



The impact of human resource strategy on achieving competitive advantage in private universities in the capital city of Sana'a, Yemen.

Rafeeq Abdu Mohmmad AL-Sharmani^{1,*}, Abdu Ahmed Ali Al-Ameri²

¹ Center of Business Administration, - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

²Department of Business Administration, University of Science & technology - Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: r.771666654@gmail.com

Keywords

1. Strategic human resource management
 2. competitive advantage
 3. private universities
-

Abstract:

This study aimed to determine the impact of strategic human resource management with its dimensions (training strategy, recruitment strategy, compensation strategy, employee empowerment strategy, career path strategy) on competitive advantage in private universities in Yemen's capital, Sana'a. The study targeted, through a comprehensive survey, all employees from the senior leadership in private universities in the capital (university presidents, their deputies, general directors, their assistants, department managers, and heads of technical departments through whom competitive advantage is achieved). The total study population was 1,343 individuals, with 300 questionnaires distributed and 268 questionnaires analyzed. The study followed a descriptive analytical approach, and data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The structural equation modeling was performed using Partial Least Squares (Smart-PLS-SEM). The study reached several findings, the most important of which is the positive impact of human resource management strategies on achieving competitive advantage in the private universities of the study area. There is also significant interest in managing strategic human resources in all its dimensions and enhancing this practice using modern scientific methods to achieve the goals of private universities, as well as the necessity of encouraging employee participation in decision-making and providing satisfactory incentives to motivate them towards creativity.

أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة-صنعاء

رفيق عبده محمد الشرمانى^{1*} , عبده أحمد علي العامري²

¹ مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² قسم إدارة الأعمال - جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: r.771666654@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الميزة التنافسية

1. إدارة استراتيجية الموارد البشرية

3. الجامعات الأهلية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة استراتيجية الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التدريب، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تمكين العاملين، استراتيجية المسار الوظيفي) في الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء. واستهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل جميع العاملين من القيادات العليا في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة (رؤساء الجامعات ونوابهم ومدراء العموم ومساعدتهم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام الفنيين الذين يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (1343) عنصراً، وتم توزيع 300 استبانة، وتم تحليل عدد (268) استبانة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونموذج المعادلة البنائية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى (Smart-PLS-SEM) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية مجال الدراسة، وأيضاً وجود اهتمام كبير بإدارة استراتيجية الموارد البشرية بجميع أبعادها، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة لتحقيق أهداف الجامعات الأهلية، وضرورة تشجيع مشاركة العاملين في صناعة القرارات، ومنح حوافز مرضية للعاملين لتشجيعهم على الإبداع.

المقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات كبيرة في النمو، وتحديدًا قطاع الجامعات الأهلية وزيادة المنافسة فيما بينها، وفي عالم اليوم الأكثر تغييرًا وديناميكية يجد قطاع التعليم الأهلي نفسه من وقت لآخر أمام جملة من التحديات والتغيرات المستمرة، وأهمها ازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، والتطور التكنولوجي المتسارع، ونقص مضطرد في الموارد، وارتفاع مستوى وعي العملاء وقدرتهم على تمييز جودة الخدمة المقدمة لهم، فضلاً عن التحديات التي تفرضها التغيرات المعرفية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية في بيئتنا العربية عموماً واليمنية على وجه الخصوص، ومن شأن هذه التغيرات أن تفرض على الجامعات الأهلية مواكبة متطلبات المرحلة بتقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية ومستوى عالٍ من الجودة والتميز حتى تتمكن من التغلب على الصعوبات ومواجهة التحديات وتحقيق تفرد في الميزة التنافسية والأداء الأفضل من خلال كادر بشري مؤهل.

وتعد الميزة التنافسية من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، حيث أصبحت معايير تحقيق التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات بشكل عام إلى تحقيقها، حيث نشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس حديثة متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها المختلفة واستثمار قدراتها وتحقيق

المنافع والفوائد لأصحاب المصلحة من أصحاب رأس المال في المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع من ناحية أخرى (السلي، 2002، 20).

وبالنظر لهذه التطورات المستمرة في أهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها ومن الحصول على ميزة تنافسية لجأت إدارة المنظمات إلى توظيف مفاهيم وأساليب جديدة في إدارتها تتناسب وأهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن أهم ما توصلت إليه نجد مفهوم استراتيجية الموارد البشرية، والذي يعني اعتماد منهجية فكرية توجه عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وتنميتها بأسلوب منظم يضمن اتفاق غايات المنظمة مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والتقاء كل ذلك مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة تسمح بتحقيق ميزة تنافسية تصل بها إلى أهدافها المرجوة. (بشر، 2019) وتؤكد دراسة الفقهاء (2015) إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية وعلى مقدار تمييزها، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاستثمار الكفء في هذه الموارد مما يعظم قيمتها ويكون ذلك من خلال مجموعة من السياسات التي تتبعها المنظمة في إدارتها لمواردها البشرية.

وتؤكد دراسة الضامن (2012) على أن "العامل الذي يُمكن أن يوفر للمنظمات ميزة تنافسية هو العنصر البشري، وأن معظم القيمة السوقية للمنظمة التي يمثلها العنصر البشري في المنظمات، يعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً"، حيث توصلت دراسة: قائد

دفع الجامعات الأهلية للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

ويؤكد البشاري (2019) أن "القدرات التنافسية للمنظمة تتضمن مجموعة من العناصر المتشابكة والمتفاعلة مع المهارات البشرية والتكنولوجيا والموارد المالية، والتي تستغل الإدارة والتنسيق بينها لتحقيق أفضل فائدة للعميل. وتتكون القدرات التنافسية للمنظمة من القدرات البشرية والقدرات التنظيمية والإنتاجية والتسويقية."

بناءً على ما سبق، تتضح المشكلة الرئيسة للدراسة الحالية في دراسة أثر تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية. وأظهرت نتائج العديد من الدراسات فاعلية تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وتتجلى الفجوة البحثية لهذه الدراسة فيما يلي:

- توصيات ونتائج الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، والتي أوصت بضرورة بناء نموذج للميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، وتأثير تطوير الموارد البشرية على بناء هذه الميزة، مثل دراسات (شليبي، 2018)، (سعدان، 2015)، (عسكر، 2016)، (البشاري، 2019)، (الدليمي، 2018)، (أبو هادي، 2019)، (منى الغشمي، 2019)، و(هزاع، 2020).

- عدم وجود نموذج للميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية، وهو أمر ضروري لمواجهة التحديات البيئية المختلفة وتحقيق مخرجات تعليمية متميزة.

- عدم وضوح مستوى التأثير الذي تحدثه استراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية في تحقيق

(2015) إلى "أن نجاح المنظمات لا يقوم على الإمكانيات المادية المتوفرة لديها ومدى ما تمتلكه من رأس المال المادي الملموس، بل يقوم على القدرات التي يمتلكها العنصر البشري للمنظمات".

وفي ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة لتحديد أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

مشكلة الدراسة:

التعليم العالي الأهلي في اليمن ظاهرة حديثة بدأت في عام 1992، أي بعد سنتين من توحيد اليمن. حيث قامت حكومة الوحدة بتوسيع أنشطة السوق بعد تبنيها للتوجهات الرأسمالية، مما شجع بعض الجهات وأصحاب الأموال على المطالبة بدور للقطاع الخاص في إنشاء وتمويل مؤسسات التعليم العالي الأهلية، والتي كانت حكرًا على القطاع الحكومي. ونتيجة لذلك، تم إنشاء كليات وجامعات أهلية. ومع تأكيد توجهات الدولة نحو اقتصاد السوق وفي ظل التغيرات العالمية وتزايد تأثيراتها، انتشرت الجامعات الأهلية في اليمن بشكل كبير، ليتجاوز عددها ثمان جامعات أهلية في أقل من خمس سنوات (1992-1996). وفي هذه الفترة، زاد عددها بشكل غير مدرّوس حتى تجاوزت (30) جامعة أهلية تقريباً في نهاية عام 2021 في جميع أنحاء اليمن (وفقاً لدليل نظام الجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2021).

وقد أصبحت المنافسة التي تواجهها الجامعات حقيقة واقعة، بسبب التغيرات الكبيرة التي شهدتها في بيئاتها على المستويين المحلي والعالمي. وبدأت الجامعات الأهلية تدرك هذه المنافسة وتلمس زيادتها في الحدة، بالإضافة إلى ظهور منافسين جدد. وهذا

الهدف الرئيس:

تحديد أثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف عن مستوى تطبيق إدارة استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

2. التعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها ومحدودية الدراسات التي أجريت في موضوعها، حيث يتسم موضوع استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الذي تتناولها هذه الدراسة بالتميز العلمي والعملية على حد سواء، ونوضحها في التالي:

الأهمية النظرية:

■ تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها في إثراء العلمي الذي قد تضيفه الدراسة في مجالات مفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعادها وعلاقتها بالاستراتيجية العامة للمنظمة ومفهوم الميزة التنافسية ومكوناته وأبرز نماذجها، وما ستضيفه هذه الدراسة للمكتبة اليمنية والعربية من إثراء في الإطار المعرفي للفكر الإداري، حيث لم يجد موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية حتى الآن - وخصوصاً - في اليمن اهتماماً كافياً من جانب الباحثين.

الميزة التنافسية في التعليم العالي بشكل عام، والجامعات الأهلية محل الدراسة بشكل خاص.

- إبراز القيمة الحقيقية للجامعات الأهلية، والتي تكمن في مواردها البشرية، وكفاءتها الفردية والجماعية، ومدى تطوير معارفها ومهاراتها واتجاهاتها الإدارية والقيادية والإبداعية، وقدرتها على توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية.

وبناءً على أهمية الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية، وأهمية استراتيجية تطوير الموارد البشرية، وأهمية الدراسات التطبيقية فإن مشكلة الدراسة تتمثل في وجود فجوة مفاهيمية وتطبيقية جديرة بالبحث، تتجلى مفاهيمياً في غياب نموذج معرفي يتناول أثر استراتيجية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية. وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على

التساؤل الآتي:

ما أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية

اليمنية بأمانة العاصمة؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

2. ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات

الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة بناءً على ما تم طرحه سابقاً في مشكلة الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى كل جامعة واقتراح المعالجات المناسبة.
- مساعدة قطاع التعليم العالي بشكل عام والجامعات الأهلية اليمنية بشكل خاص في تحديد الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطبيق نموذج في الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية الذي سيتم بناؤه من خلال الدراسة.
- مساعدة مسؤولي منظمات الأعمال اليمنية عموماً والجامعات الأهلية بشكل خاص من تطبيق فعال لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوجه نحو الميزة التنافسية للمنظمات والجامعات في ضوء ما يمكن أن تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.

النموذج المعرفي للدراسة:

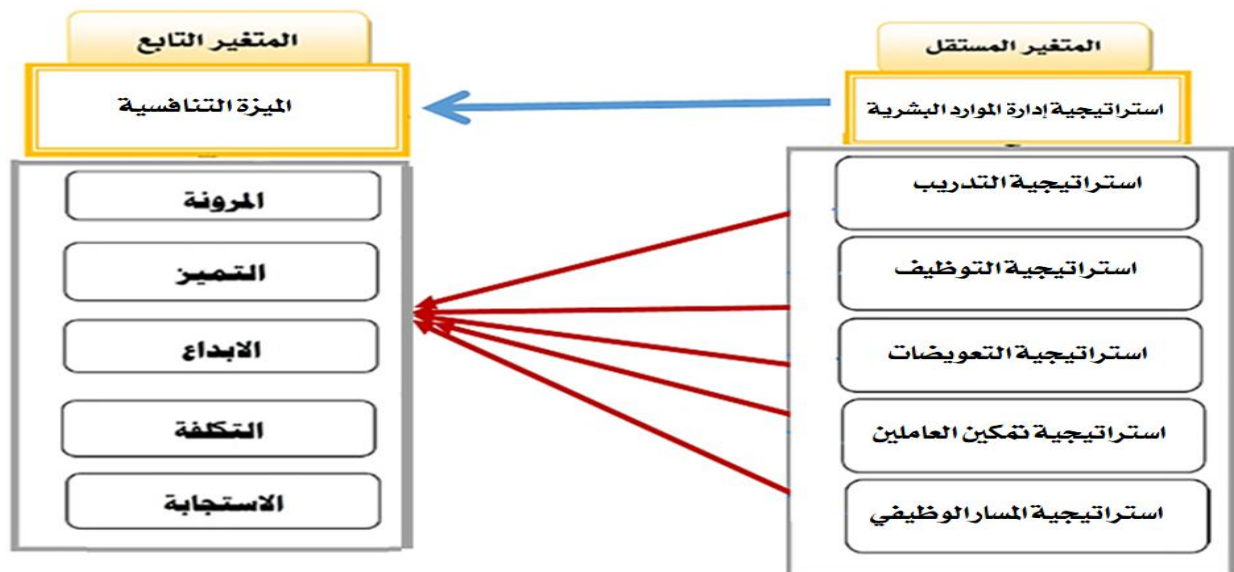
في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، والاطلاع على بعض الدراسات المحلية والعربية، وبناء على تحليل للدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لمكونات الدراسة وأبعادها، والذي يتكون من المتغير المستقل: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع والذي يتكون من: تحقيق الميزة التنافسية: في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من الدور الكبير والمتزايد للجامعات الأهلية في تعزيز الوعي العلمي والثقافي والوطني، كونه يعد من أبرز قطاعات التعليم في اليمن، لما للجامعات الأهلية من دور مهم في تحريك عجلة التنمية العلمية والثقافية من خلال نشر العلم والمعرفة، مما يتطلب معه الاهتمام بمستوى الأداء وجودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الأهلية وآليات تطويرها.

الأهمية العملية:

- إبراز الأهمية التطبيقية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية بناءً على نتائج معرفة أثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية التي ستصل إليها الدراسة.
- الوقوف على واقع الجامعات الأهلية فيما يتعلق بتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية وصولاً إلى

الشكل (1) النموذج المعرفي للدراسة



التأصيل العلمي لنموذج الدراسة: تم التأصيل العلمي للنموذج المعرفي للدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، والاطلاع على بعض الدراسات المحلية والعربية وبناء على تحليل للدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لمكونات الدراسة وأبعادها، والذي يتكون من المتغير المستقل: استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاده (استراتيجية التدريب، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تمكين العاملين، استراتيجية المسار الوظيفي)، وكذا المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعاده (التميز، الإبداع، التكلفة، المرونة، الاستجابة)، واستناداً إلى مرجعيات علمية تمثلت في العديد من والدراسات السابقة والعربية، مثل: دراسة (هزاع، 2020) ودراسة (الدليمي، 2018)، كما أن الباحث يرى وفقاً لبعض الدراسات، مثل: دراسة (بشر، 2019)، ودراسة (النشومي، الدعيس، 2017) بأن استراتيجية الموارد البشرية يمكن أن تكون أحد العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، وتأثير استراتيجية الموارد البشرية في الميزة التنافسية حسب دراسة (الغشمي، 2019) ودراسة (عطية، 2015).

فرضيات الدراسة:

في ضوء متغيرات الدراسة وأهدافها، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية المسار الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

حدود الدراسة:**الحدود الموضوعية:**

إن الحدود الموضوعية للدراسة تتمثل بالمتغير التابع "الميزة التنافسية" بأبعاده الخمسة (التميز- المرونة، الأبداع، الاستجابة، التكلفة) والمتغير المستقل "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" بأبعاده الخمسة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تمكين العاملين، استراتيجية المسار الوظيفي).

الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالأشخاص المعنيين بتحقيق الميزة التنافسية، وهم (عمداء الكليات، مدراء العموم، مدراء الإدارات، رؤوس الأقسام الأكاديمية، رؤساء الأقسام الإدارية).

الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية/الميدانية لهذه الدراسة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة- صنعاء المرخصة من التعليم العالي في اليمن خلال فترة المسح الميداني للدراسة 2023م.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: الموارد البشرية: تتمثل التعاريف الإجرائية في كل من المتغير المستقل (استراتيجية إدارة الموارد البشرية) وأبعاده، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ومختلف عناصره من خلال الاطلاع على المراجع الأجنبية والعربية في هذا المجال وبما يخدم أهداف هذه الدراسة، وتعاريف الباحث لمصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو الآتي:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحسين

مؤهلات أو أداء الأفراد عبر العديد من المستويات التنظيمية في التدرج الهرمي عن طريق التدريب وتطوير المسار المهني للعاملين وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" (Meifert، 2013، 17).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: بأنها مجموعة من العمليات والممارسات طويلة المدى في الجامعات الأهلية تستهدف إيجاد الكوادر البشرية المؤهلة معرفياً ومهارياً لتساهم من خلالهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية، وذلك ضمن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية في الجامعات.

استراتيجية التدريب: تعرف استراتيجية التدريب: يعرفها الديب (2009، 53) بأنها "مجابة وملاحقة التغيرات المتسارعة، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: بأنها مجموعة من العمليات والممارسات طويلة المدى في الجامعات الأهلية اليمنية التي تسعى لإكساب العاملين فيها للمعارف والمهارات والاتجاهات لتعزيز وتطوير قدراتهم وإمكاناتهم في الأداء بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية.

إستراتيجية التوظيف: هي عملية توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل

(الاستقطاب والاختيار والتعيين) لتتمكن من اختيار الأشخاص الأفضل للعمل (حمداوي، 2004، 24) ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: أنها مجموعة من العمليات والممارسات من الأنشطة تقوم بها الجامعات لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل، ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد ليسهموا في تميز ونجاح الجامعة بما يحقق لها الميزة التنافسية وذلك ضمن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية.

استراتيجية التعويضات: هي كل ما يتعلق بمكافأة الموارد البشرية في المنظمات من خلال نظم الدفع والمكافآت بمختلف أشكالها من أجل مساهمة الموظفين في زيادة الإنتاجية والجودة في تقديم الخدمات، كما قد تستخدم كحوافز لمكافأة الموظفين في المنظمة وجذب موظفين جدد (الربابعة، 2006).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: بأنها ما يحققه ويحصل عليه العاملون مقابل جهودهم وعملهم، كذلك العمل على تصميم نظام أجور يتناسب وطبيعة الجامعات وعلاقتها بعاملها وفق استراتيجية كل جامعة، في المرتبات والأجور والحوافز بما يحقق لها الميزة التنافسية، وذلك ضمن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية.

استراتيجية تمكين العاملين: تعرف استراتيجية التمكين بأنها: "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة

يعتمد على تلاؤم حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها البعيدة". أبو النصر (2009، 165) ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: بأنها مجموعة من العمليات والممارسات العملية طويلة المدى تقوم بها الإدارة العليا للجامعات في دعم العاملين، وتشجيعهم على استثمار معارفهم وتفعيل مهاراتهم وخبراتهم من أجل أداء أفضل، وذلك بمنحهم صلاحيات كاملة وفي حدود مسؤولياتهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية وإشراكهم في صناعة القرارات بما يمكنهم من الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية.

إستراتيجية المسار الوظيفي: يعرف المسار الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة الوظائف المتنوعة والمتتالية التي يشغلها الفرد أفقياً ورأسياً خلال حياته العملية وحتى تقاعده، وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو في عدة منظمات في مجال واحد أو في عدة مجالات. (العريقي، 2018، 224)

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: بأنها مجموعة العمليات والسياسات المشتركة بين الوظائف وإدارة الجامعة التي تعمل على إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد من خلال تحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتأهيل وتطوير للتوفيق بين أهداف العاملين والجامعة في نفس الوقت بما يحقق لها الميزة التنافسية، وذلك ضمن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية.

المحور الثاني: الميزة التنافسية: تُعرف الميزة التنافسية بأنها: "الخصائص الفردية التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين والمحتملين، كما

يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة ما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بمنافسيها" (البكري، 2013، 12) ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: بأنها قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة والتميز مما يكسب خريجها أو العاملين فيها مزايا تنافسية في سوق العمل، مما يعكس تقدمها، من خلال قدرتها على خفض التكلفة والكفاءة في التكنولوجيا والابتكار وامتلاكها موارد بشرية مؤهلة تسهم في تحقيق التميز على الجامعات المنافسة.

التميز: تم تعريفه بأنه عبارة عن الممارسات المتفردة التي تقوم بها المنظمات في المدخلات والعمليات وصولاً لتحقيق التفوق والريادة على المنظمات المماثلة، وبما يفوق توقعات العملاء ويحقق رغبات كافة المستفيدين وفق معايير معتمدة وقابلة للقياس. (بشر، 2019)

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفه: بأنه تقديم خدمات تعليمية مميزة وفريدة وذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر العملاء، تتضمن جودة فريدة وتلبي احتياجاتهم.

المرونة: تُعرّف المرونة بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على الوظائف والعمليات الرئيسية في مواجهة الضغوط من خلال المقاومة والتكيف مع التغيير (الشوابكة، 2018).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: بأنها قدرة الجامعات الأهلية اليمنية من تكيف مواردها المختلفة لتلبية احتياجات عملائها لتحقيق الميزة التنافسية.

التكلفة: عبارة عن عملية لإدارة الأرباح بصفة عامة وذلك عن طريق تحديد مستويات جودة المنتج أو الخدمة والتي تمكن المنظمة من تحقيق استراتيجيتها للربح على أن يتم تحقيق تلك المستويات المذكورة في مراحل التخطيط للمنتج أو الخدمة، وكذلك تطويره للمستوى الذي يقابل تطلعات واحتياجات العملاء. (الرفاعي، 2006) ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: بأنها الطريقة التي يتم بها تحديد قيمة الخدمات المقدمة من الجامعات الأهلية والتي يجب أن تكون كافية لتطوير أداء العاملين وجودة الخدمات المقدمة للعملاء مع ضمان تحقيق الأرباح للجامعة وبما يحقق لها الميزة التنافسية.

الاستجابة: تعرف الاستجابة بأنها اتجاه إيجابي أو سلبي يعتمد عليه العملاء في تجاربهم لمنتجات المنظمة بحيث تكون متوفرة لدى مجموعة كبيرة من الأفراد والمنظمات، وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج منتجات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات العميل. (النعمي، 2018، 181).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفها: بأنها قدرة الجامعات الأهلية على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة الفورية لاحتياجاتهم ولشكواهم، والعمل على حلها، والاستعداد لتقديم الخدمة بشكل دائم والقدرة على تقديمها في أي وقت يحتاجها العملاء بشكل يميز الجامعة عن منافسيها.

الأبداع: يعرف الهليل (2017، 60-45) الإبداع بأنه: القدرة على الابتكار وزيادة تنمية الأداء، وهو مزيج من الخبرات والمهارات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل المشكلات وتطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تعريفه: بأنه عبارة عن قدرة الجامعة على إنتاج الأفكار المفيدة والجديدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق بحيث يشكل مصدراً رئيساً للميزة التنافسية لأنه يمنح الجامعة شيئاً متفرداً يميزها عن منافسيها.

نبذة عن الجامعات الأهلية اليمنية:

الجامعات الأهلية اليمنية هي الجامعات التي أنشئت بموجب القانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية وتعديلاته والذي يهدف إلى وضع الأحكام والضوابط المنظمة لإنشاء الكليات الأهلية، وتحديد مجالات الإشراف والرقابة الحكومية على أدائها بما يؤدي إلى:

1. تشجيع وحماية الاستثمار الخاص في مجال التنمية البشرية.

2. تعزيز الثقة بأداء هذه المؤسسات في فعاليتها وكفاءتها وجودة مخرجاتها.

وتعمل الجامعات الأهلية على تحقيق الأهداف

التالية:

أ- الأهداف التعليمية التي تضمنها الدستور وأهداف الجامعات المنصوص عليها في قانون الجامعات اليمنية.

ب- الإسهام في رفع مستوى التعليم الجامعي والعالي والبحث العلمي.

د - توفير التخصصات العلمية والتقنية الحديثة في مختلف المجالات بما يحقق الربط بين أهداف الجامعة واحتياجات المجتمع.

هـ - العمل على إيجاد قواسم مشتركة لتوحيد هوية الجيل من خلال المناهج التعليمية التي تعمق القيم الدينية والوطنية واللغة العربية.

ولأغراض هذه الدراسة: فقد تم تعريف الجامعات الأهلية اليمنية: بأنها كل مؤسسة خاصة تعمل في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو الليسانس) على الأقل وتملكها جهة غير حكومية.

المحور الثالث: الدراسات السابقة:

1- دراسة (سعدان، 2015) بعنوان (أثر تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية في اليمن)

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية تنمية الموارد البشرية ودوره في خلق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء في الإدارة العليا والوسطى في (7) جامعات يمنية، حيث قبلت المشاركة (4) جامعات فقط، وبلغت عينة الدراسة الفعلية (90) مفردة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss). وتوصلت الدراسة للعديد من

النتائج أهمها: إن الإدارة العليا تولي الموارد البشرية اهتماماً كبيراً، وإن خلق روح المسؤولية لدى العاملين له أهمية كبيرة لدى إدارة الجامعة، وإن التدريب أدى إلى زيادة قدرات المديرين في حل مشاكل العمل.

2- دراسة (شرح الله، 2015) واقع تخطيط المسار الوظيفي للعاملين الإداريين: دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة العلوم، والتعرف على الإمكانيات الفردية للموظف وتطويرها، ودور المنظمة في رسم المسار الوظيفي ورسم خرائط الترقّيات والنقل والتدوير والتدريب وتقييم الأداء. وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وبلغت عينة الدراسة من (120) مفردة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، ومن النتائج: إن المنظمة تقوم بعملية التدريب بشكل سليم من حيث تحديد الاحتياجات وتخطيطها وتنفيذها، وأن هناك غياباً كبيراً لمدى معرفة الموظفين بتخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه من قبل المنظمة.

3- دراسة (قائد: 2015) بعنوان (ممارسات تنمية الموارد البشرية في اليمن - دراسة في قطاع التعليم باليمن).

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم من خلال دراسة واقع السياسات والتخطيط الاستراتيجي ومستوى فعالية برامج التدريب والتنمية والعقبات الرئيسة التي تواجه الموارد البشرية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي وتم

الاعتماد على برنامج (SPSS)، وتكون مجتمع الدراسة من (1150) مفردة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: وجود سياسات وخطة لتطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم، وأن الإدارة العليا ليست حريصة على مواكبة التغيرات الاجتماعية والتنمية في اليمن وعدم استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية. وأن للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو.

4- دراسة (عسكر: 2016) بعنوان: (درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية من وجهة نظر العملاء، وتحديد درجة الممارسة القيادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات في المراكز الرئيسة للجامعات الأهلية باليمن المرخص لها من التعليم العالي، وبلغ عددهم (66) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجّهة قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن.

5- دراسة (النشمي، الدعيس: 2017) بعنوان (الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

الخاصة باليمن، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات العليا والوسطى ومديري الإدارة ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الخاصة اليمنية والبالغ عددها (24) جامعة. ومثلت العينة (5) جامعات خاصة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم تحليل بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (spss)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري، وتنفيذ الإبداع بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة اليمنية، ووجود مستوى عالٍ بين ممارسة سلوك الإبداع والقدرات الإبداعية بين القيادات الوسطى في الجامعات الخاصة اليمنية.

6- دراسة (هزاع:2020) بعنوان (أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية في اليمن من خلال المرونة الاستراتيجية، وتمثل مجتمع الدراسة من الجامعات الأهلية التي مضى على تأسيسها أكثر من (10) سنوات ويقل أعضاء هيئة التدريس فيها عن (45) عضواً، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1200) وبلغت عينة الدراسة (291) مفردة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) بالإضافة إلى استخدامات برنامج (AMOS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد اهتمام كبير لدى

الجامعات من خلال ممارسة الإبداع المنظمي، والمرونة الاستراتيجية، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

7- دراسة (إبراهيم: 2015) بعنوان (تنمية الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)

هدفت الدراسة إلى التعرف على منجزات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السودانية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات، تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها تأثير معنوي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كان لديها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية.

8- دراسة (الفقهاء: 2015) بعنوان (تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي)

هدفت الدراسة إلى البرهنة على ارتباط استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم مع تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وإلى إبراز أهمية تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وتنفيذها، وتمثل مجتمع الدراسة في جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية

والوصفية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، وجود ارتباط قوي بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية.

9- دراسة (سبرينه:2015) بعنوان (أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتكون مجتمع الدراسة من بعض الجامعات الجزائرية، والبالغ (3676) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية (524) مفردة، توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: تتبنى الجامعات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية محل الدراسة مع وجود بعض القصور في ممارسة بعض الاستراتيجيات، ووجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية.

10- دراسة (الدليمي:2018) بعنوان (أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات العراقية الأهلية).

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأهلية العراقية، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأهلية العراقية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الأهلية العراقية، وتم اختيار عينة مكونة من (310) مفردة. وتم استخدام

الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة (SPSS) لتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات الموارد البشرية ككل على الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لهذا النوع من الدراسات الاجتماعية.

مصادر وطرق جمع المعلومات:

المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية بجمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، عن طريق الاستبانة؛ كونها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات.

المصادر الثانوية: تمثلت في البحوث والمجلات العلمية المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والكتب العلمية التي صدرت في مجال الدراسة، ومن مواقع الإنترنت المتخصصة.

وحدة التحليل المستخدمة في الدراسة:

تتمثل وحدة التحليل للدراسة بـ (الجامعات)، وعددها (6) جامعات.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة بنوعيتها الوصفية والاستدلالية مراعيًا في ذلك طبيعة الدراسة وأهدافها. حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الإنسانية (spss) لتحليل النتائج، وبرنامج تقنية نمذجة المعادلة البنائية "AMOS" وبرنامج

(Smart-PLS) لدراسة الثبات، وصدق التقارب، واختبار فرضيات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها. **مجتمع وعينة الدراسة:**

مجتمع الدراسة: كما يعرفه (العريقي، 2015: 156) هو "جميع العناصر الظاهرة من وحدات (أفراد وأحداث وأشياء) التي يدرسها الباحث، ويتم اختيار وسحب العينة منها بالفعل، وبذلك يكون مجتمع الدراسة جميع العناصر التي يمكن تعميم الدراسة عليها"، واستناداً إلى موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم تحديد المجتمع المستهدف بالدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة، من الجامعات الأهلية العاملة في أمانة العاصمة، حيث بلغ عدد الجامعات الأهلية (34) جامعة حتى بداية العام 2023م، وهو الوقت الذي قام فيه الباحث بالمسح الميداني وإجراءات الدراسة، وهي الجامعات المرخص لها بالعمل من وزارة التعليم العالي واعتمادها في بوابة التنسيق الموحد للوزارة (<https://moheye.net>).

واستناداً إلى موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة من الجامعات الأهلية التي يبلغ عدد كلياتها (5) كليات وأكثر، ومضى على تأسيسها عشرة أعوام فأكثر ولديها

دورتان استراتيجيتان، وقد بلغت عدد عناصر مجتمع الدراسة (1343) حسب الجدول (1). وتم تحديد عينة مكونة من رؤوسا ونواب الجامعات وعمداء الكليات والمدراء التنفيذيين والعموم ونوابهم ومساعدتهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية والمشرفين الإداريين، والمختصين في الجامعات مجال الدراسة، ومركزها الرئيسي في أمانة العاصمة صنعاء.

وقد تم التنوع في المستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة من خلال التركيز على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول متغيرات أبعاد الدراسة: (تحقيق الميزة التنافسية، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية)، وبما يمكن أن يسهم في الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية. حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين في الجامعات محل الدراسة من القيادات العليا والوسطى والتنفيذية والمختصين الذين لديهم ارتباط بموضوع الدراسة والتي يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية للجامعات محل الدراسة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (300) مفردة، وتم احتساب طريقة حجم العينة بواسطة معادلة كيرجسي ومورجان.

جدول (1) عينة الدراسة وحجمها

م	اسم الجامعة	المركز الرئيسي	سنة التأسيس	عدد الكليات	عدد العاملين	حجم عينة الدراسة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	صنعاء	1992	7	930	208
2	الجامعة اليمنية	صنعاء	1994	6	70	16
2	جامعة الملكة أروى	صنعاء	1996	6	49	11
4	جامعة آزال للتنمية البشرية	صنعاء	2008	5	80	18
5	الجامعة اليمنية الأردنية	صنعاء	2008	6	65	15

6	جامعة دار السلام الدولية	صنعاء	2010	9	145	32
إجمالي عينة مجتمع الدراسة						
					1343	300

المصدر: (مدراء الموارد البشرية في الجامعات الأهلية، 2022).

لتقييم البيانات، والتحليل الوصفي، ودراسة افتراضات النمذجة، والتباين المتعدد وبرنامج (SmartPLS) لدراسة الثبات، وصدق التقارب، واختبار فرضيات الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم الاستعانة فيها بالمتخصصين وأساتذة إدارة الأعمال في العديد من الجامعات اليمنية والعربية، ومن المهنيين المتخصصين لتحكيم الاستبانة، لتكون فقرتها النهائية بعد استكمال بناء وتحكيم الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (47) فقرة، وتم استخدام مقياس ليكرت السباعي لتحديد إجابات أفراد العينة.

ثبات أداة الدراسة:

• معادلة كيرجسي ومورجان

(1970) Kergcie&Morgan

حيث $N = x_2np(1-p)/d^2(n-1) + x_2p(1-P)$

أن:

• N حجم العينة المطلوب

• n حجم مجتمع الدراسة

• P مؤشر السكان

• d نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه

وأكبر قيمة له (0.05)

X2 قيمة كا 2 لدرجة حرية واحدة (3.841) عند

مستوى ثقة (0.95) 0

التحليل الإحصائي للدراسة:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

جدول (2) ثبات أداة الدراسة

المتغير	البعد	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	.843	5
	استراتيجية التوظيف	.785	5
	استراتيجية التعويضات	.879	5
	استراتيجية تمكين العاملين	.874	4
	استراتيجية تطوير المسار الوظيفي	.888	5
	المرونة	.903	5
الميزة التنافسية	التكلفة	.826	5
	الإبداع	.870	4
	التميز	.874	5
	الاستجابة	.896	5

استراتيجية تطوير المسار الوظيفي	0.834	0.000
------------------------------------	-------	-------

من الجدول (3) أظهرت نتائج تحليل صدق أداة الدراسة من خلال معاملات الارتباط أن جميع أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط بعلاقة إيجابية وقوية مع المتغير العام، مما يعكس تحقق الصدق التلازمي للأداة. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.739 لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية و0.909 لكل من استراتيجيات التوظيف والتعويضات، وكانت جميع العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى 0.000. وتشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تمتلك مستوى عالٍ من الصدق، مما يعزز من قدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وفاعلية.

جدول (4) صدق أداة الدراسة للمتغير التابع

Correlations		
الميزة التنافسية		
	معامل الارتباط	الدالة
المرونة	0.875	0.000
التكلفة	0.857	0.000
الإبداع	0.927	0.000
التميز	0.883	0.000
الاستجابة	0.876	0.000

من الجدول (4) أظهرت نتائج تحليل صدق أداة الدراسة أن جميع أبعاد الميزة التنافسية تتمتع بعلاقات ارتباط قوية وإيجابية مع المتغير العام، مما يؤكد تحقق الصدق التلازمي للأداة. حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.857 لبعد التكلفة و0.927 لبعد الإبداع، وكانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.000. وتعكس هذه النتائج

من الجدول (2) أظهرت نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كورونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) أن جميع أبعاد استراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية تمتلك مستوى ثبات مرتفع، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد لمقاييس الدراسة. وقد تراوحت قيم الثبات لأبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بين 0.785 لاستراتيجية التوظيف و0.888 لاستراتيجية تطوير المسار الوظيفي، مما يعكس موثوقية عالية في قياس هذه الأبعاد. أما بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية، فقد حققت جميعها قيماً مرتفعة تجاوزت 0.826، حيث كان أعلى ثبات مسجل لبعد المرونة (0.903)، مما يؤكد دقة الأداة البحثية في قياس المفاهيم المستهدفة. وبناءً على هذه النتائج، فإن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية، مما يجعلها مناسبة لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه بدقة وموضوعية.

صدق أداة الدراسة:

جدول (3) صدق أداة الدراسة للمتغير المستقل

Correlations		
استراتيجية إدارة الموارد البشرية		
	معامل الارتباط	الدالة
استراتيجية تدريب الموارد البشرية	0.739	0.000
استراتيجية التوظيف	0.909	0.000
استراتيجية التعويضات	0.909	0.000
استراتيجية تمكين العاملين	0.880	0.000

دقة أداة الدراسة في قياس أبعاد الميزة التنافسية، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة من التحليل.

جدول (5) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

النوع	N	%
أنثى	54	20.6%
ذكر	208	79.4%

بينت النتائج في الجدول (5) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 78.9% بعدد 198 مشاركًا، في حين بلغت نسبة الإناث 21.1% بعدد 53 مشاركة.

جدول (6) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المؤهل العلمي	N	%
ثانوية عامة فأقل	10	3.8%
بكالوريوس	85	32.4%
ماجستير	107	40.8%
دكتوراه	60	22.9%

بينت النتائج في الجدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير 40.8% بعدد 107 مشاركين، تلاهم الحاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة 32.4% بعدد 85 مشاركًا. أما الحاصلون على درجة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم 22.9% بعدد 60 مشاركًا، في حين كانت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل 3.8% بعدد 10 مشاركين. ويعكس هذا التوزيع تنوعًا في المؤهلات العلمية بين المشاركين، مما يثري الدراسة ويوفر قاعدة بيانات متنوعة تدعم صحة النتائج وتعميمها.

جدول (7) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المسمى الوظيفي	N	%
الوظائف الفنية	104	39.7%
رئيس الجامعة/نائب رئيس الجامعة	8	3.1%
رئيس قسم أكاديمي	74	28.2%
رئيس قسم/ مسؤول وحدة	13	5.0%
عميد كلية/ نائب العميد	28	10.7%
مدير إدارة / نائب	22	8.4%
مدير عام/ نائب / مساعد	13	5.0%

بينت النتائج في الجدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث شكلت الوظائف الفنية النسبة الأكبر بواقع 39.7% بعدد 104 مشاركين. تلاها رؤساء الأقسام الأكاديمية بنسبة 28.2% بعدد 74 مشاركًا. أما عمداء الكليات ونوابهم فبلغت نسبتهم 10.7% بعدد 28 مشاركًا، في حين كانت نسبة مديري الإدارات ونوابهم 8.4% بعدد 22 مشاركًا. كما شملت العينة رؤساء الأقسام/

مسؤولي الوحدات بنسبة 5.0% بعدد 13 مشاركًا، وكذلك المديرين العامين ونوابهم أو مساعديهم بنسبة 5.0% بعدد 13 مشاركًا. وأخيرًا، كانت نسبة رؤساء الجامعات ونوابهم هي الأقل بواقع 3.1% بعدد 8 مشاركين. ويعكس هذا التوزيع تنوعًا وظيفيًا في عينة الدراسة، مما يساهم في شمولية النتائج وتمثيل مختلف المستويات الوظيفية في البحث.

جدول (8) المتغيرات الديمغرافيا لعينة الدراسة

مدة الخدمة في الجامعة		
N	%	
30	11.5%	أقل من 5 سنوات
47	17.9%	6-10 سنوات
64	24.4%	11-15 سنة
121	46.2%	أكثر من 15 سنة

بينت النتائج في الجدول (8) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الجامعة، حيث كانت النسبة الأكبر من المشاركين من ذوي الخبرة الطويلة، إذ بلغت نسبة الذين خدمتهم في الجامعة أكثر من 15 سنة 46.2% بعدد 121 مشاركًا. تلاهم المشاركون الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 24.4% بعدد 64 مشاركًا. كما كانت نسبة المشاركين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 6 إلى 10 سنوات 17.9% بعدد 47 مشاركًا، في حين شكل

المشاركون الذين خدمتهم أقل من 5 سنوات 11.5% بعدد 30 مشاركًا. ويعكس هذا التوزيع تنوعًا في خبرات المشاركين في الجامعة، مما يعزز من مصداقية النتائج وتمثيل مختلف مستويات الخبرة الأكاديمية والإدارية.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

المتغير التابع: الميزة التنافسية:

بُعد: المرونة:

جدول (9) المتوسطات والانحراف لمعاري والأهمية لبعد المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تتميز خطط الجامعة بالمرونة التي تتلاءم مع المتغيرات المتسارعة حولها.	4.84	1.555	69.14%	مرتفع إلى حد ما

5	2	تتميز الجامعة بمرونتها السريعة في توفير الموارد المطلوبة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	4.550	1.517	65.00%	مرتفع إلى حد ما
3	3	تلبى الجامعة حاجات الطلبة بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل.	4.660	1.576	66.57%	مرتفع إلى حد ما
2	4	تعمل الجامعة على تعديل أنظمتها لمواكبة بيئة العمل المتغيرة.	4.820	1.558	68.86%	مرتفع إلى حد ما
4	5	تضع الجامعة خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات البيئة الخارجية	4.550	1.570	65.00%	مرتفع إلى حد ما
		المرونة	4.682	1.320	66.89%	مرتفع إلى حد ما

من الجدول (9) جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تتميز خطط الجامعة بالمرونة التي تتلاءم مع المتغيرات المتسارعة حولها" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.840 وانحراف معياري 1.555، ويعزى ذلك إلى قدرة الجامعات الأهلية اليمنية على الاستجابة الفعالة للتغيرات السريعة في البيئة التعليمية والاقتصادية. وهذه المرونة تعد أمراً ضرورياً في ظل التحديات المستمرة التي تواجه قطاع التعليم العالي في اليمن، سواء من حيث التغيرات التكنولوجية، أو متطلبات سوق العمل، أو الظروف الاقتصادية والسياسية. ويشير ذلك إلى أن هذه الجامعات تعمل على تطوير خطط استراتيجية ديناميكية تساعد على التكيف مع المستجدات، مما يعزز استمراريته في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.

بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تتميز الجامعة بمرونتها السريعة في توفير الموارد المطلوبة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.550 وانحراف معياري

1.517، ويعزى ذلك إلى أن بعض المشاركين قد يرون أن توفير الموارد لمواجهة التغيرات ليس دائماً سريعاً بما فيه الكفاية. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية اليمنية إلى وجود تحديات في سرعة توفير الموارد اللازمة عند الحاجة. وقد يكون ذلك مرتبطاً بعوامل مثل المحددات المالية، والإجراءات الإدارية المطولة، أو القيود اللوجستية التي تؤثر على قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على تلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة. وهذا قد يؤدي إلى بطء في تنفيذ بعض التعديلات المهمة، مما قد يؤثر على فاعلية الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للجامعة. وجاء المتوسط الكلي لبُعد "المرونة" يساوي 4.682 وانحرافه المعياري يساوي 1.320، مما يشير إلى أن مستوى المرونة يتمتع بتقييم مرتفع إلى حد ما من قبل عينة الدراسة.

يُعد: التكلفة:**جدول (10) المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد التكلفة**

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	الرتبة
1	تتميز الجامعة بانخفاض تكاليف عملياتها المختلفة.	4.510	1.580	64.43%	مرتفع إلى حد ما	2
2	تسعى الجامعة إلى خفض تكاليف خدماتها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	4.800	1.652	68.57%	مرتفع إلى حد ما	1
3	تعمل إدارة الجامعة على توفير الموارد التي تدعم الكفاءة.	4.290	1.631	61.29%	متوسط	4
4	تقدم الجامعة خدماتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين	3.460	1.639	49.43%	منخفض إلى حد ما	5
5	تطور الجامعة طرق وأساليب ابتكارية تضمن لها تخفيض التكلفة.	4.240	1.644	60.57%	متوسط	3
	التكلفة	4.258	1.251	60.83%	متوسط	

جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تقدم الجامعة خدماتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.460 وانحراف معياري 1.639، ويعزى ذلك إلى أن البعض قد يرى أن أسعار خدمات الجامعة ليست أقل من المنافسين، أو أن هذه المسألة ليست محور التركيز الرئيس. وقد يكون هذا مرتبطاً بعدة عوامل، مثل تكاليف التشغيل المرتفعة، والاعتماد على الرسوم الدراسية كمصدر رئيسي للتمويل، أو اختلاف جودة الخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين.

وجاء المتوسط الكلي لبعد "التكلفة" يساوي 4.258 وانحرافه المعياري يساوي 1.251، مما يشير إلى أن التقييم العام للتكلفة من قبل عينة الدراسة كان متوسطاً.

من الجدول (10) جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تسعى الجامعة إلى خفض تكاليف خدماتها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.800 وانحراف معياري 1.652، ما يشير إلى إدراك العاملين لجهود الجامعة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة. وفي ظل الظروف الاقتصادية التي تواجه اليمن، تسعى الجامعات الأهلية إلى تحقيق التوازن بين جودة التعليم وتقليل المصاريف التشغيلية، وذلك من خلال تحسين الإدارة المالية، وتوظيف التكنولوجيا، وترشيد الإنفاق في الجوانب غير الأساسية. وهذه الاستراتيجية يمكن أن تسهم في تعزيز الاستدامة المالية للجامعة، وزيادة قدرتها على تقديم تعليم متميز بتكاليف معقولة. بينما

تُعد: الإبداع:

جدول (11) المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد الإبداع

الترتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	تتضمن استراتيجية الجامعة في تنمية الإبداع لدى مواردها البشرية.	4.420	1.602	63.14%	متوسط
4	2	تستثمر الجامعة الأفكار الإبداعية لتعزيز التجديد في مجالات العمل المختلفة.	4.050	1.846	57.86%	متوسط
2	3	تتوافر في الجامعة بيئة عمل ملائمة تشجع على الإبداع.	4.280	1.788	61.14%	متوسط
3	4	توفر الجامعة الموارد اللازمة لدعم برامج الإبداع.	4.190	1.865	59.86%	متوسط
		الإبداع	4.234	1.508	60.48%	متوسط

من الجدول (11) جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تتضمن استراتيجية الجامعة في تنمية الإبداع لدى مواردها البشرية" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.420 وانحراف معياري 1.602، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تولي أهمية لتنمية الإبداع بين موظفيها وتدمجه ضمن استراتيجياتها. ويشير هذا إلى إدراك العاملين لاهتمام الجامعة بتعزيز الإبداع وتنميته بين كوادرها في الجامعات الأهلية اليمنية، ويعد الإبداع عاملاً مهماً لتحسين جودة التعليم والتطوير الإداري، حيث يتم توظيفه في تحسين أساليب التدريس، ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري، وتشجيع البحث العلمي والتطوير المهني. كما أن الجامعات التي تدمج الإبداع ضمن استراتيجياتها تسهم في توفير بيئة أكثر تحفيزاً لموظفيها وتعزز تنافسيتها في قطاع

التعليم العالي. بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تستثمر الجامعة الأفكار الإبداعية لتعزيز التجديد في مجالات العمل المختلفة" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.050 وانحراف معياري 1.846، ويعزى ذلك إلى أن البعض قد يرى أن الجامعة لا تستثمر الأفكار الإبداعية بشكل كافٍ أو بشكل فعال لتحفيز التجديد في جميع المجالات.

وهذا يشير إلى وجود فجوة بين تبني الإبداع كمفهوم واستثماره فعلياً في تحسين العمليات الداخلية والتطوير المؤسسي. وجاء المتوسط الكلي لبعد "الإبداع" يساوي 4.234 وانحرافه المعياري يساوي 1.508، مما يشير إلى أن التقييم العام لوجود استراتيجية الإبداع في الجامعة كان متوسطاً.

يُعد: التميز"**جدول (12) المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد التميز**

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
4	1	تراعي الجامعة رغبات العملاء عند تصميم الخدمات المختلفة.	4.750	1.522	67.86%	مرتفع إلى حد ما
2	2	تقدم الجامعة خدماتها وفق أفضل معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	5.270	1.324	75.29%	مرتفع
3	3	تراقب الجامعة جودة خدماتها بشكل مستمر.	4.900	1.576	70.00%	مرتفع إلى حد ما
5	4	تلتزم الجامعة بتزويد العملاء بخدمات تفوق توقعاتهم.	4.060	1.755	58.00%	متوسط
1	5	تقدم الجامعة خدماتها بمستوى جودة أعلى من جودة خدمات المنافسين	4.920	1.610	70.29%	مرتفع إلى حد ما
		التميز	4.783	1.275	68.33%	مرتفع إلى حد ما

من الجدول (12) جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تقدم الجامعة خدماتها وفق أفضل معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 5.270 وانحراف معياري 1.324، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تركز على تقديم خدمات تتسم بأعلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي مما يساهم في تعزيز سمعتها التنافسية. ويشير إلى أن الجامعة تلتزم بتقديم خدمات أكاديمية وإدارية وفق أعلى المعايير المعتمدة، وتستهدف التميز في مجال التعليم العالي. بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تلتزم الجامعة بتزويد العملاء بخدمات تفوق توقعاتهم" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.060 وانحراف معياري

1.755، ويعزى ذلك إلى أن البعض قد يشعر بأن الجامعة لا تتفوق دائماً على توقعات العملاء. وهذا قد يشير إلى وجود فجوة بين تقديم الخدمات والتوقعات العالية التي قد يكون لديها بعض العملاء (الطلاب وأولياء الأمور). وقد يكون ذلك راجعاً إلى التحديات المالية واللوجستية التي قد تواجهها الجامعات الأهلية في اليمن، مما قد يعوقها عن تقديم خدمات تتفوق دائماً على التوقعات. كما قد يتعلق ذلك بتحديات، مثل محدودية الموارد، أو صعوبة مواكبة متطلبات السوق ومتطلبات التعليم العالي المتطورة بسرعة. وجاء المتوسط الكلي لبعد "التميز" يساوي 4.783 وانحرافه المعياري يساوي 1.275، مما يشير إلى أن التقييم العام لتمثيل التميز في الخدمات كان مرتفعاً إلى حد ما.

تُعد: الاستجابة:**جدول (13) المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعء الاستجابة**

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
4	1	توجد آلية واضحة ومعتمدة تضمن سرعة تقديم الخدمات لعملاء الجامعة.	4.59 0	1.670	65.57 %	مرتفع إلى حد ما
3	2	تتميز الجامعة باستجابتها السريعة للتغيير في نوع الخدمات المطلوبة من قبل العملاء.	4.66 0	1.606	66.57 %	مرتفع إلى حد ما
1	3	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية وفق احتياجات سوق العمل.	5.02 0	1.500	71.71 %	مرتفع إلى حد ما
5	4	تهتم الجامعة بمقترحات العملاء التي تسهم في تطوير خدماتها وفق رغباتهم.	4.42 0	1.838	63.14 %	متوسط
2	5	تشكل استجابة الجامعة لعملائها أحد العناصر الرئيسة في استراتيجيتها.	4.67 0	1.541	66.71 %	مرتفع إلى حد ما
		الاستجابة	4.67 1	1.374	66.73 %	مرتفع إلى حد ما

من الجدول (13) جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تقدم الجامعة خدماتها التعليمية وفق احتياجات سوق العمل" في المرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 5.020 وانحراف معياري 1.500، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تركز بشكل كبير على ملائمة خدماتها التعليمية مع احتياجات سوق العمل مما يعزز القدرة التنافسية لها. كما أن هذا يدل على أن الجامعة تولي اهتماماً كبيراً بتوجيه برامجها الأكاديمية لمواءمة احتياجات سوق العمل. وهذه الاستجابة لسوق العمل تساعد في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة، حيث يمكن للطلاب الحصول على مهارات ومؤهلات تزيد من فرص توظيفهم بعد التخرج. وفي السياق اليمني، يعكس ذلك حرص الجامعات الأهلية على تقديم برامج تعليمية تُواكب التطورات الاقتصادية والمهنية في

البلاد، مما يساعد في رفع مستوى توظيف الخريجين وتحقيق الاستقرار المهني لهم. بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تهتم الجامعة بمقترحات العملاء التي تسهم في تطوير خدماتها وفق رغباتهم" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.420 وانحراف معياري 1.838، ويعزى ذلك إلى أن بعض العملاء قد لا يشعرون أن مقترحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار بالشكل المطلوب أو أن تأثير هذه المقترحات في تطوير الخدمات يكون محدوداً. كما أن هذا يشير إلى وجود تباين في استجابة الجامعة لمقترحات العملاء، ومن الممكن أن تكون البنية الإدارية أو الموارد المحدودة في بعض الجامعات الأهلية سبباً في تقليل فعالية استجابة الجامعة لمقترحات العملاء. وجاء المتوسط الكلي لبعء "الاستجابة" يساوي 4.671 وانحرافه المعياري

المتغير المستقل: استراتيجية إدارة الموارد البشرية:
بُعد: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

يساوي 1.374، مما يشير إلى أن التقييم العام
لاستجابة الجامعة لاحتياجات عملائها كان مرتفعاً
إلى حد ما.

جدول (14) المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد استراتيجية التدريب

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	يتوفر لدى الجامعة وحدة مختصة لتدريب العاملين.	5.830	1.209	83.29 %	مرتفع
4	2	تضع الجامعة برامج متجددة لتطوير قدرات العاملين.	4.750	1.435	67.86 %	مرتفع إلى حد ما
5	3	تضع الجامعة خططا تدريبية شاملة لمواردها البشرية وفقا للاحتياجات الفعلية للعاملين.	4.710	1.322	67.29 %	مرتفع إلى حد ما
3	4	تركز أهداف الخطة التدريبية على رفع مستوى سلوك ومعارف ومهارات الموارد البشرية.	4.870	1.433	69.57 %	مرتفع إلى حد ما
2	5	تحرص الجامعة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.	4.970	1.349	71.00 %	مرتفع إلى حد ما
		استراتيجية تدريب الموارد البشرية	5.024	1.059	71.77 %	مرتفع إلى حد ما

للاحتياجات الفعلية للعاملين" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.710 وانحراف معياري 1.322، ويعزى ذلك إلى احتمال وجود فجوة بين احتياجات العاملين الفعلية والبرامج التدريبية المقدمة، حيث قد يلاحظ البعض عدم كفاية بعض الخطط التدريبية في تلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين، مما قد يؤثر على فاعلية التدريب. ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية اليمنية بأن بعض هذه الجامعات قد لا تمتلك آليات واضحة ودقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، أو قد تواجه تحديات في تخصيص الموارد الكافية

من الجدول (14) جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يتوفر لدى الجامعة وحدة مختصة لتدريب العاملين" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 5.830 وانحراف معياري 1.209، ويمكن تفسير ذلك في سياق الجامعات الأهلية اليمنية بأن هناك اهتماماً واضحاً بإنشاء وحدات مختصة بالتدريب، مما يعكس وعي هذه الجامعات بأهمية تطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءتهم.

بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تضع الجامعة خططا تدريبية شاملة لمواردها البشرية وفقا

1.059، مما يشير إلى أن الاستراتيجية بشكل عام تتمتع بتقييم مرتفع إلى حد ما من قبل عينة الدراسة. **بُعد: إستراتيجية التوظيف:**

لتنفيذ خطط تدريبية متكاملة تتماشى مع متطلبات التطوير المستمر للكوادر الأكاديمية والإدارية. وجاء المتوسط الكلي لبُعد "استراتيجية تدريب الموارد البشرية" يساوي 5.024 وانحرافه المعياري يساوي

جدول (15) المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد استراتيجية التوظيف

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
2	1	تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً.	4.810	1.373	68.71 %	مرتفع إلى حد ما
4	2	تستقطب الجامعة الموارد البشرية ذوي الكفاءات في الوظائف النوعية.	4.710	1.654	67.29 %	مرتفع إلى حد ما
3	3	تقوم الجامعة بإجراء تحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	4.780	1.477	68.29 %	مرتفع إلى حد ما
5	4	يوجد لدى الجامعة آلية واضحة لاستقطاب الخريجين المتفوقين.	4.380	1.679	62.57 %	متوسط
1	5	تقوم الجامعة بالإعلان عن حاجتها من العاملين باستخدام وسائل إعلان متنوعة.	5.010	1.336	71.57 %	مرتفع إلى حد ما
		استراتيجية التوظيف	4.737	1.107	67.67 %	مرتفع إلى حد ما

البعض قد يرى أن الآليات المتبعة لاستقطاب الخريجين المتفوقين ليست واضحة أو فعالة بما فيه الكفاية. وجاء المتوسط الكلي لبُعد "استراتيجية التوظيف" يساوي 4.737 وانحرافه المعياري يساوي 1.107، مما يشير إلى أن الاستراتيجية بشكل عام تتمتع بتقييم مرتفع إلى حد ما من قبل عينة الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج في سياق الجامعات الأهلية اليمنية على ضوء الظروف والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات التعليمية. فقد أظهرت الدراسة أن الجامعات الأهلية في اليمن تعتمد بشكل كبير على وسائل إعلان متنوعة للإعلان عن احتياجاتها من العاملين، وهو ما يعكس سعيها إلى

من الجدول (15) جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تقوم الجامعة بالإعلان عن حاجتها من العاملين باستخدام وسائل إعلان متنوعة" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 5.010 وانحراف معياري 1.336، ويعزى ذلك إلى استخدام الجامعة لوسائل إعلام متنوعة وفعالة في الإعلان عن الوظائف المتاحة، مما يزيد من فرص جذب الكفاءات المناسبة. بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة آلية واضحة لاستقطاب الخريجين المتفوقين" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.380 وانحراف معياري 1.679، ويعزى ذلك إلى أن

توسيع قاعدة المرشحين وجذب الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف المتاحة. ويعود ذلك إلى المنافسة المتزايدة بين الجامعات الأهلية لاستقطاب أفضل الكوادر الأكاديمية والإدارية، مما يدفعها إلى استخدام قنوات توظيف متعددة لضمان الوصول إلى شريحة أوسع من الباحثين عن العمل. وفي المقابل، فإن تدني متوسط الموافقة على الفقرة المتعلقة بوجود آلية واضحة لاستقطاب الخريجين المتفوقين يشير إلى وجود فجوة في استراتيجيات التوظيف لدى الجامعات الأهلية اليمنية.

وبشكل عام، يعكس المتوسط الكلي لاستراتيجية التوظيف توجه الجامعات الأهلية نحو تحسين عمليات التوظيف واستقطاب الكفاءات، إلا أن هناك حاجة لتعزيز آليات استقطاب الخريجين المتميزين، من خلال وضع برامج واضحة للتوظيف المبكر، وتوفير بيئة عمل جاذبة، وربط ذلك بالتحفيز والتطوير المهني المستمرين.

بُعد: استراتيجية التعويضات:

جدول (16) المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد استراتيجية التعويضات

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	تعتمد الجامعة سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة والأداء).	4.580	1.597	65.43%	مرتفع إلى حد ما
2	2	ترتبط الجامعة منح الحوافز بمعايير من خلال التميز في الأداء.	3.950	1.819	56.43%	متوسط
3	3	تقدم الجامعة حوافز متنوعة للحفاظ على كادرها (أصحاب الخبرات المميزة).	3.770	1.902	53.86%	متوسط
5	4	يوجد لدى الجامعة نظام حوافز واضح وفعال.	3.520	1.976	50.29%	منخفض إلى حد ما
4	5	تمنح الجامعة حوافز مالية غير مباشرة للعاملين (الإجازات الطبية، التأمين الصحي، التقاعد)	4.570	1.709	65.29%	مرتفع إلى حد ما
		استراتيجية التعويضات	4.080	1.482	58.29%	متوسط

من الجدول (16) جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تعتمد الجامعة سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة والأداء)" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.580 وانحراف معياري 1.597، ويعزى ذلك إلى مرونة سياسة التعويض التي تراعي الخبرة والأداء، مما يزيد من

رضا العاملين ويدعم تحفيزهم. وهذا يشير إلى إدراك العاملين لأهمية هذه السياسة في تحقيق العدالة الوظيفية وتحفيز الأداء. فالجامعات الأهلية اليمنية، نظراً لمحدودية الموارد المالية، قد تلجأ إلى تطبيق سياسات تعويض مرنة بدلاً من الهياكل التقليدية الجامدة، بحيث تربط المكافآت والتعويضات بمستوى

الخبرة والأداء الفعلي. وهذا من شأنه أن يعزز الدافعية لدى العاملين، ويحفزهم على تحسين إنتاجيتهم وتطوير مهاراتهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الأكاديمي والإداري في هذه الجامعات. بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "يوجد لدى الجامعة نظام حوافز واضح وفعال" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.520 وانحراف معياري 1.976، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدة أسباب تتعلق بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية. فقد يواجه العاملون عدم وضوح في معايير الحوافز أو نقصاً في العدالة في توزيعها، مما قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

وجاء المتوسط الكلي لـ "استراتيجية التعويضات" يساوي 4.080 وانحرافه المعياري يساوي 1.482، مما يشير إلى أن الاستراتيجية بشكل عام تتمتع بتقييم متوسط من قبل عينة الدراسة. وهذا يعكس الحاجة إلى تطوير هذه الاستراتيجية بشكل أكبر من خلال تعزيز الشفافية في أنظمة الحوافز، ووضع معايير واضحة وموضوعية لتوزيعها، وتحسين الحوافز غير المالية، مثل: فرص التطوير المهني، والاعتراف بالإنجازات، وخلق بيئة عمل داعمة تشجع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

بُعد: استراتيجية تمكين العاملين:

جدول (17) المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد استراتيجية التمكين

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
2	1	تتضمن استراتيجية الجامعة تمكين مواردها البشرية كلاً في مجال عمله.	4.610	1.668	65.86%	مرتفع إلى حد ما
1	2	تمنح إدارة الجامعة صلاحيات كاملة للعاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	4.770	1.617	68.14%	مرتفع إلى حد ما
4	3	يشارك العاملون في صناعة القرارات التي تؤثر على عملهم بصفة دائمة.	4.240	1.688	60.57%	متوسط
3	4	تمنح الجامعة العاملين فرصة اقتراح التحسينات والتي يرون أنها مناسبة.	4.450	1.565	63.57%	مرتفع إلى حد ما
		استراتيجية تمكين العاملين	4.518	1.393	64.54%	مرتفع إلى حد ما

من الجدول (17) جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تمنح إدارة الجامعة صلاحيات كاملة للعاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط

4.770 وانحراف معياري 1.617، الذي يشير إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تعتمد بشكل واضح على تفويض السلطات، مما يمنح العاملين الحرية في أداء مهامهم دون الحاجة إلى الرجوع المستمر

للإدارة العليا. وهذه الممارسة تعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والتمكين، وتساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال منحهم الثقة في قدراتهم واتخاذهم للقرارات المناسبة داخل نطاق مهامهم. كما أن هذه الاستراتيجية قد تكون ضرورية في الجامعات الأهلية التي تسعى إلى رفع كفاءة العمل وتقليل البيروقراطية التي قد تعيق الإنجاز. بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يشارك العاملون في صناعة القرارات التي تؤثر على عملهم بصفة دائمة" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.240 وانحراف معياري 1.688، ويعزى ذلك إلى أن البعض قد يرى أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المؤثرة على عملهم ليست مستمرة أو فعالة بما فيه الكفاية. وقد يعود ذلك إلى تبني بعض

الجامعات الأهلية اليمنية لنمط إداري مركزي يقتصر فيه اتخاذ القرار على المستويات العليا، مما يقلل من إشراك العاملين في رسم السياسات التي تؤثر على عملهم اليومي. وهذا قد يؤدي إلى ضعف الشعور بالاندماج الوظيفي والرضا المهني، حيث يشعر العاملون بأن قرارات العمل تتخذ دون الأخذ برأيهم أو ملاحظاتهم بشكل كافٍ. وجاء المتوسط الكلي لبعد "استراتيجية تمكين العاملين" يساوي 4.518 وانحرافه المعياري يساوي 1.393، مما يشير إلى أن استراتيجيات تمكين العاملين بشكل عام تحظى بتقييم مرتفع إلى حد ما من قبل عينة الدراسة.

يُعد: استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

جدول (18) المتوسطات والانحراف المعياري والأهمية لبعد استراتيجية المسار الوظيفي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	1	توجد آلية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي.	4.190	1.690	59.8 6%	متوسط
2	2	تحدد الجامعة مسار التطور الوظيفي لذوي الكفاءات من خلال تقييم أدائهم.	3.870	1.633	55.2 9%	متوسط
4	3	يساعد تطوير المسار الوظيفي-العاملين الحاليين-على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات.	4.190	1.771	59.8 6%	متوسط
5	4	يتم تصميم مسار وظيفي واضح للعاملين اعتماداً على التخصص الوظيفي.	4.060	1.783	58.0 0%	متوسط
3	5	تقوم الجامعة بتعيين القيادات العليا والوسطى من العاملين فيها.	3.710	1.979	53.0 0%	متوسط
		استراتيجية تطوير المسار الوظيفي	4.006	1.476	57.2 3%	متوسط

من الجدول (18) جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "توجد آلية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي" بالمرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.190 وانحراف معياري 1.690، ويعزى ذلك إلى أن هناك آلية معتمدة لتخطيط المسار الوظيفي، مما يسهل على العاملين معرفة تطورهم المهني داخل الجامعة. كما يدل ذلك على أن الجامعات الأهلية اليمنية تعمل على توفير خطط واضحة لمساعدة العاملين في فهم مساراتهم المهنية المحتملة داخل المؤسسة. وهذه الممارسة تسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي، وتحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع احتياجات الجامعة. كما أن وجود مسار وظيفي واضح يساعد في تقليل معدلات دوران الموظفين وتحقيق رضا وظيفي أعلى، حيث يشعر الأفراد بأن لديهم فرصاً حقيقية للنمو والتطور. بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تقوم الجامعة بتعيين القيادات العليا والوسطى من العاملين فيها" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة

الدراسة عليها بمتوسط 3.710 وانحراف معياري 1.979، ويعزى ذلك إلى أن البعض قد يعتقد أن تعيين القيادات العليا لا يعتمد بشكل كافٍ على الكفاءات الداخلية. وقد يشير إلى أن هناك ممارسات قد لا تعطي الأولوية لترقية الكفاءات الداخلية إلى المناصب القيادية العليا. وهذا قد يعكس تحديات في تطوير القيادات الداخلية أو الاعتماد بشكل أكبر على استقطاب قيادات من خارج المؤسسة. حيث يمكن أن يشعر الموظفون بأن فرص الترقية محدودة، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية لديهم. وجاء المتوسط الكلي لُبعد "استراتيجية تطوير المسار الوظيفي" يساوي 4.006 وانحرافه المعياري يساوي 1.476، مما يشير إلى أن استراتيجيات المسار الوظيفي بشكل عام تتمتع بتقييم متوسط من قبل عينة الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

جدول (19) اختبار فرضيات الدراسة

معاملات الانحدار			تباين الانحدار		ملخص النموذج	
الدالة	ت	بيتا	الدالة	ف	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	30.853	.886	.000b	951.900	.785	.886a
المتغير المستقل: استراتيجية إدارة الموارد البشرية						
المتغير التابع: الميزة التنافسية						

عند مستوى 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج. أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد بلغ معامل بيتا المعياري 0.886، مما يدل على وجود تأثير قوي لاستراتيجية الموارد البشرية على الميزة التنافسية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استراتيجية الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مقدارها 88.6 في الميزة التنافسية. كما أن قيمة ت بلغت 30.853

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا لاستراتيجية الموارد البشرية على الميزة التنافسية. حيث بلغ معامل التحديد 0.785، مما يشير إلى أن 78.5% من التغير في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال استراتيجية الموارد البشرية. كما جاءت قيمة F في تحليل ANOVA مرتفعة عند 951.900، وكانت الدلالة الإحصائية

وكانت دالة إحصائيًا عند 0.000 وعليه، تدعم هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا لاستراتيجية الموارد البشرية على الميزة التنافسية. ويشير هذا إلى أن الجامعات التي تولي اهتمامًا بتنمية مواردها البشرية من خلال التدريب والتطوير والتحفيز والتمكين، تكون أكثر قدرة على تحقيق الميزة تنافسية.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة: مثل: دراسة (هزاع، 2020) ودراسة (عسكر، 2016) ودراسة (بشر، 2019) التي تؤكد على أهمية الموارد

البشرية كعنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية في مختلف أنواع المنظمات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية، من خلال التدريب والتطوير والتحفيز والتمكين، يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وولائهم، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة والقدرة التنافسية للمنظمة.

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول (20) اختبار الفرضيات الفرعية

معاملات الانحدار			البعد	تباين الانحدار		ملخص النموذج		
الدالة	ت	بيتا		ف	الدالة	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.012	2.527	.110	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	206.510	0.000 ^b	.797	.801	.895 ^a
0.202	1.280	.076	استراتيجية التوظيف					
0.000	7.413	.387	استراتيجية التعويضات					
0.028	2.216	.111	استراتيجية تمكين العاملين					
0.000	7.941	.344	استراتيجية تطوير المسار الوظيفي					
المتغير التابع: الميزة التنافسية								

0.000، مما يعكس معنوية النموذج التنبئي وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات. وفيما يتعلق بتحليل معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن استراتيجية تدريب الموارد البشرية لها تأثير إيجابي دال إحصائيًا على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل بيتا 0.110، وكانت قيمة 2.527 عند مستوى دلالة 0.012، مما يؤكد تأثيرها الإيجابي. وهذا يؤكد أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير

من الجدول (20) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائيًا لاستراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد 0.801، مما يشير إلى أن 80.1% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية. كما أظهرت نتائج اختبار ANOVA أن قيمة F بلغت 206.510، وكانت الدلالة الإحصائية عند مستوى

مهاراتهم وقدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية والقدرة التنافسية للجامعة. وتتوافق هذه الفرضية مع الأدبيات التي تؤكد على أهمية التدريب والتطوير في تحسين مهارات وقدرات الموظفين، وتمكينهم من مواكبة التطورات في مجال عملهم. فالجامعات التي تستثمر في تدريب موظفيها وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة، تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات تعليمية متميزة، وتحقيق الميزة التنافسية. وبالمثل، تبين أن استراتيجية التعويضات تمتلك تأثيراً قوياً ودالاً إحصائياً على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل بيتا 0.387، وكانت قيمة 7.413 عند مستوى دلالة 0.000، مما يعكس أهمية هذه الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. وهذا يعكس أهمية تصميم نظام تعويضات عادل ومحفز يجذب الكفاءات ويحافظ عليها، مما يعزز من الأداء المؤسسي ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وتتوافق هذه الفرضية مع الأدبيات التي تؤكد على أهمية تصميم نظام تعويضات عادل ومحفز يجذب الكفاءات ويحافظ عليها. فالجامعات التي تقدم حوافز ومكافآت مجزية لموظفيها، تكون أكثر قدرة على استقطاب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

كما كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذي

دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين، حيث بلغ معامل بيتا 0.111، وكانت قيمة 2.216 عند مستوى دلالة 0.028، مما يشير إلى أهمية تمكين العاملين في تحسين تنافسية المنظمة. وهذا يشير إلى أن منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، يزيد

من دافعيتهم وولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وتتوافق هذه الفرضية مع الأدبيات التي تشير إلى أن تمكين العاملين ومنحهم صلاحيات ومسؤوليات، يزيد من دافعيتهم وولائهم وانتمائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية. فالجامعات التي تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتمنحهم الحرية في أداء مهامهم، تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. إضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن استراتيجية تطوير المسار الوظيفي تمتلك تأثيراً قوياً ومهماً، حيث بلغ معامل بيتا 0.344، وسجلت قيمة 7.941 عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد دور هذه الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية. وهذا يؤكد أهمية توفير فرص للعاملين للتطور والنمو المهني، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويساهم في تحسين أدائهم وولائهم للمؤسسة، وبالتالي يعزز من الميزة التنافسية للجامعة. وتتوافق هذه الفرضية مع الأدبيات التي تؤكد على أهمية توفير فرص للعاملين للتطور والنمو المهني. فالجامعات التي تهتم بتطوير المسار الوظيفي لموظفيها، وتوفر لهم فرصاً للتدريب والتأهيل والترقية، تكون أكثر قدرة على جذب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وفي المقابل، لم يظهر تحليل البيانات أي تأثير دال إحصائياً لاستراتيجية التوظيف على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل بيتا 0.076، وكانت قيمة 1.280 عند مستوى دلالة 0.202، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط معنوي بين هذه الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية. وعلى الرغم من أهميتها، لا

ترتبط بشكل مباشر بتحقيق الميزة التنافسية، بل هي عملية أساسية تساهم في توفير الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة. وعلى عكس النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تشير بعض الأدبيات إلى أن استراتيجية التوظيف تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتوظيفها في المناصب المناسبة. ومع ذلك، يمكن تفسير عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الدراسة الحالية، بأن استراتيجية التوظيف هي عملية أساسية تساهم في توفير الكفاءات اللازمة، ولكنها لا ترتبط بشكل مباشر بتحقيق الميزة التنافسية، بل هي شرط لتحقيقها.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير استراتيجيات تدريب الموارد البشرية، والتعويضات، وتمكين العاملين، وتطوير المسار الوظيفي على الميزة التنافسية، في حين يتم رفض الفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير استراتيجية التوظيف، نظراً لعدم تحقق الدلالة الإحصائية.

الاستنتاجات العامة للدراسة والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

بناءً على تحليل البيانات الواردة في الجداول، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. تحظى استراتيجية تدريب الموارد البشرية بتقدير مرتفع إلى حد ما من قبل عينة الدراسة، مع وجود اهتمام واضح بإنشاء وحدات مختصة بالتدريب وتطوير برامج متجددة. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وتطوير خطط تدريبية شاملة تلبي هذه الاحتياجات بشكل فعال.

2. تتميز الجامعات الأهلية اليمنية باستخدام وسائل إعلان متنوعة وفعالة في استراتيجية التوظيف، ولكنها تحتاج إلى تعزيز آليات استقطاب الخريجين المتفوقين من خلال برامج واضحة للتوظيف المبكر وتوفير بيئة عمل جاذبة.

3. إن استراتيجية التعويضات في الجامعات الأهلية اليمنية تعد مرنة وتراعي الخبرة والأداء، ولكنها تحتاج إلى تطوير نظام حوافز واضح وفعال، مع معايير شفافة وموضوعية للتوزيع، وتحسين الحوافز غير المالية.

4. وجود تأثير إيجابي في استراتيجية تمكين العاملين، تعتمد على تفويض السلطات ومنح العاملين الحرية في أداء مهامهم، ولكنها تحتاج إلى تعزيز مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تؤثر على عملهم.

5. وجد آلية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي، ولكنها تحتاج إلى تحسين وتوسيع نطاقها، مع التركيز على تطوير القيادات الداخلية وتعيينهم في المناصب العليا.

6. تتمتع الجامعات الأهلية اليمنية بمرونة عالية وقدرة على الاستجابة للتغيرات، ولكنها تحتاج إلى تحسين مستوى التكلفة وتطوير استراتيجيات الإبداع والتميز والاستجابة بشكل أكبر.

7. وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية، حيث تساهم استراتيجية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات المذكورة أعلاه، توصي الدراسة بما يلي:

1. ينبغي على الجامعات الأهلية اليمنية تطوير استراتيجية شاملة للموارد البشرية، تتضمن جميع جوانب التدريب والتوظيف والتعويضات والتمكين والتطوير الوظيفي.
2. ينبغي على الجامعات الأهلية اليمنية تطوير آليات واضحة ودقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، من خلال إجراء استبانات وتحليل المهام وتقييم الأداء.
3. يجب على الجامعات وضع برامج واضحة للتوظيف المبكر للخريجين المتفوقين، وتوفير بيئة عمل جاذبة لهم، وربط ذلك بالتحفيز والتطوير المهني المستمر.
4. على الجامعات تطوير نظام حوافز واضح وفعال، مع معايير شفافة وموضوعية.
5. تعزيز مشاركة العاملين في صناعة القرارات: يجب على الجامعات تعزيز مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تؤثر على عملهم.
6. على الجامعات توسيع نطاق استراتيجية تطوير المسار الوظيفي، لتشمل جميع العاملين، مع التركيز على تطوير القيادات الداخلية وتعيينهم في المناصب القيادية العليا.
7. على الجامعات الأهلية العمل على تحسين مستوى التكلفة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتخفيض التكاليف.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الكتب

- [1] السلمي، علي (2002): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- [2] الربابعة، فاطمة علي محمد (2006) أطروحة دكتوراه، الأردن الجامعة الأردنية
- [3] أبو النصر، مدحت محمد (2009). مراحل العملية التدريبية (ط1)، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب.
- [4] منصور العريقي (2018): إدارة الموارد البشرية، الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة التاسعة، صنعاء
- [5] البكري، ثامر وبني حمدان، خالد. الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة- محاكاة شركة hp. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية العدد (9) الجزائر
- [6] العريقي. منصور، (2015) طرق البحث، صنعاء الأمين لطباعة والنشر
- [7] فرج لطفي الرفاعي، (2006) كتاب التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية، كلية التجارة -جامعة طنطا
- [8] الديب، إبراهيم (2009): دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للنشر، الرياض.
- [9] النعيمي، حارث حسين علي (2018)، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 1، العدد 41.
- [10] حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- الدراسات والأبحاث العلمية.
- [11] بشر، عادل (2019) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية، جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء، اليمن.
- [12] الفقهاء، سام عبد القادر (2015)، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية.

- [13] الشوابكة، روان عودة (2018)، التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط لرأس المال الفكري، دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الثاني للتصميم والتطوير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن
- [14] الهليل، الهنوف بنت سليمان (2017). العلاقة بين تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري من وجهة نظر منسوبات جامعة حائل (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- [15] أمل شايح ناجي سعدان: 2015، أثر تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية في الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية في اليمن رسالة ماجستير الأكاديمية العربية - صنعاء
- [16] دراسة (شراح الله، 2015) واقع تخطيط المسار الوظيفي للعاملين الإداريين: دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا (رسالة ماجستير).
- [17] الضامن، رولا علي عبد الله (2012)، تميز إدارة الموارد البشرية وأثرها على نتائج العمل في المنظمات الصناعية الكبيرة في الأردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(90)
- [18] قائد، عبده عبد الله محمد (2015)، ممارسات تنمية الموارد البشرية في اليمن -دراسة في قطاع التعليم باليمن) أطروحة دكتوراه جامعة سوامي الهند
- [19] البشاري، نجيب محمد يحيى (2019)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية أطروحة دكتوراه-جامعة العلوم صنعاء
- [20] عسكر، نجيب مصلح محمد (2016) درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية باليمن) أطروحة -جامعة صنعاء اليمن.
- [21] إبراهيم، محمد الصديق العطايا (2015) ، تنمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - أطروحة دكتوراه.
- [22] سبرينه، مانع (2015): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات- دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية- أطروحة دكتوراه. الجزائر.
- [23]، فاطمة علي محمد (2006) أطروحة دكتوراه، الأردن الجامعة الأردنية
- [24] أبو هادي، أحمد جابر (2019) أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الريادة دراسة ميدانية في الشركات اليمنية للصناعات، أطروحة دكتوراه-جامعة العلوم. صنعاء
- [25] هزاع، فيصل قايد (2020)، أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، أطروحة دكتوراه-جامعة العلوم صنعاء.
- [26] النشمي، مراد، هدى الدعيس (2017)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن بحث منشور المجلة العربية لضمان الجودة العدد (10).
- [27] الغشمي، منى (2019)، أثر التدريب وفق المواصفة الدولية أيزو 10015 في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين أطروحة، دكتوراه.
- [28] (الدليمي: 2018) بعنوان (أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات العراقية الأهلية) رسالة ماجستير-جامعة آل البيت العراق.
- [29] (شليبي: 2018) (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العلمية)
- المواقع الإلكترونية:
- [30] دليل نظام الجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2021م (<https://ycit-he.org>)
- [31] وزارة التعليم العالي اليمن، 2023م (<https://moheye.net>)
- ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:
- [1] Strategic human resource development. (2013). Management for Professionals.
- [2] Criss, A.H. and Shiffrin, R.M. (2004) 'Context noise and item noise jointly determine recognition memory: A comment on Dennis and Humphreys

- Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., and Calantone, R. J. 2014. Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013), *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209.
- [6] Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling., *Journal of the Academy of Marketing*
- [7] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607
- (2001).', *Psychological Review*, 111(3), pp. 800–807. doi:10.1037/0033-295x.111.3.800.
- [3] Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017a), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- [4] Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., and Calantone, R. J. 2014. Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013), *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209.
- [5] Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W.,