



أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية... / د سامية غالب سيف، أ/ بشرى عبده مقبل

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز(*)

د/ سامية غالب سيف
أستاذ إدارة الأعمال والاقتصاد المساعد
مركز التعليم المستمر - جامعة تعز

أ/ بشرى عبده مقبل
طالبة ماجستير

تاريخ قبوله للنشر 1/12/2022

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 25/8/2022

(*) موقع المجلة:

أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز

د / سامية غالب سيف
أستاذ إدارة الأعمال والاقتصاد المساعد
مركز التعليم المستمر - جامعة تعز

الباحثة/ بشرى عبده مقبل
طالبة ماجستير

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة الى إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناتها (التدريب، التحفيز، القيادة، السلامة المهنية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الزبون (الطلاب)، الجودة) ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثتان دراسة ميدانية على مستوى الجامعات الخاصة في مدينة تعز. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ومن أجل ذلك تم تصميم استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة تعز وعددهم (321) عامل وعامله، وتم توزيع (105) استمارة استبيان على أفراد العينة واستخدمت الباحثتان البرنامج (SMART.PLS) وبرنامج (IBM SPSS V.24)، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- 1- أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع.
 - 2- أن هناك أثر إيجابي عالي مباشر لتدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - 3- أن هناك أثر إيجابي عالي مباشر لتحفيز الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - 4- أن هناك أثر إيجابي عالي مباشر لقيادة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - 5- أظهرت نتائج الدراسة أن تنمية الموارد البشرية في الجامعات الخاصة ظهرت بدرجة مرتفعة حيث جاء بعد القيادة بالمرتبة الأولى وبعد التدريب بالمرتبة الثانية وبعد التحفيز بالمرتبة الثالثة وبعد السلامة المهنية بالمرتبة الرابعة.
- واوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:
- 1- ضرورة اهتمام رؤساء الجامعات الخاصة في مدينة تعز بتنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها لما لها من أثر على تحقيق الميزة التنافسية.
 - 2- ضرورة التدريب المستمر للكادر الإداري في الجامعات الخاصة.
 - 3- ضرورة اهتمام الجامعات الخاصة بتحسين بيئة العمل المادية والنفسية لتعزيز تحقيق الميزة التنافسية للعاملين.
 - 4- استقطاب واختيار الموظفين ذوي الشخصيات الإيجابية والمتفائلة ومن يتمتعون بصفات عالية حيث أنهم أكثر إخلاصاً وحباً لأعمالهم وأكثر ارتباطاً من غيرهم.
- الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الجامعات الخاصة اليمنية.



A Field Study on Private Universities in the City of Taiz

Dr. Samiya Ghaleb Saif

Assistant Professor of Business Administration and Economics
Continuous Education Center, Taiz University

Ms. Bushra Abdu Moqbil,

an MA student researcher, National
University, Taiz - Yemen

Abstract:

This study aims to highlight the role played by the development of the human resources with its three components (Training – Motivation – leadership - Occupational Safety) to achieve the competitive advantage with its dimensions of (Clients – Quality). To achieve this goal, a field study has been carried out in private universities in Taiz city. The researchers have used the descriptive and analytical approach in the study.

For this purpose, a questionnaire has been designed as a tool for collecting data. The study population consists of all employees in the private universities in the city of Taiz. It consists of (321) employees, and (105) questionnaire have been distributed to the sample members. The researchers have used (SMSRT.PLS) and (IBM SPSS V.24) program.

The study has concluded the following most important results:

- 1- There is positive correlation between the special dimensions of the independent variable and the dependent variable.
- 2- There is a direct, high positive impact of human resources training in private universities as one of the dimensions of human resource development of achieving the competitive advantage.
- 3- There is a direct, high positive impact of stimulating human resources in private universities as one of the dimensions of human resource development of achieving the competitive advantage.
- 4- There is a direct, high positive impact of human resources leadership in private universities as one of the dimensions of human resource development of achieving the competitive advantage.
- 5- The results of the study showed that human resources development in private universities are high. It comes on first rank after leadership, on second rank after training, on third rank after the incentive and on fourth rank after occupational safety.

The study has recommended a number of recommendations, the most important of which are:

- 1- The necessity for Heads of private universities in Taiz universities to pay attention to the development of the human resources and the development of its performance due to its impact on the competitive advantage.
- 2- The necessity of continuous training of administrative staff in private universities.
- 3- The necessity for private universities to be concerned with improving the physical and psychological work environment to enhance the achievement of the competitive advantage for employees.
- 4- Attracting and selecting employees with positive and optimistic personalities and those with high consciences as they are sincerer and love their work and more connected than others.

Keywords: Human Resources, Competitive Advantage, Yemeni Private Universities.

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق إستغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري يكسب ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة (أبو بكر، 2008).

فالموارد البشرية تلعب دور رئيسي في صنع الأهداف ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية ولقد أصبح معروفاً بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة، فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.

إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإدارة السليمة للأفراد، ولقد أصبح هناك حاجة ماسة ومستمرة لرفع كفاءة الأداء في كافة المنظمات وذلك بسبب ارتفاع تكلفة العمل من جهة وزيادة حجم الإنفاق الرأس مالي بالنسبة للفرد من جهة أخرى، وأيضاً التغيير السريع في محتويات العمل داخل المنظمة نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع.

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية تنمية موارد بشرية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية ولكي يتم تطبيق التنمية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية للمنظمة.

حيث يتطلب تطوير تنمية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية. كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها وإمكانياتها الداخلية.

ويعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة التي ترقى بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمة، والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات.

ولأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات فقد جاءت هذه الدراسة لبيان أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات اليمنية الخاصة في مدينة تعز.

جاءت دراسة جربي (2012)، وأبو القاسم (2003)، وعلي (2015) تبين أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وهذه الدراسات تختلف عم الدراسة الحالية بأنها ركزت على قطاع البنوك والمؤسسات بينما الدراسة الحالية ركزت على الجامعات الخاصة في مدينة تعز.

مشكلة الدراسة:

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيداً رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج الموارد البشرية.

إن الموارد البشرية كثيراً ما يكونون أهدافاً لجهود تقليل حجم العاملين وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها: تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من أجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة ولقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي



شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي، وفي ضوء التحديات المعاصرة اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها. أكدت دراسة الطهراوي (2010) إدارة الموارد البشرية مازالت تتبع الاستراتيجيات التقليدية في إدارتها للموارد البشرية في المنظمات والتي انعكست على فاعلية هذه الموارد وسياساتها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات وتحسين أدائها المؤسساتي. كما اشارت دراسة الخوالدة (2017) الى ان المنظمات التي تتبنى استراتيجيات متطورة ومواكبة لطبيعة مهام الموارد البشرية في المنظمات الاعمال المعاصرة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة يترتب عليها سلبيات متعددة. وفي نفس الوقت تؤكد دراسة (سرينة، 2005) الى ضرورة ان تبنى المنظمات التي تسعى الى النهوض بكفاءات ومهارات ومؤهلات ومعارف موظفيها فكرة التحسين المستمر الذي بات يشكل عنوانا لنجاح المؤسسات في بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات.

وبناءً على ما سبق فإن الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في مدينة تعز؟
- 2- ما مستوى الميزة التنافسية لدى الجامعات الخاصة في مدينة تعز؟
- 3- ما أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة تعز؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد تنمية الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟

أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية البحث الى أهمية علمية وأهمية عملية كما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية):

- 1- إن مفهوم أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يعتبر من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والتي من شأنها أن تؤثر بشكل فاعل على منظمات الأعمال إذا ما تم إستخدامها بشكل جيد بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة.
- 2- يساهم هذا الموضوع في تأصيل أثر تنمية الموارد البشرية وتحديد أبعاده الأساسية والذي يساعد ويساهم في تعزيز الميزة التنافسية في أي منظمة.
- 3- تساهم هذه الدراسة في زيادة مهارات وقدرات الباحث البحثية وتثري معلوماته حول موضوع الدراسة.
- 4- تضيف هذه الدراسة معلومات جديدة تعد مرجعاً للباحثين حيث من المتوقع لهذا البحث أن يفتح آفاق لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- 1- تقديم الإطار النظري بدراسة واقع أثر تنمية الموارد البشرية من جهة والميزة التنافسية والجامعات الخاصة في محافظة تعز من جهة أخرى.
- 2- تم تطبيق هذه الدراسة في القطاعات المهمة وهي الجامعات الخاصة إضافة الى تطبيق البحث في منطقة مهمة جغرافياً وسياسياً (محافظة تعز).
- 3- الكشف عن أكثر عوامل تنمية الموارد البشرية تأثيراً على تحقيق المزايا التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة تعز.

أهداف الدراسة:

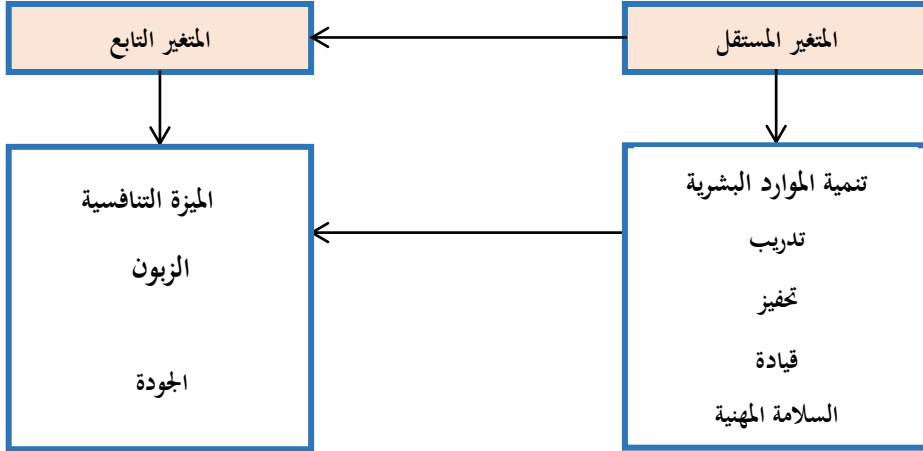
- 1- التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة تعز.
- 2- محاولة التوصل إلى علاقة تربط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- 3- التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في مدينة تعز.

4- التعرف على مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة تعز.

5- التعرف على مستوى العلاقة الارتباطية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية ويشمل الأبعاد التالية: (التدريب، التحفيز، القيادة، السلامة المهنية)
المتغير التابع: الميزة التنافسية ويشمل الأبعاد التالية: (الزبون، الجودة) حددت ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع اعتماداً على دراسات سابقة دراسة (عمار سالم، احمد لخضاري، 2019)
 ويمكن توضيح متغيرات الدراسة بالمخطط التالي:



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية والتي سيجرى إختبارها وإستخلاص النتائج والتوصيات.

الفرضية الرئيسة الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة تعز
 ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة تعز.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة تعز.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة تعز.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلامة المهنية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة تعز
- 5- لا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد تنمية الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية.

التعريفات الإجرائية:

تنمية الموارد البشرية: هي تلك العملية التي تنطوي على قيام الجامعة الخاصة بتنمية مهاراتها وقدرات مواردها البشرية من الناحية العلمية والعملية والفنية والسلوكية بما يمكنهم من أداء وإنجاز الأعمال بكفاءة.
الميزة التنافسية: هي التفوق المستمر في أداء الجامعة، وتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على كلا المستويين الفردي والمؤسسي، من خلال إيجاد تنظيم فعال تسوده روح الفريق الواحد والابتكار والمبادأة والمنافسة في تطوير مهارات العاملين في الجامعة وقدراتهم، والتي جرى قياسها من خلال الأداة التي تم اعدادها لهذا الغرض.



الجامعات الخاصة في مدينة تعز: بأنها مؤسسات أكاديمية تعني بالتعليم العالي والبحث العلمي تعود ملكيتها لأفراد او مجموعة من الافراد وتخضع للرقابة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية.

الدراسات السابقة:

تم استعراض مصادر الدراسات السابقة وتحليلها على النحو التالي:

الدراسات العربية

- دراسة عجعج والشبلي (2015)، بعنوان "التوجه الابداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة من الإتصالات الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الإتصالات الأردنية، وبناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فما بينها وتأثير بعضها على بعض، والوصول الى مجموعة من النتائج يمكن من خلالها الإستفادة في تطوير أساليب العمل في مجموعة الإتصالات الأردنية.

توصلت الدراسة إلى: أن التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الإتصالات الأردنية ووجود أثر للثقافة الإبداعية في الميزة التنافسية في مجموعة الإتصالات الأردنية كما بينت النتائج ان التمكين هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن تفويض السلطة هو البعد الأقل تأثيراً.

- دراسة (جرني، 2012)، بعنوان: "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية" تهدف الدراسة الى التأكيد على أهمية المورد البشري وإبراز كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم ادائها، وإظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها، وايضاً واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجتمعة الدراسة جميع العاملين في مجمع صيدال بلغ عددهم (147) عامل، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى: أن المؤسسة لا تقوم بتحديد المهارات الواجب توفرها في شغل الوظيفة من خلال عملية تحليل الوظائف، ولا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية وإنما تلجأ إليها فقط في حالة الضرورة، حيث أن عملية اختيار المترشحين لشغل الوظائف لا تتم بكامل الشفافية، ولا تتم بناءً على المواصفات المطلوبة، هناك ضعف في عملية متابعة وتقييم أداء الموظفين بعد التدريب.

- دراسة (عبد الوهاب، 2012)، بعنوان: "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الاتصال للهاتف النقال)" هدفت الدراسة إلى إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال للشركة خاصة في تنمية المزايا التنافسية ونشر ثقافة الابتكار، ومعرفة وضع الابتكار في الشركة في ظل التغيرات التي تحدث في السوق، وايضاً محاولات اثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير الشركة الاقتصادية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (100) عامل.

توصلت الدراسة إلى: أن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة فيما إذا كانت مستدامة أو مؤقتة، وأن الابتكار أصبح اهم وسيلة للمؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير وايضاً الابتكار هو مفتاح البقاء لمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الاعمال وقدرتها على تكيف المنتج ليتلاءم مع المتغيرات الجديدة لحاجات ورغبات الزبائن.

- دراسة أبو القاسم حمدي (2003-2004)، بعنوان "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- مذكرة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير - فرع إدارة الأعمال- جامعة الجزائر" انطلق الباحث من دراسة تحليلية لمفهوم كفاءات الأفراد



والبيات تنميتها ثم محاولة استعراض دور تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الاهداف التالية:

- 1- إزالة الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد نظراً للالتباس الواقع فيه خاصة (تعريفها، مكوناتها وطرق تنميتها).
- 2- إثراء موضوع تنمية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالمياً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تنمية كفاءات الأفراد شكلت واحداً من أهم إهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية.
- 2- تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير الإيجابي المباشر في مختلف أنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمييز).

4- HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR COMPETITIVE ADVANTAGE.

5- Human Resource Development Practices and Employee Commitment of Government Owned Hospitals in port Harcourt.

6- Effect of Human Resource Development on Employee Performance of Indonesian Manufacturing.

7- Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai- UAE during Covid-19crisis.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن اهمية الدراسات السابقة بما قدمته من أهمية موضوع البحث المتضمن لأثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، قد ساعد الباحثان في المعرفة والاطلاع على الجانب النظري والمنهجي وفي طريقة إعداد الاستبانة ولتأصيل الدراسة وبدأت الباحثة من حيث انتهى السابقون، ومن خلال المراجعة والدراسة المتأنية للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسات الحالية في تناول اثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وأنها ركزت على أهمية الموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات، وتتفق الدراسة الحالية مع هذا التوجه باعتبار الموارد البشرية مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وبيئة العمل التي يملون بها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المحلية والعربية بما يلي:
- في بيئة التطبيق: ان الدراسة السابقة الحالية ركزت على الجامعات الخاصة في مدينة تعز بينما الدراسات السابقة ركزت على قطاع البنوك، الاتصالات، والمؤسسات وغيرها.
 - متغيرات الدراسة: تناولت محاور تنمية الموارد البشرية، التدريب، القيادة، السلامة المهنية) ومحاور الميزة التنافسية (الزبون، الجودة).
 - مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة تعز.
 - المحيط الجغرافي: تطبيق الدراسة الحالية في مدينة تعز.
 - الإطار الزمني: امتدت فترة اعداد هذه الدراسة من عام 2008م وحتى عام 2022م.
- وبشكل عام يمكن القول أن هذه الدراسة تعتبر امتداداً للدراسات السابقة من حيث أنها اهتمت باثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتم تطبيقها على قطاع حيوي وهام وهو القطاع الجامعي وبيئة هذه الدراسة مختلفة الى حد كبير عن البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة.

الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: التدريب:

يعرف التدريب: هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

يعرف التدريب: أنه برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتهم حيث يحصلون على خبرات معرفية من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم الوظيفي.

يعرف التدريب: بأنه إجراء منظم من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد (مصطفى محمود، 2008، 331).

ثانياً: أهمية وأهداف التدريب:

تأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها ولما لها من أهمية في ترويض تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها وخاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسريعان وما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي مؤسسة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما ذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من التدريب، لذا هناك هدفان اثنان للتدريب هما:

- 1- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم بأفضل مستوى ممكن.
 - 2- نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدماً في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية (الكلالدة، 2008، 74).
- استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائدهم على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.

من خلال ما سبق نقول أن التدريب يهدف إلى رفع فعالية وكفاءة المورد البشري وكذا مواكبته لكل المستجدات والتطورات، الأمر الذي يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

ثالثاً: التحفيز

أولاً: تعريف التحفيز:

الحوافز هي قوه محركة خارجة تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بأعمال بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين. (براء رجب تركي، 2015).

وقد وردت تعريف كثيرة توضح مفهوم الحافز تلتقي جميعاً بكونها تعرف الحافز على أنه:

يعرف الحافز على أنه: ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلال أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

الحوافز هي: أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كماً ونوعاً أو أحدهما.

الحوافز هي: أساليب حث العاملين لأداء أعمالهم بإخلاص وجد.



الحوافز هي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع، وهي أساليب تحسین استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.

رابعاً: أهداف الحوافز:

بعد الاطلاع على مفهوم الحوافز، فإن نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المنظمة يجب أن يحقق ما يلي: (الكلادة، 2008).

- تحقيق الأهداف الاقتصادية: والتي من خلالها زيادة إنتاجيتها واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.

- تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.

عند وضع نظام الحوافز في المنظمة لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

- الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها.

- الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية.

خامساً: أنواع الحوافز:

1- الحوافز الداخلية والخارجية: الحوافز الداخلية هي التي تكون في الفرد نفسه مثل الشعور بالإبداع والشعور بالمسؤولية، أما الحوافز الخارجية فهي إما حوافز مادية (ترقية، أجر إضافي،) وحوافز معنوية "غير مادية" (المشاركة في اتخاذ القرار، شهادة تقدير، ...).

2- الحوافز الفردية والجماعية والمؤسسية: الحوافز الفردية تتعلق بإنجازات الفرد (مثل نظام العمولات والمكافآت) والحوافز الجماعية والحوافز المؤسسية.

في حين يرى براء رجب تركي - نظام الحوافز الإدارية- فيقول أن للحوافز عدة تصنيفات تقسم كما يلي:

1- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها: وتنقسم إلى

- الحوافز المادية: العلاوات والمكافآت النقدية.

- الحوافز المعنوية: المدح رسائل التقدير، والإطراء، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

2- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة:

- الحوافز الفردية وهي ما يحصل عليه الفرد وحده (ترقيات، علاوات تشجيعية، ...).

- الحوافز الجماعية هي حوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.

3- الحوافز من حيث أثرها:

- حوافز إيجابية: وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل.

- حوافز سلبية وهي العقاب والوعيد والتأديب (إنذار، الردع، الخصم من الراتب).

ثالثاً: القيادة

تواجه أكثر المنظمات مشاكل وصعوبات عديدة تؤثر كثيراً على المنظمة، ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذه المشاكل هو ندرة توفير القيادة أو الإدارة الجيدة التي تدير المنظمة بشكل جيد وفعال.

أولاً مفهوم القيادة:

لقد عرفت القيادة بأنها: النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وقد عرف (Koontaz and odonnel) القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم بقيام بنشاط متعاون، أما Fiedler فقال أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد. (الكلالدة، 2008).

القيادة هي: القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، إضافة ان القيادة لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد والجماعات والتنظيم والمجتمع. (الحري، 2012، 107).

القيادة هي: نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، أو هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (خيري، 2014، 16).

ثانياً نظريات القيادة:

1- **نظريات السمات:** ويرى أصحاب هذه النظرية أن هذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، إلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأداؤه وهي:

- **المهارة الفنية:** وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص.

- **المهارة الإنسانية:** وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء.

2- **نظرية الموقف:** نظرية الموقف ترتبط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل فيه (فالقائد في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات التي يحتاجها مدير الإدارة أو رئيس القسم).

3- **النظرية التفاعلية:** هذه النظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، فالقيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، ووفقاً لهذه النظرية فإن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: (السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة).

ثالثاً: أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها، وتقيم العدل بينها، وكذلك المؤسسة وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في: (خيري، 2014، 16).

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- أنها حلقة وصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

- تدعيم القوى الأساسية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

رابعاً: السلامة المهنية

1-تعريف السلامة المهنية:

أصبحت الخدمات والعوائد المالية الإضافية جزءاً مهماً من إجمالي الأجر الذي يحصل عليه العاملون أو الموظفون.

إن المقصود بالخدمات والعوائد الإضافية هي الأجر غير المباشر الذي يقدم على صور وهياكل متباينة كالتأمين على الحياة، الضمان الوظيفي، مدفوعات الإجازات والعطل، برامج الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية، الأمن الصناعي، وحوادث وإصابات العمل، النقل المجاني، وجبات الطعام المجانية أو المدعومة الأسعار، الخدمات الترفيهية والسياحية، السكن، وغير ذلك كثير.

- **المقصود بالسلامة المهنية للموظفين:** هو تقديم ملف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي، والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية (العزاوي، 2010).

- **السلامة المهنية البشرية:** هي حالة يشعر بها العامل في مكان عمله إذا توافرت بهذا المكان ظروف وشروط تحقق له الحماية والمحافظة على نفسه والوقاية والرعاية الصحية ولهذا فإن تعبير السلامة المهنية البشرية في مفهومنا بهذا الكتاب يشمل جانبي الوقاية من الأخطار والأضرار التي يتضمنها جو العمل، بالإضافة إلى خدمات الرعاية اللازمة للمحافظة على صحة العمال وعلاجهم من أي حالة مرضية سواء بسبب إصابة مهنية أو غير مهنية، لذا فإن السلامة المهنية البشرية هي التي تتضمن نظامين متكاملين معاً هما: (محمد عبده حافظ، 2010، 7).

- **السلامة المهنية البشرية:** وهي التي توفر وقاية للموارد البشرية من أخطار وحوادث العمل، التأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها الموظف في العمل.

2- أهداف السلامة المهنية:

تستهدف البرامج المتكاملة في السلامة المهنية البشرية غايات أساسية ثلاث هي:

1- رفع مستوى العمل بتحسين وسائله وظروفه واشتراطات السلامة والصحة التي تتوفر له من جهة ورفع مستوى العامل بتحسين العمل ووسائله من جهة أخرى.

2- تحقيق الملاءمة بين نوع العمل وظروفه من جهة وبين القائم عليه من حيث مستوى صحته وإدراكه من جهة أخرى.

3- علاج ما قد نشأ من إصابات أو أمراض للعمال علاجاً ناجحاً وسريعاً وكذا علاج ما قد يترتب عليها أو يتخلف عنها من آثار (التأمين والتأهيل).

أما نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد فقد أعتبرا أن السلامة المهنية للعاملين تسعى إلى تحقيق هدفين هما:

1- الأهداف الاجتماعية: توفير الضمان المالي للموظفين، عند تعرضهم للمرض.

2- الأهداف التنظيمية: تقليل معدلات دوران العمل واستقطاب الأيدي العاملة الكفؤة وتخفيض تكاليف الأعمال الإضافية، والحد من عدم الاستقرار والإجهاد، وزيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.

أهمية السلامة المهنية للموارد البشرية: (كلثوم معطاء الله، 2013، 13).

إن المزايا والخدمات م للموارد البشرية للتأثير على أدائها لكونها تمنح لكافة الموارد البشرية بغض النظر عن مستويات الأداء المطلوبة منهم، وبالتالي فهي غير مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأداء، وإنما هي عوامل تهدف إلى السلامة المهنية للموارد البشرية لتواصل أعمالها في المنظمة. ولكن بالرغم من المزايا والخدمات لا تدفع إلى تحفيز الموارد البشرية، فإن إدارة المزايا والخدمات تعتبر في وقتنا الحاضر مهمة إلى حد كبير، فهي تتطلب خبرة خاصة لأن الموارد البشرية تعاني أثناء تواجدها في المؤسسات من تعقيدات مالية، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية أن



تتمتع بجلب والسلامة المهنية للموارد الذين يؤدون عملهم بمستويات تتناسب المطلوب منها. فقيام الإدارة بتوفير المزايا والخدمات مسألة ضرورية وهامة للإبقاء على معدلات منخفضة من الغياب ودوران العمل حفاظا والسلامة المهنية لمواردها البشرية.

مفهوم الميزة التنافسية:

التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد أخذ موقع تنافسي مستمر في السوق والتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة (عيسى يمه، 2002، 10).

يمثل مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة في قدرتها على تلبية حاجيات زبائنها الحاليين والمرتقبين قبل منافسيها، أو قدرتها في الحفاظ على وضعيتها في السوق أو تطويرها (كربالي، 2014، 235).

مصادر الميزة التنافسية:

يعتمد تطوير الميزة التنافسية على الطريقة التي تنظم بها المنظمة للقيام بأنشطتها المختلفة، ويمكن تقسيم عمل الشركة إلى أنشطة متعددة: الأساليب المتبعة مع العملاء من قبل البائعين، والإصلاح بواسطة فنيي الخدمة بعد البيع، وتصميم الأساليب والمنتجات من قبل الباحثين في المختبرات، والبحث عن رأس المال عن طريق الخدمات المالية (4, 1993, porter).

لا شك في أن اغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها ولذلك حددها when-cheng كما يأتي: (السويسي، 2015، 75).

1- **التكنولوجيا والابتكار**: يشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات وكذا الابتكارات العلمية وإبداع المنتجات، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمة تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

2- **المورد البشري**: يمكن للمنظمات إيجاد قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذا المورد والتي تمثل ميزة تنافسية.

3- **الهيكل التنظيمي**: يرى (Petison & Johri) أن هيكلية المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وأهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في الهياكل التنظيمية.

4- **المصادر الداخلية**: وتتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها.

5- **الموارد**: وتشكل ما تمتلكه المنظمة من موجودات كالمواد الأولية والمباني والأجهزة والأموال وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها.

6- **الأنشطة والمهارات**: تتعلق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تنافس مع الآخرين بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتكون الموارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

7- **المصادر الخارجية**: أشارت بعض الدراسات إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدر للمزايا التنافسية، وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة وهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة، إذ تضم مجموعة من العوامل السياسية، الديمغرافية، الاقتصادية والتكنولوجية، التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي.

والعوامل الأخرى في بناء الميزة التنافسية هي حجم ومقدار المنافسة في الصناعات والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها، وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليه من خلالها على رضاهم بما يكسب المنظمة صورة جيدة ويوسع من حصتها السوقية وهذا على حساب المنافسين الآخرين.

مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفعالية. ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:

أولاً: الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس تستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

ثانياً: الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق.

ثالثاً: حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه.

أهمية الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى إليه المؤسسات باختلاف أنواعها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج سواء أكان صناعياً أو خدمياً مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين، ولذلك فقد أكد بوتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن نأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.

أما فيما يتعلق بأهمية الميزة التنافسية فتمثل فيما يلي:

- 1- كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها.
- 2- تعد بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.
- 3- قدرة المنظمة على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجاتها تكون أكثر تميز لها عن المنافسين، وما يؤول، بالتالي تؤدي إلى تحقيق رضاهم ولذلك إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً للمنافسين.
- 4- كما تنعكس الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية والمحققة والأرباح الصافية.
- 5- تحقيق التميز الإستراتيجية عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- 6- كما تعد الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو فكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير كلما حافظت المنظمة على استدامتها، إذ أن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتصاعدة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة. كما تشكل الميزة التنافسية المستدامة عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات وغاية الإستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الإستراتيجية.
- 7- كما تم تحديد أهميتها بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن وتقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح المنظمات.
- 8- كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.

أهداف الميزة التنافسية:

تهدف الميزة التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة:

بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف. وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في رقي المؤسسات الأكثر كفاءة وإيجاد قيمة للعملاء وتلبية حاجياتهم مع ضمان ولائهم.

2- التطور والتحسين المستمر للأداء:

من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة وتحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء.

3- الحصول على نمط مفيد للأرباح:

إذا تمكنت المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً في تعظيم أرباحها. فالأرباح تعد مكافأة للمؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها مع تحقيق حصة سوقية وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

توجد أربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها وهي: الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للمستهلك، وهذه العوامل الأربعة هي ناتج للكفاءات، كما أنها تتيح للمؤسسة تمييز منتجاتها المعروضة وبالتالي إيجاد قيمة مدركة أكثر للمستهلك وتخفيض هياكل تكلفتها. فهذه العوامل تعتبر أسس لبناء للميزة التنافسية، كما أنها توجد علاقة بين العوامل الأربعة فكل عامل له تأثير على الآخر فمثلاً الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للمستهلكين.

1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من الأيدي العاملة، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات فكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج من مخرجات معينة، والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في أغلب المؤسسات هما: إنتاجية العامل، التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل وإنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بنسبة كل وحدة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

2- الجودة:

يقال على المنتج أو الخدمة انه ذو جودة، عندما يدرك المستهلكون انه ذو قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة، ونتيجة للمتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى الحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التدريب الجيد والأفضل.



3-التحديث:

هي عملية تحديث منتجات أو عمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد: تجديد المنتج وتجديد العمليات، فتجديد المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماماً، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات إنتاج المنتجات ومن أمثلة ذلك نذكر ما قامت به شركة "تويوتا" التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات وتمثل في تخفيض اللازم لتكيب المعدات المعقدة مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعل تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة، وبذلك يمكن القول ان تجديد المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية. ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة، ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الاجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الاجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير رفع كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

4-الاستجابة للمستهلكين:

كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين ولكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات عملائها، فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين.

منهجية الدراسة واجراءاتها:

الإطار المنهجي للدراسة:

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة بمختلف أبعادها ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي. ويتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أداها، مجتمعها وعينتها، مصادر جمع البيانات والمعلومات وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على مخرجات التحليل.

منهج الدراسة:

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق ووصفاً كميًا وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

أداة الدراسة:

قامت الباحثتان بتصميم استبانة بعنوان "أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" استنادًا إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وتحديد محاور الدراسة للمتغير المستقل وكذا المتغير التابع وفقرات كل محور بشكل دقيق بعد عرضها على الدكتورة المشرفة على هذه الدراسة وعمل التعديلات المطلوبة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اسم الجامعة	عدد العاملين	حجم العينة
جامعة العلوم والتكنولوجيا	104	34%
الجامعة الوطنية	107	35%
جامعة الجند	110	36%
المجموع	321	105

المصدر: شؤون الموظفين في الجامعات الخاصة بمدينة تعز للعام 2020م

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الخاصة في محافظة تعز والمتمثلة بجامعة العلوم والتكنولوجيا- الجامعة الوطنية- جامعة الجند والبالغ عددهم (321) موظف وموظفة.

عينة الدراسة:

حجم العينة

استخدمت الباحثات معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة المناسبة للدراسة، كالتالي:

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\left[\left[N - 1 * \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + p(1 - p) \right]} = \frac{321 * 0.5(1 - 0.5)}{\left[\left[321 - 1 * \left(\frac{0.10^2}{2.33^2} \right) \right] + 0.5(1 - 0.5) \right]}$$

$$= 95.599 \cong 96$$

حيث ان:

N: حجم المجتمع ويبلغ 321 مفردة

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50

d: نسبة الخطأ، وقد حددت الباحثات نسبة الخطأ 0.10

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 90% وتساوي 2.33

مما سبق تشير نتيجة المعادلة الى ان يجب ان تكون حجم العينة لا تقل عن 96 مفردة، لنحصل على نتائج بمستوى ثقة 90%، ونسبة خطأ 10%، كما تم إختيار عينة عشوائية بنسبة (33%) من مجتمع الدراسة وبلغ عدد افراد العينة (105) من العاملين في الجامعات الخاصة (جامعة العلوم والتكنولوجيا- الجامعة الوطنية- جامعة الجند) وتعزي الباحثة السبب في إختيار الجامعات الثلاث كعينة للدراسة للأسباب الآتية:

1- كونها الجامعات الأكبر دخل في محافظة تعز.

2- كونها الأكثر شهرة والأكثر تميز.

3- تعطي هذه الجامعات أهمية كبيرة ورعاية فائقة بالمستوى التعليمي، والمناهج الدراسية كما أنها تسعى دائماً إلى توفير جميع سبل الراحة للطلاب والوسائل التي تساعده على الإبداع والابتكار.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله وتعميمه على العينة المستهدفة، وبعد جمعه من المستجيبين تم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الاحصائي للوصول إلى دلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم الموضوع، حيث تم استخدام برنامج (IBM SPSS V.24) وبرنامج (SMART.PLS)، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المتوية للمتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية والاقتصادية).

2- معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك لقياس صدق أداة الدراسة.

3- المتوسطات الحسائية لفقرات أداة الدراسة وهي صالحة للبيانات الكمية فقط، لذا تم استخدامه لمعرفة الأهمية النسبية للفقرات والتي تعطى بالصيغة التالية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{5} * 100$$

4- اختبار مربع كاي لمعرفة تطابق آراء أفراد العينة مع ما هو متوقع لها.

5- اختبار كاسير ماير اولكين (KMO) لمعرفة كفاية حجم العينة.

6- نماذج المعادلة البنائية (SEM) لمعرفة ملاءمة النموذج النظري (ملاءمة أداة الدراسة) وقياس أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة - تعز، حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.



صدق أداة الدراسة (صدق الاستبيان) (Validity):

الصدق البنائي:

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مجموع كل بُعد من أبعاد الاستبانة، مع مجموع القسم الذي ينتمي إليه، وكانت النتائج كما هي مبنية في الجدول التالي.

جدول (1) صدق البناء لأداة الدراسة

تنمية الموارد البشرية	الصيانة (السلامة المهنية)	القيادة	التحفيز	التدريب		
.848**	.599**	.556**	.678**	1	التدريب	ابعاد تنمية الموارد البشرية
.860**	.614**	.590**	1	-	التحفيز	
.793**	.515**	1	-	-	القيادة	
.830**	1	-	-	-	الصيانة (السلامة المهنية)	
1	-	-	-	-	تنمية الموارد البشرية	
الميزة التنافسية		الجودة	التركيز على الزبون (الطلاب)			ابعاد الميزة التنافسية
.936**		.757**	1		التركيز على الزبون (الطلاب)	
.939**		1	-		الجودة	
1		-	-		الميزة التنافسية	

يتضح من الجدول (1) أن جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية ترتبط بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، و(0.05) مع بعضها البعض، ومع تنمية الموارد البشرية نفسها، كما أن جميع أبعاد الميزة التنافسية ترتبط بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مع بعضها البعض، ومع الميزة التنافسية نفسها، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بصدق بناءً، وتُعدّصالحة لما وُضعت لقياسه.

1- اعتدالية توزيع متوسطات ابعاد محاور الدراسة: Normality

تعتبر فرضية التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات من أهم افتراضات تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية، ولتحقق من ذلك يجب اختبار الفرضية القائلة ان البيانات تتوزع طبيعياً، حيث ان هناك عدة اختبارات يمكن إجراؤها للتأكد من صحة الفرضية او عدمه، منها اختبار كولموجروف- سمرنوف والذي يصحبه مستوى معنوية هذا الاختبار، فإذا كان مستوى معنوية الاختبار أكبر من 0.05 دل ذلك على صحة الفرضية، والعكس صحيح، كما ان هناك طريقة أخرى تلجأ إلى تفسير نتيجة نسبة معامل الالتواء والتفلطح إلى الخطأ المعياري لهما، إحصائياً إذا كانت تلك النسبة تقع ضمن المدى (2، -2)، حينها تقبل فرضية عدم القائله بأن البيانات تتوزع طبيعياً، وكذلك بالنسبة إلى الطريقة الأخيرة والتي تقترح ان تكون قيمة معاملي الالتواء والتفلطح للبيانات المعيارية محصورة في المجال (1، -1) لقبول فرضية عدم، حيث يرى الإحصائيون ان في حالة الاعتماد على مقياس ليكارت فمن الأفضل التركيز على معامل الالتواء أكثر من معامل التفلطح، وفي هذه الدراسة استخدمت الباحثتان الطريقة الأخيرة فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2) اختبار اعتدالية توزيع متوسطات الاستجابة لأبعاد ومحاور الدراسة

معامل التفلطح	معامل الالتواء	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.822	-0.839	39	التدريب
-0.701	-0.382	39	التحفيز
-0.326	-0.553	39	القيادة
-0.539	-0.176	39	السلامة المهنية
0.142	-0.432	39	تنمية الموارد البشرية
2.680	.0250-	39	التركيز على الزبون
2.015	-0.964	39	الجودة
3.359	.1550-	39	الميزة التنافسية



تلاحظ الباحثتان من النتائج في الجدول (9) ان معاملات الالتواء لجميع المتغيرات (الأبعاد) واقعة ضمن المدى (1، -1)، مما يشير إلى قبول فرضية العدم القائلة بأن البيانات تتوزع طبيعياً. ويقصد بصدق الأداء قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في الدراسة اعتمدت الباحثة على ما يلي:

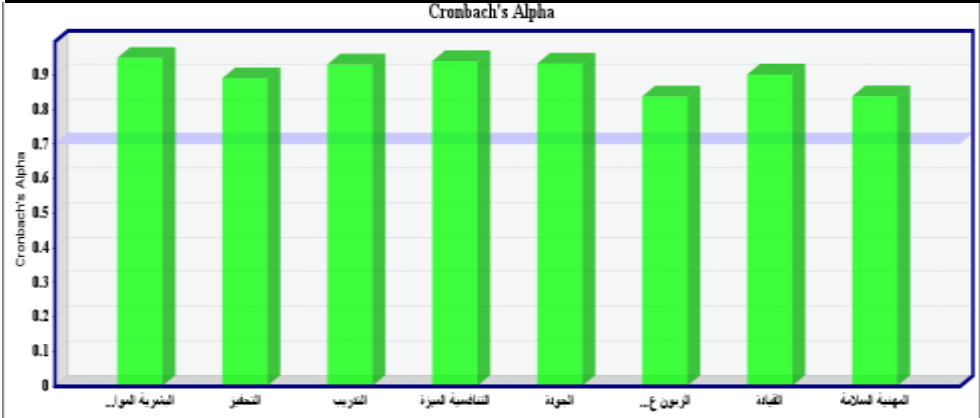
أ- صدق المحتوى او الصدق الظاهري: للتحقق من صدق اداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة والاحصاء التطبيقي (كما هو موضح في قائمة الملاحق)، وطُلب منهم دراسة الأداة وإبداء آراءهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طُلب منهم ايضاً النظر إلى مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج او أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل او التغيير او الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم ليصبح الاستبيان أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" كما هو موضح في الجدول (1)، إذ نجد أن معاملات الصدق الكلي لجميع ابعاد محاور الدراسة أكبر من (0.90) وقد تجاوزت الحد الأدنى لقبول المحور او البعد، وهذا يشير الى ان معاملات الثبات والصدق لجميع المحاور معاملات قوية ومناسب لأغراض الدراسة وأهدافها، وبهذا يمكننا القول ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3) معاملات الثبات والصدق لاداء الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.964	0.930	8	التدريب
0.943	0.890	8	التحفيز
0.949	0.901	5	القيادة
0.915	0.838	5	السلامة المهنية
0.974	0.949	26	تنمية الموارد البشرية
0.915	0.837	5	التركيز على الزبون
0.966	0.933	8	الجودة
0.970	0.940	13	الميزة التنافسية
0.982	0.965	39	أداة الدراسة



شكل (1) يوضح مستوى الثبات (معامل الفاكرونباخ) لجميع ابعاد الدراسة

تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفاءها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة- تعز، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة (البيانات الشخصية و فقرات الاستبيان)، سنعرض فيما يلي النتائج الكلية لهذه الدراسة:

أولاً: تحليل خصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

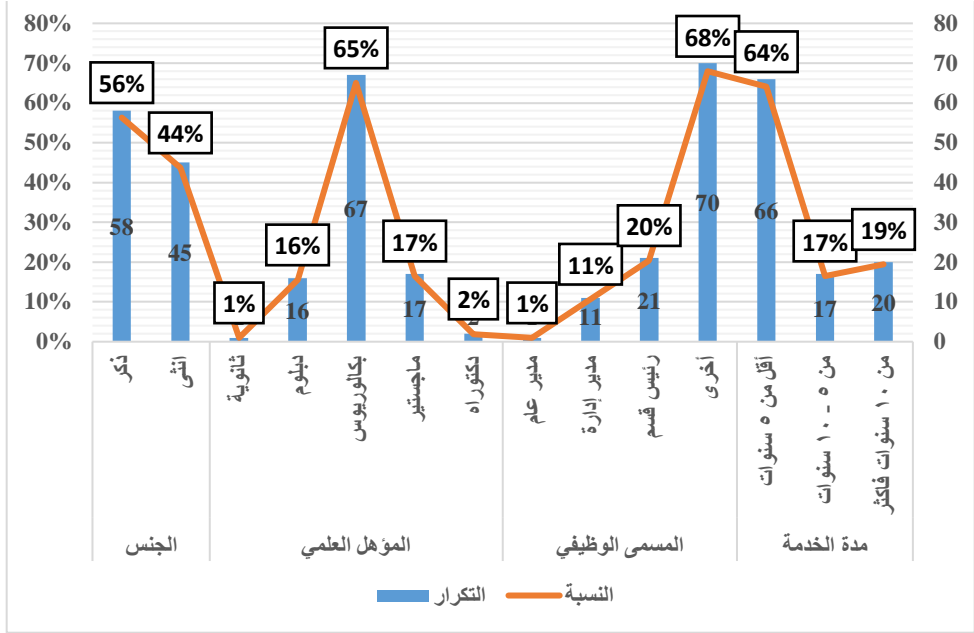
والذي يتضمن البيانات الشخصية (الخصائص الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة، ويتكون من (4) فقرات متمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة)، حيث كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	58	56%
	انثى	45	44%
	الاجمالي	103	100%
المؤهل العلمي	ثانوية	1	1%
	دبلوم	16	16%
	بكالوريوس	67	65%
	ماجستير	17	17%
	دكتوراه	2	2%
المسمى الوظيفي	الاجمالي	103	100%
	مدير عام	1	1%
	مدير إدارة	11	11%
	رئيس قسم	21	20%
	أخرى	70	68%
مدة الخدمة	الاجمالي	103	100%
	أقل من 5 سنوات	66	64%
	من 5 - 10 سنوات	17	17%
	من 10 سنوات فأكثر	20	19%
	الإجمالي	103	100%

يتضح من خلال الجدول (4) ان غالبية أفراد العينة من حيث الجنس ذكور والذين بلغت نسبتهم (56%) من حجم العينة، بينما الإناث مثلوا في العينة بنسبة (44%) وهذا يعزى إلى ان غالبية العاملين في الجامعات ذكور. ومن حيث المؤهل العلمي فقد كان (65%) من أفراد عينة الدراسة حاملين مؤهل البكالوريوس، يليهم من يحملون مؤهل الماجستير بنسبة (17%)، يليهم من يحملون مؤهل الدبلوم بنسبة (16%)، يليهم من يحملون مؤهل الدكتوراه بنسبة (2%)، يليهم من يحملون مؤهل الثانوية العامة بنسبة (1%)، اما بالنسبة لتوزيع العينة حسب المسمى الوظيفي والذي بين الجدول في الصفحة السابقة ان غالبية عينة الدراسة موظفون يعملون بوظائف ليست مدرجة ضمن خيارات أداة الدراسة بنسبة (68%)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة (20%)، يليهم مدراء الإدارات بنسبة (11%)، يليهم مدراء العموم بنسبة (1%).

أخيراً توزيع عينة الدراسة بحسب مدة الخدمة فقد كانت غالبيتهم تقل خدماتهم عن (5) سنوات والذين مثلوا في العينة بنسبة (64%)، يليهم الأكثر خدمة (10 سنوات فأكثر) بنسبة (19%)، يليهم متوسطي الخدمة بين (5 - 10) سنوات بنسبة (17%).



الشكل (2) المدرج التكراري لإفراد عينة الدراسة بحسب الخصائص الديموغرافية

ثانياً: توصيف الاستجابة حول ابعاد الدراسة.

لعرض وتحليل فقرات المحاور استخدمت الباحثة المتوسط المرجح للفقرات لغرض حساب الأهمية النسبية للمستجيبين تجاه الفقرات، كما تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن مطابقة آراء أفراد عينة الدراسة مع ما هو متوقع لها، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتواها اذا كان الوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى ان افراد العينة لا يوافقون على محتواها اذا كان الوزن النسبي أقل من 60%، وبالنسبة لاختبار مربع كاي فان البيانات (آراء افراد عينة الدراسة) تكون مطابقة لما هو متوقع لها اذا كان مستوى معنوية الاختبار أكبر من مستوى معنوية الباحث (0.05)، وتكون غير مطابقة لما هو متوقع لها اذا كان مستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى معنوية الباحث (0.05). وهنا نستعرض محاور الدراسة وأبعادها.

- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية).

جدول (5) التحليل الوصفي لُبعد التدريب

مستوى معنوية المطابقة	مستوى معنوية الاعتدالية	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي المرشح	الفقرات
0.000	0.000	77%	3.83	تحرص الجامعة على عقد دورات تدريبية نوعية لتطوير قدرات العاملين.
0.000	0.000	73%	3.67	تضع الجامعة خطط تدريبية شاملة.
0.000	0.000	79%	3.93	تحرص الجامعة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة العالية لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات التدريبية.
0.000	0.000	73%	3.63	تعطي الجامعة أهمية كبيرة للتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها.
0.000	0.000	77%	3.83	يساهم التدريب بالجامعة في مواكبة التطور التكنولوجي في أساليب العمل الحديثة.
0.000	0.000	72%	3.59	يوجد في الجامعة خطة سنوية لتدريب العاملين يتم وضعها استناداً الى احتياجاتها.
0.000	0.000	71%	3.55	تتابع الجامعة مدى التقدم الحاصل في أداء العاملين بعد التدريب.
0.000	0.000	70%	3.50	تستخدم الجامعة معايير واضحة في قياس تحسن أداء العاملين بعد التدريب.
		74%	3.69	ملخص التدريب

تلاحظ الباحثان من خلال النتائج في الجدول اعلاه، أن الأهمية النسبية للموافقة على محتوى فقرات بُعد التدريب كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية بلغت (74%)، وهذا يعني ان المستجيبين ابدوا آرائهم بأهمية نسبية للموافقة (74%) على ان الجامعات الخاصة تولي اهتمام تدريب الموارد البشرية، حيث ابدوا أعلى اهتمامهم على ان الجامعات تحرص على اختيار المدربين في كل دروة تدريبية بحيث يتصفوا بالكفاءة العالية وذلك بأهمية نسبية (79%)، وكذلك حرصها على عقد دورات تدريبية نوعية لتطوير قدرات العاملين، حيث ان التدريب يساهم في مواكبة التطور التكنولوجي في اساليب العمل الحديثة وذلك بأهمية نسبية (77%)، وان الجامعة تضح خطط تدريبية شاملة، بحيث تعطي أهمية كبيرة لتدريب العاملين لديها وتطوير مهاراتهم وذلك بأهمية نسبية (73%)، اذ ان هناك خطة سنوية للتدريب يتم وضعها وفقاً لاحتياجات التدريب وذلك بأهمية نسبية (72%)، كما ان الجامعة تعمل على مراقبة أداء العاملين بعد التدريب للتأكد من الاستفادة من عملية التدريب من خلال التقدم الحاصل في أداء العاملين وذلك بأهمية نسبية (71%)، وذلك من خلال استخدامها لمعايير واضحة في قياس تحسن أداء العاملين وذلك بأهمية نسبية (70%).

وتشير قيمة مستوى معنوية اختبار الاعتدالية والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان آراء المستجيبين تجاه جميع فقرات بُعد التدريب غير معتدلة (لا تتوزع طبيعياً)، كما تشير قيم مستوى معنوية اختبار حسن المطابقة والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان تلك الآراء مرجحة بالموافقة على محتوى تلك الفقرات.

جدول (5) التحليل الوصفي لُبعد التحفيز

الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الأهمية النسبية	مستوى معنوية الاعتدالية	مستوى معنوية المطابقة
يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل في الجامعة مع العمل الذي يشغله.	2.98	60%	0.000	0.001
في الجامعة يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	3.41	68%	0.000	0.000
تتم الجامعة بيئة العمل المادية فيما يتعلق بالإضاءة والتهوية.	3.93	79%	0.000	0.000
تتم الجامعة بالجوانب المعنوية فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع-التقدير- الاعتراف...).	3.36	67%	0.000	0.000
تشجع الجامعة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة في مجال عملهم.	3.62	72%	0.000	0.000
تعتمد الجامعة على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية من الجامعات المنافسة.	3.43	69%	0.000	0.000
يشعر العاملين في الجامعة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز.	3.07	61%	0.000	0.002
تعمل الجامعة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	3.66	73%	0.000	0.000
ملخص التحفيز	3.43	69%		

تلاحظ الباحثتان من خلال النتائج في الجدول اعلاه، أن الأهمية النسبية للموافقة على محتوى فقرات بُعد التحفيز كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية بلغت (69%)، وهذا يعني أن المستجيبين ابدوا آرائهم بأهمية نسبية للموافقة (69%)، وهذا يعكس قدر تحفيز الجامعات الخاصة للعاملين لديها، حيث ابدوا أعلى اهتمامهم على اهتمام الجامعة ببيئة العمل المادية كالإضاءة والتهوية بأهمية نسبية (79%)، وأنها تعمل على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل بأهمية نسبية (73%)، وتشجيع العاملين على استخدام اساليب مبتكرة في مجال اعمالهم بأهمية نسبية (72%)، حيث ان الجامعة تعتمد على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية من الجامعات المنافسة بأهمية نسبية (69%)، من ضمنها تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية بأهمية نسبية (68%)، كما ان الجامعة تهتم بجوانب التحفيز المعنوي بأهمية نسبية (67%)، لذلك ابدى المستجيبين بأهمية نسبية (61%) رضاهم عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز في تلك الجامعات، وان الأجر الذي يتقاضاه العامل في الجامعة يتلاءم مع العمل الذي يشغله بأهمية نسبية (60%).



وتشير قيمة مستوى معنوية اختبار الاعتدالية والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان آراء المستجيبين اتجه جميع فقرات بُعد التحفيز غير معتدلة (لا تتوزع طبيعياً)، كما تشير قيم مستوى معنوية اختبار حسن المطابقة والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان تلك الآراء مرجحة بالموافقة على محتوى تلك الفقرات.

البعد الثالث: القيادة

جدول (7) التحليل الوصفي لبُعد القيادة

مستوى معنوية المطابقة	مستوى معنوية الاعتدالية	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات
0.000	0.000	81%	4.07	يتابع المسؤول المباشر في الجامعة سير العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات المعتمدة.
0.000	0.000	80%	3.99	يبادر المسؤول المباشر في الجامعة إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به.
0.000	0.000	79%	3.93	يشجع المسؤول المباشر في الجامعة على الابداع في العمل.
0.000	0.000	79%	3.97	يشجع المسؤول المباشر في الجامعة العاملين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية.
0.000	0.000	70%	3.52	تتيح الجامعة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
		78%	3.89	ملخص القيادة

تلاحظ الباحثتان من خلال النتائج في الجدول أعلاه، ان الأهمية النسبية للموافقة على محتوى فقرات بُعد القيادة كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية بلغت (78%)، وهذا يعني ان المستجيبين أبدوا آراءهم بأهمية نسبية للموافقة (78%)، وهذا يعكس قدر تأثير قيادة الجامعة على العاملين في تحقيق اهداف الجامعة، حيث أبدوا أعلى اهتمامهم على متابعة المسؤولين المباشرين في الجامعة لسير العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات المتبعة من إدارة الجامعة بأهمية نسبية (81%)، حيث يقوم المسؤولون بمبادرة مهام بما يضمن دفع العاملين للاقتداء بهم بأهمية نسبية (80%)، كما يعملون على تشجيع العاملين على الابداع في العمل وتحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية بأهمية نسبية (79%)، وتتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات بأهمية نسبية (70%).

وتشير قيمة مستوى معنوية اختبار الاعتدالية والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان آراء المستجيبين اتجه جميع فقرات بُعد القيادة غير معتدلة (لا تتوزع طبيعياً)، كما تشير قيم مستوى معنوية اختبار حسن المطابقة والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان تلك الآراء مرجحة بالموافقة على محتوى تلك الفقرات.

البعد الرابع: السلامة المهنية

جدول (8) التحليل الوصفي لبُعد (السلامة المهنية)

مستوى معنوية المطابقة	مستوى معنوية الاعتدالية	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات
0.000	0.000	75%	3.77	تقوم الجامعة بإعطاء إعانات للعاملين في المناسبات الاجتماعية
0.000	0.000	50%	2.50	تجري الجامعة فحوص طبية دورية لكل العاملين
0.008	0.000	57%	2.83	توفر الجامعة برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين
0.000	0.000	65%	3.26	تقوم الجامعة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية
0.000	0.000	68%	3.38	توفر الجامعة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية
		63%	3.15	ملخص السلامة المهنية

تلاحظ الباحثتان من خلال النتائج في الجدول الذي في الصفحة السابقة، ان الأهمية النسبية للموافقة على محتوى فقرات بُعد السلامة المهنية للعاملين وسلامة مهنتهم كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية بلغت (63%)، وهذا يعني ان المستجيبين أبدوا آراءهم بأهمية نسبية للموافقة (63%)، وهذا يعكس قدر اهتمام الجامعة في توفير الرعاية الصحية والرفاهية الإجتماعية وغيرها من مقومات السلامة المهنية للعاملين، حيث ابدوا أعلى اهتمامهم على ان الجامعة تمنح العاملين إعانات في المناسبات الاجتماعية بأهمية نسبية (75%)، وتوفر الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية بأهمية نسبية (68%)، وتقوم بإجراءات تأديبية على العاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية بأهمية نسبية (65%)

كما ابدى المستجيبين أهمية نسبية ضعيفة - تميل الى ندرة الموافقة - (57%) على ان الجامعة توفر برامج طبية كفيلة بصحة العاملين، واجراء فحوصات طبية بشكل دوري للعاملين بأهمية نسبية (50%).

وتشير قيمة مستوى معنوية اختبار الاعتدالية والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان آراء المستجيبين اتجه جميع فقرات بُعد السلامة المهنية للموارد البشرية غير معتدلة (لا تتوزع طبيعياً)، كما تشير قيم مستوى معنوية اختبار حسن المطابقة والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان تلك الآراء مرجحة للموافقة على محتوى تلك الفقرات.

جدول (9) التحليل الوصفي الكلي لأبعاد تنمية الموارد البشرية

مستوى معنوية المطابقة	مستوى معنوية الاعتدالية	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي المرجح	البعد
0.000	0.000	74%	3.69	ملخص التدريب
0.000	0.000	69%	3.43	ملخص التحفيز
0.000	0.000	78%	3.89	ملخص القيادة
0.000	0.000	63%	3.15	ملخص السلامة المهنية
		71%	3.54	تنمية الموارد البشرية



تشير النتائج إلى أن المستجيبين أبدوا آراء واضحة اتجاه أبعاد تنمية الموارد البشرية، حيث أبدوا على أهمية نسبية للقيادة بلغت (78%)، تليها في المرتبة الثانية التدريب بأهمية نسبية (74%)، تليها في المرتبة الثالثة التحفيز بأهمية نسبية (69%)، تليها في المرتبة الأخيرة السلامة المهنية بأهمية نسبية (63%).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسن بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" ودراسة جري بعنوان "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" حيث جاءت تنمية الموارد البشرية مرتفعة.

وتعزي الباحثان السبب في اهتمام الجامعات الخاصة بتنمية الموارد البشرية للأسباب الآتية:

- كونها قطاع خاص تحتاج إلى أن يكون تحقيق معدل الأرباح عالية
- اهتمامها بالموارد البشرية يجعلها تحتل مركز الريادة وموقع الصدارة بين مؤسسات المجتمع التي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التقدم والرقي.

ثانياً: المتغير التابع: الميزة التنافسية.

البعد الأول: الزبون (الطلاب).

جدول (10) التحليل الوصفي لبُعد الزبون (الطلاب)

الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الأهمية النسبية	مستوى معنوية الاعتدالية	مستوى معنوية المطابقة
تسعى الجامعة إلى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات طلابها.	4.07	81%	0.000	0.000
تعتبر الجامعة رضا طلابها متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.	4.05	81%	0.000	0.000
تحرص الجامعة على استطلاع آراء طلابها بشكل مستمر حول القضايا المتعلقة بهم.	3.86	77%	0.000	0.000
تبلغ الجامعة طلابها بالالتزامات المالية المستحقة في الوقت المناسب.	4.21	84%	0.000	0.000
تقوم الجامعة بتحقيق كافة متطلبات طلابها.	3.77	75%	0.000	0.000
ملخص التركيز على الزبون (الطلاب)	3.99	80%		

تلاحظ الباحثان من خلال النتائج في الجدول اعلاه، ان الأهمية النسبية للموافقة على محتوى فقرات بُعد التركيز على الطلاب كأحد ابعاد الميزة التنافسية للجامعات بلغت (80%)، وهذا يعني ان المستجيبين أبدوا آراءهم بأهمية نسبية للموافقة (80%)، وهذا يعكس قدر اهتمام الجامعة في المحافظة على الطلاب من خلال رضاهم وإشعارهم وتحقيق متطلباتهم ومعالجة مشاكلهم وغيرها من أدوات الحفاظ على الزبون (الطلاب)، حيث أبدوا أعلى اهتمامهم على ان الجامعة تبلغ طلابها بالالتزامات المالية المستحقة في الوقت المناسب بأهمية نسبية (84%)، فهي تسعى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات طلابها، لأنها تعتبر رضا الطلاب متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد بأهمية نسبية (81%)، إذ انها تحرص على استطلاع آراء طلابها بشكل مستمر حول القضايا المتعلقة بهم بأهمية نسبية (77%)، وتعمل على تحقيق كافة متطلباتهم بأهمية نسبية (75%).

وتشير قيمة مستوى معنوية اختبار الاعتدالية والتي كانت أقل من (0.05)، الى أن آراء المستجيبين اتجاه جميع فقرات بُعد التركيز على الزبون (الطلاب) غير معتدلة (لا تتوزع طبيعياً)، كما تشير قيم مستوى معنوية اختبار حسن المطابقة والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان تلك الآراء مرجحة بالموافقة على محتوى تلك الفقرات.

جدول (11) التحليل الوصفي لُبعد الجودة

مستوى معنوية المطابقة	مستوى معنوية الاعتدالية	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات
0.000	0.000	84%	4.20	تلي الجامعة كافة رغبات طلابها من مواد دراسية ذات جودة عالية.
0.000	0.000	81%	4.04	تحرص الجامعة على تقديم خدمات وفق أفضل المعايير.
0.000	0.000	80%	4.02	تقوم الجامعة بمراقبة جودة أداء العاملين بشكل مستمر.
0.000	0.000	77%	3.85	تحرص الجامعة على توفير أكبر قدر من المعلومات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة أداء العاملين.
0.000	0.000	80%	4.00	تحتل الجودة العالية الاهتمام الرئيسي لدى الجامعة
0.000	0.000	78%	3.92	تقوم الجامعة باختيار العاملين على أساس جودة الأداء التي يقدمونها.
0.000	0.000	82%	4.08	تعد الجودة عامل رئيسي لدى الجامعة في عملية مواجهة المنافسة.
0.000	0.000	80%	4.01	أصبح تبني الجودة في الجامعة محل اهتمام المديرين والعاملين.
		80%	4.02	ملخص الجودة

تلاحظ الباحثان من خلال النتائج في الجدول اعلاه، ان الأهمية النسبية للموافقة على محتوى فقرات بُعد الجودة كأحد ابعاد الميزة التنافسية بلغت (80%)، وهذا يعني ان المستجيبين ابدوا آراءهم بأهمية نسبية للموافقة (80%)، وهذا يعكس قدر اهتمام الجامعات الخاصة بجودة أداءها لضمان استمراريتها واستباقيتها للجامعات المنافسة، حيث ابدوا أعلى اهتمامهم على ان الجامعة تلي رغبات طلابها من مواد دراسية ذات جودة عالية بأهمية نسبية (84%)، حرصها على تقديم خدمات وفق أفضل المعايير بأهمية نسبية (81%)، وأكدوا ان الجودة تعد عامل رئيسي لدى الجامعة في عملية مواجهة المنافسة بأهمية نسبية (82%)، والتي اصبح تبنيها في الجامعات محل الاهتمام الرئيسي لدى الجامعة والمديرين والعاملين بأهمية نسبية (80%)، كما ابدى المستجيبين موافقتهم بقيام الجامعة بمراقبة جودة أداء العاملين بشكل مستمر بأهمية نسبية (80%)، حيث يتم اختيارهم على أساس جودة الأداء التي يقدمونها بأهمية نسبية (78%)، لذلك تحرص الجامعة على توفير أكبر قدر من المعلومات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة أداء العاملين بأهمية نسبية (77%) وتشير قيمة مستوى معنوية اختبار الاعتدالية والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان آراء المستجيبين اتجه جميع فقرات بُعد الجودة غير معتدلة (لا تتوزع طبيعياً)، كما تشير قيم مستوى معنوية اختبار حسن المطابقة والتي كانت أقل من (0.05)، الى ان تلك الآراء مرجحة بالموافقة على محتوى تلك الفقرات.

جدول (12) التحليل الوصفي الكلي لأبعاد الميزة التنافسية

مستوى معنوية المطابقة	مستوى معنوية الاعتدالية	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي المرجح	البعد
0.000	0.000	88%	4.02	ملخص الجودة
0.000	0.000	80%	3.99	ملخص الزبون(الطلاب)
		80%	4.00	الميزة التنافسية

تشير النتائج إلى أن المستجيبين أبدوا آراء واضحة اتجاه ابعاد الميزة التنافسية حيث ابدوا المستجيبين أهمية نسبية متساوية لتلك الابعاد بأهمية نسبية (80%).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "عبد الوهاب بعنوان دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية" حيث جاءت الميزة التنافسية مرتفعة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة "عجعج والشبلي بعنوان التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية" والتي جاءت فيها الميزة التنافسية منخفضة.

وتعزي الباحثان السبب في اهتمام الجامعات الخاصة بالميزة التنافسية للأسباب الآتية:

أما تنعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها.

دراسة أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة

لدراسة أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة استخدمت الباحثان اسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (تحليل المسار)، والتي تسمى أيضاً تحليل السببية، وهي إحدى الطرق التي تستخدم في تحليل المتغيرات المتعددة، وان لهذا الاسلوب بعض الشروط الأساسية التي من الضروري توفرها، مثل ذلك عملية تقطيع البيانات والتي تعتبر من أهم الخطوات في النمذجة البنائية، إذ يترتب على الإخلال بها نتائج تعكس سلباً على النموذج القياسي والبنائي فيما بعد، وعلى صحة وصدق المؤشرات المستخرجة، وأهم ما يجب الحديث عنه في هذا الجانب هو مسألة البيانات المفقودة إن وجدت وكيفية معالجتها، لأنها تعتبر مسألة شائعة خاصة في الأبحاث التي يكون فيها حجم العينة كبير نسبياً، وايضاً القيم المتطرفة ومدى تأثيرها على النتائج.

أولاً: استكشاف البيانات:

2-البيانات المفقودة:

يشترط اسلوب ونماذج المعادلة البنائية عدم وجود بيانات مفقودة، وان وجدت يتم معالجتها بإحدى طرق معالجة البيانات المفقودة في برنامج الحزم الإحصائية Spss قبل الانتقال إلى برنامج smart.pls، ففي هذه الدراسة وجدت 5 قيم مفقودة من إجمالي حجم العينة بالنسبة لمتغيرات الدراسة والتي تمثلت بنسبة 3.5%، وهي أقل من النسبة المعتمد 5% لاعتمادية الحذف، وبالتالي وجب على الباحثة معالجة هذه القيم المفقودة بتعويضها بقيمة الوسيط (The median) وهي طريقة مناسبة في حالة وجود متغيرات ترتيبية (Ordinal Variables) والتي تعتمد على مقياس ليكارت.

3-اعتدالية توزيع متوسطات ابعاد محاور الدراسة: Normality

تعتبر فرضية التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات من أهم افتراضات تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية، وللتحقق من ذلك يجب اختبار الفرضية القائلة ان البيانات تتوزع طبيعياً، حيث ان هناك عدة اختبارات يمكن إجراؤها للتأكد من صحة الفرضية او عدمه، منها اختبار كولموجروف - سمرنوف والذي يصحبه مستوى معنوية هذا الاختبار، فإذا كان مستوى معنوية الاختبار أكبر من 0.05 دل ذلك على صحة الفرضية، والعكس صحيح، كما ان هناك طريقة أخرى تلجأ إلى تفسير نتيجة نسبة معامل الالتواء والتفلطح إلى الخطأ المعياري لهما، إحصائياً إذا كانت تلك النسبة تقع ضمن المدى (2، -2)، حينها تقبل فرضية العدم القائلة بأن البيانات تتوزع طبيعياً، وكذلك بالنسبة إلى الطريقة الأخيرة والتي تقترح ان تكون قيمة معاملي الالتواء والتفلطح للبيانات المعيارية محصورة في المجال (1، -1) لقبول فرضية العدم، حيث يرى الإحصائيون ان في حالة الاعتماد على مقياس ليكارت فمن الأفضل



التركيز على معامل الالتواء أكثر من معامل التفلطح، وفي هذه الدراسة استخدمت الباحثتان الطريقة الأخيرة فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (13) اختبار اعتدالية توزيع متوسطات الاستجابة لأبعاد ومحاور الدراسة

معامل التفلطح	معامل الالتواء	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.822	-0.839	39	التدريب
-0.701	-0.382	39	التحفيز
-0.326	-0.553	39	القيادة
-0.539	-0.176	39	السلامة المهنية
0.142	-0.432	39	تنمية الموارد البشرية
2.680	-0.025	39	التركيز على الزبون
2.015	-0.964	39	الجودة
3.359	-0.155	39	الميزة التنافسية

تلاحظ الباحثة من النتائج في الجدول (9) ان معاملات التفلطح لجميع المتغيرات (الأبعاد) واقعة ضمن المدى (1، -1)، مما يشير إلى قبول فرضية العدم القائلة بأن البيانات تتوزع طبيعياً.

4- التعدد الخطي: Multicollinearity

جدول (14) اختبار التعدد الخطي للمتغير المستقل

اختبار التعدد الخطي للمتغير المستقل		المتغيرات المستقلة	
VIF	Tolerance		
2.006	0.499	التدريب	تنمية الموارد البشرية
2.141	0.467	التحفيز	
1.624	0.616	القيادة	
1.827	0.547	السلامة المهنية	

يبين الجدول نتائج معامل التضخم (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث يجب ان لا تتجاوز قيمة (VIF) عن (5) وان قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لا تتجاوز الواحد الصحيح، عدا ذلك يشير إلى تأثير المتغيرات المستقلة بمشكلة التعدد الخطي وتشير النتائج الى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين متوسطات ابعاد محور تنمية الموارد البشرية باعتبارها تمثل ابعاد المتغير المستقل.

5- معاملات الارتباط لأبعاد ومحاور الدراسة

جدول (13) معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغيرات	التدريب	التحفيز	القيادة	السلامة المهنية
التركيز على الزبون	.462**	.518**	.397**	.546**
الجودة	.562**	.667**	.586**	.554**

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

حيث تدل نتائج معاملات الارتباط ان الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل، لها علاقة ارتباطية ايجابية بأبعاد المتغير التابع، وان تلك العلاقات دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

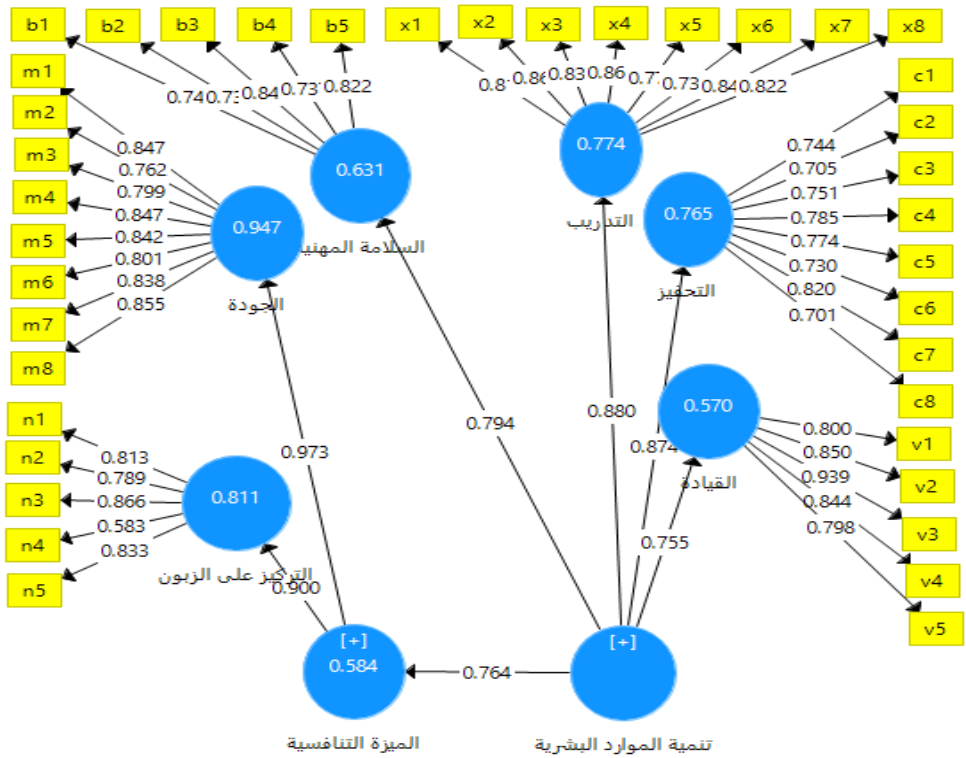
ثانياً: تقييم النموذج البحثي

1- النموذج الكلي للدراسة.

لاختبار الجودة الكلية ومدى ملاءمة النموذج النظري للدراسة للبيانات المتحصل عليها، وحتى نحصل على جودة وملاءمة للنموذج، يجب ان يحقق النموذج القيم المثلى لمؤشرات جودة ملاءمة النموذج، والتي سنستعرضها في الجدول اللاحقة:

جدول (14) ترميز فقرات النموذج البحثي

ترميز الفقرات	محاور الدراسة وابعادها	
(x1 ,x2 ,x3 ,x4 ,x5 ,x6 ,x7 ,x8)	التدريب	تنمية الموارد البشرية
(c1 ,c2 ,c3 ,c4 ,c5 ,c6 ,c7 ,c8)	التحفيز	
(v1 ,v2 ,v3 ,v4 ,v5)	القيادة	
(b1 ,b2 ,b3 ,b4 ,b5)	السلامة المهنية	
(n1 ,n2 ,n3 ,n4 ,n5)	التركيز على الزبون	الميزة التنافسية
(m1 ,m2 ,m3 ,m4 ,m5 ,m6 ,m7 ,m8)	الجودة	



شكل (3) النموذج البحثي للدراسة

2- مؤشرات ملائمة النموذج.

جدول (16) مؤشرات ملائمة النموذج

المتغير المستقل ابعاد				مؤشرات مطابقة المتغيرات الكامنة لأبعاد المتغير المستقل	
السلامة المهنية	القيادة	التحفيز	التدريب	مدى المؤشر	المؤشرات
0.843	0.905	0.892	0.932	أكبر من 0.70	معامل التجانس Rho-A
0.885	0.927	0.912	0.942	أكبر من 0.70	درجة معامل الثقة Composite Reliability
0.843	0.719	0.566	0.672	أكبر من 0.50	متوسط التباين المفسر AVE
0.838	0.901	0.89	0.93	أكبر من 0.60	معامل الثبات الفاكرو Cronbach Alpha

يشير الجدول الى أن مؤشرات مطابقة المتغيرات الكامنة لأبعاد المتغير المستقل جميعها ضمن المدى المسموح به مما يدل على ان التغيرات المقاسة لكل متغير كامن تفسر معظم التباين له وأنها متجانسة مع المتغير الكامن الممثل لها، وان جميع العوامل الكامنة للمتغير المستقل الداخلة في النماذج قد مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية.

3- القوة التفسيرية وحجم الأثر للمتغيرات المستقلة.

من ضمن مخرجات قياس الأثر معامل التحديد R^2 والذي يتم الاعتماد عليه في تفسير التغيرات في المتغير التابع والتي تعزى الى المتغير المستقل، بالإضافة الى معامل حجم الأثر F^2 والذي يبين مقدار قوة أثر التغير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وتفسر هذه المعامل بحسب قيمته والموضحة في الجدول التالي:

جدول (17) يوضح حجم تأثير F^2 المتغيرات

النتيجة	المدى
منعدم	أقل من 0.02
ضعيف	0.02 – 0.15
متوسط	0.15 – 0.35
عالي	أكبر من 0.35

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة تعز:

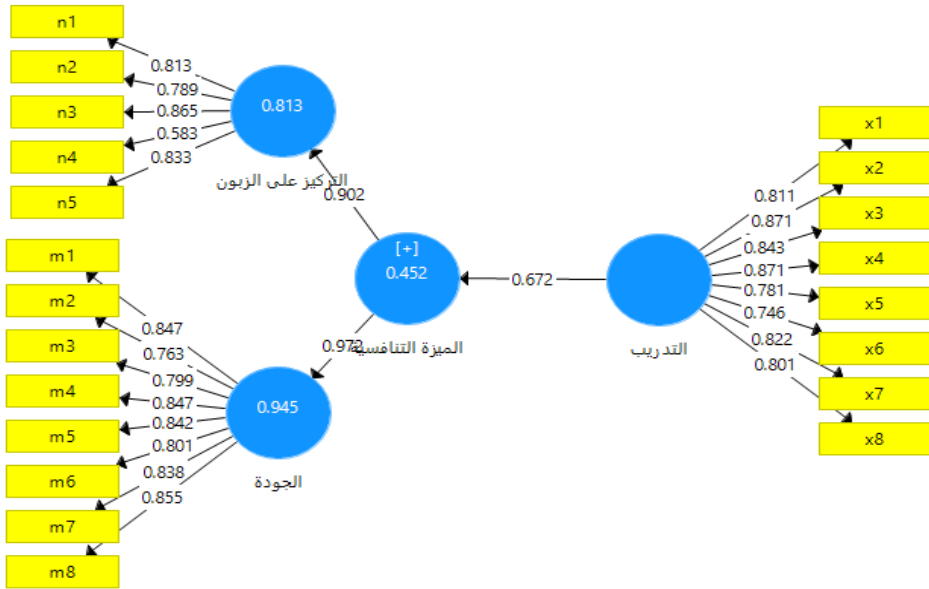
تلاحظ الباحثتان من خلال النموذج البحثي للدراسة الموضح في الشكل (12)، ونتائج ملائمة ذلك النموذج والموضحة في الجدول (12)، أن النموذج يتمتع بجودة ملائمة عالية، كما أسلفنا سابقاً، وبالتالي يمكن قياس أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام مؤشرات النموذج السابق حيث أعطى النموذج مؤشرات لقياس ذلك الأثر، كما هي في الجدول التالي:

جدول (18) مؤشرات أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

النتيجة	حجم التأثير F^2	معامل التحديد R^2	الوزن الإحصائي	المتغير التابع	المتغير المستقل
رفض الفرضية	1.404	0.584	0.764	الميزة التنافسية	تنمية الموارد البشرية

تشير النتائج إلى أن هناك أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية (بأبعادها) في الجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات والذي بلغ قيمته (0.764)، وأن هذا التأثير عالي كما أشارت قيمة معامل حجم الأثر F^2 البالغة (1.404) وهي أكبر من (0.35)، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 (يسمى بالتباين المفسر) البالغة (0.584) إلى أن (58.4%) من التغيرات في الميزة التنافسية تعود إلى تنمية الموارد البشرية في الجامعات الخاصة، وأن بقية التغيرات (التباين غير المفسر) تعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبهذا نتوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية للدراسة.

قامت الباحثتان بتقسيم الفرضية الرئيسية للدراسة إلى فرضيات فرعية، لقياس أثر كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى معرفة أشد تلك الأبعاد تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة.



شكل (4) نموذج تأثير تدريب الموارد البشرية على الميزة التنافسية

ولهذا النموذج مؤشرات تسمى بمؤشرات بناء المتغيرات الكامنة (AVE، CR، Rho-A)، وهي توضح مدى قدرة المتغير الكامن على تمثيل المتغيرات المقاسة والجدول التالي () يوضح مؤشرات المطابقة للمتغيرات الكامنة

جدول (19) يوضح مؤشرات مطابقة المتغيرات الكامنة في نموذج التدريب والميزة التنافسية

المتغير المستقل	مدى المؤشر	المؤشر
التدريب	أكبر من 0.70	معامل التجانس Rho-A
0.936	أكبر من 0.70	درجة معامل الثقة Composite Reliability
0.942	أكبر من 0.50	متوسط التباين المفسر AVE
0.671		

تلاحظ الباحثتان من النتائج في الجدول (15) ان مؤشرات مطابقة النموذج تجاوزت الحد الأدنى للمطابقة، وعليه فان جميع المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية. كما ان للنموذج الموجود في الصفحة السابقة مؤشرات أخرى تسمى بمؤشرات مطابقة النموذج (Q^2 ، GOF، SRMR) وهي توضح مدى مطابقة البيانات مع النموذج البحثي المفترض من قبل الباحثة، والجدول التالي يوضح تلك المؤشرات.

جدول (20) يوضح مؤشرات مطابقة نموذج التدريب والميزة التنافسية

المؤشر	مدى المؤشر	قيمة المؤشر	النتيجة
Q^2	أكبر من الصفر	0.050	مقبول
GOF	0 - 1	0.551	مقبول
SRMR	0 - 1	0.106	مقبول

تلاحظ الباحثتان من خلال قيم مؤشرات المطابقة، ان النموذج المفترض للمتغيرات الكامنة التدريب وابعاد الميزة التنافسية (التركيز على الزبون، الجودة) يتطابق مع البيانات، حيث تلاحظ الباحثة أن قيمة مؤشر المطابقة Q^2 بلغت (0.050) وهي أكبر من الصفر مما يدل على القدرة التفسيرية العالية للمتغير الكامن التدريب في نموذج الميزة التنافسية، اما فيما يخص مؤشر جودة المطابقة GOF فقد بلغت قيمته (0.551) وهي نسبة عالية تجاوزت الحد الأدنى 0.1، وكذلك قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ المعيارية SRMR فقد بلغت قيمة (0.106) وهي أقل من الواحد الصحيح، وبناء على المؤشرات السابقة فان نموذج التدريب يتمتع بدرجة اعتمادية عالية في تفسير التغيرات في الميزة التنافسية

وعليه يمكننا دراسة أثر تدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية، كما يلي:

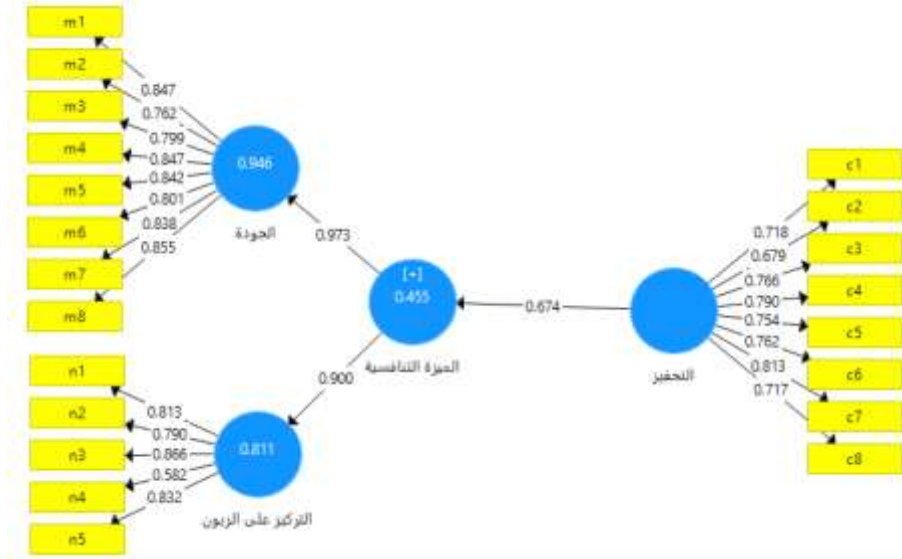
جدول (21) مؤشرات أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	معامل التحديد R^2	حجم التأثير F^2	النتيجة
التدريب	الميزة التنافسية	0.672	التركيز على الزبون	0.452	0.824	رفض الفرضية
			الجودة			

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك أثر إيجابي مباشر لتدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات والذي بلغ قيمته (0.672)، وان هذا التأثير عالي كما اشارت قيمة معامل حجم الأثر البالغة (0.824) وهي أكبر من (0.35)، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.452) إلى أن (45.2%) من التغيرات في الميزة التنافسية تعود الى عملية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة دون تدخل بقية العوامل الأخرى.

كما أن هناك تأثير للتدريب بطريقة غير مباشرة على التركيز على الزبون بنسبة (0.606)، أيضاً التدريب يؤثر بطريقة غير مباشرة على الجودة بنسبة (0.654).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة.



شكل (5) نموذج تأثير تحفيز الموارد البشرية على الميزة التنافسية

ولهذا النموذج مؤشرات تسمى بمؤشرات بناء المتغيرات الكامنة (AVE، CR، Rho-A)، وهي توضح مدى قدرة المتغير الكامن على تمثيل المتغيرات المقاسة والجدول التالي (18) يوضح مؤشرات المطابقة للمتغيرات الكامنة.

جدول (22) يوضح مؤشرات مطابقة المتغيرات الكامنة في نموذج التحفيز الميزة التنافسية

المتغير المستقل	مدى المؤشر	المؤشر
التحفيز	أكبر من 0.70	معامل التجانس Rho-A
	أكبر من 0.70	درجة معامل الثقة Composite Reliability
	أكبر من 0.50	متوسط التباين المفسر AVE

تلاحظ الباحثان من النتائج في الجدول أعلاه (18) ان مؤشرات مطابقة النموذج تجاوزت الحد الأدنى للمطابقة، وعليه فان جميع المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية. كما ان للنموذج اعلاه مؤشرات أخرى تسمى بمؤشرات مطابقة النموذج (Q^2 ، GOF، SRMR) وهي توضح مدى مطابقة البيانات مع النموذج البحثي المفترض من قبل الباحث، والجدول التالي يوضح تلك المؤشرات.

جدول (23) يوضح مؤشرات مطابقة نموذج التحفيز والميزة التنافسية

النتيجة	قيمة المؤشر	مدى المؤشر	المؤشر
مقبول	0.091	أكبر من الصفر	Q^2
مقبول	0.507	0 - 1	GOF
مقبول	0.109	0 - 1	SRMR

تلاحظ الباحثتان من خلال قيم مؤشرات المطابقة، ان النموذج المفترض للمتغيرات الكامنة التحفيز وابعاد الميزة التنافسية (التركيز على الزبون، الجودة) يتطابق مع البيانات، حيث تلاحظ الباحثة ان قيمة مؤشر المطابقة Q^2 بلغت (0.091) وهي أكبر من الصفر مما يدل على القدرة التفسيرية العالية للمتغير الكامن التحفيز في نموذج الميزة التنافسية، اما فيما يخص مؤشر جودة المطابقة GOF فقد بلغت قيمته (0.507) وهي نسبة عالية تجاوزت الحد الأدنى 0.1، وكذلك قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ المعيارية SRMR فقد بلغت قيمة (0.109) وهي أقل من الواحد الصحيح، وبناء على المؤشرات السابقة فان نموذج التحفيز يتمتع بدرجة اعتمادية عالية في تفسير التغيرات في الميزة التنافسية.

وعليه قامت الباحثتان بدراسة تأثير تحفيز الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية، كما يلي:

جدول (24) مؤشرات أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

النتيجة	حجم التأثير F^2	معامل التحديد R^2	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر	المتغير التابع	المتغير المستقل
رفض الفرضية	0.833	0.455	0.607	التركيز على الزبون	0.674	الميزة التنافسية	التحفيز
			0.656	الجودة			

تشير النتائج الى ان هناك أثر ايجابي مباشر لتحفيز الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات والذي بلغ قيمته (0.674)، وان هذا التأثير عالي كما اشارت قيمة معامل حجم الأثر البالغة (0.833) وهي أكبر من (0.35)، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.455) الى ان (45.5%) من التغيرات في الميزة التنافسية للجامعات الخاصة تعود الى عملية تحفيز الموارد البشرية في تلك الجامعات دون تدخل بقية العوامل الأخرى.

كما أن هناك تأثير للتحفيز بطريقة غير مباشرة على التركيز على الزبون بنسبة (0.607)، ايضاً التحفيز يؤثر بطريقة غير مباشرة على الجودة بنسبة (0.656).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة.



شكل (6) نموذج تأثير قيادة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

ولهذا النموذج مؤشرات تسمى بمؤشرات بناء المتغيرات الكامنة (AVE، CR، Rho-A)، وهي توضح مدى قدرة المتغير الكامن على تمثيل المتغيرات المقاسة والجدول التالي (21) يوضح مؤشرات المطابقة للمتغيرات الكامنة.

جدول (25) يوضح مؤشرات مطابقة المتغيرات الكامنة في نموذج القيادة الميزة التنافسية

المؤشر	مدى المؤشر	المتغير المستقل
معامل التجانس Rho-A	أكبر من 0.70	التحفيز
درجة معامل الثقة Composite Reliability	أكبر من 0.70	0.944
متوسط التباين المفسر AVE	أكبر من 0.50	0.948
		0.587

تلاحظ الباحثان من النتائج في الجدول أعلاه (21) ان مؤشرات مطابقة النموذج تجاوزت الحد الأدنى للمطابقة، وعلية فان جميع المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية. كما ان للنموذج اعلاه مؤشرات أخرى تسمى بمؤشرات مطابقة النموذج (Q^2 ، GOF، SRMR) وهي توضح مدى مطابقة البيانات مع النموذج البحثي المفترض من قبل الباحث، والجدول التالي يوضح تلك المؤشرات.

جدول (26) يوضح مؤشرات مطابقة نموذج القيادة والميزة التنافسية

المؤشر	مدى المؤشر	قيمة المؤشر	النتيجة
Q^2	أكبر من الصفر	0.011	مقبول
GOF	0 - 1	0.448	مقبول
SRMR	0 - 1	0.110	مقبول

تلاحظ الباحثان من خلال قيم مؤشرات المطابقة، ان النموذج المفترض للمتغيرات الكامنة وهي: القيادة وأبعاد الميزة التنافسية (الزبون، الجودة) يتطابق مع البيانات، حيث نلاحظ ان قيمة مؤشر المطابقة Q^2 بلغت (0.011) وهي أكبر من الصفر مما يدل على القدرة التفسيرية للمتغير الكامن القيادة في نموذج الميزة التنافسية، اما فيما يخص مؤشر جودة المطابقة GOF فقد بلغت قيمته (0.448) وهي نسبة عالية تجاوزت الحد الأدنى 0.1، وكذلك قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ المعيارية SRMR فقد بلغت قيمة (0.110) وهي أقل من الواحد الصحيح، وبناء على المؤشرات السابقة فان نموذج القيادة يتمتع بدرجة اعتمادية عالية في تفسير التغيرات في الميزة التنافسية.

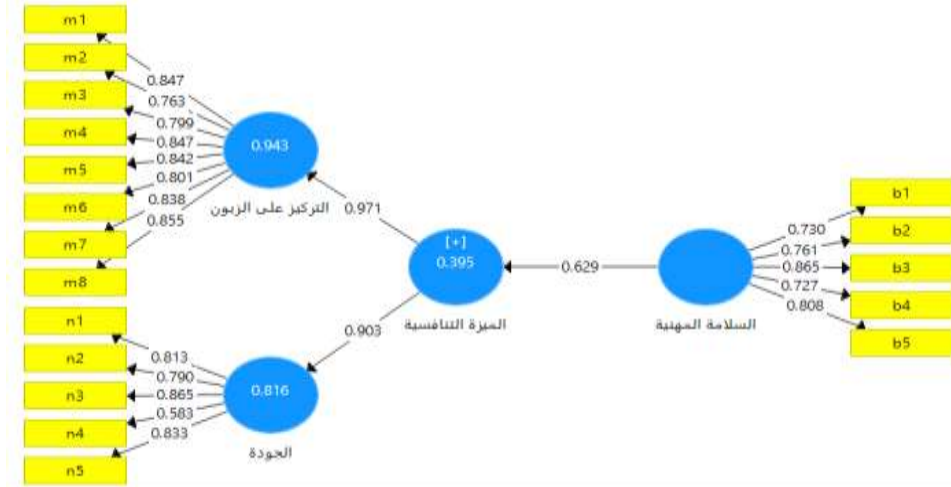
وعلية قامت الباحثان بدراسة تأثير قيادة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية، كما يلي:

جدول (27) مؤشرات أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	معامل التحديد R^2	حجم التأثير F^2	النتيجة
القيادة	الميزة التنافسية	0.585	التركيز على الزبون	0.342	0.52	رفض الفرضية
			الجودة			

تشير النتائج الى ان هناك أثر إيجابي مباشر لقيادة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات والذي بلغ قيمته (0.585)، وأن هذا التأثير عالي كما اشارت قيمة معامل حجم الأثر البالغة (0.52) وهي أكبر من (0.35)، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة

(0.342) إلى أن (34.2%) من التغيرات في الميزة التنافسية للجامعات الخاصة تعود الى قيادة الموارد البشرية في تلك الجامعات دون تدخل بقية العوامل الأخرى. كما أن هناك تأثير للقيادة بطريقة غير مباشرة على التركيز على الزبون بنسبة (0.527)، ايضاً القيادة تؤثر بطريقة غير مباشرة على الجودة بنسبة (0.569).
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلامة المهنة للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة.



شكل (7) نموذج تأثير (السلامة المهنية) الموارد البشرية على الميزة التنافسية

ولهذا النموذج مؤشرات تسمى بمؤشرات بناء المتغيرات الكامنة (AVE، CR، Rho-A)، وهي توضح مدى قدرة المتغير الكامن على تمثيل المتغيرات المقاسة والجدول التالي (24) يوضح مؤشرات المطابقة للمتغيرات الكامنة.

جدول (28) يوضح مؤشرات مطابقة المتغيرات الكامنة في نموذج السلامة المهنية والميزة التنافسية

المتغير المستقل	مدى المؤشر	المؤشر
التحفيز	أكبر من 0.70	Rho-A معامل التجانس
0.944	أكبر من 0.70	Composite Reliability درجة معامل الثقة
0.948	أكبر من 0.50	AVE متوسط التباين المفسر
0.587		

تلاحظ الباحثان من النتائج في الجدول أعلاه (24) ان مؤشرات مطابقة النموذج تجاوزت الحد الأدنى للمطابقة، وعليه فان جميع المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية. كما ان للنموذج اعلاه مؤشرات أخرى تسمى بمؤشرات مطابقة النموذج (Q^2 ، GOF، SRMR) وهي توضح مدى مطابقة البيانات مع النموذج البحثي المفترض من قبل الباحث، والجدول التالي يوضح تلك المؤشرات.

جدول (29) يوضح مؤشرات مطابقة نموذج السلامة المهنية والميزة التنافسية

النتيجة	قيمة المؤشر	مدى المؤشر	المؤشر
مقبول	0.013	أكبر من الصفر	Q^2
مقبول	0.482	0 - 1	GOF
مقبول	0.109	0 - 1	SRMR

تلاحظ الباحثان من خلال قيم مؤشرات المطابقة في الجدول أعلاه، ان النموذج المقترض للمتغيرات الكامنة السلامة المهنية وابعاد الميزة التنافسية (التركيز على الزبون، الجودة) يتطابق مع البيانات، حيث تلاحظ الباحثة ان قيمة مؤشر المطابقة Q^2 بلغت (0.013) وهي أكبر من الصفر مما يدل على القدرة التفسيرية للمتغير الكامن السلامة المهنية في نموذج الميزة التنافسية، اما فيما يخص مؤشر جودة المطابقة GOF فقد بلغت قيمته (0.482) وهي نسبة عالية تجاوزت الحد الأدنى 0.1، وكذلك قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ المعيارية SRMR فقد بلغت قيمة (0.109) وهي أقل من الواحد الصحيح، وبناء على المؤشرات السابقة فان نموذج السلامة المهنية يتمتع بدرجة اعتمادية عالية في تفسير التغيرات في الميزة التنافسية وعالية قامت الباحثان بدراسة أثر السلامة المهنية للموارد البشرية في الجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية، كما يلي:

جدول (30) مؤشرات أثر السلامة المهنية في تحقيق الميزة التنافسية

النتيجة	حجم التأثير F ²	معامل التحديد R ²	التأثير غير المباشر		التأثير المباشر	المتغير التابع	المتغير المستقل
رفض الفرضية	0.654	0.395	0.611	التركيز على الزبون	0.629	الميزة التنافسية	السلامة المهنية
			0.568	الجودة			

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ان هناك أثر إيجابي مباشر للسلامة المهنية للموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات والذي بلغ قيمته (0.629)، وان هذا التأثير عالي كما اشارت قيمة معامل حجم الأثر البالغة (0.654) وهي أكبر من (0.35)، كما تشير قيمة معامل التحديد البالغة (0.395) الى ان (39.5%) من التغيرات في الميزة التنافسية للجامعات الخاصة تعود إلى السلامة المهنية للموارد البشرية في تلك الجامعات دون تدخل بقية العوامل الأخرى. كما ان هناك أثر للسلامة المهنية بطريقة غير مباشرة على التركيز على الزبون بنسبة (0.611)، ايضاً السلامة المهنية تؤثر بطريقة غير مباشرة على الجودة بنسبة (0.568).

النتائج:

- 1- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع.
- 2- أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي عالي مباشر لتدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات.
- 3- أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي عالي مباشر لتحفيز الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات.
- 4- أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي عالي مباشر لقيادة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات.
- 5- أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي عالي مباشر للسلامة المهنية للموارد البشرية في الجامعات الخاصة كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أن تنمية الموارد البشرية في الجامعات الخاصة ظهرت بدرجة مرتفعة حيث جاء بعد القيادة بالمرتبة الأولى وبعد التدريب بالمرتبة الثانية وبعد التحفيز بالمرتبة الثالثة وبعد السلامة المهنية بالمرتبة الرابعة.
- 7- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية لدى الجامعات الخاصة في مدينة تعز كانت عالية حيث جاء بعد (الجودة) بالمرتبة الأولى وبعد (الزبون) بالمرتبة الثانية.



التوصيات:

- فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل الإدارات والاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطوير ادائها لما لها من أثر على تحقيق الميزة التنافسية.
 - توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة من خلال الاهتمام بالظروف المادية والنفسية لبيئة العمل كونها المؤثر الأكبر على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة.
 - استقطاب الكفاءات القيادية لشغل المناصب الإدارية في الجامعات الخاصة، في ضوء معايير معترف بها، وبما يحقق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة.
 - توفير الأعداد المناسبة والكافية من الكوادر البشرية والتي تتمتع بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية.
 - إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع في الجامعات الخاصة، وكذا إعادة توجيه نظام الحوافز لخدمة تحقيق الميزة التنافسية.
 - توصي الباحثان اهتمام الجامعات الخاصة بتدريب وتطوير العاملين بصورة مستمرة لإكسابهم معارف ومهارات جديدة تمكنهم من تحقيق ميزات تنافسية.
 - تحفيز الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتقديم كافة الدعم والمساندة لهم لتعزيز ارتباطهم بأعمالهم وتشجيعهم على بذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - اهتمام مدراء الجامعات الخاصة في مدينة تعز بتدريب العاملين بصورة مستمرة لإكسابهم معارف ومهارات جديدة لتعزيز قدراتهم على احداث التغيير والاستجابة السريعة للمتغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال اليمنية.
 - إشراك العاملين في إبداء الرأي والمشاركة في وضع الأهداف والذي يحقق نوع من أنواع الشعور بالأهمية ويعمل على تعزيز تحقيق الميزة التنافسية.
 - تنمية الموارد البشرية تمّدد إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بتحقيق المستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين إدارة وزيادة الإنتاجية.
 - توفير أدوات السلامة المهنية للعاملين، وسن قوانين لردع المخالفين لها، بما يضمن سلامة الكادر البشري، واستمرار عطائهم بما يحقق الميزة التنافسية بين الجامعات.
- ### توصيات حول الدراسات المستقبلية:

- اجريت هذه الدراسة على الجامعات الخاصة في مدينة تعز تحديدا تقترح الباحثة توسيع هذه الدراسة على جميع الجامعات الخاصة في الجمهورية اليمنية وإجرائها ايضا على الجامعات الحكومية.
- توصي الباحثان ايضا بإجراء مزيد من الدراسات حول أثر تنمية الموارد البشرية على متغيرات أخرى.
- إجراء دراسة للكشف عن الاستراتيجيات اللازمة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات الخاصة.

المراجع العربية:

الكتب:

- خيري، أسامة (2014) القيادة الإستراتيجية- دار الراجحة للنشر والتوزيع- عمان الاردن.
- أبو القاسم، حمدي (2004)، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - مذكرة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير - فرع إدارة الأعمال - جامعة الجزائر
- تركي، براء رجب (2015)- نظام الحوافز الإدارية- دار الراجحة للنشر والتوزيع- عمان-الاردن.
- كربالي بغداد (2014) دور الابداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات- مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.



جرني (2012) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

عجعج، الشلبي (2015)، التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة من الاتصالات الأردنية.

عبد الوهاب (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الاتصال للهاتف النقال الجزائرية

الكلالدة، طاهر محمود (2008) - تنمية وإدارة الموارد البشرية - عمان الاردن.
السويسسي، عز الدين على، الخفاجي، نعمة عباس خضير (2015)، الميزة التنافسية وفق منظورات استراتيجية التغيير التنظيمي - دار الأيام - عمان - الأردن.

معطاء الله، كلثوم (2013)، أهمية السلامة المهنية للموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - جامعة قاصدي مرباح

ابو بكر، مصطفى محمود (2008) - ادرة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الاسكندرية.
الحريري، محمد سرور (2012) - طرق واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية - دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان.
عبده حافظ، محمد (2010)، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

العزاوي، نجم عبد الله (2010) جواد، د.عباس حسين - الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية - دار اليازوري العملة للنشر - الأردن.

المجلات والدوريات:

أبو دولة، جمال، وصالحية، محمد (2005)، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية"، دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 25، العدد الأول.

بخوش، مديحة، (2013)، "دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة الباحث، عدد 12، الجزائر.

أبو سعده، إبراهيم محمد (2007)، "الموارد البشرية ودورها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية في الشركات العائلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول.

بسيوني، حسن، أيوب حسن (2005)، "الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة - دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول.

المواقع الإلكترونية:

Yazantayyem@windowslive.com

<http://www.groupe-metidji.com>

<http://mmsec.com>

المراجع الأجنبية:

Charlie Cook, "Managing Human Resources", 14th edition, The University of West Alabama, 2003



- Chris Zook, James Allen, "Strategies for Growth", BAIN & Company, Two Copley, Boston, 2000
- David Campbell, George Stone house, Bill Houston, "Business Strategy: An Introduction", 2001.
- Denise Lindsey Wells, "Strategic management for Senior Leader: A Hand Book for Implementation", Department of the Navy Total Quality Leader ship Office, Virginia, USA, 2000
- Dennis Dickson & Tom Baum, "Relationship Between Strategic HRM And Competitive Advantage In The Hotel Industry" A Case Study Of The Budget Hotel Sector, 2006
- Dennise A & Griffin. R, "Human Resources Management", 2ndedition, New York, Houghton Mifflin Company, 2005.
- Dessler, Gary, "Human Resources Management", 9thedition, New Gersy, prentice Hall, 2003
- Fisher & others, "Human Resources Management Concept &Application", 5thedition, New York, Houghton, Mifflin Company, 2003
- Gregory G. Dess, Alex Miller, "Strategic Management Creating Competitive advantage", McGraw Hill, Inc., 1993
- Haaga-Hella, "Competence Management and Human Resources Development", 2007
- Hill Charles & Jones Gareth, "Strategic Management-An integrated Approach", Houghton Mifflin Company, 2001
- John W.Slocum E-Jackson, and Don Hellriegel, "CompetencyBased Management", Thomson South-Western,2008
- Johnson Gery, Scholes, Kevan, "Exploring Corporate Strategy", 6thedition, prentice Hall International, 2002
- Kofi Obeng & Isaiah Ugboro, "Effective Strategic planning in Public Transit Systems", Elsevier Ltd. 2006
- Mary, M. ART, "The Challenges for Getting to the Future", LIMARA and Deloitte, entitled technology, 2002.