

تحليل دور الاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة
التنافسية

"دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في مصر"

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد

سعيد نظمي محمد عبدالله

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
المعهد العالي لنظم التجارة الالكترونية بسوهاج

الدكتور

رغدة أحمد أبو العلا

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

رانية عبدالمنعم شمعة

أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات
عميد كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس
المجلد الرابع - العدد الثاني
يونيو 2024

تحليل دور الاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

"دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في مصر"

ملخص البحث:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط تداخلي في مسار العلاقة المباشرة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) من جانب والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات صناعة الأدوية العاملة بـ ج.م.ع من جانب آخر. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة بدقة. وتم إجراء الدراسة على عينة من شركات الأدوية (39) شركة من شركات صناعة الأدوية العاملة بـ ج.م.ع. وبلغ عدد المفردات في وحدة المعاينة (310) مفردة. وتم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ونموذج المعادلة البنائية SEM.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية مرتفعة بين رأس المال البشري وكل من: الميزة التنافسية والاستشراف الاستراتيجي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية مرتفعة بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وأخيراً بينت النتائج أن الاستشراف الاستراتيجي يلعب دور الوسيط التداخلي في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية.

الكلمات الدالة: رأس المال البشري، الاستشراف الاستراتيجي، الميزة التنافسية، شركات الأدوية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic foresight as an intervening mediating variable in the path of the direct relationship between human capital, with its dimensions represented in: (learning, training, experience, knowledge, and skills) on the one hand, and competitive advantage, with its elements represented in: (quality, creativity, responsiveness, And efficiency) in pharmaceutical manufacturing companies operating in Egypt on the other hand. To achieve this goal, a survey list was designed to accurately measure the study variables. The study was conducted on a sample of (39) pharmaceutical companies operating in Egypt. The number of items in the sampling unit was (310). The hypotheses were tested using simple linear regression analysis and the structural equation model (SEM).

The study reached many results, the most important of which is the presence of a high positive correlation between human capital and both: competitive advantage and strategic foresight, in addition to the presence of a high positive correlation between strategic foresight and competitive advantage in the companies under study. Finally, the results showed that strategic foresight plays a role in The role of the intermediary in the relationship between human capital and competitive advantage in the companies under study. Based on the results reached, a set of scientific and practical recommendations were presented.

Keywords: Human Capital, Strategic Foresight, Competitive Advantage

مقدمة:

شهد العالم ثورة كبيرة في مجمل نواحي الحياة في القرن الحالي، وانعكس ذلك بوضوح علي تطور المنظمات والعلاقات التنظيمية والإدارية فيها بمختلف أنواعها ومجالاتها، فأصبح التنافس ظاهراً بين هذه المنظمات ويتسم بالتطور والتعقيد، مما دفع الحاجة إلي التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءاً من النظام المحلي الذي يلعب دوراً في النظام العالمي الحديث المتأثر بالعولمة (الغامدي، والسبحان، 2020).

حيث إن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الافراد العاملين بها والذي يمكنهم قيادة هذه المنظمات ولذلك فإن التحدي الرئيسي امام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم فإذا كان رأس المال المادي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية، فإن رأس المال البشري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المنظمة (عمار ، والنادي، 2013).

وحظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، حيث تعد الميزة التنافسية بمثابة العنصر الرئيسي الذي يتيح للمنظمة الفرصة لتحقيق الأرباح بصورة مستمرة مقارنة بالمنافسين. حيث أن المنظمات تمثل نظاماً مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بجميع مكوناتها، وتتعرض إلي مجموعة من التهديدات والأزمات التي تواجهها وتؤثر علي مستقبلها، ولهذا كان لزاماً علي كل منظمة مواجهة هذه التهديدات والأزمات، ومحاولة استغلال الفرص، بما يحقق أهدافها ويحافظ علي مركزها التنافسي، وذلك من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، التي تحقق لها ميزة تنافسية (مهدي "أ"، 2018).

وهذا يشير إلي أنه توجد علاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمنظمة، حيث يساهم رأس المال البشري في تحديد قدرة المنظمة علي مواجهة تقلبات السوق وضمان البقاء علي رأس المنظمات ، ولذلك لأن رأس المال البشري يعد ركيزة أساسية للتنافس خصوصاً عندما يتم الإعداد البشري إعداداً قادراً علي التنافس والذي من خلاله يمكن للمنظمة أن تحقق مزايا تنافسية من ناحية رفع الربحية، وخفض التكاليف، وتحقيق الجودة، وكذلك رفع الحصة السوقية.

وبرز الاستشراف الاستراتيجي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها علي المدى البعيد، والمحافظة علي مكانتها، وقراءة مستقبلها وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها. وبدأت المنظمات تكيف حاجاتها إلي هذا النمط من الذكاء، وتدريب قيادتها علي تنمية عناصره وإدارته بفاعلية (صالح وآخرون، 2010). حيث يؤدي الاستشراف الاستراتيجي إلي زيادة قيمة المنظمة وقدرتها التسويقية، كما يعد الحجر الأساس للتخطيط الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة (Agha et al., 2015).

ولذلك فإن وجود مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تتبناها شركات الأدوية تشكل شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات وتكون جدار منيع ومتماسك يحمي القيم الجوهرية بشركات الأدوية من الاختراق سيؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية ، كما أن الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية يمكن أن يؤدي إلي تفسيراً أوضح للعلاقة بينهما.

وانطلاقاً مما سبق، تحاول الدراسة الحالية تحليل دور الاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال البشري ، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) والميزة التنافسية ، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم، وأبعاد، ومتغيرات الدراسة، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي اتيح للباحث الاطلاع عليها، وذلك كما يلي:

1- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1/1 رأس المال البشري (*Human Capital*):

إن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المتميزة تعد العنصر الرئيسي في عناصر رأس المال الفكري، وإن دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية يتركز في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات موضع التنفيذ.

1/1/1 مفهوم رأس المال البشري:

يقصد برأس المال البشري المعرفة المحفوظة في ذهن الفرد العامل والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات ، والإبداع، والخبرات. ويرى (يحييه، 2004) أن رأس المال البشري من المنظور الفردي هو حصيلة تفاعل أربعة عناصر هي: التعلم، والإرث التاريخي، والتجارب والخبرات، ومواقف الفرد خلال حياته وعمله، بينما من منظور المنظمة فيقصد به أنه مصدراً للابتكار، واستراتيجية للتجديد، إضافة للكفاءة، والذكاء، والقدرة الاجتماعية للتفاعل، والاقتران مع الآخرين في الأداء.

بينما يرى (*Mandrleanu, 2011*) أن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في الشركة، ويعد رأس المال البشري محرك الإبداع في الشركات العاملة في اقتصاد المعرفة، وخصوصاً تفاعلهم مع العملاء، وهو بالنهاية قدرة الشركة لحل مشاكل الأعمال.

وأكد (*Hossain & Roy, 2016*) أن رأس المال البشري هو مجموع السمات الشخصية ، وتجارب الحياة، والإبداع ، والطاقة ، والحماس الذي يختاره الأفراد للاستثمار في عملهم ، بحيث يهتم رأس المال البشري بالمهارات ، والمعارف ، والإبداع ، والقدرات ، والكفاءة الكلية للعاملين.

وفي السياق نفسه عرف (**مهدي "أ"، 2018**) رأس المال البشري بأنه هو الأفراد المتميزون في الشركات، والذين يمتلكون مجموعة من المهارات والمعارف والخبرات العلمية، والتي تساعد في جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، وهم مصدر الإبداع والابتكار في الشركات. ويرى (**سلطان، 2017**) أنه هو مجموعة العاملين الذين يتميزوا بالموهبة والقدرة علي الإبداع والابتكار وأصحاب التخصصات النادرة والقادرين علي تحقيق التميز.

وفي دراسة (*Cortes et al., 2018*) يشير رأس المال البشري إلي مهارات الموظفين والخبرة والمعرفة والدراية والقيم ومواقف الأفراد ، فهو بذلك يعتبر أهم الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة ، لتقدم دوراً رئيسياً عندما يتعلق الامر بالتحسينات التنظيمية.

ويتفق (*Jesus et al., 2019*) مع ما سبق ، حيث اعتبر رأس المال البشري بأنه القدرة الجماعية للمنظمة القادرة علي تطوير افضل الحلول القائمة علي مزيج من المعرفة ، والقدرات، والكفاءات للأفراد الذين يشكلون المنظمة، وكذلك الطريقة التي يتم إدارتها واستخدامها.

ويعرف رأس المال البشري أنه مجموعة المعارف ، والمهارات ، والقدرات الفكرية ، والخبرات المتراكمة في ذهن الموارد البشرية التي تم اكتسابها من الممارسة العملية والتعلم وتبادل الافكار، وكذلك التعلم الذاتي والقدرات الخاصة علي الإبداع والابتكار، وهي محفوظة في ذهنه ، ولا تملكها المنظمة (**زياده، 2022**). كما أكد (**الدوري، والدوري، 2022**) أنه هو المصطلح الشامل للمهارات ، والتعلم ، والخبرة ، بالإضافة إلي قيمة القوي العاملة في المنظمة ، كما أنه يوضح للمنظمة مدي فعاليتها في استخدام الموارد المساعدة للعاملين علي تحقيق امكانياتهم.

وأخيراً يرى الباحث أن رأس المال البشري يقصد به أنه منظومة متكاملة من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون المتميزون في الشركة ، والتي تعمل علي جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة ، مما يؤدي في النهاية إلي تميز الشركة ، وتمكينها من البقاء والمنافسة.

2/1/1 أبعاد رأس المال البشري:

يوجد عديد من الأبعاد المختلفة المتعلقة برأس المال البشري ، غير أن هناك اختلاف حول تلك الأبعاد ، ويعرض الباحث في هذه الجزئية للأبعاد المختلفة لرأس المال البشري ، وذلك كما يلي:

1/2/1/1 **التعلم Learning**:

يعرف التعلم بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال ، أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس ايجابياً علي نتائج الأعمال ، بما يجعله أداة فعالة في تحقيق وعم الميزة التنافسية (نجم، 2007). فالتعلم عملية مخططة تسعى إلي تحسين وتطوير المعلومات والمعرفة للعاملين من خلال تزويدهم بالقدرات والمهارات التي تساعدهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ولكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية في شركات الأدوية ، لا بد وأن يتسم التعلم بالاستمرارية ، وأن يكون مسئولية الجميع ، وأن تتعدد مصادره ، وأن يكون هو نمط الثقافة السائدة في تلك الشركات (مهدي "أ"، 2018) ، وأن يكون السبيل لنشر المعرفة ، وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طرق الأداء.

2/2/1/1 **التدريب والخبرة Training and Experience**:

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين ، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين ، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد علي تطوير وزيادة مهارات العاملين ، وتحسين وتنمية قدراتهم علي الأعمال المسندة إليهم (إبراهيم، 2022).

ويعرف التدريب بأنه تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها الشركات لمساعدة الموارد البشرية بها علي مختلف المستويات ، من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأعمال الحالية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية المناسبة ، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب مع أهداف الشركة وقدراتها التنافسية، أي أنه جهود المنظمة لمساعدة العاملين علي اكتساب المعارف ، والمهارات ، والقدرات ، والسلوكيات التي لها علاقة في العمل وألية تطبيقه (Noe et al., 2022).

وتعتبر **الخبرة Experience** من العناصر الأساسية في تكوين رأس المال البشري، فهي مستوى ما تتمتع به الموارد البشرية من معارف متراكمة مكتسبة من وظيفتهم الحالية والوظائف السابقة (العنسي، والنمشي، 2019).

ويري (Abdelmonem, 2018) أن مفهوم الخبرات هو كل ما يكتسب ويزيد من خبرة الفرد أثناء ممارسة العمل ، وقدرته علي اكتشاف وإجراء الدراسات والتجارب العملية من خلال انجاز الأنشطة البحثية. وهي عبارة عن تراكم المعرفة في أفضل حالاتها ، والشخص الذي يملك الخبرة يكون قادراً علي أداء المهام المطلوب انجازها بشكل أفضل من الذين لا يملكونها (Becerra-Fernandes & Sabherwal, 2015:27).

وأشار كل من (مهدي "أ"، 2018 ؛ الوادي، 2022) إلي أن للخبرة تأثير قوي علي أداء الموارد البشرية في الشركات وذلك من خلال أنها تعمل علي تخفيض التكلفة ، والوقت التي تتعلق بالتدريب، وأنها تعمل كمؤثر

اجتماعي حيث تعلم الموارد البشرية في الشركات الأخرى التي عملوا بها نوع السلوك المطلوب ، ونوعية الخبرة المكتسبة للموارد البشرية تساعد في الترقية في المستقبل.

3/2/1/1 المعرفة Knowledge:

أصبحت المعرفة المتوفرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها ، تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات ، ومعرفة مخزنة وتقنيات مختلفة ، كما أن التطورات والتغيرات فالبينة أدت إلي التحول من التركيز علي الأموال ، باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلي التركيز علي المعرفة ، باعتبارها أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة (عبيد، 2014).

ويري (عيسي، وربيحة، 2019) أن المعرفة تعبر عن كل ما هو جديد وذو فائدة للشركة ، فالمعرفة هي خليط من العلم ، والخبرة المتراكمة ، كما تعتمد علي الفهم والإدراك البشري ، فوجود معلومات غير منظمه لا يشكل إضافة حقيقية للشركة ، وذلك باعتبار أن البيانات لا تكون ذات معني إذا لم يتم تحليلها ، ووضعها في إطار مفهوم ، حيث أن المعرفة تشير إلي العلم الذي يتم الحصول عليه من خلال المعلومات التي يتم معالجة بياناتها. وتعرف المعرفة بأنها ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية ، وغيرها في اشكال الانتاج الفكري للأفراد عبر الزمان.

4/2/1/1 المهارات Skills :

تعد المهارات من أهم عناصر رأس المال البشري ، لما توفره المهارات من سرعة رد الفعل ، والتكيف مع مختلف التغيرات ، كما يمكن أن تكون هذه المهارات فردية أو جماعية ، أو تنظيمية (عيسي ، وربيحة، 2019). وقد تتمثل المهارات بمجموعة من القدرات ، والامكانيات ، والكفاءات القادرة علي تحويل المعارف والمعلومات إلي واقع عملي ، ومجموعة الخصائص التي قد تميز الشركة عن غيرها من الشركات.

وتسعي الإدارة الحديثة بالشركات إلي الاستمرار ، والنمو والبقاء ، والنجاح المستمر ، ولذلك تركز اهتمامها علي تطوير مهارات الموارد البشرية ، والتي تعمل علي التحسينات المطلوبة في الشركة ، وهذه المهارات تجعل من يكتسبها يتمتع بأفضل فرصة لجمع موارد الشركة مع بعضها البعض وذلك للوصول إلي تحقيق أهداف الشركة.

ويقصد بالمهارات هي تلك القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل ، وتتمثل القدرات الانسانية في: القدرات العقلية واللفظية والرياضية والمنطقية والابداعية، والقدرة الحركية والميكانيكية ، والقدرة علي اتخاذ القرارات الحاسمة ، وتحليل المشكلات ، والقدرة علي التعلم من التجربة. ويرى (الوادي، 2022) أن المهارات هي عملية عقلية محددة يمارسها الفرد للقيام بعمل ما ، بهدف معالجة المعلومات للوصول إلي تحقيق الأهداف، من خلال الفهم والسرعة والدقة من خلال اجراءات التحليل ، والتخطيط ، والتقييم للوصول إلي اتخاذ القرارات.

2/1 الاستشراف الاستراتيجي *Foresight Strategic*:

يعد الاستشراف الاستراتيجي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي من الأساليب الحديثة التي تساعد في إكساب المزيد من المعرفة عن أشياء قادمة، حيث أن قرارات الإدارة اليوم لا تعتمد كثيراً على الخبرات المتاحة من قبل، وفي هذا السياق، فإن الاستشراف هو أكثر من تشخيص استراتيجي، ويستند على أعمال التغيير المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك نتيجة الظهور غير المتوقع لمزيد من الفرص والتهديدات.

1/2/1 مفهوم الاستشراف الاستراتيجي:

يري (Maccoby et al., 2008) أنه يقصد بالاستشراف القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر. ويرى (النعمي، 2008) أن الاستشراف هو قابلية الفرد على التفكير وذلك بالاعتماد على قوي مرئية وغير مرئية مدركة وتساهم في صنع المستقبل. وأشار (صالح، وآخرون، 2010) إلى أن الاستشراف يعني القدرة على امكانية اسقاط حالة العالم الحالية على المستقبل بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه والسيطرة عليه.

ويعرف الاستشراف بأنه قدرة القادة على التفكير والتخطيط المستقبلي غير المرئي الذي يمدهم بالرؤية ويزيد من قدراتهم الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة، كما يوفر لهم الدعم في عملية رؤية الاتجاهات، واتخاذ القرارات، وضع الخطط الاستراتيجية التي تصنع مستقبل المنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية. كما يعرفه (الشيخ، وعلي، 2017) بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، ووصف أفضل للصورة المستقبلية التي تطمح إليها المنظمة.

وأوضح (Abuzaid, 2017) أن الاستشراف يشير إلى القدرة على التبصر وفهم القوي التي تكون المستقبل، والعمل على استكشاف الفرص والتهديدات التي قد تعيد بناء مفهوم أعمال المؤسسة، وهو نهج يعمل على تقييم الماضي والحاضر لتعزيز القدرة على التنبؤ بالمستقبل ومواكبة المتغيرات.

كما عرف (الرشيدي، 2023) الاستشراف كجزء من الذكاء الاستراتيجي بأنه نهج متكامل مبكر للاعتراف بالأسواق الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة، وبالمنافسين، والتغيير في احتياجات العملاء، والاندماج الممنهج الناتج عن الاعتراف بالتخطيط الاستراتيجي.

2/2/1 أهمية الاستشراف الاستراتيجي:

تبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة في الشركات، من خلال ما يلي (Maccoby et al., 2008; Gonzales & Zaima, 2008; صالح، وآخرون، 2010؛ مهدي، 2018؛ الوادي، 2022):

- يساعد الاستشراف على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالشركة والتي تؤثر على سير عملها.

- يعمل علي تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤية إبداعية بقضايا السوق والمنافسين وإعداد السيناريوهات لمواجهتهم.
- توفير معلومات استراتيجية للقادة يصعب الحصول عليها في المستقبل ، لتساعدهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويزيد الاستشراف الاستراتيجي من وعي القادة في اقتناص الفرص، والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه الشركة.
- يساعد الاستشراف علي دراسة الماضي وفهم المستقبل واستشعار التغيرات البيئية من أجل اتخاذ القرارات ، وتقوية الاستراتيجيات علي المدى البعيد في الشركة.

3/1 الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

1/3/1 مفهوم الميزة التنافسية:

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام العديد من الكُتاب والباحثين في مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد توجد تعريفات متعددة لمفهوم الميزة التنافسية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوي تحليل الميزة التنافسية، ويمكن ذكر أهم هذه التعريفات التي أوردها الباحثون للميزة التنافسية في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

أهم تعريفات الميزة التنافسية

المصدر	التعريف
<i>Bataineh & Al Zoabi (2011)</i>	تعرف الميزة التنافسية بقدرة المنظمة علي التفرّد بامتلاك مزايا ذات قيمة إما من حيث الجودة أو التكلفة أو الزمن أو الابتكار وتقديم منتجات أو خدمات تقابل حاجات العملاء وتفوق توقعاتهم، وأن تتميز المنظمة باستخدام موارد تتمتع بخصائص فريدة منها صعوبة التقليد، والندرة، وعدم القابلية.
<i>Almaaitah et al., (2013)</i>	الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى، مثل وجود موارد نادرة (العاملين الموهوبين)، والقدرة علي إنتاج منتجات تشبع الاحتياجات المتغيرة ورغبات العملاء.
<i>Agbim & Idris, (2015)</i>	تعرف الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء بأنها تفوق المنظمة علي غيرها من المنظمات لأنها توفر السلع والخدمات المطلوبة بكفاءة وفاعلية أكثر وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ، أما من وجهة نظر المنظمة فتعرف بأنها التنوع والسمات التي تُمكن

	المنظمة من تقديم سلع وخدمات أفضل للعملاء عن منافسيها.
سلطان (2017)	تعني الميزة التنافسية بقدرة المنظمة علي التفرد بامتلاك مزايا ذات قيمة إما من حيث الجودة أو التكلفة أو الزمن أو الابتكار وتقديم منتجات أو خدمات تقابل حاجات العملاء وتفوق توقعاتهم، وأن تتميز المنظمة باستخدام موارد تتمتع بخصائص فريدة منها صعوبة التقليد، والندرة، وعدم القابلية.
مهدي (أ" 2018)	أن الميزة التنافسية هي عنصر التفوق للمنظمة الذي ينشأ من اتباعها لاستراتيجيات مبتكرة تهدف إلي تلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من طرق المنافسين.
<i>Rashwan & Madi, (2021)</i>	الميزة التنافسية تعني بأنها قدرة المنظمات علي إنتاج منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة، وتقديمها للعملاء بطرق غير تقليدية ومختلفة باستخدام جميع الأساليب التقنية المتاحة لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.

المصدر: من إعداد الباحث ، بالاعتماد علي الدراسات السابقة الواردة بذات الجدول.

2/3/1 أبعاد الميزة التنافسية:

1/2/3/1 الجودة Quality:

تعتبر الجودة من أهم العناصر التي ساعدت في بناء الميزة التنافسية بالشركات ، حيث تعد المحرك الدافع لتغيير الأهداف الرئيسية للمنتجات المقدمة للعملاء من قبل الشركة ، والتي تركز علي زيادة القيمة لدي العملاء ، مما يؤثر ايجابياً علي ربحيتها وبقاءها واستمراريتها في الاسواق العاملة فيها. وتسهم الجودة بشكل كبير في رفع الكفاءة الانتاجية وخفض التكاليف المرتبطة بأنشطة الشركة ، وتقلل من حدة المخاطر التي تتعرض لها الشركة.

وتعرف الجودة بأنها تلك القدرة علي تحقيق رغبات وحاجات العملاء المتولدة لديهم باستمرار وبشكل يتطابق مع توقعاتهم وتصوراتهم المسبقة ، وتحقق لهم الاشباع عبر تلبية هذه الرغبات والحاجات (Slack, et al., 2013). في حين تعرف أيضاً بأنها مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها ، والتي تلبية حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها ، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع.

2/2/3/1 الإبداع Creativity:

يعتبر الإبداع أحد أهم أسس بناء الميزة التنافسية بالشركات علي الأمد القريب والبعيد ، حيث تعتبر عمليات الإبداع التي تقوم بها الشركات مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية ، كونها تقدم شيئاً نادراً يفقده المنافسون يمنح الشركة القدرة علي التفوق وتمييز نفسها واختلافها عن الشركات الأخرى (النجار، 2017).

وأوضح (Wang et al., 2008) أن الإبداع هو كل تقدم يطرأ علي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة ، وكذلك علي الاستراتيجيات والأساليب الإدارية للشركة وهيكلها التنظيمية المختلفة ، بمعنى أن الإبداع يتحقق من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو العمل بأساليب جديدة مختلفة عن أساليب المنافسين في الشركات الأخرى، حيث تعتبر عمليات الإبداع أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية التي تسمح للشركة بالتميز والتفوق ، وبالتالي يمكنها فرض أسعار عالية أو خفض تكاليف الإنتاج.

3/2/3/1 الكفاءة Efficiency:

وتعني القيام بأداء العمليات داخل الشركة بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة ، وتساعد هذه الميزة في جعل الشركة تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة ، وذلك يرجع لانخفاض التكلفة وتحسين الجودة التي يمكن تحقيقها من خلال تكنولوجيا المعلومات (محمد، 2019).

وتشير الكفاءة إلي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات ، وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مدخلات معينة وبذلك تكون الشركة أكثر تنافسية (أدم، 2019).

4/2/3/1 الاستجابة للعملاء Responding :

يشير مفهوم الاستجابة للعملاء إلي قدرة الشركة علي الاستجابة للتغيرات ، والتي تتعلق بمزايا تصميم المنتجات أو بحجم المنتج الذي يطلبه العملاء أو بمزيج منتجات الشركة ، وكذلك قدرة الشركة علي تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات للعملاء ، والقدرة علي تغيير تلك المنتجات بسرعة لتتمكن الشركة من التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة . أي أن الاستجابة للعملاء تعني المعرفة الدقيقة بالعملاء وتحديد حاجاتهم وإشباعها من خلال منتجات بمستوي جودة يفوق إنتاج المنافسين (Feng & Papatla, 2011)

وتتحقق الاستجابة المتوقعة لاحتياجات العملاء عندما تكون الشركة قادرة علي أداء الوظائف بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملاءها ، مما يؤدي إلي خلق قيمة أكبر لمنتجات الشركة وخلق تمييز يستند علي الميزة التنافسية ، كما تتحقق الاستجابة للعملاء من خلال تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة ، وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقليل الوقت المستغرق (مهدي "أ"، 2018).

ويتطلب من الشركة لتحقيق الاستجابة المتميزة مواءمة السلع والخدمات مع الحاجات والرغبات الفريدة للعملاء ، ومراعاة وقت الاستجابة وهو الوقت المستغرق للخدمة حتى أداءها والسلعة حتى تسليمها ، والتصميم المتفوق للمنتج، والخدمة المتميزة لما بعد البيع ، وعمليات الدعم. وهذا يمنح الشركة الفرصة لتمييز نفسها عن الشركات الأخرى المنافسة الأقل استجابة ، ويُمكن هذا التمييز من زيادة مستوى الولاء لعلامتها التجارية ، وكذلك يمكنها من فرض أسعار استثنائية علي منتجاتها (جربي، 2013).

4/1 العلاقات بين متغيرات الدراسة *The Relationship between Variables*

تناول الباحث في هذه الجزئية من الدراسة ، بيان العلاقة بين متغيرات الدراسة ، والمتمثلة في: رأس المال البشري ، والميزة التنافسية ، والاستشراف الاستراتيجي ، في ضوء أهداف الدراسة الحالية ، وذلك من خلال التحليل النظرية لهذه المتغيرات ، علي النحو التالي:

1/4/1 العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية:

أن تحقيق التميز في أداء الشركات ، يستند إلي قدرة هذه الشركات علي توفير موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية لها القدرة علي تعظيم الاستفادة من الموارد الأخرى بالشركات ، حيث أن المصدري الحقيقي لاستمرار القدرات التنافسية هو كفاءة ومهارة الموارد البشرية في الشركات التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية للشركات ، لان الموارد المادية والمالية والتكنولوجية المتاحة في الشركات ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، ولذا لابد من توفر كفاءة ومهارة ومعرفة الموارد البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والابداع (مهدي "أ"، 2018). وتعتبر الأهداف والمميزات السابقة التي يتميز بها رأس المال البشري ، من العوامل الهامة التي تزيد من الميزة التنافسية بالشركات ، وهذا يتضح من فائدة كل بُعد من أبعاد رأس المال البشري علي تحقيق المزايا التنافسية.

2/4/1 العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية:

يشكل إنشاء نظام فاعل للاستشراف الاستراتيجي بالشركات أحد العوامل الأساسية لتدعيم الابتكار، ويوفر المعلومات اللازمة ، والتي تساهم في إنشاء أفكار وطرق إبداعية ، وأساليب عمل جديدة مما يساهم في تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ، ومختلفة عن المنافسين ، وبما تضمن به التفوق وكسب أرباح وحصص سوقية أكبر، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية (العوامل، 2022). ولذلك يتضح أن من أهم مميزات الاستشراف الاستراتيجي بالشركات، هي مساعدة الشركات في المحافظة علي وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية علي المدى البعيد.

3/4/1 الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية:

يعتبر رأس المال البشري من الأصول المتعلقة بمعرفة وقدرة ومهارة العاملين ، وثقة العملاء في الشركات ، ومنتجاتها وعلامتها التجارية ، وامتيازات وأنظمة المعلومات ، والاجراءات الإدارية ، وهذا حتماً يؤثر في تحقيق

الميزة التنافسية للشركات ، خاصة إذا ما كان الاستشراف الاستراتيجي معتمداً في تلك الشركات ، حيث يعتبر مسانداً لاتخاذ القرارات الصحيحة بما يتضمنه من قدرة علي التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي يتوقع تأثير الاستشراف الاستراتيجي عندما يتفاعل مع رأس المال البشري لتحسين الميزة التنافسية بالشركات ، وهذا ما يتم التأكيد عليها أو رفضه في الفصول القادمة.

2- الدراسات السابقة:

سنتناول في هذا الجزء التالي استعراض الدراسات السابقة من حيث الأهداف والنتائج، وذلك علي النحو التالي:

- 1/2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.
- 2/2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والاستشراف الاستراتيجي.
- 3/2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- 4/2 الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والعلاقات المختلفة بينها.
- 5/2 التعليق العام علي الدراسات السابقة، وصولاً لتحديد الفجوة البحثية. وذلك كما يلي:

1/2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية :

تناولت دراسة (ALmasarweh,2016) تأثير رأس المال البشري على الأداء التنافسي في شركات الأدوية الأردنية ، وطبقت الدراسة علي (15) شركة من شركات تصنيع الأدوية الاردنية المدرجة في سجلات رابطة مصنعي المستحضرات الصيدلانية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري ، بأبعاده المتمثلة في : التعلم ، والمهارات ، والمعارف ، والأداء التنافسي في شركات الأدوية الأردنية محل الدراسة.

وهدفت دراسة (Yaseen,2016) للتعرف علي تأثير مكونات رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في: رأس المال البشري ، ورأس المال العلاقتي ، ورأس المال الهيكلي ، في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية محل الدراسة ، وأجريت الدراسة علي عينة مكونة من (297) مفردة من العاملين في شركات الاتصالات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي لرأس المال العلاقتي ورأس المال الهيكلي علي المواقف التنافسية في السوق، وأن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي لا يؤثران بشكل مباشر علي الميزة التنافسية.

وتطرقت دراسة (Altarawneh, 2017) إلي بيان أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي ، ورأس المال العلاقتي) علي الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية ، وأجريت الدراسة علي عينة مكونة من (207) مفردة من العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي ، ورأس المال العلاقتي) علي الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية محل الدراسة.

كما هدفت دراسة (Arabiyat, 2018) إلى قياس أثر رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في: (رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي ، ورأس المال العلائقي) في الميزة التنافسية للبنوك الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي السببي، وطبقت الدراسة علي عينة من مدراء البنوك التجارية الأردنية وعددهم 13 بنك، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري له تأثير إيجابي في الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

وتناولت دراسة (مهدي "أ"، ٢٠١٨) تحليل العلاقة بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: التعلم ، والتدريب والخبرة ، والمعرفة ، والمهارات وعناصر الميزة التنافسية، والمتمثلة في: الجودة ، والأبداع ، والاستجابة ، والكفاءة في شركات الأدوية العاملة ب ج.م.ع ، وتكونت عينة الدراسة من (35) مفردة من المديرين بشركات الأدوية محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى علاقة جوهرية إيجابية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: التعلم ، والتدريب والخبرة ، والمعرفة ، والمهارات ، وعناصر الميزة التنافسية بصفة إجمالية بشركات الأدوية العاملة ب ج.م.ع محل الدراسة.

وهدفت دراسة (Al Assaf, 2019) إلى التعرف علي رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في: (رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي ، ورأس المال العلائقي) علي الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية ، واجريت الدراسة علي عينة مكونة من (245) مفردة من العاملين بشركة أورنج للاتصالات الأردنية محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير لرأس المال الفكري بشكل عام ورأس المال البشري بشكل خاص علي الميزة التنافسية في شركات الاتصالات محل الدراسة.

كما هدفت دراسة (بن حميود، وبوخمخ، 2022) إلى معرفة التباين في تأثير رأس المال البشري علي الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الالكترونية العمومية والخاصة ، وشملت العينة علي 94 مفردة من العاملين في مؤسسات الصناعة الالكترونية IRIS و ENIEM محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الاهتمام بكل من رأس المال البشري وتطبيق أبعاد الميزة التنافسية ، إضافة إلى التباين في تأثير رأس المال البشري علي تحسين الميزة التنافسية بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

2/2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والاستشراف الاستراتيجي:

أشارت دراسة (Chen & Chang, 2013) إلى اختبار تأثير رأس المال البشري في تدعيم عملية الابداع، والتحفيز ، وزيادة براءات الاختراع ، وكفاءة ونجاح المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية المتميزة لها تأثير ايجابي علي أداء المنظمة (الابداع ، والتحفيز) ، وأن الموارد البشرية المتميزة تساهم في زيادة الربحية وبراءات الاختراع بالمنظمة.

وهدفت دراسة (Souleh, 2014) إلى التعرف علي أثر إدارة رأس المال البشري علي الابتكار ، وقد ركزت الدراسة علي جانبين اساسيين هما أثر إدارة المعرفة لدي رأس المال البشري علي الابتكار ، وأثر إدارة الكفاءات علي الابتكار. وتوصلت الدراسة إلى أن جوانب إدارة رأس المال البشري والمتمثلة في: إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات تؤثر

بشكل ايجابي وتلعب دور بارز في تحقيق مستويات عالية من الابتكار ، كما تعتبر عامل حاسم في تحقيق النجاحات للمنظمة.

واستهدفت دراسة (Ozan, et al., 2017) إلي بيان أثر عناصر رأس المال الاجتماعي (رأس المال البشري) علي الرضا الوظيفي و مستويات التحفيز للمدرسين ف تركيا. وقد أجريت الدراسة علي عينة مكونة من (252) مفردة من المدرسين العاملين بالمدارس التركية في مقاطعة Elazig محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ايجابي لرأس المال الاجتماعي علي مستويات التحفيز للمدرسين في مقاطعة Elazig بتركيا محل الدراسة ، وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي.

وفي نفس السياق تناولت دراسة (الدوري، 2017) بيان أثر رأس المال البشري في تنمية الذكاء الاستراتيجي في بعض المستشفيات العراقية. وقد طبقت هذه الدراسة علي عينة قوامها 258 مفردة من مدراء الإدارات العليا والوسطي في المستشفيات الحكومية والخاصة العراقية. وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري في تنمية الذكاء الاستراتيجي ، وعدم وجود اهتمام كافي برأس المال البشري في المستشفيات محل الدراسة وإدارتها كما يدار الموجود المادي.

وتطرقت دراسة (أبو رياش، 2018) إلي التعرف علي أثر رأس المال الاجتماعي علي الذكاء الاستراتيجي في البنك الأهلي الأردني ، وطبقت الدراسة علي عينة مكونة من (122) مفردة من كافة العاملين في البنك الأهلي الأردني محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الاجتماعي (رأس المال البشري) علي الذكاء الاستراتيجي للبنك محل الدراسة.

3/2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية:

هدفت دراسة (Agha et al., 2015) إلي التحقق من أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التبصر، والرؤية ، والقدرة علي تحفيز العاملين) علي الأداء المنظمي ، وكذلك دراسة أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الانتاج، ومرونة التسويق ، والمرونة التنافسية) علي الذكاء الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلي أن هناك تأثير ايجابياً معنوياً للذكاء الاستراتيجي علي الأداء التنظيمي من ناحية ، والمرونة الاستراتيجية من ناحية أخرى ، كما توصلت الدراسة إلي أن هناك تأثير ايجابي معنوي للذكاء الاستراتيجي في وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

وكشفت دراسة (Chegani, 2016) عن تأثير الذكاء التنظيمي علي الإبداع التنظيمي وتقديم نموذج مفاهيمي يمكنه تحليل تأثير ودور الذكاء التنظيمي والإبداع التنظيمي في تشجيع الابتكار التكنولوجي في شركات التصنيع في محافظة فارس بإيران. واجريت الدراسة علي عينة مكونة من (290) مفردة من العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي أن الذكاء التنظيمي له تأثير إيجابي علي الإبداع التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

وسعت دراسة (Alomian, et al., 2019) نحو تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركات الأدوية في الأردن ، واجريت الدراسة علي عينة مكونة من (195) مفردة من العاملين بجميع المستويات الإدارية بشركات الأدوية محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لقطاع شركات الأدوية في الأردن محل الدراسة.

واستهدفت دراسة (Alhamadi, 2020) معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر العالمية ، واجريت الدراسة علي عينة قوامها (103) مفردة من مديري الشركات الصناعية محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في : الاستشراف ، والمرونة المستقبلية، والشراكة ، والدافعية ، والتفكير المنظمي في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات الصناعية محل الدراسة.

وكشفت دراسة (الغامدي، والسبحان، 2020) عن بيان أثر الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتصالات السعودية (STC) في المملكة العربية السعودية ، وقد طبقت الدراسة علي عينة مكونة من (45) مفردة من مدرء الإدارة العليا في الشركة . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وان هناك درجة مرتفعة من الانطباع لدي عينة الدراسة نحو الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

وسعت دراسة (الشمري، وآخرون، 2021) إلي التعرف علي مدي تأثير ومساهمة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة كربلاء ، وطبقت الدراسة علي عينة مكونة من (104) مفردة من العاملين بالجامعة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير ضعيف وغير معنوي بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

وهدف دراسة (عبدالعال، 2023) إلي قياس أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: (الاستشراف ، وتفكير النظم ، والرؤية المستقبلية ، والشراكة) علي تدعيم الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في: (الجودة ، والابداع ، والمرونة ، والتكلفة ، والاستجابة للعملاء ، وكفاءة المنظمة ، وفاعلية المنظمة) ، وقد اجريت الدراسة علي عينة مكونة من (384) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بـ ج.م.ع محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي ككل ، وللأبعاد: (الاستشراف ، وتفكير النظم ، والرؤية المستقبلية ، والشراكة) مفردة علي الميزة التنافسية المستدامة.

4/2 الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والعلاقات المختلفة بينها :

أشارت دراسة (Bakshi & Chahalh, 2015) إلي تأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود الابتكار كمتغير وسيط والتعلم كمتغير معدل. وتوصلت الدراسة إلي أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وإيجابي علي الميزة التنافسية ، وأن الإبداع يتوسط تمام العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية ، وأن التعلم له أثر مطلق علي هذه العلاقة.

وهدفت دراسة (مهدي "ب"، 2018) إلى التعرف علي دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في: الاستشراف ، والتفكير المنظم ، والرؤية المستقبلية ، والدافعية ، والشراكة بصفة إجمالية كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة والأداء بالجامعات الحكومية في مصر ، وطبقت الدراسة علي عينة مكونة من (228) مفردة من قيادات الجامعات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة والأداء بالجامعات الحكومية والذكاء الاستراتيجي ، وأن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة والأداء بالجامعات الحكومية ب.ج.م.ع.

وتطرق دراسة (Khalidiya et al, 2019) إلي التعرف علي أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية علي تنظيم المشاريع التنظيمية من خلال الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في الجامعات العراقية ، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اجريت الدراسة علي كافة الاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية. وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة ايجابية للذكاء الاستراتيجي من الممارسات المثلي للإدارة الاستراتيجية.

كما هدفت دراسة (أدم، 2019) إلي التعرف علي مدي توسط القدرات الابتكارية في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم ، وشملت العينة علي (73) مفردة من المديرين بتلك المستشفيات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي عدم توسط القدرات الابتكارية في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة.

وأشارت دراسة (اسماعيل، 2020) إلي التعرف علي الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي بجامعة مدينة السادات ، واجريت الدراسة علي عينة قوامها (257) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي أن وجود الذكاء كمتغير وسيط دعم من تأثير أبعاد المناعة التنظيمية علي مستوي التميز المؤسسي لجامعة مدينة السادات محل الدراسة.

وقامت دراسة (Elsharnouby & Elbanna, 2021) باختبار نموذج يبحث في كيفية تأثير رأس المال البشري علي الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لقدرات التسويق الديناميكي، واجريت الدراسة علي عينة مكونة من (218) مفردة من مديري التسويق والمبيعات الفندقية محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي أن ديناميكية السوق تعمل علي تعديل العلاقة الوسيطة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية من خلال قدرات استشعار السوق ، وتبين أيضاً من النتائج أن رأس المال البشري يؤثر بشكل إيجابي علي ديناميكية السوق وكذلك له تأثير علي إيجابي علي الميزة التنافسية ، وكذلك ديناميكية السوق لديها تأثير إيجابي علي الميزة التنافسية.

واختبرت دراسة (Ebeid, 2021) أثر رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلاقتي) علي الابتكار مع تحليل الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية للشركة. وتوصلت الدراسة إلي أن جميع أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير معنوي إيجابي مباشر علي الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم محل الدراسة ، وأن القدرة الاستيعابية للمشروع تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والابتكار.

وهدفت دراسة (Hijawi, 2021) إلي التعرف علي تأثير قيادة الأعمال في التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للقيادة ذات الرؤية المستقبلية في البنك التجاري الأردني ، وطبقت الدراسة علي عينة مكونة من (183) مفردة من المديرين العاملين في البنك التجاري الأردني محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير للقيادة ذات الرؤية المستقبلية علي العلاقة بين قيادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة، والمنافسة الشرسة) والتميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة (الحياصات، 2022) إلي التعرف علي أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في دائرة الجمارك الاردنية ، واجريت الدراسة علي عينة مكونة من (251) موظفاً من جميع الموظفين في الإدارتين العليا والوسطي في دائرة الجمارك الاردنية. وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي بوجود الاستشراف الاستراتيجي في دائرة الجمارك الاردنية.

5/2 التعقيب العام علي الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمحاور السابقة تبين ما يلي :

1/5/2 يوجد اتفاق بين معظم الكتابات المرجعية والدراسات السابقة ومنها: (Almasarweh (2016) ، ومهدي "أ" (2018)، وبن حميود، وبوخمخ (2022) علي أن أبعاد رأس المال البشري هي: التعلم ، والتدريب والخبرة ، والمعرفة ، والمهارات وهي الأبعاد التي تبناها الباحث في البحث الحالي. كما ابرزت الدراسات العربية والاجنبية اهمية أبعاد رأس المال البشري بصفة عامة باستثناء دراسة (بن حميود، وبوخمخ، 2022) التي توصلت إلي وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الاهتمام بأبعاد رأس المال البشري.

2/5/2 يوجد العديد من الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية ، غير أن هناك خمسة أبعاد تعد الأكثر وروداً في معظم الدراسات السابقة وهي: الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة وهي الأبعاد التي تبناها الباحث في البحث الحالي.

3/5/2 من خلال مراجعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، تبين للباحث أن العديد من الدراسات السابقة قد توصلت لوجود علاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، وأكدت نتائج معظم الدراسات على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية ومنها دراسة (مهدي "أ"، ٢٠١٨) ، بينما توصلت دراسات (Yaseen, 2016)؛ بن حميود، وبوخمخ، (2022) إلي وجود فروق ذات دلالة احصائية في تأثير رأس المال البشري علي تحسين الميزة التنافسية. واختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأثر فمنها من أخذ رأس المال الفكري على الميزة التنافسية (Yaseen, 2016 ؛ Altarawneh, 2017 ؛ Arabiyat, 2018 ؛ Al Assaf, 2019) ومنها من أخذ رأس المال البشري والأداء التنافسي مثل دراسة (Almasarweh, 2016). ومن ثم قامت الدراسة الحالية بدراسة هذه الأبعاد وعلاقتها بالاستشراف الاستراتيجي بشركات الأدوية العاملة ب ج.م.ع محل الدراسة.

4/5/2 معظم الدراسات التي تناولت الاستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط ، تناولتها مع متغيرات مستقلة مختلفة (ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، وممارسات الإدارة الاستراتيجية ، والمناعة التنظيمية ، وزيادة الأعمال ، والتوجهات الاستراتيجية) ، ومتغيرات تابعة مختلفة (الأداء بالجامعات ، وتنظيم المشاريع التنظيمية، والتميز المنظمي) ، واستخدام الدور الوسيط لمتغيرات أخرى مثل (الابتكار، وقدرات التسويق الديناميكية ، والقدرات الاستيعابية للشركة) علي رأس المال البشري والميزة التنافسية. ولم يلاحظ وجود دراسات استخدمت الاستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال البشري كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع في شركات الأدوية العاملة ب ج.م.ع بشكل مجمل (الفجوة البحثية).

5/5/2 يوجد اتفاق بين معظم الدراسات السابقة، ومنها: (Chen & Chang, 2013؛ الدوري، 2017) علي أن رأس المال البشري والاستشراف الاستراتيجي يعدان خطوة ضرورية لتحقيق التميز والريادة في مجال الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية، بينما اختلفت دراسة (الشمري، وآخرون، 2021) مع تلك الدراسات، حيث توصلت إلي وجود تأثير ضعيف وغير معنوي بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية.

6/5/2 تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام متغير رأس المال البشري وأبعاده كمتغير مستقل، ومتغير الاستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط، كما أنها تتفق مع الدراسات السابقة الخاصة بالميزة التنافسية علي أنها متغير تابع. كما تختلف هذه الدراسة من حيث الهدف ، حيث تركز علي تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) والميزة التنافسية والمتمثلة في: (الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة للعملاء) ، واختبار دور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في هذه العلاقة. كما تختلف الدراسة الحالية من ناحية المجال، حيث تطبق علي شركات صناعة الأدوية العاملة ب ج.م.ع والمتمثلة في: شركات قطاع الأعمال العام، وشركات القطاع الخاص، وفروع الشركات متعددة الجنسيات، حيث لم يسبق اجراء مثل هذه المتغيرات في مثل هذه المؤسسات الحيوية، وهذه هي الفجوة البحثية التي تحاول تلك الدراسة سدها في البيئة العربية بصفة عامة، والبيئة المصرية بصفة خاصة.

7/5/2 ويتضح من تحليل الدراسات السابقة وجود اختلاف بين الدراسات فيما يتعلق بالتأثير المباشر وغير المباشر لرأس المال البشري علي الميزة التنافسية ، فتوصل البعض لوجود علاقة مباشرة قوية، والبعض الآخر توصل إلي وجود علاقة ضعيفة أو عدم وجود علاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، ولا تتكون العلاقة إلا عند وجود متغير وسيط.

ويمكن توضيح الفجوة البحثية من خلال الشكل رقم (1):



شكل رقم (1) تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد علي الدراسات السابقة

ثانياً: مشكلة الدراسة:

قد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية (*) بهدف استكمال بيانات الدراسة النظرية، وزيادة المعرفة بموضوع الدراسة في التطبيق العملي من وجهة نظر المسؤولين في شركات صناعة الأدوية، والإسهام في تحديد المشكلة البحثية وتساؤلاتها، وتحديد وتوصيف الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وتأثيرها بشكل أدق، وذلك من خلال قائمة استقصاء استطلاعية مبسطة شملت المحاور الآتية :

- درجة تبني شركات الأدوية محل الدراسة لممارسات رأس المال البشري.
 - درجة ممارسة شركات الأدوية محل الدراسة لعملية الاستشراف الاستراتيجي.
 - مستوى تحقيق شركات الأدوية محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية.
- وتمكن الباحث من خلالها من رصد العديد من الظواهر *Phenomena* المتعلقة بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة ، من أهمها :

- أن نسبة كبيرة من مفردات العينة الاستطلاعية يرون أن رأس المال البشري مصدر نجاح أو فشل للمنظمات السوقية.
- الاتفاق حول أن رأس المال البشري يساعد في القدرة والاستجابة السريعة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بشركات الأدوية والتي تؤدي إلي تحسين وتنمية الميزة التنافسية لشركات الأدوية.
- إدراك نسبة كبيرة من مفردات العينة الاستطلاعية لأهمية الاستشراف الاستراتيجي بشركات الأدوية ، حيث يمنحهم الوعي الكامل بالواقع ، والمعلومات المناسبة والنظرة المستقبلية.
- أن نسبة كبيرة من مفردات العينة الاستطلاعية يرون أن الاستشراف الاستراتيجي أداة فاعلة ومهمة لتوجيه الشركات نحو تحقيق أهداف طويلة المدى، والتي تؤدي إلي تحسين ودعم الميزة التنافسية بها. وتواجد عملية الاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية (التخطيط الاستراتيجي) ولكنها بشكل محدود.
- يوجد شبه اتفاق بين مفردات العينة الاستطلاعية، حول أهمية ممارسة رأس المال البشري والاستشراف الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية، ومواجهة التغيرات البيئية المستقبلية.
- محدودية قدرة شركات الأدوية علي استغلال الفرص والبحث عن أسواق جديدة.
- أشار البعض إلي وجود مراكز لتنمية القدرات بالشركات ومراكز للتدريب للعاملين ، ولكن لا يتم توجيهه الأعضاء الجدد لها عند استلام عملهم.

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق استقصاء عينة ميسرة قوامها (25) مفردة من المديرين العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة ، (*) خلال الفترة من مارس - مايو 2023.

وفي ضوء ما سبق تأتي الدراسة الحالية، لتسد بعض القصور في المعرفة المتوفرة حول تحليل دور الاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة. وبشكل أكثر تحديداً، فإنه يمكن التعبير عن هذه المشكلة في التساؤلات التالية:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) والاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة؟
- 4- هل يؤدي الاستشراف الاستراتيجي دوراً وسيطاً تداخلياً في مسار العلاقة المباشرة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) من جانب والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة من جانب آخر؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف علي طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة.
- 2- التعرف علي طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) والاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة.
- 3- التعرف علي طبيعة العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة.
- 4- اختبار الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في مسار العلاقة المباشرة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) من جانب والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة من جانب آخر.

5- تقديم بعض الدلالات النظرية والعلمية التي تساعد على توسيع المجال في فهم رأس المال البشري والعمل على مساعدة شركات الأدوية محل الدراسة علي تحقيق الميزة التنافسية وكيفية الاستفادة من رأس المال البشري والاستشراف الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات بعضها اكايمي والأخر تطبيقي وذلك كما يلي :

1- الأهمية الاكاديمية :

تبرز الأهمية الاكاديمية لهذه الدراسة، وذلك كما يلي:

أ- تعتبر الدراسة الحالية إضافة جديدة للرصيد المعرفي في هذا المجال، وسوف تقيد الدارسين والباحثين والقائمين علي التدريس في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وغيرها من المجالات ذات الصلة.

ب- ومن ناحية أخرى تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً في التعرف علي العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى التعرف علي العوامل التي تدعم الاستشراف الاستراتيجي، والميزة التنافسية بشركات الأدوية وفتح مجال البحث للعمل علي دراستها.

2- الأهمية التطبيقية :

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في الآتي:

أ- سوف تمد الدراسة الحالية متخذي القرار في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة نتائج واقعية حول متغيرات الدراسة متمثلة في رأس المال البشري والميزة التنافسية، مما يساعد علي اتخاذ الوسائل الكفيلة لدعم هذه السلوكيات داخل شركات الأدوية ب ج.م.ع.

ب- سوف تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرار في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة، نتائج عن أهمية الاستشراف الاستراتيجي ودوره في التأثير على الميزة التنافسية، مما يساعدها في اتخاذ الإجراءات التي تساعد على بناء أسس سليمة لتنمية الاستشراف الاستراتيجي داخل الشركات.

ج- من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة علي فهم أوضح لرأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) بما يسهم في تدعيم ورفع الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال إبراز دور الاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بشركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.

خامساً: فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها ، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ، تم اشتقاق فروض الدراسة الحالية، علي النحو التالي:

الفرض الأول:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.

الفرض الثاني:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.

الفرض الثالث:

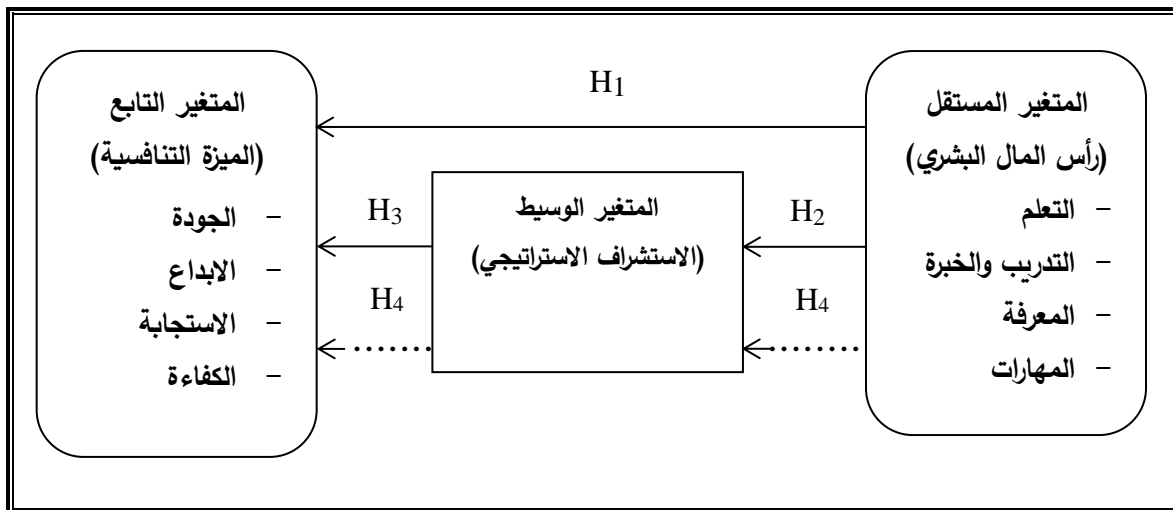
توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.

الفرض الرابع:

يؤدي الاستشراف الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.

سادساً: النموذج المقترح للدراسة:

في ضوء مراجعة الخلفية النظرية للدراسة، ونتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ، فقد توصل الباحث إلي النموذج التالي للدراسة:



شكل رقم (2)

نموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث، اعتماداً على الخلفية النظرية والدراسات السابقة

سابعاً: منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقوم بوصف واقع قائم وتحليل العوامل والعلاقات المؤثرة فيه ، بهدف استخلاص الخصائص العامة المميزة ، وطبيعة العلاقات بينهما. وقد تطلب ذلك تجميع نوعان من البيانات كالتالي:

البيانات الثانوية: اعتمد الباحث في توصيف بيانات الدراسة ومتغيراتها وأهدافها ، والإطار النظري ، ومجال التطبيق علي الرسائل والمجلات والدوريات العلمية ، والتي تمثلت في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة أو أحد أبعادها.

البيانات الأولية: يعتمد الباحث علي البيانات الأولية اللازمة لموضوع الدراسة ، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية ، واللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، وسوف يتبع الباحث في إجراء الدراسة الميدانية الخطوات العلمية المتعارف عليها.

ثامناً: حدود الدراسة:

1- **الحدود المكانية :** تم التطبيق علي شركات صناعة الأدوية ب ج.م.ع بقطاع الأعمال العام، والقطاع الخاص، وقطاع الاستثمار الاجنبي.

2- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة علي العاملين بالوظائف الإدارية (طبقة الإدارة العليا، والإدارة الوسطي) دون غيرها في شركات صناعة الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة، ويرجع ذلك إلي أن فئة المديرين لديهم القدرة علي فهم محتويات استمارة الاستقصاء والإجابة علي أسئلتها، وذلك حتي يحقق البحث أهدافه.

3- **الحدود الزمانية:** تم تجميع البيانات الثانوية بالاعتماد علي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية خلال أشهر مارس ومايو من العام 2023.

4- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة متغيرات رأس المال البشري، والمتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات)، والاستشراف الاستراتيجي، وعناصر الميزة التنافسية، والمتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة). وتم الاعتماد علي الاستقصاء كأداة للدراسة علي الرغم مما بها من مسالب.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية العاملة في ج.م.ع، وامتدت الدراسة الميدانية لتشمل 39 شركة من شركات: (قطاع الأعمال العام، والقطاع الخاص، وقطاع الاستثمار الاجنبي).

2- عينة الدراسة :

نظراً لاختلاف شركات الأدوية من حيث الملكية، فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لاختيار العينة من شركات قطاع الأعمال العام لصغر حجم الشركات ويتكون من 8 شركات هما: (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، وشركة النيل للأدوية، وشركة ممفيس للأدوية، وشركة النصر للكيماويات الدوائية، وشركة القاهرة للأدوية، والشركة العربية للأدوية، وشركة الاسكندرية للأدوية، وشركة مصر للمستحضرات الطبية). ثم اختيار عينة عشوائية طبقية من كلا من: القطاع الخاص وعددهم (20) شركة وهم: (أكتوبر فارما، وابن سينا فارما، وايفا فارما، ودي بي كي للأدوية، والعامرية للأدوية، وآمون للأدوية، وسيوه فارما، وهاي فارم، وراميدا، وجلوبال نابي، وأبيكو، ومينا فارم، وتي ثري ايه فارما، والعبور للأدوية، وفاركو، وسيديكو، وأكابي مصر، ودلتا فارما، والمهن الطبية للأدوية، وآتوس فارما) وقطاع الاستثمار الاجنبي وعددهم (11) شركة، وهم: (شركة نوفارتس، وشركة جلاكسو سميث كلاين، وشركة سانوفي، وشركة فايزر، وشركة إيلي ليلي، وشركة بريستول مايزر سكويب، وشركة استرازينكا، وشركة سيرفر، وشركة الحكمة، وشركة جلفار، وشركة أتسوكا).

3- وحدة المعاينة :

تتمثل وحدة المعاينة في رئيس مجلس الإدارة ، والمدير العام للشركة ، ومديرين الإدارات الوسطي (إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة المبيعات، إدارة المشتريات والمخازن، إدارة الرقابة علي الجودة، إدارة الإنتاج والعمليات، الإدارة المالية)، ورئيس قسم (إدارة إشرافيه) باعتبارهم القائمين علي تحديد الخطط التفصيلية ومتابعة نتائج التطبيق للتأكيد من نجاح هذه الخطط في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة، حيث بلغ عددهم حوالي (10) مديرين في المتوسط بكل شركة من شركات قطاع الأعمال العام، وشركات القطاع الخاص، وشركات قطاع الاستثمار الاجنبي. ويوضح الجدول التالي التوزيع النسبي لمفردات العينة كما يلي :

جدول رقم (2)

توزيع المديرين بشركات الأدوية حسب القطاع

عدد القوائم المستردة الصالحة	النسبة من العينة %	عينة الدراسة		مجتمع الشركات عدد	نوع الشركات
		عدد المديرين المستهدفين	عدد الشركات		
70	%21	80=10*8	8	8	قطاع الأعمال العام
180	%51	200=10*20	20	29	القطاع الخاص
60	%28	110=10*11	11	15	قطاع الاستثمار الاجنبي
310	%100	390	39	52	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

والجدول التالي يُبين الاستثمارات الموزعة والتي تم استلامها والمستبعدة من التحليل والتي اجري عليها التحليل الاحصائي كما يلي :

جدول رقم (3) الاستثمارات التي اجري عليها التحليل

بيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة	الاستثمارات المستبعدة من التحليل	الاستثمارات التي اجري عليها التحليل
العدد	390	342	32	310
النسبة	%100	%88	%8	%80

المصدر: من إعداد الباحث.

عاشراً: متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

يوضح الجدول التالي رقم (4) متغيرات الدراسة وأبعادها والمقياس المستخدم في قياسها:

جدول رقم (4)

متغيرات الدراسة وأبعادها والمقياس المستخدم في قياسها

المتغير	نوع المتغير	أبعاد المتغير المستخدمة في القياس	المقياس
رأس المال البشري	مستقل	<ul style="list-style-type: none"> - التعلم - التدريب والخبرة - المعرفة - المهارات 	<p>مقياس كلاً من: <i>Bataineh & Al Zoabi, (2011), Taie, (2014), Souleh, (2014).</i> تم قياسه من خلال 22 فقرة قسمت كالآتي: 5 فقرات للبعد الأول التعلم. 6 فقرات للبعد الثاني التدريب والخبرة. 6 فقرة للبعد الثالث المعرفة. 5 فقرات للبعد الرابع المهارات.</p>

<p>مقياس كلاً من: <i>Maccoby, et al., (2008), Maccoby, (2001)</i></p> <p>تم قياسه من خلال (9) عبارات.</p>	<p>تم قياسه إجمالاً</p>	<p>وسيط</p>	<p>الاستشراف الاستراتيجي</p>
<p>مقياس كلاً من: <i>Abou- Moghli et al., (2012), Ahmed,(2016).</i></p> <p>تم قياسها من خلال 20 فقرة قسمت كالآتي:</p> <p>5 فقرات للبعد الأول الجودة.</p> <p>5 فقرات للبعد الثاني الإبداع.</p> <p>5 فقرات للبعد الثالث الاستجابة.</p> <p>5 فقرات للبعد الرابع الكفاءة.</p>	<p>- الجودة - الإبداع - الاستجابة - الكفاءة</p>	<p>تابع</p>	<p>الميزة التنافسية</p>

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

حادي عشر: أساليب تحليل البيانات:

اعتمد الباحث علي الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات الأولية للدراسة ، وفقاً لطبيعة تلك البيانات وبما يتفق مع فروض الدراسة ، وأهمها معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha Scale* ومعامل الصدق والثبات ، والإحصاءات الوصفية للبيانات ، من خلال حساب بعض المقاييس مثل *Means, Standard Deviation* ، معامل الارتباط (بيرسون) البسيط *Simple Linear Correlation Coefficient* ، ومعامل التحديد *Coefficient of Determination* ، وذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ومعامل الانحدار الخطي البسيط *Simple Linear Regression* وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار الارتباط الخطي المتعدد (*Multi Collinearity Test*)، ونموذج المعادلة البنائية *Structural Equation Model* باستخدام AMOS، وتحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نماذج الانحدار المتمثلة في العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وقام الباحث بتنفيذ هذه التحليلات الإحصائية وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية *AMOS V22* ، *SPSS (Version24)*.

ثاني عشر: نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

أ- الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحث بإيجاد الاحصاءات الوصفية لأبعاد الدراسة وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (5)

نتائج وصف متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.3602	4.54	التعلم
0.3309	4.50	التدريب والخبرة
0.3600	4.53	المعرفة
0.3873	4.51	المهارات
0.3596	4.52	رأس المال البشري
0.341	4.51	الاستشراف
0.400	4.52	الجودة
0.380	4.54	الإبداع
0.358	4.52	الاستجابة
0.364	4.58	الكفاءة
0.319	4.53	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- سجلت جميع الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري) قيم أعلى من المتوسط ، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي أبعاد رأس المال البشري (4.52) وبانحراف معياري (0.3596) مما يعنى ارتفاع مستوى رأس المال البشري لدي عينة الدراسة.
- وفيما يتعلق بالمتغير الوسيط (الاستشراف الاستراتيجي) فقد بلغت قيمته أعلى من المتوسط (4.51) وبانحراف معياري (0.341) مما يدل أن الوسط الحسابي لهذا المتغير أعلى من الوسط الحسابي الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (3)، وتلك النتائج تؤكد أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لمتغير الاستشراف الاستراتيجي كان مرتفعاً.

- كما سجلت جميع الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) قيم أعلى من المتوسط ، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الميزة التنافسية (4.53) وانحراف معياري (0.319) مما يعنى ارتفاع مستوى الميزة التنافسية لدي عينة الدراسة.

ب- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6)

معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات <i>Cronbach's Alpha</i>	أبعاد الدراسة
0.941	0.886	المتغير المستقل: رأس المال البشري
0.933	0.872	المتغير الوسيط: الاستشراف الاستراتيجي
0.937	0.879	المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج (SPSS)

وتشير بيانات الجدول السابق ، إلى أن معاملات الثبات المسجلة لمتغيرات الدراسة تعد مقبولة، حيث أن أقل قيمة سجلت لمعامل ألفا كانت تساوي (0.872). أما بالنسبة لمعاملات الصدق فقد سجلت النتائج معاملات صدق عالية لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة منطقياً وإحصائياً لجميع بيانات الدراسة الميدانية.

ج- نتائج اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الميزة التنافسية، بغناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية بـ ج.م.ع محل الدراسة.

❖ قام الباحث بعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان مدى العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7)

نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرض الأول

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلّمة المقدرّة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.933	0.000	4315.153	0.000	4.973	0.297	الثابت
			0.000	65.691	1.052	رأس المال البشري

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال البشري) على الميزة التنافسية بعناصرها المتمثلة في (الجودة، الإبداع، الاستجابة، الكفاءة)، وذلك بناءً على معنوية اختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (5%)، كما كانت معنوية الثابت دالة إحصائياً حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (5%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.933) أي أن عناصر المتغير المستقل مجتمعة تفسر (93%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي.

ويستنتج الباحث مما سبق، قبول الفرض الأول، والذي ينص علي أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الميزة التنافسية بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع".

الفرض الثاني:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.

❖ قام الباحث بعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان مدى العلاقة بين رأس المال البشري والاستشراف الاستراتيجي وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8)

نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرض الثاني

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.525	0.000	339.963	0.000	9.968	1.253	الثابت
			0.000	18.438	0.621	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال البشري) على الاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية ب ج.م.ع، وذلك بناءً على معنوية اختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (1%)، كما كانت معنوية الثابت دالة إحصائياً حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (1%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.525) أي أن عناصر المتغير المستقل مجتمعة تفسر (53%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية ب ج.م.ع)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي.
- ويستنتج الباحث مما سبق، قبول الفرض الثاني، والذي ينص علي أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة".

الفرض الثالث:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.
- ❖ قام الباحث بعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان مدى العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9)

نموذج الانحدار الخطي للفرض الثالث

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلومات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0.556	0.000	385.811	0.183	1.333	0.230	الثابت
			0.000	19.642	0.946	الاستشراف الاستراتيجي

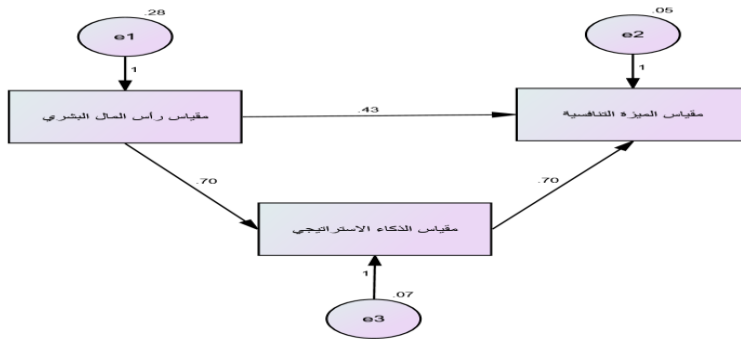
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الاستشراف الاستراتيجي) على الميزة التنافسية في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة، وذلك بناءً على معنوية اختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (1%)، كانت معنوية الثابت غير دالة إحصائياً حيث نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (5%) لذلك يمكن استبعاد الثابت من معادلة الانحدار، كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.556) أي أن متغير الاستشراف الاستراتيجي يفسر (56%) من التغير الكلي في الميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي. ويستنتج الباحث مما سبق، قبول الفرض الثالث، والذي ينص علي أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة".

الفرض الرابع:

- يؤدي الاستشراف الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.
- وتم اختبار الفرض الرابع عن طريق إجراء نموذج المعادلة البنائية SEM باستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS)، كما هو موضح في الشكل التالي.



الشكل رقم (3)

نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج AMOS

المصدر: من إعداد الباحث بناءً علي مخرجات التحليل الاحصائي ببرنامج AMOS

وجاءت نتائج نموذج المعادلة البنائية لبيان مدى أثر الاستشراف الاستراتيجي على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10)

تقدير المعلمات لبيان تأثير المتغير الوسيط

مستوى المعنوية P-value	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	المعلمات المقدرة β_i	
***	25.296	0.028	0.705	M <--- X
***	10.485	0.041	0.431	Y <--- M
***	14.523	0.048	0.695	Y <--- X

X: المتغير المستقل (رأس المال البشري) M: المتغير الوسيط (الاستشراف الاستراتيجي) Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية).

المصدر: من واقع مخرجات التحليل الاحصائي ببرنامج AMOS.

ومن قراءة النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (10)، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- وجود تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية حيث كان مستوى المعنوية لاختبار كا² أقل من 0.0%.
- وجود تأثير غير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية من خلال المتغير الوسيط (الاستشراف الاستراتيجي) حيث كان مستوى المعنوية لاختبار كا² أقل من 0.0%.
- عند مقارنة قيم التأثير المباشر بين أبعاد رأس المال البشري والميزة التنافسية لشركات الأدوية العاملة بـ ج.م.ع محل الدراسة وقيم التأثير غير المباشر بينهما، يلاحظ أن قيم التأثير بوجود الاستشراف الاستراتيجي

كمتغير وسيط ارتفعت جميعها، وهذا ما يشير إلى أن وجود الاستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط أثر إيجابياً في التأثير المباشر بين أبعاد رأس المال البشري والميزة التنافسية، أي أن هذا المتغير (الاستشراف الاستراتيجي) رفع من قيم التأثير المباشر بشكل واضح وكانت الوساطة جزئية تداخلية، والتأثير دال احصائياً.

ويستنتج الباحث مما سبق، قبول الفرض الرابع، والذي ينص علي أنه "يؤدي الاستشراف الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب.ج.م.ع محل الدراسة".

ثالث عشر: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ، علي النحو التالي:

- 1- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في شركات الأدوية محل الدراسة، حيث أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.933) أي أن عناصر المتغير المستقل (رأس المال البشري) مجتمعة تفسر (93%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي.
- 2- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري والاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية محل الدراسة، حيث أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.525) أي أن عناصر المتغير المستقل مجتمعة تفسر (53%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية ب.ج.م.ع)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي.
- 3- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية محل الدراسة، حيث أشار معامل التحديد (R^2) إلى أن متغير الاستشراف الاستراتيجي يفسر (56%) من التباين في مستوي الميزة التنافسية بشركات الأدوية محل الدراسة. وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة *Alomian et al.* (2019)؛ ودراسة *Alhamadi (2020)*؛ ودراسة عبدالعال (2023)، بينما تختلف مع دراسة الشمري واخرون (2021) والتي أوضحت وجود تأثير ضعيف وغير معنوي بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- 4- يؤدي الاستشراف الاستراتيجي (المتغير الوسيط) إلى زيادة العلاقة الايجابية المباشرة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بشركات الأدوية محل الدراسة، وهذا يؤدي إلى أهمية الاستشراف الاستراتيجي وكفاءته في تحسين العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بشركات الأدوية محل الدراسة. وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة مهدي "ب" (2018)؛ ودراسة *Khalidiya et al.* (2019)؛ ودراسة *Hijjawi (2021)*

؛ ودراسة الحياصات (2022)، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اختيار المجال التطبيقي للدراسة، حيث طبقت الدراسة الحالية علي شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة، كما اختلفت الدراسة الحالية أيضاً في المتغيرات التي تم دراستها من أبعاد رأس المال البشري وأبعاد الميزة التنافسية عن الدراسات السابقة.

ويمكن عرض ملخص للنتائج النهائية لاختبار مدي صحة فروض الدراسة علي النحو التالي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11)

ملخص نتائج اختبار مدي صحة فروض الدراسة

الفرض	صيغة الفرض	نتيجة اختبار الفرض
الفرض الأول	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.	الفرض مقبول
الفرض الثاني	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.	الفرض مقبول
الفرض الثالث	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.	الفرض مقبول
الفرض الرابع	يؤدي الاستشراف الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في: (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) وبين الميزة التنافسية، بعناصرها المتمثلة في: (الجودة، والإبداع، والاستجابة، والكفاءة) في شركات الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة.	الفرض مقبول

المصدر: من إعداد الباحث.

رابع عشر: دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق ، كما يتضح فيما يلي:

أ- على مستوى النظرية:

أكدت الدراسة الحالية على دور الوساطة التداخلية للاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال البشري وبين الميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة ، فقامت الدراسة الحالية بربط هذه المتغيرات معاً ، واختيار شركات صناعة الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة كـمجال للتطبيق ، والذي لا توجد دراسة سابقة تناولت متغيرات هذه الدراسة بمجال تطبيقها ، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال من البحث.

ب- على مستوى التطبيق:

- 1- تبين من نتائج الدراسة ، وجود علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال البشري وبين الميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة ، وجاءت متغيرات رأس المال البشري (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) مجتمعة تفسر (93%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي.
- 2- وتبين أيضاً من نتائج الدراسة ، وجود علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال البشري وبين الاستشراف الاستراتيجي بشركات صناعة الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة ، وجاءت متغيرات رأس المال البشري (التعلم، والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات) مجتمعة تفسر (53%) من التغير الكلي في مستوى الاستشراف الاستراتيجي بشركات الأدوية ب ج.م.ع ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي.
- 3- كما أوضحت نتائج الدراسة أيضاً ، وجود علاقة إيجابية بين الاستشراف الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية ب ج.م.ع محل الدراسة ، حيث جاء متغير الاستشراف الاستراتيجي يفسر (56%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية بشركات الأدوية محل الدراسة.
- 3- وكشفت الدراسة علي أن المتغير الوسيط التداخلي (الاستشراف الاستراتيجي) أدي إلي زيادة العلاقة الايجابية المباشرة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بشركات الأدوية محل الدراسة، وهذا يؤدي إلي أهمية الاستشراف الاستراتيجي وكفاءته في تحسين العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بشركات الأدوية محل الدراسة.

خامس عشر: توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والدراسة الاستطلاعية، تم استخلاص مجموعة من التوصيات والتي سوف يتم عرضها، وتوضيح آليات تنفيذها، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12)

التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ	اليات التنفيذ	المدى الزمني
1-	التوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري من قبل الشركات لبناء مزايا تنافسية تمكنها من الصمود أمام التحديات المستقبلية.	رؤساء مجلس الإدارة ومديري العموم ومديري إدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة.	- عقد ورش عمل لمناقشة أهمية رأس المال البشري والميزة التنافسية. - عقد دورات تدريبية للعاملين في شركات الأدوية محل الدراسة باستمرار وتنمية معارفهم ومهاراتهم، لضمان الحفاظ عليها وتحسينها بغرض الحصول علي عاملين ذو مهارات وكفاءات عالية.	المدى الطويل
2-	وضع الخطط والبرامج ورسم الاستراتيجيات لتنمية واستثمار رأس المال البشري بشركات صناعة الأدوية محل الدراسة.	مديري إدارة الموارد البشرية ومديري الإدارات الأخرى في الشركات محل الدراسة.	- إعداد خطة تدريبية للاستثمار في رأس المال البشري من خلال الابداع في تقديم حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة من قبل الموارد البشرية. - عقد دورات تدريبية بالشركات محل الدراسة تتعلق بالابتكار والابداع والعصف الذهني.	المدى المتوسط والطويل
3-	ضرورة أن تأخذ الجهود التنظيمية في اعتبارها توظيف أبعاد رأس المال البشري لما لها من تأثير واضح علي مستوي الميزة التنافسية والاستشراف الاستراتيجي بشركات الأدوية محل الدراسة.	مديري العموم بالاشتراك مع مديري ومشرفي الإدارات المختلفة بالشركات محل الدراسة.	- وضع خطة تدريبية خاصة للموارد البشرية الجديدة وذلك حسب التخصص، لإكسابهم معرفة ومهارات فنية وعلمية وإدارية خاصة بالشركات محل الدراسة.	المدى المتوسط

المدى المتوسط	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد علي أعمال وبرامج تزيد من معرفة العاملين داخل شركات الأدوية محل الدراسة. - الحرص علي وضع وتنفيذ برامج تدريب طبقاً للاحتياجات التدريبية بالشركات محل الدراسة. - تنوع محتوى برامج التدريب والاهتمام علي أن يكون هناك برامج تدريب علي رأس العمل. 	<p>الإدارة العليا وإدارة التدريب والتطوير بالشركات محل الدراسة.</p>	<p>4- ضرورة الاهتمام بخلق واكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتحسين مستوى استجابتها بكفاءة وسرعة ومرونة عالية للتغيرات التي تحصل في بيئة العمل.</p>	-4
المدى الطويل	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد مصفوفة للقدرات والمهارات بالنسبة لكل وظيفة بالشركات محل الدراسة. - الكشف المستمر علي القدرات والمهارات المتاحة لدي العاملين، والعمل علي تنميتها وتطويرها لاستغلالها لصالح العمل. 	<p>مديري العموم بالاشتراك مع مديري ومشرفي الإدارات المختلفة بالشركات محل الدراسة.</p>	<p>5- التركيز علي القدرات والمهارات المتاحة لدي العاملون بشركات الأدوية محل الدراسة، والعمل علي استغلالها لصالح العمل بطريقة تؤدي إلي تحقيق مزايا تنافسية.</p>	-5
المدى المتوسط	<ul style="list-style-type: none"> - العمل علي نشر ثقافة العمل الجماعي بين العاملين لإنجاز هدف مشترك لأفراد الفريق والاستفادة من تبادل الخبرات والمعرفة بينهم. - تكوين أفراد ذو مهارات مختلفة لديهم القدرة علي الابتكار والإبداع بالإضافة الجديدة، ولديهم خيال واسع لعرض أفكار تنافسية في السوق. 	<p>مديري العموم وجميع مديري الإدارات المختلفة بالشركات محل الدراسة</p>	<p>6- ضرورة قيام شركات صناعة الأدوية محل الدراسة بالتركيز علي فرق العمل والعمل الجماعي لأهميته في تكوين رأس المال البشري المتميز.</p>	-6

المدى الطويل	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير وحدة الجودة وتحسين مستوى أدائها. - عقد دورات تدريبية وورش عمل لتحسين مهارات الموارد البشرية، ولمناقشة كيفية التوصل إلي الميزة التنافسية للبقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية. 	<p>مديري العموم بالاشتراك مع مديري ومشرفي الإدارات المختلفة بالشركات محل الدراسة.</p>	<p>7- اقتناع شركات صناعة الأدوية محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الاستمرار والبقاء في ظل البيئة التنافسية المحيطة.</p>
المدى المتوسط	<ul style="list-style-type: none"> - وضع وتنظيم برامج تدريبية متنوعة. - إعداد حملات إعلانية وترويجية. 	<p>مديري إدارة التدريب والتطوير والتسويق بالشركات محل الدراسة.</p>	<p>8- العمل علي تنمية مستوى الميزة التنافسية الحالي بشركات الأدوية محل الدراسة.</p>
المدى الطويل	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم برامج تدريبية وعقد ورش عمل متنوعة لتعريف العاملين بالاستشراف الاستراتيجي وتطبيقاته وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية. 	<p>الإدارة العليا وإدارة التدريب والتطوير بالشركات محل الدراسة.</p>	<p>9- أن تهتم شركات صناعة الأدوية محل الدراسة بتدريب القادة في كافة المستويات الإدارية علي عملية الاستشراف الاستراتيجي وتطبيقاته لما له من دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.</p>
المدى المتوسط	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم برامج تدريبية داخلية وخارجية متنوعة. - عقد ورش عمل للقيادات بشركات الأدوية محل الدراسة خاصة بالتطوير التنظيمي والاستشراف الاستراتيجي. 	<p>الإدارة العليا ومديري الموارد البشرية وإدارة التدريب والتطوير بالشركات محل الدراسة.</p>	<p>10- ضرورة التركيز علي استخدام الاستشراف الاستراتيجي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في شركات الأدوية لخلق الانتماء والولاء لدي العاملين ، مما يؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية.</p>

المدى الطويل	<p>- تزويد القيادات بالشركات محل الدراسة بالمعلومات الحيوية والضرورية.</p> <p>- الاسهام في رسم معالم المستقبل للشركات محل الدراسة، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في انشطتها، وإجراء تقييمات للمخاطر المحيطة بها.</p>	الإدارة العليا ومديري الإدارات والأقسام.	إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي بشركات الأدوية محل الدراسة.	11-
--------------	---	--	---	-----

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

* الدراسات والبحوث المستقبلية:

- 1- دراسة متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر علي الميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية ب ج.م.ع، بخلاف رأس المال البشري، مثل رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي... وغيرها.
- 2- دراسة متغيرات وسيطة جديدة في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، مثل : القيادة التحويلية، والرشاقة التنظيمية، والجودة الشاملة وغيرها.
- 3- تطبيق نموذج الدراسة الحالي في قطاعات صناعية أخرى مثل : قطاع النقل الجوي والبحري، وفي المنظمات الخدمية، وذلك بإجراء دراسات أخرى تقوم بإعادة اختبار فروض الدراسة الحالية، حتي يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى التشابه والاختلاف في النتائج المتحصل عليها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن (2022)، أثر رأس المال البشري علي الأداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية بالتطبيق علي وزارة الطيران المدني المصرية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 13(11)، 380-421.
- أبو رياش ، سليمان محمد سلامة (2018)، أثر رأس المال الاجتماعي علي الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في البنك الأهلي الأردني ، *رسالة ماجستير في إدارة الأعمال* ، كلية الأعمال ، جامعة الاسراء الخاصة ، الأردن.
- آدم ، عبدالمنعم محمد دود حمدان (2019)، الدور الوسيط للقدرات الابتكارية في العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية: بالتطبيق علي المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم ، *رسالة ماجستير في إدارة الأعمال* ، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- أسماعيل ، عمار فتحي موسي (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المنافسة التنظيمية والتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، *المجلة العلمية للبحوث التجارية* ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، 7(1)، 151-221.
- الحياصات ، صفاء إبراهيم احمد (2022)، أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي : الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية ، *رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال* ، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، الأردن.
- الدوري ، المثني حميد صالح (2017). أثر رأس المال البشري في تنمية الذكاء الاستراتيجي: دراسة ميدانية علي بعض المستشفيات العراقية ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، 8 (1)، 710 - 797.
- الدوري ، زكريا مطلق ، والدوري ، أسماء قحطان (2022)، *إدارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر*، (عمان-الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع).
- الرشدي ، عبد العزيز ناصر خنيفر (2023)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي ، *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية* ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، فرع الخرطوم ، 39 (39)، 441 - 474.
- السيد ، أميرة حامد (2007)، المحاسبة عن رأس المال الفكري وأثرها علي الأداء المالي للمنشأة - مدخل كمي ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.

- الشمري، محمد عوض جاد الله ، والأسدي، موعد كاظم ، والموسوي، أحمد حسين أحمد (2021)، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء ، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية ، جامعة ميسان ، العراق ، 20(40)، 190-211.
- الشيخ ، بابكر مبارك عثمان ، وعلي، التاج محمد محمد (2017)، أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي - مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 19(9)، 272-294.
- العنسي ، محمد علي ، والنشمي ، مراد محمد (2019)، أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية الأردنية ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ، 20(1)، 71-101.
- العواملة ، طالب عبدالحليم عبدالعزيز (2022)، أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي : الدور المعدل لرأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن.
- الغامدي ، عبدالرحيم علي جعفر، والسبحان ، فاطمة عبدالله راشد (2020)، أثر الذكاء الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات السعودية (STC) في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة، جامعة سوهاج ، 34(2)، 273-302.
- الناظر، سرين (2011)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين.
- النجار، غسان (2017)، أثر إدارة المخاطر لدي اصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- النعيمي ، صلاح عبدالقادر (2008)، المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين ، الطبعة الأولى ، (عمان : دار اثراء للنشر والتوزيع).
- الوادي ، هاجر عبدالحميد عثمان (2022)، الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري : الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن.
- بن حميود ، عزالدين ، وبوخمخ ، عبدالفتاح (2022)، ممارسات رأس المال البشري كمصدر لتحسين الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين المؤسسة الخاصة IRIS والمؤسسة العمومية ENIEM للصناعة الالكترونية ، مجلة آفاق للبحوث والدراسات ، المركز الجامعي المقاوم الشيخ آمون ، الجزائر، 5(1)، 126-146.

- جربي ، عبدالحكيم (2013)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية ، فرع قسنطينة ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (إدارة الأعمال والتنمية المستدامة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1، الجزائر.
- ريان ، عادل ريان محمد (2007)، بحوث التسويق - المبادئ والقياس والطرق، الطبعة الثانية (أسيوط : مطبعة الصفا والمروة).
- زياده ، رانيه محمد (2022)، دور رأس المال الفكري في تنمية جدارات ريادة الأعمال- دراسة حالة طلاب جامعة الملك خالد ، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية ، 95(1)، 371-399.
- سلطان ، أحمد الباشير المبروك (2017)، أثر إدارة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية علي المصارف الاسلامية الأردنية ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الاسلامية العالمية الاردنية.
- صالح، أحمد علي ، وإبراهيم ، إبراهيم خليل ، والعزاوي، بشري هاشم (2010)، الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات ، الطبعة الأولى، (عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع).
- عبدالعال، عبدالعال عبدالله (2023)، قياس أثر الذكاء الاستراتيجي علي تدعيم الميزة التنافسية بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، 4(1)، 681-728.
- عبيد ، سلمان (2014)، أثر الاستثمار برأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية علي شئون الجمارك بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، البحرين.
- عمار ، صفاء محمد احمد ، والنادي ، نوال محمود (٢٠١٣). العلاقة بين راس المال الفكري وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، 27(٢)، ٧٩-٨٠.
- عيسي ، خليفي، وربيحة ، قوادرية (2019)، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة ، (عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع).
- محمد، أسماء خلف عمران (2019)، نموذج مقترح لتأثير عمليات إدارة المعرفة علي العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالتطبيق علي شركات صناعة الأدوية في مصر، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة سوهاج.

- مهدي "أ"، محمد حسن احمد (٢٠١٨)، تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية - دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية العاملة ب ج . م . ع ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، ٣٢ (3)، 185-233.
- _____ "ب" (2018)، أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة والأداء الجامعي - دراسة ميدانية بالتطبيق علي الجامعات الحكومية ب ج.م.ع ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، ٣٢ (3) ، 1-60
- نجم ، عبود نجم (2007)، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع).
- يحضيه ، سملاي (2004)، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 4(6)، 1-18.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Abdelmonem, M. (2018), *Effect of decision Support Systems on Enhancing the Tacit Knowledge and Decision Quality for Egyptian Sports Federation. Science, Movement and Health*, 18(2), 166-171.
- Ahmed, H. K. (2016), *The Impact of Talent Management on the Competitive Advantage in the Organizations, Proceedings of 37th ISERD International Conference, Abu Dhabi*, 28-36.
- Abou-Moghli, Azzam Azmi, Al Abdallah, Ghaith Mustafa & Al Muala Ayed (2012), *Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan, American Academic & Scholarly Research Journal*, 4 (5):1-9
- Abuzaid, A.V. (2017), *Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation : A Practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies, International Management Review*, 13(1), 72-84.
- Agbim, K. C. & Idris, A. J. (2015). *Competitive Advantage Through knowledge Dissemination: an Empirical Analysis of Hotels in Makurdi Metropolis, Benue State, Nigeria, European Journal of Business and Innovation Research*, 3(1), 22-35.
- Agha ,Sabah, Atwa , Eyad I. & Kiwan , Shadi (2015) , *the Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and the Mediator Role of Strategic Flexibility: An Empirical Research Biotechnology Industry , International Journal of Management Science* , 1(5), 65-72.
- Al Assaf, A.H. (2019), *The Impact of Intellectual Capital on the Competitive Advantage in Jordanian Telecom Companies: A Case Study on Orange Company, International Management Review*, 15(1), 82-98.

- Alhamadi, M. S. (2020), *Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar Global*, **Journal of Management and Business Research: Administration and Management**, 20(2),1-10.
- Almaaitah, M. A., Aljamal, W. H., & Al-Shalabi, F. S. (2013). *Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration*. **International Journal of Computer Applications**, 66(11), 19-27.
- Almasarweh, Mohammad S.Y.(2016), *The Impact of Human Capital on Competitive Performance : An Empirical study on Jordanian pharmaceutical companies*, **European scientific journal**, 12(4), 68-78.
- Alomian, N. R.: Alsawalhah, A. A. & Almarshad, M. N. (2019),*The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan*, **International Journal of Business and Social Science**, 10(4),66-74.
- Altarawneh, I. (2017), *Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Pharmaceutical Companies*, **European Journal of Business and Management**, 9(5):39-53.
- Arabiyat, A.A. (2018), *The Impact of Intellectual Capital on Achieving Competitive Advantages within Commercial Banks in Jordan*, **Unpublished Master thesis**, Management Department, Management, Amman, Jordan.
- Bakshi, P. & Chahal, H. (2015), *Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship Role of Innovation and Organizational Learning*, **International Journal of Bank Marketing**, 33(3), 376-399.
- Bataineh, M.T.& Al zobi, M.(2011), *the Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study*, **International Bulletin of business Administration**, 10, 15-24.
- Becerra- Fernandes, I.& Sabherwal, R. (2015), **Knowledge Management: Systems and Processes**, (2nd ed.)Routledge.
- Chahal, H & Bakshi, P. (2015), *Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship Role of Innovation and Organizational Learning*, **International Journal of Bank Marketing**, 33(3), 376-399.
- Chegani, M. N. (2016), *The Effects of Organizational Intelligence and Creativity on Technological Innovation: a case Study of the Manufacturing firms Iran*, **Arabian Journal and Management Review of Business**, 5(7), 14-34.
- Chen, M.H. & Chang, Y.Y. (2013), *The Impacts of Human Capital in Enhancing New Venture's Performance : Competence, Motivation and creativity*, **Journal of Knowledge – based Innovation in China**, 5(2), 146-168.
- Cortes, E.C., Saez, P.Z. & Illescas, M.G. (2018), *Intellectual Capital Management : An Approach to Organizational Practices in Ecuador*, **Journal Intangible Capital**, 14(2), 270-285.

- Ebeid, M. (2019), *The Impact of Intellectual Capital on Innovation in SEMs: the Mediating Role of Firms Absorptive Capacity : an Empirical Study on Food Industrial Sector in Egypt*, **PHD**, Faculty of Commerce, Tanta University.
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). *Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector*. **Tourism Management**, 82, 1-49.
- Feng, J., Papatla, P. (2011), *Advertising: Stimulant or Suppressant of Online Word of Mouth*, **Journal of Interactive Marketing**, 71(23), 1-10.
- Gonzales, Michael L. & Zaima, Arlene (2008), *Strategic Intelligence Framework*, **Teradata Magazine**, 8(2), 1-4.
- Hijjawi, G.(2021), *The Effect of Entrepreneurship on Organizational Excellence : the Mediating Role of Visionary Leadership*, **Management Science Letters**, 11(1), 57-66.
- Hossain, Uzzal, & Roy, Ishita (2016). *Human Capital Management: The New Competitive approach*, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 4(5), 1020-1034, United Kingdom.
- Jesus, D. F. B., Fernando, M.A. & Gonzalo, S.G. (2019), *Conceptualizing Academic Intellectual Capital : Definition and Proposal of a Measurement Scale*, **Journal of Intellectual Capital**, 20(3), 306-334.
- Khalidiya, A., Abbas, S.A., Khudair, A.H. (2019), *Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship Mediating Effect of Strategic Intelligence*, **Academy of Strategic Management Journal**, 18(4), 25-38.
- Maccoby, M. & Scudder, Tim (2011), *Strategic Intelligence Definition : Conceptual System of Leadership for Change , Performance Improvement*, 50 (3), 32-40.
- Maccoby, M. Margolies, R. & Onderick- Harvey, E., (2008), *To Build a Strategy that Works , you need Strategic Intelligence , Factor in Talent*, Available from: <http://www.factorintalent.com>. 1-9.
- Mandruleanu, Anca(2011), *The Influence of Human Capital in Achieving Corporate Performance*, **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital is the Property of Academic Conferences, Ltd:** 216-221.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B.(2022), **Fundamental of Human Resource Management**, (9th ed.). McGraw Hill.
- Ozan, M.; Ozdemir, T & Yaras, Z. (2017), *The Effects of Social Capital Elements on Job Satisfaction and Motivation Levels of Teachers*, **European Journal of Education Studies**, 3(7), 49-68.
- Rashwan, A. E., & Madi, M. A. (2021). *The Impact of Big Data Analysis on Competitive Advantage Support (Field Study on Industrial Companies Listed on the Palestine Stock Exchange*, **Global Journal of Economic & Business (GJEB)**, 10(3), 630–646.

- Slack, N., Jones, A.B. & Johnston, R. (2013), **Operation Management**, (7th ed.). London : Pearson Education Limited.
- Souleh, Samah(2014),*The Impact of Human Capital Management on the Innovativeness of Research Center: the Case of Scientific Research Centers in Algeria*, **International Journal of Business and Management**, 2(4), 80-96.
- Taie, Eman S. (2014), *The Effect of Intellectual Capital Management on Organizational Competitive Advantage in Egyptian Hospitals*, **International Journal of Business and Social Science**, 5 (2): 160- 167.
- Wang, I-Ming, Shieh, Chich- Jen & Wang, Fu-Jin (2008), *Effect of Human Capital Investment on Organizational Performance, Social Behavior and Personality*, 36(8), 1011-1022.
- Yaseen, S.G. (2016), *The Impact of Intellectual Capital on the Competitive Advantage: Applied Study in Jordanian Telecommunication Companies*, *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175.