرية في العمل وتشجيع الامكانيات الابداعية للموظفين والذي تساهم بدورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات وتدعيم ميزاتها التنافسية .

كما تناولت دراسة (16) Chimoi اربعة أبعاد لجودة حياة العمل تمثلت في (ظروف العمل المناسبة، والتعويض الكافي والعادل، والتدريب والتطوير المستمر للعاملين، وفرص النمو الوظيفي) من ناحية علاقتها باكتساب الميزة التنافسية، حيث أكدت على وجود علاقة بين جودة حياة العمل بأبعادها والميزة التنافسية في وزارة المالية بكينيا، وأظهرت ان توفر هذه الأبعاد في عينة الدراسة يؤثر بشكل ايجابي على رفاية الموظفين التي تستخدم كفاءاتها كأدوات لتعزيز الإنتاجية واكتساب الميزة التنافسية.

في نفس الصدد، أظهرت دراسة كل من (17) sfahani & Soltani & Shirouyezad التي درست دور عوامل جودة حياة العمل في بناء الميزة التنافسية في شركة اصفهان للتقنية، وأكدت على الدور البارز للعوامل التي تبنتها هذه الدراسة (كفاءة الراتب وعدالته، صحة وظروف العمل، فرص استغلال القدرات، فرص النمو الوظيفي، التكامل الاجتماعي، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي، الموازنة بين العمل والحياة) في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أوضحت بأن توفير بيئة عمل مناسبة يعمل على تعزيز طور الدافعية لدى الموظفين وتحسين مستوى الانتاجية واكتساب الميزة التنافسية.



ومن خلال ما تم عرضه يتبين بأن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إستراتيجية جودة حياة العمل واستدامة الميزة التنافسية، وعلى وجه الخصوص في إطار البيئة اليمنية، وبوجه التحديد في شركات تصنيع الأدوية اليمنية، حيث لا توجد أي أدلة حسب علم الباحث عن دراسات تطرقت لموضوع إستراتيجية جودة حياة العمل من ناحية أثرها على الميزة التنافسية، واستدامة الميزة التنافسية، وهو الأمر الذي دفع بالباحث لعمل هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تبين للباحث عند الزيارة الاستطلاعية بالإضافة إلى البيانات المتحصل عليها من الهيئات الحكومية الإشرافية عن الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بأنها تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية الكلاسيكية، وتدني مستوى إستراتيجياتها الموجهة نحو الأداء، والتعامل مع التحديات التنافسية أمام الشركات المنافسة لها. وانخفاض مستوى رضا العاملين حيال بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية، نتيجة لتدني مستوى جودة البيئة الوظيفية الصحية الامنة، ناهيك عن قلة فرص النمو الوظيفية وانخفاض مستوى الاجور والمكافآت. وهي المسألة التي تسببت في انخفاض مستوى أدائها وتدني إنتاجيتها وتآكل قدراتها وتذبذب حصتها السوقية في السوق الدوائية اليمنية، نتيجة لتدني ثقة المستهلك المحلي بمنتجاتها أمام المنتجات الدوائية المستوردة من الخارج. وهو ما أشار إليه تقرير⁽¹⁸⁾ World Bank والذي أوضح إلى مجموعة من المسببات التي ساهمت في مواجهة الشركات الصناعية التحويلية اليمنية، ومنها شركات تصنيع الادوية اليمنية للمزيد من الصعوبات حيال منافسة الشركات الداخلة للسوق اليمنية وكذلك عدم قدرتها على التصدير للأسواق الاقليمية والخارجية، وذكر منها وعدم توفر شروط بيئة العمل المناسبة.



اهداف الدراسة:

تجلت أهداف هذه الدراسة في ضوء مشكلتها في: الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط المباشر بين أبعاد إستراتيجية جودة حياة العمل المتمثلة في (كفاءة الراتب وعدالته، صحة وظروف العمل، فرص استغلال القدرات، فرص النمو الوظيفي، التكامل الاجتماعي، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي، الموازنة بين العمل والحياة) والميزة التنافسية المستدامة. إضافة إلى التحقق من طبيعة علاقة التأثير المباشر لإستراتيجية جودة حياة العمل من خلال أبعادها المتمثلة في (كفاءة الراتب وعدالته، صحة وظروف العمل، فرص استغلال القدرات، فرص النمو الوظيفي، التكامل الاجتماعي، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي، الموازنة بين العمل والحياة) على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

فرضيات الدراسة:

تمثلت فرضيات الدراسة وفقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها في فرضيتين رئيسيتين تمحورت في اختبار فرضية الارتباط والأثر في ضوء النظريات العلمية الداعمة لها، والتي تتضح في الآتي:

- تقترح الفرضية الرئيسية الأولى: على وجود علاقة ارتباط مباشرة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية جودة حياة العمل بأبعادها المتمثلة في (كفاءة الراتب وعدالته، صحة وظروف العمل، فرص استغلال القدرات، فرص النمو الوظيفي، التكامل الاجتماعي، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي، الموازنة بين العمل والحياة) والميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.
- تفترض الفرضية الرئيسية الثانية: في وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية جودة حياة العمل بأبعادها (كفاءة الراتب وعدالته، صحة وظروف العمل، فرص استغلال القدرات، فرص النمو



الوظيفي، التكامل الاجتماعي، التمسك بمبدئية العمل التنظيمي، الموازنة بين العمل والحياة) على الميزة التنافسية المستدامة للشركات اليمينية المصنعة للأدوية عينة الدراسة المبحوثة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تحديد مدى التفاعل بين الميزة التنافسية المستدامة بوصفها المتغير المستجيب وإستراتيجية جودة حياة العمل باعتبارها المتغير المفسر، لغاية اكتشاف نوع ومستوى هذه العلاقة ومعنوياتها إحصائياً. بالإضافة إلى الإسهام في تعزيز توجهات الشركات المبحوثة في صياغة إستراتيجياتها التنافسية في السوق على المستوى المحلي من ناحية، وتقويم مدى إمكاناتها على خوض غبار المنافسة في الأسواق الإقليمية في الحد الأدنى من جهة أخرى، وذلك بالاعتماد على المفاهيم والفلسفات الإدارية المعاصرة. كذلك إبراز الفوائد التي يمكن ان يتم تحقيقها من خلال تبني مضمون إستراتيجية جودة حياة العمل ونقله إلى حيز التطبيق والتنفيذ لغاية تعزيز القدرات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن كونها اسهاماً متواضعاً في جسد التراكم المعرفي للبحوث والدراسات ذو الصلة بهذه الموضوعات. حيث تعتبر هذه الدراسة اضافة إلى جسد المعرفة في مضامين الدراسة والتي تشير بأن البرامج الموجهة نحو الأداء مثل جودة حياة العمل اذا اجريت بشكل صحيح من شأنها ان تعزز القدرات التنافسية للمنظمة واستدامة الميزة.

الإطار النظري:

إستراتيجية جودة حياة العمل:

تم الاهتمام بمفهوم إستراتيجية جودة حياة العمل منذ منتصف الثمانينات وما زال في تطور ملحوظ في مختلف مجالاته حتى وقتنا الحاضر، ومن خلال الاطلاع على أدبياته يتضح بأن هذا المفهوم يختلف من



فرد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ولها معان مختلفة، فبالنسبة لعامل خطوط الإنتاج فإنها تعني أجور يومية عادلة، وظروف عمل آمنة، والمعاملة الحسنة المبنية على الاحترام المتبادل، بينما تعني للموظف الجديد توافر فرص الوظيفية، والإبداع في العمل، والمستقبل الناجح، وفيما يخص الأكاديميين فإنها تعني القدرة على تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة من خلال قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة، أي ان التباين في تناول مفهومها كان ناتج عن اختلاف الزاوية التي ينظر إليها الباحثون منها ⁽¹⁹⁾، حيث ينظر إليها ⁽²⁰⁾ Suttle & Hackman بكونها الدرجة التي يتمكن عندها الموظفون من إشباع حاجاتهم ورغباتهم المهمة فيها. أما بالنسبة ⁽²¹⁾ Edwin فقد أوضح بأن موظفي المركز الأمريكي لجودة حياة العمل قد عملوا على تطوير مفهوم لها، وعبروا عنها بكونها جميع الأنشطة الهادفة إلى رفع فاعلية المنظمة وعلى كل المستويات، من خلال تعزيز جهود العاملين وتطويرها، وتبني حلقات جودة العمل، وتحديد التغيرات التي تحدث في موقع.

كما تناولها ⁽²²⁾ Anderson من جانب أثارها المترتبة، حيث يرى بأنها تتمثل في زيادة مشاركة الموظفين في القرارات التي كان يقوم بها الرؤساء كما تنعكس في صورة تحسين مستوى الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموظفين بشكل أكبر من الأموال، فضلاً عن تحسين الأمن والصحة والوظيفية وتحسين الرضا الوظيفي، ومشاركة العائد. في حين ينظر لها كل من ⁽²³⁾ Srivastava & Kanpur كعملية ويعرفها بأنها عملية تفاعل مشترك لحل المشكلات في العمل من خلال الناس، والمديرون، والمشرفين، والموظفين، هذه العملية هي (تعاونية بدلاً من النظام الشمولي، عملية للتطوير والتغيير بدلاً من الثبات، عملية مرنة ومفتوحة بدلاً من الجمود، غير رسمية بدلاً من الحكم من القاعدة). بينما أشار جاد الرب ⁽²⁴⁾ إلى إستراتيجية جودة



حياة العمل من جانب المدخل الاستراتيجي حيث أوضح بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين مستوى كل الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للموظفين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والموظفين فيها والمتعاملين معها.

واستناداً على ما سبق يمكن لنا تعريف إستراتيجية جودة حياة الحمل بأنها عبارة عن مجموعة من الخطط والأنشطة والعمليات المتكاملة مع بعضها البعض لغرض إيجاد نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية للعاملين والحاجات الشخصية لهم لخلق انتماء الموظف إلى عمله، لتوفير المتطلبات الأساسية لضمان خلق وتكوين القواعد المنطقية لمستلزمات تكيف المنظمة مع بيئتها لضمان تعزيز القدرات وتدعيم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والبقاء والاستمرار على مدى أطول.

من جانب آخر، أشار الباحثون بأن أبعاد إستراتيجية جودة حياة العمل تتعدد بمقدار تباين أنشطتها وتعدد المجالات التي تدخل ضمن نطاق اختصاصها، وبالتالي فإن ذلك يجعلنا نأخذ في الاعتبار بأن إستراتيجية جودة حياة العمل تعتبر مفهوم متعدد الأبعاد. حيث يرى في إطار ذلك، كل من Nadler & Lawler⁽²⁵⁾ بأن العوامل الحاكمة لقياس إستراتيجية جودة حياة العمل في المنظمات تتمثل في (الاتصال المفتوح، نظام عادل للمكافآت، شعور العامل بالأمن، المشاركة في تصميم الوظيفة، الجهود العديدة التي تركز على إثراء الوظيفة، تحسين نظام العمل الجماعي والتقليل من الضغوط المهنية). في حين أوضح Cascio⁽²⁶⁾ ان الأبعاد المكونة لإستراتيجية جودة حياة العمل تتمحور في (ضمان الوظيفة وتصميم مكان العمل، الاتصالات الفعالة، إدارة الصراع داخل الإدارة، تنمية المسار الوظيفي، مشاركة العاملين، المكافآت العادلة، البيئة الآمنة،



الرعاية الصحية، الاعتراز والافتخار بالعمل في المنظمة). أما Walton⁽²⁷⁾ فقد قدم مجموعة من الأبعاد لجودة حياة العمل الشاملة والتي أطلق عليها (QWLS)، وتضمنت (التمسك بمبدئية العمل التنظيمي، الموازنة بين العمل والحياة، التكامل الاجتماعي، فرص النمو الوظيفي، فرص استغلال القدرات وتطويرها، كفاية الراتب وعدالته، صحة ظروف العمل). والذي استندت عليها عدد من الدراسات مثل العنزي، والملاء⁽²⁸⁾ ; Tolfo & Piccinini⁽²⁹⁾ ; العنزي، والفضل⁽³⁰⁾ ; Esfahani & Soltani & Shirouyezad⁽¹⁷⁾، والتي تم تبنيها كمؤشرات لقياس إستراتيجية جودة حياة العمل في هذه الدراسة بما يتناسب مع مشكلة الدراسة وأهدافها، ويمكن استعراض مضمونها وجوهرها في الشرح الآتي:

التمسك بمبدئية العمل التنظيمي: يعكس هذا المحور الحد الذي ينظر فيه الموظفون للمنظمة على أنها مسؤولة عن حياتهم طيلة فترة بقائهم فيها اجتماعياً وأخلاقياً، والذي بموجبها يظهر الموظفون تمسك أكبر بمبدئية العمل التنظيمي، وإن النجاح في العمل والحياة الخاصة أمر ممكن وفي متناول الجميع إذا ادركت المنظمة أساليب وخطوات النجاح وأحسنّت في تطبيقها من داخل المنظمة وخارجها. والتي سوف تؤدي إلى تخفيف الفجوة بين العاملين والمنظمة⁽³¹⁾.

الموازنة بين العمل والحياة: يركز هذا البعد على مضمون الأساليب التي يتحقق من خلالها الموازنة بين بعدين ذو أهمية بالغة في الحياة بشكل أساسي وهما العمل والحياة، والتي تعود بالسعادة على الموظفين من خلال إشباع حاجات ورغباتهم من جهة، وإشباع حاجات المنظمة بواسطة زيادة إنتاجيتها من جهة أخرى. والتي تسهم في تحقيق الالتزام العالي بالتنظيم وزيادة الرغبة في تأدية الأعمال وتنمية موارد محددة مثل تطوير الكفاءات والذي من شأنه أن يتيح للشركة تحقيق الميزة التنافسية⁽³²⁾ (34) (35).



التكامل الاجتماعي: يشمل هذا البعد تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يمنح للإدارة والموظفين فيها الحرية المتكاملة بالعمل، بالشكل الذي يشهد فيه أعضاء المنظمة دعم الجماعة والإحساس بها، لتشكيل علاقات مترابطة لضمان التعاون والثقة المتبادلة فيها بالمستوى الذي يساعدهم على انجاز المهام والمسؤوليات، وحل مشكلات العمل بالمشاركة مع الإدارة وتعزيز الابتكار والإبداع معاً⁽³⁰⁾.

فرص النمو الوظيفي: على أساس ذلك يكون لدى الموظفين مجال بتطوير قدراتهم ومهاراتهم والحصول على القيمة الاجتماعية الحقيقية من خلال التميز في العمل، حيث تمنح فرص النمو الموظفين بتطوير شخصياتهم وتدعيم دافعيتهم وقابليتهم للعمل والتزامهم به، وتحفيزهم وتشجيعهم لاكتساب مهارات جديدة وتحقيق معدل انجاز عالي في المهام المناطة بهم، وتنمية ولائهم وانتماءهم لمنظماتهم وتعزيز رضاهم الوظيفي عنها بالشكل الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء⁽¹⁶⁾.

فرص استغلال القدرات وتطويرها: تتجلى أهمية هذا البعد في تشجيع الموظفين نحو تطوير قدراتهم ومهاراتهم المعرفية، وإيجاد الاستقلالية والسيطرة الذاتية من الإدارة والعاملين بالمنظمة، بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وجعل المنظمة قادرة على التكيف مع حركية محيطها البيئي^{(36) (37)}.

كفاية الراتب وعدالته: تعتبر كفاية الراتب وعدالته تعتبر من أكثر الأبعاد وأهمها في إستراتيجية جودة حياة العمل، وذلك لعدة أسباب تتجلى أهمها في كونه يمثل المدى الذي يتم فيه إشباع حاجات الموظفين ومتطلباتهم، والمعيار الذي على ضوءه يدرك بأن التعويض هو النظام العادل والملائم في المنظمة، والمصدر الاقتصادي الذي يمكنهم من تغطية إجمالي تكاليف معيشتهم)، والذي يعزز من استقطاب العمالة

الماهرة من خارج المنظمة والاحتفاظ بهم، وتعزيز ولائهم وانتمائهم لها والقيام بالمهام المناطة بهم على اكمل وجه لتدعيم مستوى الإنتاجية (37).

صحة ظروف العمل: انطلاقاً من أهمية العنصر البشري كمورداً فريداً يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، ينظر الباحثون إلى ضرورة توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد على القيام بالمهام المناطة اليه، حيث ان بيئة العمل المناسبة تتطلب البيئة التنظيمية الهادفة إلى تهيئة ظروف العمل الملائمة وتجنب التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية السلبية والاجهاد الجسدي والفكري لتدعيم تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لتحسين مستوى الإنتاجية (38) (39) (40).

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

أصبحت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة للأدب الإداري في مجال الإدارة الإستراتيجية. وقد ركز العديد من علماء الإدارة على التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية ومنهم على سبيل المثال وليس للحصر عالم الإدارة Porter (1984) في وقت مبكر في كتاباته عند اقتراحه لأستراتيجيات التنافسية، حيث أشار للميزة المستدامة ولكن بشكل عابر، وأكد ان لأستراتيجيات التنافسية تساعد في ديمومة الميزة التنافسية. وفي عام (1985) انبثق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وذلك عندما ناقش Porter الأنواع الأساسية للإستراتيجيات التنافسية (41).

ولبلورة مفهوم واضح وجلي للميزة التنافسية المستدامة يتطلب الأمر معرفة ثلاثة مصطلحات أساسية يرتكز عليها هذا المفهوم، والتي تتمثل في (القدرات التنافسية، الميزة، التنافسية، المستدامة)، وقد احتوى قاموس

Webster تعريفاً لهذه المصطلحات، حيث عرف القدرات التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة مع المنافسين لها في نفس المجال. كما عرف الميزة التنافسية بأنها المكانة أو المنفعة أو الحالة الفريدة المتميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة. بينما عرف الاستدامة بأنها الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة⁽⁴²⁾.

وبناء على ذلك، عرف كل من⁽⁴³⁾ Hitt & Hoskisson & Ireland الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تكسبها المنظمة على المدى الطويل والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل منظمات أخرى. في حين وصف⁽⁴⁴⁾ Cushma & King الميزة التنافسية المستدامة بأنها مجموعة الأعمال التي تمارسها المنظمة من أجل بلوغ غاياتها الاستراتيجية والمتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف في الداخل والخارج.

أما بخصوص مصادر الميزة التنافسية المستدامة، حدد كل من⁽⁴⁵⁾ Day & Wensley بأن هناك مصدرين أساسيين يسهمان في تحقيق وديمومة الميزة التنافسية يتمثل المصدر الأول في المهارات المتفوقة المتضمنة القدرات المتميزة للأفراد والتي تميزهم عن قدرات الأفراد في المنظمات المنافسة الأخرى، في حين تمحور المصدر الثاني في الموارد المتفوقة والذي تضم المتطلبات الملموسة المتميزة بها الشركة والتي تسمح بممارسة قدراتها. كما يبين كل من⁽⁴⁵⁾ Hunt & Morgran مجموعة من المصادر المؤدية لخلق الميزة التنافسية المستدامة، والذي تتمثل في الموارد (المالية، القانونية، البشرية، المنظمة، والمعلوماتية)، ويذهبون إلى القول بأن الميزة النسبية في الموارد يمكن ان تترجم إلى ميزة تنافسية مستدامة في السوق اذا كانت تتصف بالشروط الاربعة التي حددها (Barney، 1991). بينما حدد كل من هل، وجونز⁽⁴⁶⁾ أربعة عوامل تدخل في بناء



الميزة التنافسية المستدامة وهي (الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، التجديد أو الابتكار المتفوق، الاستجابة لحاجات العميل)، والتي تعتبر أساساً لبناء الميزة التنافسية واستدامتها، والذي توضح كيفية خفض هيكل الكلفة من جهة، وكذلك طريقة تحقيق التميز بمجمله، ويمكن لأي منظمة ان تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتهجها تقدمها.

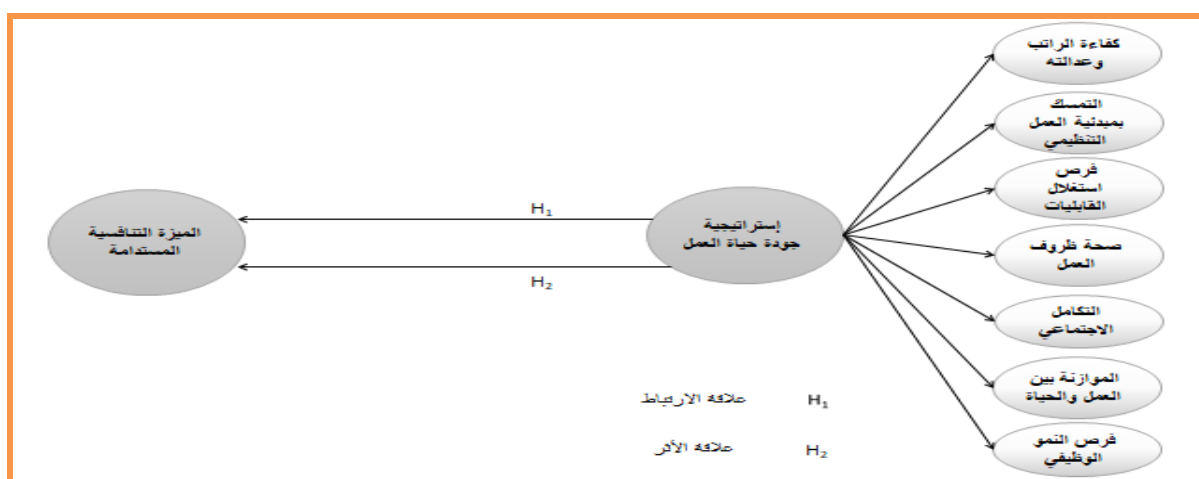
وعليه فإن الباحث سوف يتبنى المصادر التي أوضحها هل، وجونز⁽⁴⁶⁾ والذي تتمثل في (الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، التجديد أو الابتكار المتفوق، والاستجابة لحاجات العميل) لقياس المتغير التابع لهذه الدراسة (الميزة التنافسية المستدامة)، والتي تم تناولها كمتغير أحادي البعد انطلاقاً من ارتباط هذه المصادر بمشكلة الدراسة وأهدافها ومضامين متغيرات الدراسة التي اتبعها الباحث بموجب الاستناد إلى دراسة⁽⁴⁷⁾ بوسالم ;⁽⁴⁸⁾ لويذة.

إجراءات الدراسة:

إنموذج الافتراضي للدراسة:

بناءً على النظريات العلمية الداعمة للافتراضات التي قامت عليها هذه الدراسة المتمثلة في نظرية الموارد الداخلية⁽⁴⁹⁾ Barney ونظرية القدرات الديناميكية⁽⁵⁰⁾ Teece & Phuen & pisano ونظرية الحاجات الإنسانية⁽⁵¹⁾ Maslow تم تحديد انموذج الافتراضي للدراسة الممثل في الشكل (4) في أدناه، والذي تضمن المتغير المستقل إستراتيجية جودة حياة العمل والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة للتحقق من العلاقة المقترحة بين هذه المتغيرات في ضوء الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، والذي يتضح في النحو التالي:

شكل رقم (1) النموذج الافتراضي للدراسة



منهج الدراسة:

لغرض الاجابة على اسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض علاقة إستراتيجية جودة حياة العمل بالميزة التنافسية المستدامة، حيث يعتبر مناسباً لطبيعة هذه الدراسة بصفة خاصة ولدراسات العلوم الإنسانية بصورة عامة، لكونه طريق يعتمد عليه الباحثون للحصول على بيانات وأفية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم افضل وادق للظواهر المتعلقة به.

وصف مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (9) شركات مصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، تضمنت شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية والكيمواويات المحدودة (قطاع خاص)، الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (قطاع مختلط)، الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية (قطاع خاص)، الشركة الدولية لصناعة الأدوية (قطاع خاص)، وقد اختار الباحث الصناعات الدوائية تحديداً لأهمية ذلك القطاع، ولندرة الدراسات والأبحاث التي

يجب أن تتصدى للمشكلات التي يعاني منها ذلك القطاع الحيوي، بالإضافة إلى خصوصية وقسوة مخرجاته لارتباطها المباشر بالنفس البشرية. ويمكن توضيح مجتمع الدراسة بأسلوب أكثر وضوحاً من خلال الاتي:

جدول رقم (1) الشركات المبحوثة (مجتمع الدراسة)

اسم الشركة	سنة التأسيس	طبيعة الملكية	عدد الأصناف الدوائية المنتجة	عدد العاملين
شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية والكيماويات	1993	خاصة	180	320
الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية	1964	مختلطة	60	280
الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية	1996	خاصة	30	230
الشركة الدولية لصناعة الأدوية	1995	خاصة	80	220
الشركة العالمية لتصنيع الأدوية	2004	خاصة	120	200
الشركة اليمنية المصرية للأدوية	2000	خاصة	30	190
شركة شفاكو للصناعات الدوائية	1998	خاصة	80	180
شركة بيو فارما لصناعة وتجارة الادوية	2000	خاصة	75	160
شركة رفا فارما للصناعات الدوائية	2010	خاصة	30	150
الإجمالي			605	1930



المصدر: الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على ما ورد في مواقع الشركات و(التقرير السنوي للهيئة العليا للأدوية 2013)

وصف عينة الدراسة:

على ضوء مجتمع الدراسة وبما يتناسب مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها تمثل مجتمع الدراسة المستهدف في العينة العشوائية المقيدة (الطبقية) التناسبية والتي ستكون من موظفي المستوى الإداري الأعلى والاطوسط والادنى، حيث تم اخذ عينة بنسبة (20%) من إجمالي كل فئة أو طبقة، وذلك استناداً إلى ما أورده (52) Sekaran & Bougie والذي أكد بأنه بموجب هذه العينة يتم تصنيف عناصر العينة إلى طبقات لها معنى، ثم أخذ عينة تناسبية من كل طبقة. وهو الأمر المتبع في كثير من الدراسات مثل يحيى (53) ; بلقاسم (54) ; السويطي (6) ; الغامدي (56) . حيث بلغ قوام عدد أفرادها وفقاً لطبيعة المجتمع المستهدف (1930) فرداً خلال فترة هذه الدراسة. في حين بلغت النسبة المختارة بناءً على العينة الطبقية التناسبية (386) عنصر. حيث تم توزيع الاستبانة على هذه العينة المصممة في المستويات الإدارية الثلاثة. وذلك لمعرفة آراء وتوجهات موظفيها حول ابعاد إستراتيجية جودة حياة العمل والميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت استمارات الاستبيان المسترجعة (316) بنسبة استجابة بلغت (81%)، حيث تم استبعاد (6) استمارات منها لكونها غير مستوفاة جزئياً، وبذلك بلغت اجمالي استمارة الاستبيان الصالحة لعملية التحليل (310) استمارة استبيان، بواقع نسبة استجابة بلغ (80%)، والذي تعتبر عالية حسبما أورده (52) Sekaran & Bougie

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

لاختبار فرضيات الدراسة لغرض تحقيق أهدافها وبغية الوصول إلى النتائج المرجوة منها تم الاعتماد على المصادر العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري من الدراسة منها ودعم



جانبها الميداني، والذي تم جمع بياناته من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان، التي تم إعدادها في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال الاستطلاع على المصادر العلمية، حيث تمت صياغة فقراتها استناداً إلى المقاييس التي وضعها الباحثون والذي تم استخدامها من قبل دراسات مشابهة لهذه الدراسة في الغرض والجهة المطبقة عليها، واستناداً إلى ذلك فقد تم تغطية المتغير المستقل المتمثل في (إستراتيجية جودة حياة العمل) على ضوء المقياس الذي وضعه Walton⁽²⁷⁾ بالاستناد إلى دراسة (30) العنزي، والفضل. في حين تم اعتماد مقياس (الميزة التنافسية المستدامة) على ضوء المقياس الذي حدده هل، وجونز⁽⁴⁶⁾، بالاستناد إلى دراسة (48) لويزة⁽⁵⁶⁾ شعبان. ولغاية تحقيق صدق محتوى الاستبانة تم استخراج درجة الصدق بالاعتماد على معامل الثبات لفقراتها، والتي بلغت وفق معادلة (كرونباخ ألفا) للمتغير المستقل إستراتيجية جودة حياة العمل (0.926)، فيما حصل المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة على درجة ثبات بلغت (0.883). وبناءً على ذلك تعتبر المقاييس المستخدمة ذات اتساق وترابط بين فقراتها واتساقها مع المتغيرات المراد قياسها، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات عن عينة الدراسة المبحوثة لتحقيق أهداف الدراسة.

الاساليب الإحصائية للدراسة: لإختبار فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها قام الباحث بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات بناءً معامل الارتباط (بيرسون) لإختبار طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى معرفة طبيعة الاثر فيما بينها من خلال معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد من خلال الاعتماد على برمجية (SPSS)، فضلاً عن الاختبارات



الخاصة باستمارة الاستبيان والذي تم استخدامها وبشكل خاص اختبار (كرونباخ الفا) والتي تم التأكد عبرها من ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة:

علاقة الارتباط بين إستراتيجية جودة حياة العمل والميزة التنافسية المستدامة: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (ليبسون) من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل إستراتيجية جودة حياة العمل بأبعاده والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. والذي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2) نتائج معامل الارتباط (ليبسون) لقياس علاقة الارتباط

المتغير المستقل	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دالة
الراتب وعدالته	.342	.000**	دالة
صحة ظروف العمل	.335	.000**	دالة
فرص استغلال القدرات	.414	.000**	دالة
فرص النمو الوظيفي	.335	.000**	دالة
التكامل الاجتماعي	.319	.000**	دالة
التمسك بمبدئية العمل التنظيمي	.150	.000**	دالة
الموازنة بين العمل والحياة	.232	.000**	دالة
إستراتيجية جودة حياة العمل	.434	.000**	دالة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

علاقة الأثر بين إستراتيجية جودة حياة العمل والميزة التنافسية المستدامة:

في نفس الصدد، يوضح الجدول رقم (3) في أدناه القيم الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين إستراتيجية جودة حياة العمل والميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (3) القيم الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي البسيط

الفرضية	Adjusted R Square	F	t value	B	Sig
وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية جودة حياة العمل على الميزة التنافسية المستدامة لشركات تصنيع الادوية اليمنية.	.185	68.215	8.259	.474	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ولغاية توضيح طبيعة أثر أبعاد المتغير المستقل إستراتيجية جودة حياة العمل المتضمنة في (الراتب وعدالته، وصحة ظروف العمل، فرص استغلال قابليات العمل، فرص النمو الوظيفي، التكامل الاجتماعي، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي، الموازنة بين العمل والحياة) على الميزة التنافسية المستدامة، تم بموجب اختبار الانحدار الخطي المتعدد تحديد لأبعاده التي دخلت في معادلة الانحدار بموجب اختبار تحليل الانحدار



المتدرج، حيث يجب ان تكون قيمة (F) أقل من (0.50) في كل الأبعاد الكامنة للمتغير المستقل. والذي

تتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4) أبعاد المتغير المستقل التي دخلت معادلة الانحدار

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
الراتب وعدالته	SWFO3	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
استغلال القدرات	SWFO1	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
فرص النمو الوظيفي	SWFO4	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
a. Dependent Variable: COMPETITIV			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS



حيث يتضح من الجدول التالي في أعلاه بأن كل من (الراتب وعدالته، فرص استغلال القدرات، وفرص النمو الوظيفي) هي الأبعاد التي دخلت في معادلة الانحدار لكون قيمة (F) لكل منها أقل من (0.050)، في الصدد ذاته يتبين لنا أيضاً بموجب الجدول (5) أدناه، أن كل من (صحة ظروف العمل، التكامل الاجتماعي، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي، والموازنة بين العمل والحياة) لم تدخل معادلة الانحدار وتم استبعادها من معادلة خط الانحدار، نظراً لكون قيمة (F) أكبر من (0.050) لكل منها. والتي يمكن إيضاحها في الجدول التالي:

جدول (5) أبعاد المتغير المستقل التي لم تدخل في معادلة الانحدار

Model	Excluded Variables ^a					
	Variable s Excluded	Beta In	t	Sig	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
صحة ظروف العمل	SWFO2	.071 ^d	1.027	.305	.059	.522
التكامل الاجتماعي	SWFO5	.022 ^d	.334	.739	.019	.583
مبادئ العمل التنظيمي	SWFO6	-.078	-1.395	.164	-.080	.801
الموازنة بين العمل والحياة	SWFO7	-.038 ^d	-.633	.527	-.036	.699

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS



وبناءً عليه يمكن توضيح نتائج تحليل ارتباط معاملات الانحدار ومعنوية نموذج الانحدار للأبعاد التي دخلت

معادلة خط الانحدار في الجدول التالي:

جدول رقم (6) القيم الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي المتعدد

Sig	B	t value	معادلة خط الانحدار	Adjusted R Square	الفرضية
.000	.237	3.915	$(Y=2.345+0.237X)$.169	وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية جودة حياة العمل من جانب (الراتب وعدالته) على الميزة التنافسية المستدامة لشركات تصنيع الادوية اليمينية
.000	.121	3.790	$(Y=1.232+0.121X)$.203	وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية جودة حياة العمل من جانب (فرص استغلال القدرات) على الميزة التنافسية المستدامة لشركات تصنيع الادوية اليمينية.
.000	.132	2.757	$(Y=1.806+0.132X)$.220	وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية جودة



					حياة العمل من جانب (فرص النمو الوظيفي) على الميزة التنافسية المستدامة .
--	--	--	--	--	---

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

مناقشة النتائج:

أظهرت الدراسة بموجب نتائج معاملات الارتباط (pearson) قبول اقتراح الفرضية الرئيسية الأولى بوجود علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية جودة حياة العمل والميزة التنافسية المستدامة بقوة ارتباط بلغ (0.434) ومستوى معنوية (0.000)، بينما حقق كفاءة الراتب وعدالته قوة ارتباط (0.342). ومستوى معنوية (**0.000)، التمسك بمبدئية العمل التنظيمي (0.342). (**0.000)، فرص استغلال القدرات وتطويرها (0.414) (**0.000)، صحة ظروف العمل (0.335). (**0.000)، التكامل الاجتماعي (0.319) (**0.000)، الموازنة بين الحياة والعمل (0.150) (**0.000)، واخيراً فرص النمو الوظيفي (**0.000) (0.235) من ناحية علاقتها بالميزة التنافسية المستدامة، وتتفق هذه

النتيجة مع نتائج دراسة (16) CHIMOI (17) Esfahani, et al

بينما أوضحت نتائج معاملات ارتباط الانحدار أن إستراتيجية جودة حياة العمل تحدث تفسر تباين في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة 18.5 % والذي يعتبر بمعدل متوسط مثلما أشار (57) Cohen، أما النسبة المتبقية والبالغة (81.5%) فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.



فيما بينت نتائج تحليل معنوية معاملات نموذج الانحدار وجود علاقة أثر لإستراتيجية جودة حياة العمل بأبعادها على الميزة التنافسية المستدامة، حيث بينت النتائج ان التغيير بمقدار (2) في إستراتيجية جودة حياة العمل يسهم بما مقداره (47%) من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة. وبذلك يتأكد لنا قبول الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تتفق مع ما توصلت اليه دراسة (16) CHIMOI (17) Esfahani, et al (33) Bradley, et al الذي برهنت على تأثير إستراتيجية جودة حياة العمل على تحقيق الميزة التنافسية.

في نفس السياق، دلت نتائج الدراسة على ان أبعاد إستراتيجية جودة حياة العمل التي دخلت معادلة الانحدار تمحورت في (الراتب وعدالته، فرص استغلال القدرات ، فرص النمو الوظيفي)، وهي الابعاد التي كان لها تأثير من بين أبعاد إستراتيجية جودة حياة العمل على الميزة التنافسية المستدامة فقط، والذي بناءً عليه أظهرت نتائج معاملات ارتباط الانحدار بأن معاملات الارتباط المربع Adjusted R Square بأنها تفسر على التوالي (17%)، (20%)، (22%) من التباين في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة والذي يعتبر بمعدل متوسط وفقاً لتقسيمات (57) Cohen. في حين أكدت نتائج تحليل معنوية معاملات نموذج الانحدار على التوالي ان تغيراً مقداره (2) في الراتب وعدالته يسهم بمقدار (12%) من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة . كما ان التغيير بمقدار (2) في فرص استغلال القدرات وتطويرها يسهم بمقدار (23%) من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة. فيما ان التغيير بمقدار (2) في فرص النمو الوظيفي يسهم بمقدار (13%) من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة. وهي النتيجة التي تتفق بشكل جزئي مع نتيجة دراسة (16)

Bradley, et al (33) Esfahani, et al (17) CHIMOI



وبالتالي فإنه بموجب اختبار معاملات ارتباط الانحدار، واختبار معاملات نموذج الانحدار يتضح وجود علاقة تأثير لأبعاد إستراتيجية جودة حياة العمل المتمحورة في (الراتب وعدالته، فرص استغلال القدرات، وفرص النمو الوظيفي) على الميزة التنافسية المستدامة. إضافة إلى عدم وجود أثر لأبعاد إستراتيجية جودة حياة العمل المتمثلة في (التمسك بمبادئ العمل التنظيمي، والموازنة بين العمل والحياة، والتكامل الاجتماعي، وصحية ظروف العمل) على الميزة التنافسية المستدامة في شركات تصنيع الأدوية اليمنية، الأمر الذي يعكس عدم أيمان قيادة الشركات المبحوثة بأهمية تدعيم ثقافة شركاتهم لهذه الأبعاد، نظراً لغياب تفعيل دور النقابات العمالية في هذه الشركات، نتيجة لعدم قدرتها على تغطية نفقات الأخذ بهذه الأبعاد بسبب انخفاض مستوى الأرباح لديها وتدني حصتها السوقية بسبب المنافسة الحادة التي تواجهها والناشئة عن انفتاح الأسواق اليمنية. في الوقت نفسه، اتصاف الوظائف السيادية لهذه الشركات بالطابع العائلي الخاص.

توصيات الدراسة:

أ. على الشركات اليمنية المصنعة للأدوية العمل على تعزيز قدراتها التنافسية لتحقيق وتدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال التركيز الفعال على ابعاد إستراتيجية جودة حياة العمل، كالمراجعة المستمرة لنظام التعويضات وحصول الموظفين على رواتب عادلة تتوفر فيها العدالة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تعزيز التكامل الاجتماعي بين الموظفين وتدعيم العلاقات الجيدة فيما بينهم لخلق التعاون والثقة المتبادلة التي يمكن ان تسهم في انجاز المهام والمسؤوليات ، والمبادرات الرامية إلى تعزيز التقدم الوظيفي للموظفين، وتحسين معايير الصحة والسلامة في مكان العمل من خلال ترسيخ الأنشطة والإجراءات الإدارية الخاصة التي تضمن وقاية الموظفين من المخاطر الناتجة عن مزاوله الأعمال في



أماكن العمل ، وتصمم برامج تدريبية مناسبة تسهم في تنمية قدرات العاملين الحالية واكتسابهم لقدرات ومهارات جديدة وذلك لمواكبة متطلبات العمل وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وتحقيق الموازنة بين الحياة والعمل لتمكين المنظمة من الوصول إلى نتائج إيجابية تتمحور في التخفيض من حالة التوتر والقلق لدى الموظفين إلى أدنى مستوياتها، وخلق دافعية عالية لديهم، وضمان مستوى عالي من الولاء والانتماء التنظيمي للمنظمة، وانخفاض معدلات دوران العمل والغياب وتمسكهم بمبادئ العمل التنظيمي.

ب. على الشركات اليمنية المصنعة للأدوية تفعيل قدراتها التنافسية والتركيز بشكل كبير على مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لضمان خلق منتجات دوائية عالية الجودة ومواجهة انفتاح الاسواق اليمنية امام المنتجات الدوائية المستوردة من الخارج والحد من عزوف المستهلك المحلي عن منتجاتها وخلق الولاء لديهم حيالها لخوض غمار المنافسة وتحقيق الريادة على الاسواق اليمنية.

ج. ينبغي من الشركات اليمنية المصنعة للأدوية التركيز بشكل كبير على مواردها الملموسة والغير ملموسة والعمل على تمهيتها بصورة مستمرة لضمان تجديد مصادر الميزة التنافسية باستمرار لمواكبة الشركات العالمية والدااتير الدولية لصناعة الدواء.

د. وأخيرا وليس آخرا، ركزت هذه الدراسة البحثية على أبعاد إستراتيجية جودة حياة العمل وارتباطها وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة. وبالتالي فأن هناك حاجة لمزيد من البحث في الابعاد الاخرى لإستراتيجية جودة حياة العمل على الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى دراسة العوامل الاخرى التي يمكن ان تساهم بشكل أكبر إلى جانب ذلك في تحقيق الميزة واستدامتها. مثل أثر إستراتيجية جودة حياة العمل في



تعزيز الاستغراق الوظيفي وتدعيم القدرات التنافسية. اضافة إلى علاقة إستراتيجية جودة حياة العمل بالفاعلية التنظيمية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

هـ. يمكن استخدام النتائج الناشئة عن هذه الدراسة من قبل مجموعة متنوعة من المنظمات. وعلى وجه التحديد الشركات اليمينية المصنعة للأدوية، حيث ستكون نتائجها ذات قيمة كبيرة لمديري هذه الشركات وعلى وجه الخصوص مديري الموارد البشرية في الممارسة العملية، لتحسين نوعية حياة العمل، حيث لا يزال العديد من المديرين لا يدركون الروابط الهامة بين نوعية حياة العمل والأداء من جانب وتحقيق الميزة التنافسية من ناحية أخرى. وهو الأمر الذي جعلهم يواجهون العديد من الحواجز أمام التقدم في هذا المجال. والذي مع زيادة المعرفة في هذا الجانب سيكون من الأسهل بالنسبة لهم أن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين نوعية الوظائف وبيئة العمل والاستفادة من نتائجها الإيجابية. وأخيرا وليس آخرا، فإن نتائج هذا البحث ستكون مفيدة للباحثين في المستقبل في هذا المجال.

و. ضرورة توجيه انظار الباحثين لدراسة علاقة إستراتيجية جودة حياة العمل بالميزة التنافسية المستدامة في ضوء متغيرات وسيطة مثل خفة الحركة الإستراتيجية في بيئة أعمال متنوعة للوصول إلى نموذج يعزز من عمل الشركات في إطار بيئة تنافسية حادة ومعقدة.



المراجع :

1. Sheel, S., Sindhwani, B. K., Goel, S., & Pathak, S. (2012). Quality of work life, employee performance and career growth opportunities: A literature review. *International Journal of multidisciplinary research*, 2(2), 291-300.
2. التقرير السنوي للهيئة العامة للأدوية لعام 2013.
3. البلبيسي، أسامة. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر.
5. ابراهيم، نهال. (2011). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الخيارات، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
6. السويطي، شبلي اسماعيل. (2016). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية، دراسة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا للدراسات التجارية، جامعة السودان، الخرطوم.
7. Fatehrad, G. (2014). The Relationship between Work Life Quality and Effectiveness of High School Teachers in Tehran City. *Arth Prabandh: A Journal of Economics and Management*, 3(10), 14-21.
8. Chinomona, R., & Dhurup, M. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the SME sector in Zimbabwe. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 363-378.



9. Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). *Employee compensation: Research and practice*. In MD Dunnette & LM Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3: 481–569. Palo Alto.
10. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635–672.
11. Nayeri, D, N., Salehi, T. & Noghabi, A.A. (2011). Quality of work life and productivity among Iranian nurses. *Contemporary nurse*, 39(1), 106–118.
12. Bolge, S. C., Doan, J. F., Kannan, H., & Baran, R. W. (2009). Association of insomnia with quality of life, work productivity, and activity impairment. *Quality of life Research*, 18(4), 415.
13. عبدالمطلب، هلال محمد سعيد. (2016). *جودة الحياة الوظيفية وتعزيز التميز الأكاديمي بكلية التربية جامعة عين شمس، دراسة دكتوراه، منشور، محرك البحث عن الرسائل العلمية الماجستير والدكتوراه، قاعدة بيانات الرسائل العلمية بالجامعات المصرية، www.eulc.edu.eg*
14. عبدالرحمن، ماجدة محسن. (2013). *جودة حياة العمل وتأثيرها في الاسبقيات التنافسية، دراسة استطلاعية لا راء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112/المجلد 35، العراق.*
15. Huzzard, T. (2003). The convergence of the quality of working life and competitiveness: a current Swedish literature review. *Arbetsliv i omvandling*, (9), 1–119.
16. Chimoi, S. M. (2012). *Quality of Work Life and Competitive Advantage at the Ministry of Finance, Kenya. MBA Thesis, School of Business, University of Nairobi.*



17. Esfahani, S. S., Soltani, I., & Shirouyezad, H. (2013). Ranking the Quality of Work Life Aspects Based on Competitive Advantage Factors by Quality *International Journal Function Deployment Approach in Foolad Technique Co. of Economy, Management and Social Sciences, Pages: 244–249.*
18. World Bank. 2015. *Yemen, Republic of – Unlocking the potential for economic growth (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group.
19. جودة، محفوظ أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط (1)، عمان، الأردن.*
20. Hackman, J. R., & Suttle, J. L. (1977). *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change.*
21. Edwin, F. B. (1984). *Personnel management. New Delhi: Mac Graw Hill.*
22. Anderson, C. R. (1988). *Instructor's Resource Manual to Accompany Management: Skills, Functions, and Organization Performance.* Allyn and Bacon.
23. Srivastava, S., & Kanpur, A. (2014). A study on quality of work life: key elements & It's Implications. *IOSR-JBM, 16(3), 54–59.*
24. جاد الرب، سيد محمد. (2008). *إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الكتب والوثائق القومية، ط (1)، القاهرة، مصر.*
25. Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and 11(3), 20–30. *directions. Organizational dynamics.*
26. Cascio, Wayne F. (2013). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits.* McGraw-Hill/Irwin.
27. Walton, R. E. (1973). *Quality of working life: what is it? Sloan Management Review, 15(1), 11.*



28. العنزى، سعد، والملاء، عبدالرحمن. (1998). قياس نوعية حياة العمل في المنظمات المصرفية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد (38)، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد
29. Tolfo, S. D. R., & Piccinini, V. C. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de administração contemporânea*, 5(1), 165–193.
30. العنزى، سعد، والفضل، سما سعد خيرالله. (2007). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13/ ع45، العراق.
31. Jackson, A., & Kumar, P. (1998, October). Measuring and monitoring the quality of jobs and the work environment in Canada. In *Proceedings of the Centre for the Study of Living Standards Conference on the State of Living Standards and Quality of Life, Ottawa, AB, Canada* (pp. 30–31).
32. O'Reilly III, C. A., & Chatman, J. A. (1994). Working smarter and harder: A longitudinal study of managerial success. *Administrative science quarterly*, 603–627.
33. Bradley, L. M., Royer, S., & Eckardt, F. (2008). *There is a link between work life balance culture and strategic competitive advantage*.
34. Saleemi, N. A., & Bogonko, J. B. (1997). Management principles and practice simplified. *Nairobi: NA Saleemi publishers*.
35. Royer, S., & Bradley, L. M. (2010). Providing a better work environment for competitive advantage–Conceptual considerations linking commitment and firm–specific human resources. In *Proceedings of: 24th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference–Managing for Unknowable Futures*. ANZAM Conference 2010.



36. آل ياسين، محمد. (2004). خطة تدريب الموظفين الجدد للفترة من 1/14 ولغاية 9/30 وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي: المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، قسم الموارد البشرية.
37. كشة، مي الطيب عمر. (2009). أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الشركة العربية السودانية للزيوت النباتية المحدودة، دراسة ماجستير، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الازهري.
38. Rethinam, G. S., & Ismail, M. (2008). Constructs Of Quality Of Work Life: A Perspective Of Information Technology Professionals. *European journal of social sciences*, Vol. 7, pp. 1, pp.58-70.
39. Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Ed.: Kogan Page Limited, London and Philadelphia.
40. Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). Quality of work life: implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 61-67.
41. Porter, M. E. (1998). *Competing across locations: Enhancing competitive advantage through a global strategy*. Harvard Business School Press.
42. Hoffman, N. P. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of marketing science review*, 4(2000), 1-16.
43. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
44. Cushman, D. P., & King, S. S. (Eds.). (2001). *Excellence in communicating organizational strategy*. SUNY Press.
45. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.

46. هل، شارلز، وجونز، جاريت. (1999). *الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة* : د. رفاعي محمد الرفاعي و د. محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، ط (1)، الرياض المملكة العربية السعودية.
47. بوسالم، أبوبكر. (2013). *دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.*
48. لويظة، فرحاتي. (2016). *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المعرفة - دراسة حالة لشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.*
49. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
50. Teece DJ, Pisano G. 1994. The dynamic capabilities of enterprises: an introduction. *Industrial and Corporate Change* 3(3): 537-556.
51. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
52. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
53. يحيى، بسمة وليد. (2010). *أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الاردنية، دراسة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.*
54. بلقاسم، عبدالسلام محمد عاشور. (2015). *التخطيط الإستراتيجي وأثره على تحسين الأداء في ضوء جودة القرارات - دراسة ميدانية على جامعة الجبل الغربي في دولة ليبيا، دراسة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الاسلامية الماليزية نيلاي، ماليزيا.*



55. الغامدي، فوزية بنت خضير. (2014). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، دراسة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
56. شعبان، مصطفى رجب. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
57. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.