



The Impact of Electronic Human Resources Management (E-HRM) on Achieving Competitive Advantage in Yemeni Private Universities

Ahmed Gabr Abdurabu Saleh Guhaish^{1,*}, Mogahed Yahya Saleh Al-Mashriqy²

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

² Department of Business Administration Faculty of Commerce & Economics - Amran University – Amran, Yemen.

*Corresponding author: g.guhaish@su.edu.ye

Keywords

-
- 1. Electronic Human Resources Management (E-HRM)
 - 2. Competitive Advantage (CA)
 - 3. Yemeni Private Universities
-

Abstract:

The study aimed to determine the impact of Electronic Human Resources Management (E-HRM) with its dimensions — E-Human Resource Information Management, E-Recruitment, E-Training, E-Performance Management, and E-Compensation Management — on achieving Competitive Advantage in Yemeni Private Universities. The study adopted the Quantitative Method, utilizing both the Descriptive Survey and Descriptive Correlational approaches. The questionnaire was used as the primary tool for data collection. The study population consisted of 548 individuals representing 14 Yemeni Private Universities, with a targeted sample size of 500 respondents. A total of 419 valid questionnaires were obtained for analysis, representing 83.8% of the total sample. The data were statistically processed using IBM SPSS 28.0, and Structural Equation Modeling (SEM) was conducted using IBM SPSS AMOS 27.0.

The study reached several key conclusions, including: A strong positive and statistically significant effect of E-HRM implementation on achieving competitive advantage in Yemeni Private Universities. A positive and statistically significant impact of E-Human Resource Information Management and E-Training on achieving competitive advantage in Yemeni Private Universities. No significant impact of E-Recruitment, E-Compensation Management, and E-Performance Management on achieving competitive advantage in Yemeni Private Universities.

The study recommended raising awareness about the importance of HRM and its impact on overall performance, as well as emphasizing the implementation of E-HRM practices, given their significant role in enhancing overall performance, improving services, and increasing universities' competitive capabilities.



أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة

أحمد جبر عبد ربه صالح جحش^{1,*} ، مجاهد يحيى صالح المشرقي²

¹ مركز إدارة الأعمال، جامعة صنعاء – صنعاء، اليمن

² قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران ، عمران ، اليمن.

*المؤلف: g.guhaish@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

2. الميزة التنافسية

1. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

3. الجامعات اليمنية الخاصة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية للأداء، الإدارة الإلكترونية للتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وفق أسلوب المسح الوصفي والارتباطي الوصفي، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (548) مفردة، تمثل (14) جامعة يمنية خاصة، وبلغ عدد أفراد العينة المستهدفة (500) مفردة، وتم اعتماد (419) استبياناً صالحًا للتحليل بنسبة (83.8%)، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج IBM SPSS 28.0، وتم إجراء النماذج البنائية SEM باستخدام IBM SPSS AMOS 27.0.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: - وجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة، - وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية وبعد التدريب الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة، - عدم وجود أثر معنوي لأبعاد التوظيف الإلكتروني والإدارة الإلكترونية للتعويضات والإدارة الإلكترونية للأداء في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة. وأوصت الدراسة بضرورة التوعية بأهمية إدارة الموارد البشرية وبأثرها على الأداء العام، وضرورة الاهتمام بتطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لما لها من أثر كبير في تطوير الأداء العام وتحسين الخدمات وزيادة القدرات التنافسية للجامعات.

المقدمة:

مثل: الإدارة الاستراتيجية ومنظمات التعليم والثقافة التنظيمية (Pandit & Paul, 2023: 61-82؛ Dilsler, 2009: 45-61؛ درة والصباخ، 2008: 9-14)، وفي حين يرى بعض الباحثين أن نظم المعلومات الإدارية تسهم في الميزة التنافسية (الطائي والخفاجي، 2009: 111-123؛ مكليود وشيل، 2006: 149-223؛ صالح، 2006: 53-57)، يرى آخرون أنها لم تعد ذات أهمية، كونها أصبحت بنية تحتية متاحة للجميع (Carr, 2003: 41-49)، ويبقى التحدي الأكبر للمؤسسات هو تحسين الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية لتحقيق التفوق التنافسي (أبو بكر، 2007: 33)، ونتيجة للتحديات المتزايدة، فقد ظهر أسلوب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM الذي يدمج بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية (Thite, 2019: 467-473؛ الصيرفي، 2009: 15-28؛ Torres-Coronas et al., 2004).

وتواجه الجامعات لاسيما الخاصة منها، منافسة حادة محلياً ودولياً، ما يفرض عليها التكيف لضمان بقائها (أحمد، 2011: 11)، لذا يعد الاستثمار في الموارد البشرية عاملًا أساسياً، ويمكن تحقيق ذلك عبر تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كأحد أهم الأساليب الحديثة لتحسين الإنتاجية وتعزيز التميز المؤسسي، وفي هذا السياق؛ فقد تم اختيار هذه الدراسة بهدف دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة

شهد النصف الثاني من القرن العشرين ثورة معرفية أحدثت تغييرات واسعة في مختلف المجالات، وكان من أبرز إنجازاتها الحاسوب الآلي وانتشار شبكات الاتصالات والإنترنت، مما أدى إلى نشوء مجتمع المعلومات والثقافة الرقمية، وقد أسهم ذلك في تسريع إنجاز المهام، وإتاحة المعرفة لحظياً، وتقليل المسافات (الهميلي، 2005: 13؛ جيتيس وآخرون، 1998: 7-11)، مما عزز المنافسة بين المؤسسات ودفعها لتبني تكنولوجيا المعلومات في مختلف قطاعاتها (التويجري، 2005: 1)، وقد أسهمت التطورات التقنية المستمرة إلى ظهور مفاهيم إدارية حديثة مثل: الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وغيرها، وقد أحدثت هذه المفاهيم نقلة نوعية في الإدارة، مما أدى إلى تغييرات جوهرية في بيئات الأعمال وعلم الإدارة ذاته (ياسين، 2005: 13).

وفي ظل اشتداد المنافسة في عصر المعرفة والتكنولوجيا، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى استراتيجيات تنافسية لاكتساب ميزة تفوق (أحمد، 2011: 24-43؛ Porter, 1979: 145-137)، ومع تسارع التطورات، تراجعت أهمية مزايا الماضي، وأصبح العنصر البشري المصدر الأهم للميزة التنافسية بفضل قدرته على تحقيق الندرة، وإيجاد القيمة، وصعوبة المحاكاة (يورك برس، 2009: 3-14)، ونظرًا لأهمية العنصر البشري كمورد أساسي للميزة التنافسية (Legge, 2000: 17)، فقد زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وأساليبها الحديثة (ماهر، 2007: 17)، وقد تأثرت هذه الإدارة بالثورة التكنولوجية، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة،

Elsawy & Wang et al., 2022؛ Elsawy & Wang et al., 2022؛ Wijayadne, 2021؛ Ali, 2021؛ عزوز وتوأم، 2021)، مؤكدة تأثيرها الإيجابي على الميزة التنافسية (Thathsara & Sutha, 2021؛ Jonathan et al., 2019؛ Iqbal et al., 2019 طاطة، 2011)، ورغم سعي الجامعات اليمنية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، واستخدام بعض البرمجيات ونظم المعلومات، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب، رغم الاهتمام المتزايد في إدارة الموارد البشرية وتوفير بعض الأدوات الإلكترونية، وعلى الرغم من أهمية دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، فإن الدراسات في هذا المجال تعد قليلة جدًا، لاسيما في الجامعات اليمنية الخاصة (المركز الوطني للمعلومات، 2013: 51-22، 100-166)، لذا يعتبر البحث في هذا الموضوع بالغ الأهمية، ويمكن إجراء دراسة ميدانية على عينة من هذه الجامعات نظرًا لتشابهها في العديد من الجوانب الإدارية والتنظيمية.

2.1 تساؤلات الدراسة:

وبناءً عليه؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

«ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة؟»

والذي تتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات اليمنية الخاصة؟

التنافسية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الجامعات اليمنية الخاصة.

1. الإطار العام للدراسة:

1.1 مشكلة الدراسة:

تُظهر العديد من التقارير الدولية والتصنيفات العالمية المختصة بشأن التعليم العالي والجامعات وجود فجوة كبيرة بين الجامعات اليمنية ونظيراتها الإقليمية والدولية (QS Quacquarelli Symonds Limited, 2022؛ ShanghaiRanking Consultancy, 2022 Times Higher Education, 2022)؛ حيث لا تظهر الجامعات اليمنية في التصنيفات العالمية إلا في تقرير واحد (Webometrics, 2022) جاءت فيه أول جامعة يمنية في الترتيب رقم (4254)، وتتفق الكثير من الجامعات اليمنية للمزايا التنافسية الحديثة، لاسيما الخاصة منها، كما تواجه الجامعات اليمنية تحديات بقاء وتهديد وجود، ما يجعلها بحاجة ماسة لبناء قدرات تنافسية قوية، وفي ظل وفرة الموارد البشرية، يعد الاستثمار في هذه الموارد أحد أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية (الباز، 2022؛ Ntwiga Mahdi et al., 2021؛ Ntwiga Mahdi et al., 2022؛ وبنيل، 2021)، ولاسيما من خلال الأساليب الإدارية الحديثة والإلكترونية (Ikhwana & Dianti, 2022؛ بن حجوبة، 2021؛ بوزيدي وأخرون، 2021؛ قحemos وأخرون، 2021).

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة فعالية وكفاءة إدارات الموارد البشرية، كما ساعد في تقليل التكاليف والجهد، وتيسير الأنشطة وتسريع العمليات، وأوصت AlHamada (الدراسات بالاستثمار في هذا المجال

التدريب الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية للأداء، والإدارة الإلكترونية للتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في عدد من الاعتبارات، أهمها:

1. الإسهام في توسيع المعرفة حول مفهوم وأبعاد وأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
2. تقديم نظرية جديدة تربط بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية.
3. التشجيع على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثار تطبيقها في المؤسسات.
4. تشخيص مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة وتقيمها.
5. قياس أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الميزة التنافسية للجامعات اليمنية الخاصة وتحليلها من خلال مؤشرات محددة موضوعية.

5. التعريفات الإجرائية:

1.5.1 الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يرى البعض أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية Electronic-Human Resources Management (E-HRM) بكل بساطة هي: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائف إدارة الموارد

2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة؟

3. هل توجد فروق معنوية (ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$) في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة يمكن أن تُعزى للمتغيرات التخطيمية للجامعة (اسم الجامعة، عمر الجامعة، حجم كادر إدارة الموارد البشرية)؟

4. ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية للأداء، والإدارة الإلكترونية للتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عددٍ من الأهداف؛ تتمثل في الآتي:

1. تشخيص وتقديم واقع ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات اليمنية الخاصة.
2. التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة.
3. تحديد الفروق ذات الدلالة المعنوية في نتائج محاور الدراسة التي تُعزى للمتغيرات التخطيمية للجامعات.
4. تحديد أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني،

2.5.1 أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1.2.5.1 الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية E-Human Resource Information على أنها عبارة عن: «نظم معلومات إلكترونية وقواعد بيانات مركبة تدير بيانات الوظائف والموظفين، بهدف توفير الوقت والجهد والتكاليف، وضمان الكفاءة والدقة والسرعة، وتعد هذه الأنظمة من أبسط تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وممارساتها ، وتعد نواة لبقية الممارسات الأخرى، وترتजز على الملف الشخصي الإلكتروني للموظفين، وتدير معلومات الوظائف والتوصيف الوظيفي والتعيين والحضور والانصراف والتعويضات والتدريب والتطوير، إضافة إلى معلومات إدارة الأداء ونتائج تحديد الاحتياجات البشرية».

2.2.5.1 التوظيف الإلكتروني:

يمكن تعريف التوظيف الإلكتروني E-HRM على أنه عبارة عن: «سلسلة من العمليات الإلكترونية المتكاملة التي تهدف إلى جذب الموظفين الملائمين و اختيارهم وتعيينهم بشكل سريع وفعال، بالاعتماد على شبكة الإنترن特 والنظم الذكية؛ لتسريع عملية التوظيف وتوسيعها وتقليص التكاليف، وتشمل العملية: الإعلان عن الوظائف وجمع بيانات المتقدمين وإجراء المقابلات والاختبارات الإلكترونية وفرز المتقدمين وصولاً إلى تعيين المرشحين المناسبين».

البشرية، والتواصل عبر الشبكات بين المؤسسة والعاملين فيها (Parry et al., 2007: 2)، ويرى آخرون أنها: استخدام أحدث التقنيات الرقمية في شكل تطبيقات قائمة على الإنترنط وخدمات الويب بما تتضمنه من: الأجهزة والبرامج الحاسوبية، التقنيات السحابية Cloud Technologies، روبوتات المحادثة Chatbots، وسائل التواصل الاجتماعية، الهواتف الذكية، قواعد بيانات Blockchain المستقلة والموزعة والمشفرة، والذكاء الاصطناعي، كل ذلك من أجل تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للإدارة وللموظفين (Armstrong & Taylor, 2020: 145)، كما عرّفت على أنها: الاستخدام المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب في نظم معلومات الموارد البشرية؛ لإتاحة الوصول - وعلى نطاق واسع - إلى معلومات الموارد البشرية، وإدارة هذه المعلومات، وتحقيق الاستفادة القصوى منها (هوبكنز وماركمهام، 2008: 21).

ولأغراض هذه الدراسة؛ تم تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM إجرائياً على أنها: «منهجية وآلية عمل لتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية ومهامها ؛ باستخدام أحدث التقنيات الإلكترونية المتوفرة في الجامعات اليمنية الخاصة؛ من خلال تطبيق ممارسات: الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية، والتوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، والإدارة الإلكترونية للتعويضات؛ من أجل اكتساب مزايا تنافسية للجامعات».

المحاسبية، وتشمل: هيكلة الرواتب، وتنظيم الحوافز والمكافآت بناءً على نتائج الأداء، وإدارة المزايا والخدمات والاستقطاعات بناءً على معايير محددة بالاستفادة من مخرجات النظم الأخرى، وصولاً إلى إعداد ميزانية الأجور والتعويضات وإصدار التقارير المالية وإرسالها تلقائياً».

3.5.1 الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار فترة ثمانينيات القرن العشرين هي مرحلة التشكُّل الأكاديمي لمفهوم الميزة التنافسية، لاسيما مع إسهامات Competitive Advantage مايكل بورتر Michael E. Porter الباحثية في تحديد وتحليل الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية (مانع وعظيمي، 2020: 246)، والذي يرى أنها: "هدفٌ استراتيجيٌّ، يُمثِّل عنصر تفوقٍ تمتلكه المؤسسة، ينشأ بمجرد توصلها لاكتشاف طرق جديدة (قابلة للتنفيذ ميدانياً) أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، أو بمجرد إحداث عملية إبداع وابتكار بمفهومه الواسع" (Porter, 1998a؛ Tampoe, 2000: 89)، ويرى آخرون بشكل عام أنها: "وسيلة Macmillan & Tampoe, 2000: 89، للفوز في المنافسة مع الآخرين" (Kotler et al., 2024: 235)، فيما ينظر إليها البعض باعتبارها: "التميز على المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر للمستفيدين عن طريق خفض الأسعار أو تقديم مزيد من الخصائص التي تبرر ارتفاع الأسعار" (Pfeffer, 1996)، وأنها تتجسد في "الموارد البشرية

3.2.5.1 التدريب الإلكتروني:

يمكن تعريف التدريب الإلكتروني E-Training (ET) على أنه عبارة عن: «مجموعة من الأنشطة المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى: تطوير مهارات الموظفين بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن؛ باستخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات والأجهزة الذكية، بالاعتماد على تصميم برامج تدريبية تفاعلية وتنفيذها تتجاوز الحدود الزمنية والمكانية؛ بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية، ومروراً بتصميم البرامج، ثم نشرها عبر الشبكة، ووصولاً إلى تنفيذها وتقييم فاعليتها وأدائها».

4.2.5.1 الإدارة الإلكترونية للأداء :

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للأداء E-Performance Management (EPM) على أنها عبارة عن: «مجموعة من الأنشطة المتربطة والمستمرة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات؛ لإدارة أداء الموظفين وتقييمه وتقويمه، وتشمل: تحديد الأداء وتحديد الأهداف والمهام، وتقييم الأداء، وفقاً لمعايير محددة، وإدارة بيانات التغذية الراجعة، ومراجعة النتائج بشكل إلكتروني لضمان دقة وموضوعية التقييم، مع العمل على تحسين الأداء وتطويره؛ من خلال التعرف على جوانب القصور واقتراح الحلول المناسبة».

5.2.5.1 الإدارة الإلكترونية للتعويضات:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للتعويضات E-Compensation Management (ECM) على أنها عبارة عن: «مجموعة من العمليات الإلكترونية التي تُعني باحتساب الأجور والرواتب والحوافز والمزايا للموظفين؛ باستخدام تكنولوجيا المعلومات والنظم

في الأداء، مما يحقق رضا المستفيدين ويساهم في تقليل الهدر في الموارد».

2.4.5.1 الإبداع والابتكار:

يمكن تعريف الإبداع والابتكار Creativity & Innovation كميزة تنافسية بأنها: «العنصر (CI) الذي يعزز التميز والريادة في السوق؛ من خلال تطوير أفكار جديدة وفريدة تلبي احتياجات المستهلكين وتحقق رضاهم، وإيجاد بيئة تنظيمية داعمة تشجع على الإبداع، مع وجود قيادة تحويلية ورؤية استراتيجية تدفع نحو الابتكار المستمر، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، ودعم البحث والتطوير، واستقطاب الموهوبين، ويشمل ذلك: تحسين العمليات والأساليب، وتطوير المنتجات والخدمات بأساليب مبتكرة وبتكلفة تنافسية؛ ما يحقق التميز التنافسي والاستمرارية في السوق ويزيد من ربحية المؤسسة مع تحقيق رضا المستهلكين».

3.4.5.1 المرونة والاستجابة:

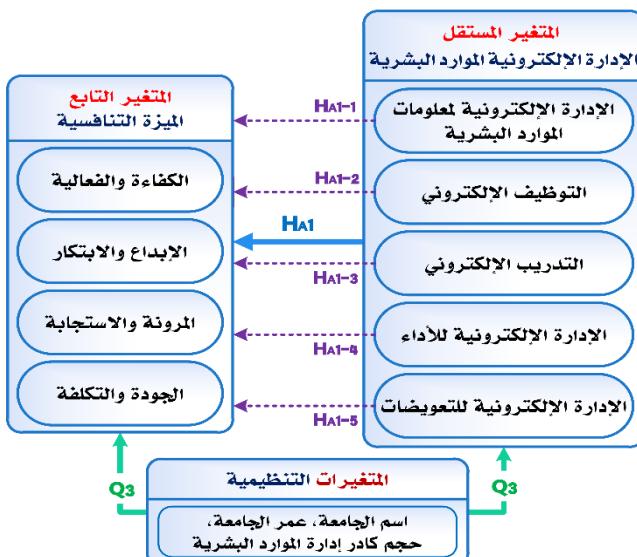
يمكن تعريف المرونة والاستجابة & Responsiveness (FR) كميزة تنافسية أنها: «قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات المتتسارعة في السوق وتلبية حاجات المستفيدين بفعالية؛ من خلال: تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، ومواكبة المتطلبات المتغيرة للمستفيدين بشكل أسرع وأفضل من المنافسين، وتشمل: تعزيز العلاقات مع المستفيدين وفهم احتياجاتهم، والاستجابة السريعة لمتطلباتهم، والمرونة الاستراتيجية والتنافسية في الموارد والإنتاج والتسويق، والقدرة على التنويع والتكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة؛ ما يسهم في

المتميزة بثلاثة عناصر أساسية، هي: القدرة على إيجاد الندمة والقيمة وعدم إمكانية المحاكاة" (يورك برس، 2009: 13).

ولأغراض هذه الدراسة؛ فقد تم تعريف الميزة التفاضلية (CA) على أنها: «مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والاستراتيجيات التفاضلية التي تمارسها الجامعات اليمنية الخاصة؛ من أجل: التفوق على المنافسين، وتقديم خدمات فريدة للمستفيدين وتحقيق رضاهما، والاستحواذ على أكبر شريحة من السوق؛ من خلال التميز في: الكفاءة والفعالية، والإبداع والابتكار، والمرونة والاستجابة، والجودة والتكلفة».»

4.5.1 أبعاد الميزة التنافسية:

1.4.5.1 الكفاءة والفعالية:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المعرفي

7.1 فرضيات الدراسة:

1.7.1 الفرضية الرئيسية: H_{A1}

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية للأداء، الإدارة الإلكترونية للتعويضات) في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».

2.7.1 الفرضيات الفرعية-X: H_{A1-X}

ونتج عنها عدد من الفرضيات الفرعية، هي:

1. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».
2. د أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الإلكتروني في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».

3. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».

تحسين الأداء وزيادة ربحية المؤسسة وزيادة حصتها السوقية».

4.4.5.1 الجودة والتكلفة:

يمكن تعريف الجودة والتكلفة (QC) كميزة تنافسية أنها: «قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات فائقة الجودة ذات قيمة مضافة وبتكلفة تنافسية صعبة التقليد، وتمثل في التركيز على التفوق في الأداء وتحسين العمليات وتحقيق الجودة العالية في جميع الوظائف المؤسسية الإنتاجية والتسويقية والخدماتية، والسعى لتلبية احتياجات وتوقعات المستهلكين؛ من خلال تقديم منتجات تتناسب مع المعايير العالمية وتفوق التوقعات، والتحسين المستمر للأداء والتكنولوجيا المستخدمة وتخفيض التكاليف، والحفاظ على التميز والتفوق التنافسي؛ ما يسهم في زيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق ولاء المستهلكين».

6.1 نموذج الدراسة المعرفي:

من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي تطرقت لدراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية (كدراسة: Iqbal et al., 2019; Thathsara & Sutha, 2021; Suchitra, 2014; Zeebaree et al., 2019 طاطة، 2011)؛ أمكن بناء نموذج الدراسة المعرفي، وافتراض طبيعة العلاقة بين متغيراتها، على النحو المبين في الشكل رقم (1) الآتي:

ووجود علاقة قوية وأحادية الاتجاه وذات تأثير إيجابي للميزة التنافسية على الأداء التنظيمي للشركات الصغرى والصغيرة والمتوسطة.

(2) دراسة (Thathsara & Sutha, 2021)، بعنوان: Investigating the Influence of E-HRM Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility (With Special Reference to Financial Institution). وهدفت إلى دراسة أثر ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي؛ من خلال الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية، وتأثير ذلك على تنافسية الشركات، وتوصلت إلى: أن ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية داخل الشركات في مستوى مقبول تقريباً، ووجود أثر إيجابي قوي بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع الأداء التنظيمي، ووجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مع الرشاقة التنظيمية، وأن الرشاقة التنظيمية تعد إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها للمنافسة في الصناعة، وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي؛ من خلال التأثير الوسيط للرشاقة التنظيمية، وأن الرشاقة التنظيمية قد أدت إلى تحسين العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء التنظيمي.

(3) دراسة (بوزيدي وأخرون، 2021)، بعنوان: دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية بين المؤسسات الصغرى والمتوسطة: دراسة حالة ولاية الوادي. وهدفت إلى دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية بين مجموعة من المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ولاية الوادي،

4. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للأداء في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».

5. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».

8.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من الجامعات اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على: القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات قيد الدراسة، والكوادر الإدارية للعاملين في الإدارات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي 1446هـ، 2024م.

2. الدراسات السابقة:

1.2 سرد الدراسات السابقة:

(1) دراسة (Ikhwana & Dianti, 2022)، بعنوان: The Influence of Information Technology and SCM on Competitive Advantage to Improve MSMEs Performance تكنولوجيا المعلومات وإدارة سلاسل التوريد على الميزة التنافسية لتحسين الأداء التنظيمي، وتوصلت إلى: وجود علاقة قوية وأحادية الاتجاه وذات تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات وإدارة سلاسل التوريد على الميزة التنافسية في الشركات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في مدينة غاروت ريجنسي بإندونيسيا،

وتوصلت إلى: وجود علاقة متوسطة بين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وتعزيز الميزة التنافسية لدى الوكالات السياحية، وعدم وجود علاقة بين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وميزة التكلفة، وجود علاقة متوسطة بين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وميزة الجودة والاستجابة.

(6) دراسة (Iqbal et al., 2019)، بعنوان: Linking E-HRM Practices and Organizational Outcomes: Empirical Analysis of Line Manager's Perception. وهدفت إلى دراسة أثر ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على النتائج التنظيمية؛ من خلال الدور الوسيط لجودة خدمات الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى: وجود أثر إيجابي قوي مباشر لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التشغيلية والعائنية والتحويلية) على تحسين إنتاجية الموظفين، وجود أثر إيجابي قوي غير مباشر لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين إنتاجية الموظفين؛ من خلال تحسين خدمات الموارد البشرية عالية الجودة، وجود علاقة إيجابية و مهمة بين العائنية والتشغيلية مع إنتاجية الموظف، ولكن التشغيلية ليست بقوة العائنية، في حين جاءت العلاقة سلبية وهامة بين الممارسات التحويلية وإنتاجية الموظف، وأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي مورد هام لتحسين الأداء والفعالية التنظيمي، ما يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية للشركات، وأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية والعائنية والتحويلية تشكل نظاماً يكسب ميزة تنافسية للشركات، وأن البنوك التجارية في

وتوصلت إلى: وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وجود علاقة قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين عنصري التكلفة والجودة (كل على حدة) في تحقيق الميزة التنافسية، وجود علاقة متوسطة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وعنصر المرونة في تحقيق الميزة التنافسية، وجود علاقة ضعيفة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وعنصر الوقت في تحقيق الميزة التنافسية.

(4) دراسة (بن حجوبة، 2021)، بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها. وهدفت إلى دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من الميزة التنافسية وأداء المؤسسة؛ في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وتوصلت إلى: وجود علاقة إيجابية متوسطة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين أداء المؤسسات، وجود أهمية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ لما لها من دور كبير في انتقال المعلومات بطريقة سهلة وسريعة داخل المؤسسة، وضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالميزات التنافسية والسعى لاكتسابها.

(5) دراسة (قحموش وأخرون، 2021)، بعنوان: دور موقع التواصل الاجتماعي في تعزيز الميزة التنافسية لدى الوكالات السياحية: موقع فايسبوك نموذجاً. وهدفت إلى دراسة دور شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الاستجابة) لدى الوكالات السياحية،

التنظيمية، والسياسة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والأشخاص، والتأثير الاجتماعي، وأن عوامل تحفيز التبني تختلف من شركة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى، وأن من أهم عوامل اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، هي أنها: تخفف من جهود مديرى الموارد البشرية لاتخاذ القرار، وتتوفر التكلفة والوقت اللازمين للإدارة، وتسهل العمليات التنظيمية، وتعزز جودة الخدمات، وتطور مهارات الموظفين التنظيميين، وتعزز التقليل المقيد للموارد البشرية، وتبسط التواصل، وإلى اختلاف ممارسات إدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى؛ وفقاً لحجم وملكية المؤسسة وطريقة الاختيار والتدريب والتطوير وتقدير الأداء ومصادر التوظيف (الداخلية أو الخارجية).

(9) دراسة (Suchitra, 2014)، عنوان: E-HRM، وهدفت إلى دراسة أثر تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، وتوصلت إلى: وجود أثر إيجابي لنكتنولوجيا إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة الموارد البشرية، ووجود دور إيجابي لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.

(10) دراسة (بن طاطة، 2011)، عنوان: دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات في سوريا. وهدفت إلى دراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سوريا، وتوصلت إلى: أن عدد الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد

بباكستان التي اعتمدت نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حققت زيادة إيجابية في إنتاجية موظفيها.

(7) دراسة (Jonathan et al., 2019)، عنوان: E-G-HRM in Cameroon, Africa دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الخضراء E-G-HRM وطرق التوظيف الإلكتروني الأخضر الأخضر عبر الإنترن트 في صناعة المزايا التنافسية للشركات الإفريقية، وتوصلت إلى: وجود علاقة إيجابية بين تطوير التوظيف الإلكتروني الأخضر (من خلال استخدام الإنترن트) والعنور على المواهب الماهرة وجذبها ومساعدتها في تطوير بيئتها، في الشركات الإفريقية؛ لاسيما في الكاميرون على المستوى الصناعي، ووجود علاقة إيجابية بين التوظيف الأخضر الإلكتروني واكتساب المزايا التنافسية للمؤسسات، وضرورة مساعدة العاملين حول استخدام الإنترن트 والتوظيف الإلكتروني كطريقة جديدة للتعلم.

(8) دراسة (Zeebaree et al., 2019)، عنوان: Human Resource Management Systems for Enterprise Organizations: A Review إلى دراسة العوامل التي تحفز الشركات على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتحديد العوامل التي تؤثر في اعتمادها، وتوصلت إلى: وجود دور إيجابي قوي لإدارة الموارد البشرية في تسهيل العمليات التنظيمية وتوفير التكلفة والوقت، وأن إدارة الموارد البشرية تشكل مصدراً للمزايا التنافسية للشركات، وأن اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة يكسبها مزايا تنافسية، ووجود عوامل متعددة تؤثر على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الشركات، مثل: الأخلاقيات

SEM والتحليل العاملاني الاستكشافي والتوكيدى وتحليل المسار باستخدام برنامج AMOS، فيما تميزت في سد الفجوة البحثية المتمثلة في: عدم وجود دراسات وبحوث تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة في الجمهورية اليمنية ولاسيما في مؤسسات التعليم العالي.

3. منهجية وإجراءات الدراسة:

1.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ تم استخدام المنهج الكمي؛ من خلال وضع أسئلة أو فرضيات قابلة للاختبار، ثم جمع بيانات رقمية موضوعية تحل إحصائياً؛ للحصول على الإجابات والنتائج (أبو علام، 2013: 81؛ قنديلجي والسامرائي، 2009: 69-57)، وفق أسلوب المسح الوصفي، الذي يعتبر الأسلوب الأكثر مناسبة من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ إذ يعني: بوصف الموضوع أو المشكلة بدقة، وبجمع المعلومات عنه بشكل مباشر وفق أداة مخصصة لذلك، وبدراسة العلاقات بين الظواهر والأنشطة المختلفة، وباختبار الفرضيات ذات العلاقة بخصائص الموضوع قيد الوصف (عطيفه، 2012: 102-110؛ العساف والوادي، 2011: 134-145)، وتم بناء أداة استبيان (أبو جمعة، 2009: 287)، ثم تحكيمها واختبارها، ثم توزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام برنامج IBM SPSS 28.0، وIBM AMOS 27.0، إضافة إلى الاستفادة من الأسلوب الارتباطي الوصفي؛ في اختبار صحة بعض فرضيات الدراسة، ودراسة مدى ترابط متغيراتها

البشرية يختلف من شركة إلى أخرى، اعتماداً على الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لهذه الشركات، وضرورة تحقيق المزايا التنافسية للشركات الحديثة، لاسيما فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وزيادة الجودة وتعزيز الإبداع؛ باعتبارها أهم مصادر للميزة التنافسية، وإلى وجود أثر قوي لنظم معلومات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف الشركات، واختصار الوقت، وتحقيق متطلبات الجودة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحقيق البعد التنافسي المتمثل في الإبداع، كما جاء نظام التوظيف كأكثر النظم الفرعية تطبيقاً، فيما جاء نظام تقييم الأداء كأقل هذه النظم تطبيقاً، وإلى وجود علاقة إيجابية بين الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وتحقيق المزايا التنافسية، لكن بدرجات مختلفة، وهذا ترتيبها من الأكثر ارتباطاً إلى الأقل: نظام التدريب والتطوير المهني، نظام التوظيف، نظام الأجر و الرواتب، نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز، نظام الصحة والسلامة.

2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفق هذه الدراسة جزئياً مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها للمتغيرات وتحديد أبعادها، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة من حيث تحديدتها لمجتمع الدراسة واستخدامها لأسلوب العينة الطبقية النسبية واتباعها للمنهج الكمي والأسلوب المسمحي الوصفي والأسلوب الارتباطي الوصفي، كما اتفقت مع مجمل الدراسات السابقة من حيث استخدامها لأداة الاستبيان، وفي استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الكمية، واتفق مع القليل منها في استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية

لذلك فقد تم تحديد (14) جامعة خاصة كعينة للجامعات اليمنية الخاصة المستهدفة، وبهذا فقد بلغ حجم مجتمع المشاركين في الجامعات المستهدفة (548) مفردة، وقد تم اختيار عينة احتمالية (عشوائية) منها، وفق آلية العينة الطبقية النسبية؛ نظرًا لعدم تجانس مجتمع الدراسة (من جامعة لأخرى) في الخصائص موضوع الاعتبار، حيث تم تقسيم المجتمع إلى عدد من الطبقات (الجامعات) غير المتداخلة، وكل طبقة (جامعة) متجانسة في خصائص مفرداتها فيما يخص مواضيع الدراسة (مطلق، 2010: 113-141؛ عاروري، 2003: 149-202)، ومن أجل ضمان زيادة الدقة وتقليل نسبة الخطأ الإحصائي، وضمان التمثيل الصحيح لكل المجموعات الفرعية وتعزيز موثوقية النتائج بالنسبة لكل فئة، وتقليل تأثير البيانات المفقودة أو غير المكتملة، وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات لتحليلها، ولتحقيق اشتراطات أسلوب نمذجة المعادلات البنائية SEM التي تقضي بأن لا يقل حجم العينة عن 200 مشاركًا (Kline, 2016؛ Chou & Bentler, 1995؛ Barrett, 2007) تحديد حجم عينة المشاركين المستهدفين بعدد (500) مشاركًا مستهدفًا، مقسمين على الجامعات بحسب نسبتها من المجتمع، وتم توزيع الاستبيان عليهم، ليتم في الأخير اعتماد عدد (419) استبياناً صالحًا للتحليل، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

وإلى أي حد تتطابق التغيرات فيما بينها (دويدري، 2008: 209-211).

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية الخاصة البالغ عددها 31 جامعة خاصة (الجهاز المركزي للإحصاء، 2021: 349)؛ مقسمة إلى: القيادات الإدارية (ممثلة في: رؤساء الجامعات ونوابهم، أمناء العموم، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية)، والقيادات الأكاديمية (ممثلة في: عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية)، إضافة إلى الكوادر الإدارية المتخصصة العاملة في الوحدات الإدارية المعنية بإدارة: الموارد البشرية، التسويق والعلاقات العامة، الجودة والتطوير، والشؤون التقنية والإلكترونية في الجامعات؛ نظرًا لارتباطها الوثيق بموضوع الدراسة.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عمدية (عباس وأخرون، 2007: 229-230) من الجامعات اليمنية الخاصة؛ بحيث تضمن التنوع في: أعمار الجامعات، وحجم كادر الموارد البشرية، مع التركيز على الجامعات الأعرق لما لها من خبرة أكاديمية وإدارية متراكمة وتجارب متعددة، وأنها الأكثر استقراراً والأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة وموثوقة حول مواضيع الدراسة، ووفقاً

الجدول رقم (1) حجم عينة المشاركين في الدراسة والتوزيع النسبي لها

الجامعة	م	مجتمع الدراسة					
		عينة المشاركين المستهدفة (الاستبيانات الموزعة)	عينة المشاركين (الاستبيانات المفروضة والمستبعدة)	الاستبيانات المفروضة	عينة المشاركين (النهاية النهائية)	النهاية النهائية (الاستبيانات المعتمدة)	نسبة عدد
جامعة العلوم والتكنولوجيا	1	95	87	17.3%	17.4%	14	73

الجامعة	م	عينة المشاركين النهاية (الاستبيانات المعتمدة)	الاستبيانات المفقرة و والمستبعدة	عينة المشاركين المستهدفة (الاستبيانات الموزعة)	مجتمع الدراسة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
2	20	4.8%	4	4.8%	24
3	33	7.9%	5	7.6%	38
4	25	6.0%	4	5.8%	29
5	28	6.7%	5	6.6%	33
6	30	7.2%	6	7.2%	36
7	20	4.8%	3	4.6%	23
8	25	6.0%	4	5.8%	29
9	24	5.7%	3	5.4%	27
10	28	6.7%	6	6.8%	34
11	23	5.5%	4	5.4%	27
12	36	8.6%	9	9.0%	45
13	22	5.3%	7	5.8%	29
14	32	7.6%	7	7.8%	39
	419	76.46%	81	91.24%	500
					100%
					548
					الإجمالي

5.3 المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد استرجاع الاستبيانات من العينة؛ تم فحصها والتأكد من سلامتها واستيفائها للبيانات والتأكد من ترميزها، ثم القيام بتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS، وأُستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية، من أهمها:

- **أساليب الإحصاء الوصفي**: مثل: التكرارات والنسب المئوية؛ لتلخيص البيانات وعرضها ووصفها، والمتوسط الحسابي؛ لوصف معدل الاستجابات، ولمعرفة الميل العام لاستجابات المشاركين، والانحراف المعياري؛ لوصف مستوى اختلاف استجابات المشاركين وتباينها.
- معامل ألفا لـ كرونباخ Alpha؛ لتقدير ثبات ومصداقية محاور وأبعاد الاستبيان، وقياس مدى الاتساق الداخلي.
- اختبار الارتباط الخطى البسيط لبيرسون Linear Correlation Coefficient of Pearson

كما أخذت عينة استطلاعية مكونة من (27) مشاركاً من جامعتين من خارج عينة الجامعات المستهدفة؛ حتى لا يكون هنالك حاجة لاستبعاد هذه العينة من عينة المشاركين في الدراسة.

4.3 أداة الدراسة (الاستبيان):

نظرًا لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ فقد تم في مرحلة جمع البيانات الأولية الاعتماد وبشكل أساسي على أداة الاستبيان (أبو جمعة، 2009: 287)، وأعتمدت أداة الاستبيان المغلق؛ من خلال تقديم عدد من الأسئلة مع الإجابات المقترحة (البديلة) المحددة لها، ليختار المستجيب إجابته من بينها (عطيفة، 2012: 287؛ دويديري، 2008: 333)، وذلك وفق مقياس الموافقة المتعدد على غرار مقياس ليكرت لاتجاهات ذي التدرج السباعي (موافق بشدة=7، موافق=6، موافق إلى حد ما=5، محيد=4، غير موافق إلى حد ما=3، غير موافق=2، غير موافق إطلاقاً=1) لجميع فقرات محاور الاستبيان.

للقياس، واختبارات تقييم نماذج القياس، واختبارات Path Analysis؛ لاختبار العلاقات السببية المفترضة في النموذج.

6.3 صدق نموذج الاستبيان وثباته:

1.6.3 الصدق الظاهري:

لتتأكد من الصدق الظاهري لنموذج الاستبيان؛ فقد تم تحكيم الاستبيان، على يد مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين، للتتأكد من سلامة فقرات الاستبيان وملاءمة محاوره ، وحسن صياغتها ودرجة وضوحها ومستوى ارتباطها بأبعادها ومحاورها، وأجريت التعديلات اللازمة وإعادة الصياغة والحذف والإضافة على النموذج بناءً على ملاحظاتهم وآرائهم، ما أثر إيجاباً في جودة نموذج الاستبيان.

2.6.3 ثبات الاستبيان:

تأكدنا من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا لـ كرونباخ Cronbach's Alpha، من خلال إجراء الاختبار التجريبي القبلي لنموذج الاستبيان على العينة الاستطلاعية للدراسة، ثم تقدير الثبات وفق معامل ألفا لـ كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي:

ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التي تتنمي إليها، ولمعرفة وجود ارتباط بين متغيرين، ونوع هذا الارتباط وقوته.

- اختبار t للعينات المستقلة Independent t-Test مع اختبار Levene's Test للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعات المستقلة عند اختبار تحيز المشاركين.

- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution باحتساب قيمة معاملات الانتواء Skewness والتفلط Kurtosis؛ للتحقق من مدى ملاءمة البيانات للتحليل واتباعها للتوزيع الطبيعي.

- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA مع اختبار F؛ لمقارنة درجات المتوسطات الحسابية لمجموعات المتغيرات المستقلة، ولمعرفة دلالة الفروق في إجابات المشاركين.

- نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM)؛ لتوضيح وتفسير العلاقات بين المتغيرات المتعددة، والتحليل العاملاني الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) مع اختبار Bartlett KMO واختبار Confirmatory Factor Analyzes (CFA)؛ لدراسة النموذج واختبار صحته وقابليته.

الجدول رقم (2) نتائج تقدير ثبات الاستبيان

المحاور والأبعاد	العدد الفقرات	درجة الثبات (α)	درجة المصداقية ($\sqrt{\alpha}$)
الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية	7	0.881	0.939
التوظيف الإلكتروني	6	0.910	0.954
التدريب الإلكتروني	6	0.916	0.957
الإدارة الإلكترونية للأداء	6	0.963	0.981
الإدارة الإلكترونية للتعويضات	6	0.854	0.924
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	31	0.932	0.965
الكفاءة والفعالية	6	0.949	0.974

المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات (α)	درجة المصداقية ($\sqrt{\alpha}$)
الابداع والابتكار	6	0.972	0.986
المرونة والاستجابة	6	0.954	0.977
الجودة والتکلفة	6	0.928	0.963
الميزة التنافسية	24	0.968	0.984
الاستبيان بشكل عام	55	0.978	0.989

3.6.3 الاتساق الداخلي للاستبيان:

فحصنا الاتساق الداخلي للاستبيان وفق البيانات النهائية التي تم جمعها باستخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون Linear Correlation Coefficient of Pearson؛ وذلك لقياس مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغيرات التي تتنمي إليها، كالتالي:

الجدول رقم (3) نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

البعد	معامل ارتباط البعد بالمتغير المنتمي إليه
الادارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية	0.928 **
التوظيف الإلكتروني	0.859 **
التدريب الإلكتروني	0.916 **
الادارة الإلكترونية للأداء	0.900 **
الادارة الإلكترونية للتعويضات	0.765 **
الكفاءة والفعالية	0.935 **
الابداع والابتكار	0.921 **
المرونة والاستجابة	0.933 **
الجودة والتکلفة	0.855 **

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

7.3 الطريقة المتبعة في تفسير درجة الموافقة: لتفصيل درجات الموافقة المستخدمة في الاستبيان وتقيمها ، ونظرًا لاستخدام مقياس ليكرت السباعي؛ فقد تم استخدام المحك الآتي:

ويتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الثبات لمحاور الاستبيان وأبعاده تراوحت ما بين (0.854) و(0.972)؛ وهي قيم مرتفعة، ما يشير إلى ثبات محاور وأبعاد الاستبيان بدرجة مرتفعة.

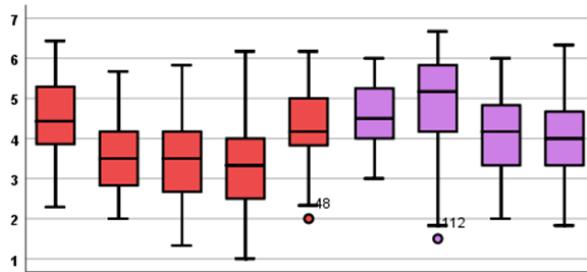
الجدول رقم (4) الدلالات اللفظية لدرجات الموافقة

الدلالة اللفظية لدرجة الموافقة	قيمة البديل	قيمة المترتبة	مجال قيمة المتوسط الحسابي	القيمة العليا
منعدمة	1	1.00	1.86	
ضعيفة	2	أكبر من 1.86	2.71	

القيمة العليا	مجال قيمة المتوسط الحسابي القيمة الدنيا	قيمة البديل	الدلالة الفظوية لدرجة الموافقة
			متدنية
3.57	أكبر من 2.71	3	معتدلة
4.43	أكبر من 3.57	4	محودة
5.29	أكبر من 4.43	5	عالية
6.14	أكبر من 5.29	6	تامة
7.00	أكبر من 6.14	7	

المصدر: من إعداد الباحث.

على نتائج الدراسة، لا سيما أن حجم العينة كبير والبيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لذا لم يتم استبعادها.



الشكل رقم (2) نتائج اختبار وجود القيم المتطرفة على مستوى الأبعاد

3.1.4 اختبار تحيز المشاركين:

نظرًا لما قد يسببه تحيز المشاركين من ضرر على البيانات وبالتالي على التحليل ونتائج الدراسة ككل؛ فقد أُجري اختبار تحيز المستجيبين Independent-Samples t-Test للعينات المستقلة (Weiss & Heide, 1993)، وإجراء اختبار Levene's Test واختبار ليفين لتجانس التباينات؛ من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعتين وفقًا لזמן الاستجابة: مجموعة الاستجابة المبكرة (314 مشاركًا، بنسبة 75%)، ومجموعة الاستجابة المتأخرة (105 مشاركًا، بنسبة 25%)، ثم إجراء الاختبار عليها، وكانت النتائج كالآتي:

4. عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4 تقييم صلاحية بيانات الدراسة:

1.1.4 اختبار البيانات المفقودة وتحليلها

حصل بعض فقد في بيانات عدد من الاستبيانات (19 استبياناً)، ونظرًا لأن فقد فيها كان كبيرًا وتجاوز النسبة المقبولة (10%)؛ فقد تم استبعادها قبل عملية الإدخال الإلكتروني للبيانات، وبعد عملية الإدخال الإلكتروني تم إجراء اختبار تحليل القيم المفقودة Missing Value Analysis، وفحص القيم الدنيا والقيم العليا والتأكد من بقاءها ضمن المدى المقبول؛ وأظهرت النتائج خلو كل المتغيرات والحالات من أي قيم مفقودة System Missing أو قيم خارجة عن درجات الموافقة المحددة User-Defined Missing.

2.1.4 اختبار وجود القيم المتطرفة:

أجريت اختبار فحص وجود القيم المتطرفة Outliers، ليتبين وجود (4) حالات احتوت على قيمة متطرفة جداً في العديد من فقراتها ما أوجب استبعادها، ثم أعيد الاختبار وأظهرت نتائجه عدم وجود قيم متطرفة على مستوى الفقرات، لكن على مستوى الأبعاد فقد عُثر على قيمتين متطرفتين فقط (في بُعدين، هما: بعد الإدارة الإلكترونية للتعويضات، وبعد الإبداع والابتكار)، وهي قيم صغيرة لا تؤثر

الجدول رقم (5): نتائج اختبار تحيز المشاركين وفق اختبار **t** وختبار **Levene**

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	اختبار t		Levene		مجموعتي الاختبار				محاور الدراسة
			مستوى الدلالة	قيمة F	مجموعة الاستجابة المتأخرة	مجموعة الاستجابة المبكرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.513	417	0.655	0.659	0.195	0.80	3.80	105	0.80	3.85	314	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
0.315	417	1.005	0.611	0.258	0.086	4.35	105	0.89	4.45	314	الميزة التنافسية

4.1.4 اختبار الاعتدالية (اتباع التوزيع الطبيعي):

للحصول على ملائمة البيانات للتحليل واتباعها للتوزيع الطبيعي وخلوها من المشاكل الإحصائية التي قد تعكس أثراً سلبياً على نتائج الدراسة لاسيما في اختبار الفرضيات؛ فقد أجري اختبار التوزيع الطبيعي باحتساب قيمة **Normality Distribution Test** معاملات اللتواء **Skewness** والتقطيع **Kurtosis**،

كما يأتي:

الجدول رقم (6) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الاستبيان

المحاور والأبعاد	الالتواز	التقطيع
الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية	-0.150	-0.992
التوظيف الإلكتروني	0.236	-0.566
التدريب الإلكتروني	0.201	-0.461
الإدارة الإلكترونية للأداء	0.182	-0.481
الإدارة الإلكترونية للتغويضات	0.003	-0.475
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	0.145	-0.619
الكفاءة والفعالية	-0.067	-0.974
الابداع والابتكار	-0.681	-0.088
المرونة والاستجابة	-0.019	-0.801
الجودة والتكلفة	0.050	-0.561
الميزة التنافسية	-0.214	-0.713

التقطيع ما بين (-0.992) و(-0.088)، وجميعها تعتبر قيم ممتازة؛ ما يشير إلى أن جميع محاور وأبعاد الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن قيمة اختبار **Levene** لم تكن دالة إحصائياً لجميع المحاور (عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$)؛ ما يشير إلى وجود تجانس في تقديرات المشاركين من المجموعتين، كما أن قيمة **t** أيضاً لم تكن دالة إحصائياً لجميع المحاور؛ ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في تقديرات المشاركين من المجموعتين؛ الأمر الذي يشير إلى عدم تحيز المشاركين.

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن جميع قيم الالتواز لأبعاد ومحاور الاستبيان تراوحت ما بين (-0.681) و(0.236)، فيما تراوحت جميع قيم

الجدول رقم (7) نتائج اختبار KMO and Bartlett

للتحقق من مسلمات التحليل العاملی لنموذج قیاس المتغير المستقل

القيمة	الاختبار
0.966	مقياس KMO لاختبار كفاية العينة
16516.351	χ^2 التقریبیة
465	df درجة الحریة
0.000	Sig. اختبار Bartlett

من خلال الجدول رقم (7) يتضح أن: قيمة اختبار KMO بلغت (0.966) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.5)، ما يشير إلى أن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً لإجراء التحليل العاملی على مستوى المقياس کل، وكانت قيمة اختبار Bartlett: $P<0.01$ ($\chi^2=16516.351$)، وهي دالة إحصائية، ما يشير إلى أن الارتباطات بين الفقرات كبيرة بدرجة كافية لإجراء التحليل العاملی، ومن خلال التدوير المائل تتمايز العوامل بالفقرات التي

تشبع عليها، على النحو الآتي:

الجدول رقم (8) العوامل المستخلصة وتشبعاتها بعد التدوير لمصفوفة فقرات المتغير المستقل

العامل 5	العامل 4	العامل 3	العامل 2	العامل 1	مصفوفة النمط	ترميز الفقرة
					Pattern Matrix	
				0.902	EIM1	
				0.701	EIM2	
				0.807	EIM3	
				0.866	EIM4	
				0.898	EIM5	
				0.831	EIM6	
				0.852	EIM7	
		0.593			ER1	
		0.605			ER2	
		0.594			ER3	
		0.668			ER4	
		1.033			ER5	
		1.030			ER6	
0.462					ET1	
0.405				0.331	ET2	
0.473				0.322	ET3	
0.949					ET4	

Pattern Matrix						ترميز الفقرة
العامل 5	العامل 4	العامل 3	العامل 2	العامل 1		
0.962						ET5
0.454				0.427		ET6
	0.635					EPM1
	0.647					EPM2
	0.646					EPM3
	0.686					EPM4
	1.010					EPM5
	1.008					EPM6
			0.774			ECM1
			0.768			ECM2
			0.861			ECM3
			0.759			ECM4
			0.778			ECM5
			0.804			ECM6
0.803	1.119	1.417	2.189	18.612		الجزء الكامن
%2.59	%3.61	%4.57	%7.06	%60.04		نسبة التباين المفسر

2.5.1.4 تحليل نموذج قياس المتغير التابع:

أُجري التحليل العاملی لفقرات المتغير التابع، مع تحديد عدد العوامل بأربعة عوامل بحسب النموذج، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (9) نتائج اختبار KMO and Bartlett

للتحقق من مسلمات التحليل العاملی لنموذج قياس المتغير التابع

القيمة	الاختبار
0.955	مقياس KMO لاختبار كفاية العينة
16900.965	χ^2 التقريرية
276	درجة الحرية df
0.000	Bartlett Sig.

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن: قيمة اختبار KMO بلغت (0.955) ما يشير إلى أن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً لإجراء التحليل العاملی على مستوى المقياس ككل، وكانت قيمة اختبار $\chi^2(276)=16900.965(P<0.01)$ ، وهي دالة إحصائية، ما يشير إلى أن الارتباطات بين

من خلال الجدول رقم (8) يمكن ملاحظة أن جميع فقرات المتغير المستقل قد تشبعت بشكل جيد على العوامل (الأبعاد) الخمسة المحددة، مع وجود ضعف في تشبع بعض فقرات العامل الخامس (بعد التدريب الإلكتروني)، كما أن نسبة التباين المفسر الكلي بلغت (77.87%) وهي نسبة جيدة لتجاوزها الحد الأدنى المطلوب (60%) (Awang, 2012)، ما يؤكّد دقة عدد عوامل (أبعاد) المتغير المستقل إلى حد مقبول، ويمكن القول بأن كل عامل (بعد) تشبّع بفقراته الدالة عليه ما يعزز من مصداقية نموذج القياس هذا، ويؤكّد صدق نموذج قياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مجتمع الدراسة الحالي.

الفقرات كبيرة بدرجة كافية لإجراء التحليل العاملی، ومن خلال التدویر المائل تتمايز العوامل بالفقرات التي تتبع عليها، على النحو الآتي:

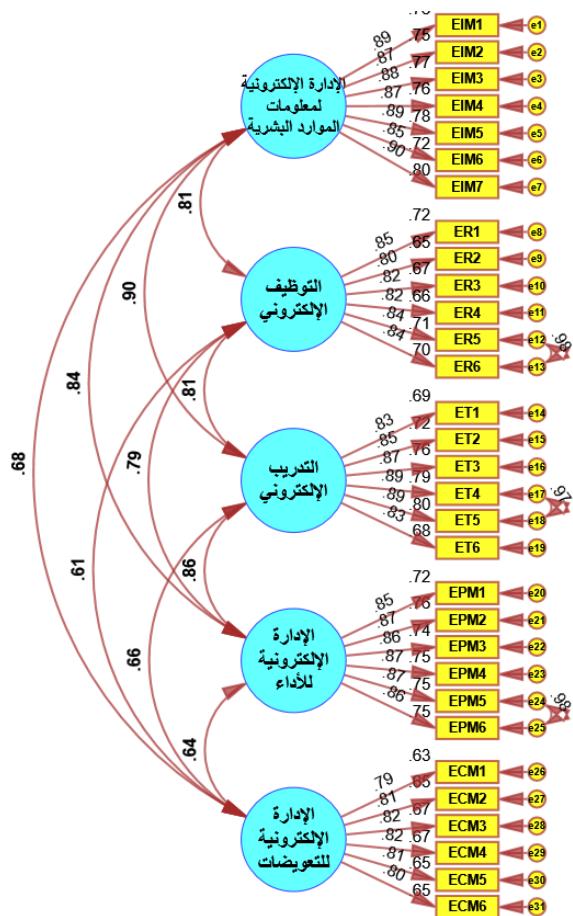
الجدول رقم (10) العوامل المستخلصة وتشبعاتها بعد التدوير لمصفوفة فقرات المتغير التابع

العامل 4	العامل 3	العامل 2	العامل 1	مصفوفة النمط	ترميز الفقرة
				Pattern Matrix	
	0.500				EE1
	0.554				EE2
	0.620				EE3
	1.085				EE4
	1.041				EE5
	0.525				EE6
			0.811		CI1
			1.057		CI2
			0.792		CI3
			0.808		CI4
			1.073		CI5
			0.756		CI6
1.075					FR1
0.445	0.326				FR2
1.064					FR3
0.451					FR4
0.386					FR5
0.478					FR6
		0.786			QC1
		0.824			QC2
		0.828			QC3
		0.967			QC4
		0.789			QC5
		0.973			QC6
0.733	0.938	1.764	16.489		الجزء الكامن
%3.06	%3.91	%7.35	%68.70		نسبة التباين المفسر

ويمكن القول أن كل عامل (بعد) تشعب بفقراته الدالة عليه ما يعزز من مصداقية نموذج القياس هذا، ويؤكد صدق نموذج قياس الميزة التنافسية في مجتمع الدراسة الحالي.

6.1.4 التحليل العاملی التوكیدي CFA : لتقدير واختبار نموذج القياس، ودراسة العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (الفقرات) والمتغيرات الكامنة

من خلال الجدول رقم(10) سنلاحظ أن جميع فقرات المتغير التابع قد تشعبت بشكل جيد على العوامل الأربع المحددة (أبعاد المتغير التابع)، مع وجود ضعف في تشعب بعض فقرات: العامل الثالث (بعد الكفاءة والفعالية) والعامل الرابع (بعد المرونة والاستجابة)، كما أن نسبة التباين المفسر الكلي بلغت (83.02%) وهي نسبة ممتازة، ما يؤكد دقة عدد عوامل (أبعاد) المتغير التابع إلى حد مقبول،



الشكل رقم (3) التحليل العاملاني التوكيدى لنموذج قياس المتغير المستقل (بعد التحسين)

(الأبعاد)؛ فقد تم استخدام أسلوب التحليل العاملى التوكيدى (CFA) على النحو الآتى:

1.6.1.4 تقييم نموذج قياس المتغير المستقل:
ومن خلال اختبار ملاءمة النموذج وفق أهم مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس؛ فقد تم تحسين جودة مطابقة هذا النموذج في الحدود الدنيا، والشكل رقم (3) يوضح أهم معالم هذا النموذج بعد إجراء التحسينات عليه:

الجدول رقم (11) أهم نتائج اختبار المطابقة بعد إجراء التحسينات والوصول إلى جودة المطابقة

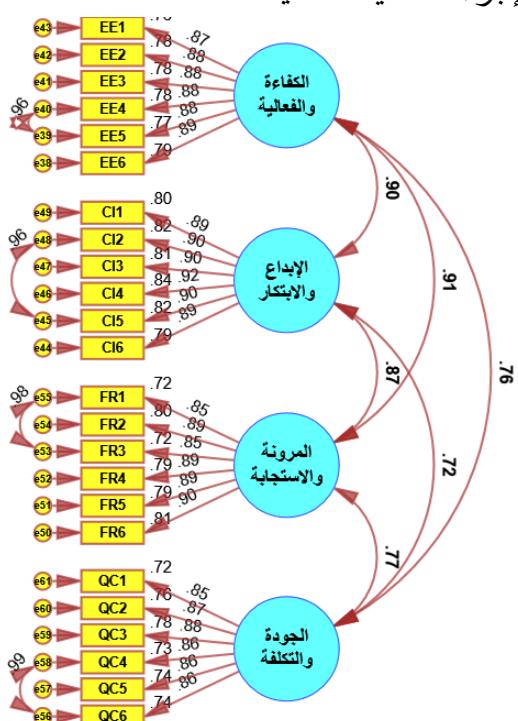
الجدول رقم (11) نتائج اختبار ملاءمة نموذج قياس المتغير المستقل

مؤشر القياس	قيمة المؤشر	قيم المطابقة المقبولة	درجة المطابقة
CMIN/df	1.263	$CMIN/df \leq 3$	جيدة
GFI	0.925	$0.9 \leq GFI < 0.95$	مقبولة
AGFI	0.911	$0.85 \leq AGFI < 0.9$	جيدة
RMR	0.022	$0.07 < RMR \leq 0.1$	جيدة
RMSEA	0.025	$RMSEA \leq 0.08$	جيدة
NFI	0.969	$0.9 \leq NFI < 0.95$	جيدة
CFI	0.993	$0.9 \leq CFI < 0.95$	جيدة
IFI	0.993	$0.9 < IFI < 0.95$	جيدة

من خلال الشكل والجدول السابقة؛ يتضح: أن هناك ثباتاً مرتفعاً لمؤشرات قياس المتغير المستقل، وأن جميع العوامل (الأبعاد) تتسم بالموثوقية والاتساق الداخلي، وتشير إلى وجود صدقٍ تقاربي عالٍ بين العوامل ومؤشراتها، ووجود صدقٍ تميزي عالٍ بين الأبعاد، أي أن نموذج قياس المتغير المستقل يمتلك ثباتاً عالياً وموثوقية واتساقاً

داخلياً مرتفعاً وصدقٍ تقاربياً وتميزياً عالٍ.

2.6.1.4 تقييم نموذج قياس المتغير التابع:
ومن خلال اختبار ملاءمة النموذج؛ فقد تم تحسين جودة مطابقة هذا النموذج في الحدود الدنيا، والشكل رقم (4) يوضح أهم معالم هذا النموذج بعد إجراء التحسينات عليه:



الشكل رقم (4) التحليل العائلي التوكيدى لنموذج قياس المتغير التابع (بعد التحسين)

فيما يُستعرض الجدول رقم (14) أهم نتائج اختبار المطابقة بعد إجراء التحسينات المطلوبة:

وبهذا؛ يمكن القول أن نموذج قياس المتغير المستقل ذو مطابقة إحصائية جيدة للبيانات، ولتقييم هذا النموذج؛ فقد أجريت عمليات احتساب مؤشرات: موثوقية الاتساق الداخلي، والصدق التقاربي، لهذا النموذج، والجدول رقم (12) يستعرض نتائجها:
الجدول رقم (12) مؤشرات تقييم نموذج قياس المتغير

المستقل			
الصدق التقاربي	موثوقية الاتساق الداخلي	العوامل/الأبعاد (المتغيرات الكامنة)	
متوسط التباین المستخلص AVE	معامل الثابت المركب CR	معامل ألفا لكرتونباخ	
0.768	0.959	0.956	الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية EIM
0.684	0.928	0.935	التوظيف الإلكتروني ER
0.742	0.945	0.948	التدريب الإلكتروني ET
0.745	0.946	0.950	الإدارة الإلكترونية للأداء EPM
0.653	0.919	0.918	الإدارة الإلكترونية للتعويضات ECM

فيما يُستعرض الجدول رقم (13) نتائج اختبار الصدق التميزي من خلال مصفوفة نسبة الارتباطات بين السمات المغایرة والأحادية HTMT، كما يأتي: الجدول رقم (13) مصفوفة HTMT لنموذج قياس المتغير

المستقل				
EPM	ET	ER	EIM	
			0.794	ER
		0.785	0.893	ET
0.844	0.772	0.835	EPM	
0.633	0.648	0.599	0.683	ECM

الجدول رقم (14) نتائج اختبار ملاءمة نموذج قياس المتغير التابع

درجة المطابقة	قيم المطابقة المقبولة	قيمة المؤشر	مؤشر القياس
جيدة	$CMIN/df \leq 3$	1.434	CMIN/df
مقبولة	$0.9 \leq GFI < 0.95$	0.936	GFI
جيدة	$0.85 \leq AGFI < 0.9$	0.921	AGFI
جيدة	$0.07 < RMR \leq 0.1$	0.017	RMR
جيدة	$RMSEA \leq 0.08$	0.032	RMSEA
جيدة	$0.9 \leq NFI < 0.95$	0.980	NFI
جيدة	$0.9 \leq CFI < 0.95$	0.994	CFI
جيدة	$0.9 < IFI < 0.95$	0.994	IFI

وبهذا، يمكن القول بأن نموذج قياس المتغير التابع ذات مطابقة إحصائية جيدة للبيانات، ولتقييم هذا النموذج؛ فقد تم إجراء عمليات احتساب مؤشرات: موثوقية

الجدول رقم (15) مؤشرات تقييم نموذج قياس المتغير التابع

متوسط التباين المستخلص AVE	الصدق التقاربي	موثوقية الاتساق الداخلي	العوامل/الأبعاد (المتغيرات الكامنة)
	M	SD	
0.775	0.954	0.957	الكفاءة والفعالية EE
0.813	0.963	0.965	الإبداع والابتكار CI
0.771	0.953	0.956	المرونة والاستجابة FR
0.742	0.945	0.949	الجودة والتكلفة QC

فيما يُستعرض الجدول رقم (16) نتائج اختبار الصدق السمات المغایرة والأحادية HTMT، كما يأتي:

تمايزي من خلال مصفوفة نسبة الارتباطات بين

الجدول رقم (16) مصفوفة HTMT لنموذج قياس المتغير التابع

FR	CI	EE	CI
		0.882	CI
	0.853	0.894	FR
0.759	0.707	0.751	QC

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

نظرًا لكون وحدة التحليل الأساسية في هذه الدراسة هي الجامعة؛ فقد اهتمت الدراسة بتحديد الفروق ذات الدلالة المعنوية للمتغيرات التنظيمية للجامعة، والمتمثلة في: اسم الجامعة، عمر الجامعة، حجم كادر إدارة الموارد البشرية، وفيما يأتي استعراض لأهم خصائص عينة الدراسة وفقاً لهذه المتغيرات:

من خلال الشكل والجدول السابق، يتضح: أن هناك ثباتاً مرتفعاً لمؤشرات نموذج قياس المتغير التابع، وأن جميع العوامل (الأبعاد) تتسم بالموثوقية والاتساق الداخلي المقبول، وتشير إلى وجود صدق تقاربي عالي بين العوامل ومؤشراتها، ووجود صدق تمائي عالي بين الأبعاد، أي أن نموذج قياس المتغير التابع يمتلك ثباتاً عالياً وموثوقية واتساعاً داخلياً مقبولاً وصادقاً تقاربياً وتمائياً مرتفعاً.

الجدول رقم (17): خصائص عينة المشاركين

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
اسم الجامعة	جامعة العلوم والتكنولوجيا	73	17.4%
	جامعة الوطنية	20	4.8%
	جامعة سبا	33	7.9%
	جامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا	25	6.0%
	جامعة اليمانية	28	6.7%
	جامعة الملكة أروى	30	7.2%
	جامعة العلوم الحديثة	20	4.8%
	جامعة المستقبل	25	6.0%
	جامعة الناصر	24	5.7%
	جامعة الحكمة	28	6.7%
	جامعة السعيدة	23	5.5%
	جامعة الإمارات الدولية	36	8.6%
	جامعة الرشيد الذكية	22	5.3%
	جامعة الجيل الجديد	32	7.6%
	10 أعوام فما دون	90	21.5%
	من 11 إلى 20 عاماً	120	28.6%
	من 21 إلى 30 عاماً	136	32.5%
أكثر من 30 عاماً	73	17.4%	
حجم كادر إدارة الموارد البشرية	موظفي 2 فما دون	168	40.1%
	من 3 إلى 7 موظفين	145	34.6%
	8 موظفين فأكثر	106	25.3%

الإدارية هم المختصون بإدارة الموارد البشرية وتعتبر أن الوحدة الإدارية المعنية بالشؤون الإدارية هي المعنية بإدارة الموارد البشرية بدون تخصيص وحدة إدارية لإدارة الموارد البشرية؛ وهو ما يعكس حجم الاهتمام الضعيف بهذه الإدارة لدى العديد من الجامعات اليمنية الخاصة، وهو ما يعتبره البعض أمراً طبيعياً نظراً لصغر حجم الكادر الإداري في تلك الجامعات، لذا فإن هذه النسب تعتبر مناسبة لإجراء التحليل عليها.

3.4 عرض نتائج محاور الدراسة وتحليلها:
1.3.4 عرض مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحليلها:
 يُستعرض الجدول رقم (18) نتائج استجابات

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن أكثر من ثلث العينة (33.9%) كان من نصيب ثلات جامعات فقط، وهو أمر متوقع لأن عينة الدراسة هي عينة طبقية نسبية؛ إذ حظيت كل جامعة بنسبة مطابقة تقريباً لنسبتها من إجمالي المجتمع ككل، كما بينت النتائج أن عينة المشاركين توزعت توزيعاً شبه طبيعياً عبر الفئات العمرية المختلفة للجامعات، وهو أمر متوقع لأن التعليم العالي الخاص في اليمن يعتبر حديثاً نوعاً ما، إذ لم يبدأ إلا في تسعينيات القرن العشرين، في حين أظهرت نتائج عينة الدراسة أن نصف الجامعات قيد الدراسة تخصص لإدارة الموارد البشرية موظفين إثنين فما دون، حتى أن أربع جامعات منها خصصت موظفاً واحداً لا غير، كما أن بعض الجامعات تعتبر أن موظفي الشؤون

الجامعات اليمنية الخاصة قيد الدراسة، على النحو

الآتي:

الجدول رقم (18) نتائج استجابات عينة المشاركين فيما يتعلق بمستوى تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في

الجامعات قيد الدراسة

المعامل	درجة الموافقة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتغير والأبعاد
22%	محدودة	65%	0.99	4.58	1	الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية
24%	متدينة	51%	0.86	3.56	3	التوظيف الإلكتروني
26%	متدينة	50%	0.92	3.50	4	التدريب الإلكتروني
30%	متدينة	47%	0.98	3.26	5	الإدارة الإلكترونية للأداء
19%	معتدلة	61%	0.83	4.30	2	الإدارة الإلكترونية للتعويضات
21%	معتدلة	55%	0.80	3.84		الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

وتعزى هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب؛ من أهمها: عدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بشكل عام لدى العديد من الجامعات اليمنية الخاصة، وضعف مستوى تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية بشكل عام، وعدم تعديل كافة خصائص ومزايا نظم المعلومات المستخدمة، وانحسار هذه الممارسات على موظفي إدارة الموارد البشرية فقط، وبهذا يمكن القول أنه قد تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول لهذه الدراسة، وبذلك فقد تحقق الهدف الفرعي الأول لها.

2.3.4 عرض مستوى تحقيق الميزة التنافسية

وتحليله:

يستعرض الجدول رقم (19) نتائج استجابات عينة المشاركين فيما يتعلق بمستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة قيد الدراسة، على النحو الآتي:

عينة المشاركين فيما يتعلق بمستوى تطبيق

مارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في

الجدول رقم (18) نتائج استجابات عينة المشاركين فيما يتعلق بمستوى تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في

الجامعات قيد الدراسة

من خلال الجدول رقم (18)؛ يمكن ملاحظة: أن بعد الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية حصل على أعلى نسبة موافقة بين بقية أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وجاء في المرتبة الأولى، لكنه جاء بدرجة موافقة محدودة، وبنجанс كبير بين القيم، وحصل بعد الإدارة الإلكترونية للتعويضات على درجة موافقة معتدلة وبنجанс متوسط إلى كبير، وليحصل بعد الإدارة الإلكترونية للأداء على أدنى نسبة موافقة بين بقية الأبعاد هذا المتغير؛ وبشكل عام فقد حصل متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على درجة موافقة معتدلة وبنجанс كبير، أي أن مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات اليمنية الخاصة كان معتدلاً بشكل عام.

الجدول رقم (19) نتائج استجابات عينة المشاركين فيما يتعلق بمستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات قيد الدراسة

المعامل	درجة الموافقة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتغير والأبعاد
19%	محدودة	65%	0.89	4.56	2	الكفاءة والفعالية
21%	محدودة	70%	1.02	4.93	1	الإبداع والابتكار
24%	معتدلة	59%	0.98	4.12	3	المرونة والاستجابة
24%	معتدلة	58%	0.97	4.08	4	الجودة والتكلفة

معامل الاختلاف	درجة الموافقة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتغير والأبعاد
20%	معدلة	63%	0.88	4.42		الميزة التنافسية

درجات المتوسطات الحسابية لمجموعات هذه المتغيرات، والجدول رقم (20) يظهر خلاصة هذه النتائج:

الجدول رقم (20) خلاصة نتائج اختبارات تحليل التباين

أحادي الاتجاه للمتغير التنظيمية

الدالة الفظية	قيمة F	المحور	المتغير
دالة دالة	18.92**	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	اسم الجامعة
دالة دالة	8.95**	الميزة التنافسية	عمر الجامعة
دالة دالة	78.16**	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	حجم كادر الموارد البشرية
دالة دالة	35.09**	الميزة التنافسية	
دالة دالة	71.93**	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	
دالة دالة	41.35**	الميزة التنافسية	

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

من خلال الجدول رقم (20) يمكن استنتاج: أنه توجد فروق دالة في متوسطات تقديرات المشاركين لمستوى محاور الدراسة تُعزى لمتغير اسم الجامعة، أي أن آراء المشاركين بشأن محاور الدراسة تختلف باختلاف الجامعة التي يعملون بها، ويرجع ذلك إلى الاختلافات في مستويات التطبيق من جامعة لأخرى، وإلى تفوق بعض الجامعات على المنافسين في سوق العمل، كما يمكن استنتاج: أنه توجد فروق دالة في متوسطات تقديرات المشاركين لمستوى محاور الدراسة تُعزى لمتغير عمر الجامعة، أي أن آراء المشاركين بشأن محاور الدراسة تختلف باختلاف عمر الجامعة التي يعملون بها، ويرجع ذلك إلى الاختلافات في مستويات الخبرة والتجربة والوعي، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وكذلك يمكن استنتاج: أنه توجد فروق دالة في متوسطات

من خلال الجدول رقم (19)؛ يمكن ملاحظة: أن بعد الإبداع والابتكار وبعد الكفاءة والفعالية حصل على التوالي على أعلى نسبة موافقة بدرجة موافقة محدودة وبتجانس كبير، فيما حصلت بقية الأبعاد على درجة موافقة معتدلة، وبتجانس كبير، وجاء بعد الجودة والتكلفة في المرتبة الرابعة والأخيرة؛ وبشكل عام فقد حصل متغير الميزة التنافسية على درجة موافقة معتدلة وبتجانس كبير بين القيم، أي أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة كان معتدلاً بشكل عام.

وتعزى هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب؛ من أهمها: تحقيق التميز في القدرات والريادة في الابتكارات لدى معظم الجامعات قيد الدراسة، وتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال والمهام بأسلوب مناسب واستغلال جيد للموارد في غالبية الجامعات، وتوفير احتياجات ورغبات السوق بسرعة ومونة مقبولة في العديد من الجامعات، وتقديم خدمات ذات جودة وبتكلفة مقبولة في بعض الجامعات، وبهذا يمكن القول بأنه قد تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني لهذه الدراسة، وبذلك فقد تم تحقيق الهدف الفرعي الثاني.

4.4 تحليل التباين بين المجموعات وفقاً للمتغيرات التنظيمية:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة المشاركين حول مستوى محاور الدراسة في الجامعات اليمنية الخاصة يمكن أن تُعزى للمتغيرات التنظيمية؛ فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA؛ لمقارنة

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1.5.4 اختبار الفرضية الرئيسية H_{A1} للدراسة:

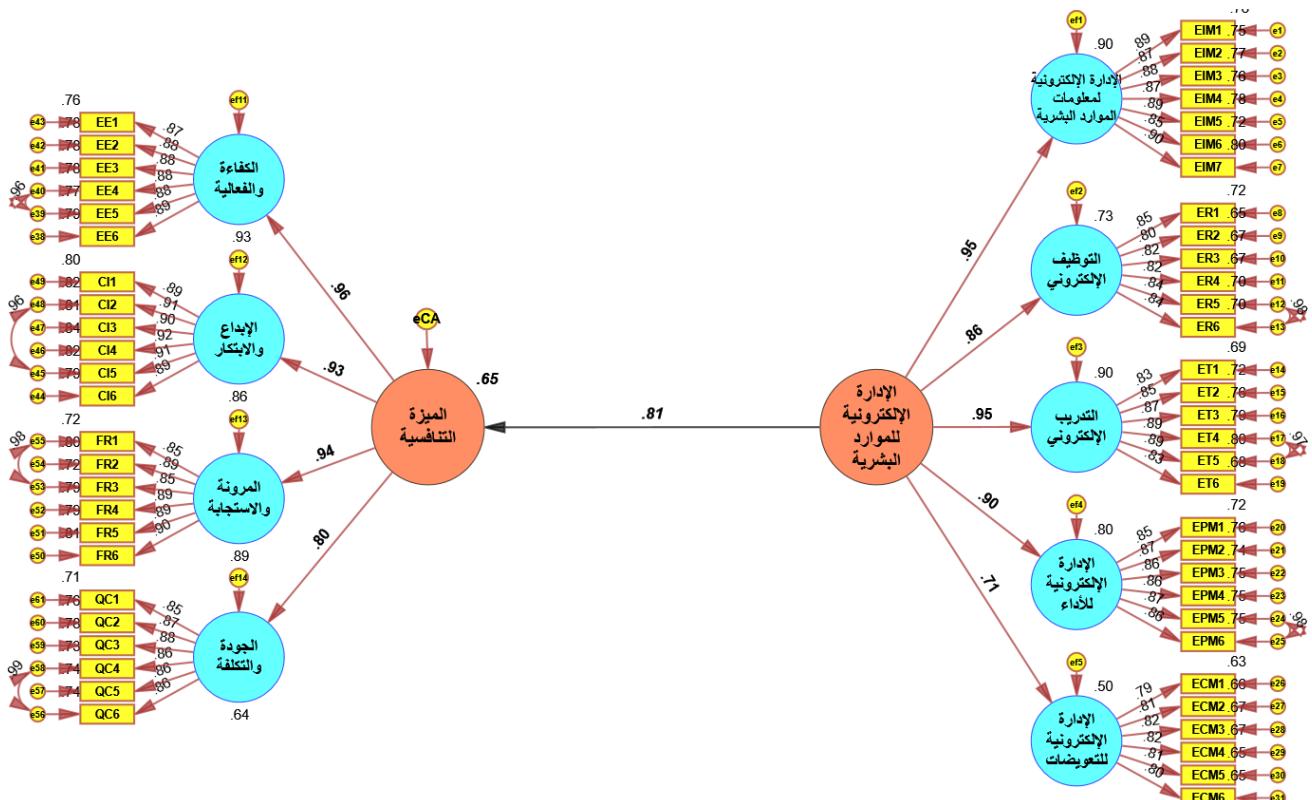
والتي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية للأداء، الإدارة الإلكترونية للتعويضات) في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة»، ولاختبار هذه الفرضية؛ فقد تم إنشاء النموذج البنائي الذي يمثل متغيراتها ومسارات التأثير فيما بينها، كما هو موضح في الشكل رقم (5)، وبتقييم مدى ملاءمة هذا النموذج، يتضح أن النموذج ذاتاً مطابقة إحصائية جيدة للبيانات؛ إذ كانت النتائج كالتالي:

تقديرات المشاركين لمستوى محاور الدراسة تعزى لمتغير حجم كادر إدارة الموارد البشرية في الجامعة، أي أن آراء المشاركين بشأن محاور الدراسة تختلف باختلاف حجم كادر إدارة الموارد البشرية في الجامعة التي يعملون بها، ويرجع ذلك إلى تميز بعض الجامعات في التخصيص الدقيق لمهام الموارد البشرية، والتوزيع الفعال للمسؤوليات، وبهذا يمكن القول أنه: «توجد فروق معنوية في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات التنظيمية للجامعة (اسم الجامعة، عمر الجامعة، حجم كادر إدارة الموارد البشرية)»، وبهذا فقد تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث لهذه الدراسة، وتحقيق الهدف الفرعي الثالث لها.

الجدول رقم (21) نتائج اختبار ملاءمة النموذج البنائي للدراسة

مؤشر القياس	قيمة المؤشر	قييم المطابقة المقبولة	درجة المطابقة
CMIN/df	1.247	CMIN/df ≤ 3	جيدة
RMSEA	0.024	$RMSEA \leq 0.08$	جيدة
NFI	0.950	$0.9 \leq NFI < 0.95$	جيدة
CFI	0.990	$0.9 \leq CFI < 0.95$	جيدة
IFI	0.990	$0.9 < IFI < 0.95$	جيدة
PNFI	0.904	القيمة العليا	جيدة
AIC	2125.616	القيمة الدنيا النموذج المتشبع: 3190، نموذج الاستقلال: 35694.991	
ECVI	5.085	القيمة الدنيا النموذج المتشبع: 7.63، نموذج الاستقلال: 85.395	

وبهذا يمكن القول بأن النموذج البنائي للدراسة ذاتاً مطابقة إحصائية جيدة للبيانات.



الشكل رقم (5) نمذجة أثر متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (المستقل) على متغير الميزة التنافسية (التابع)

وفي الإجمال يمكن القول بأن النموذج البنائي للدراسة يمتلك قدرة تفسيريةً جيدة، وبهذا يمكن القول بتحقق وجود الأثر، كما أن التأثير الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الميزة التنافسية كان تأثيراً إيجابياً (طريدياً) قوياً، إذ بلغت قيمة معامل التأثير β (0.807)، أي أنه على افتراض تحديد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة بنسبة (80.7%) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية، أي أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تُثْبِتُ قوي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، وعليه فإن معادلة الانحدار الخطية المعيارية لهذا النموذج هي:

$$Z_{CA} = \beta \times Z_{EHRM} = 0.807 \times Z_{EHRM}$$

ولتقييم هذا النموذج البنائي فقد أجريت عمليات احتساب مؤشرات التقييم المطلوبة، والجدول رقم (22) الآتي يستعرض أهمها:

الجدول رقم (22) حجم ودلالة معاملات المسار في

النموذج البنائي

الدالة عند $p \leq 0.05$	النسبة الحرج C.R.	الخطأ المعيار S.E.	معامل التأثير β		المس ار
			غير معيار ي	معيار ي	
دال إحصائياً	17.49	0.034	0.595	0.807	E-HR ← M CA

وبهذا، يتضح أن المسار بين متغيري الدراسة في هذا النموذج البنائي دالٌ إحصائياً (عند مستوى دلالة $p \leq 0.05$)، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 كانت (0.651)، ما يشير إلى أن المتغير المستقل في الدراسة يفسر ما نسبته (65.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع، وهي نسبة متوسطة،

الإبداعي ويسهم في تطوير حلول مبتكرة، كما يتتيح للجامعة التكيف بشكل أسرع مع التغيرات في بيئه العمل، مما يزيد من مرونتها في مواجهة التحديات، كما يعزز من قدرتها على جمع البيانات وتحليلها بسرعة، ما يسهل الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين والتغيرات المتلاحقة في بيئه العمل، كما يزيد من تحسين جودة خدمات الجامعة، ما قد ينعكس إيجاباً في تقليل التكاليف التشغيلية، مما يعزز من تنافسية الجامعة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.

2.5.4 اختبار الفرضيات الفرعية H_{A1-X} للدراسة: لتحديد أيٍ من ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر بشكل أكبر من غيرها على الميزة التنافسية؛ فقد نتج عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية، تفترض تأثيرات أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في متغير الميزة التنافسية، ولاختبارها فقد تم إنشاء النموذج البنائي الموضح في الشكل رقم (6)، وبتقييم مدى ملاءمتها، يتضح أنه ذا مطابقة إحصائية جيدة للبيانات، والنتائج كالتالي:

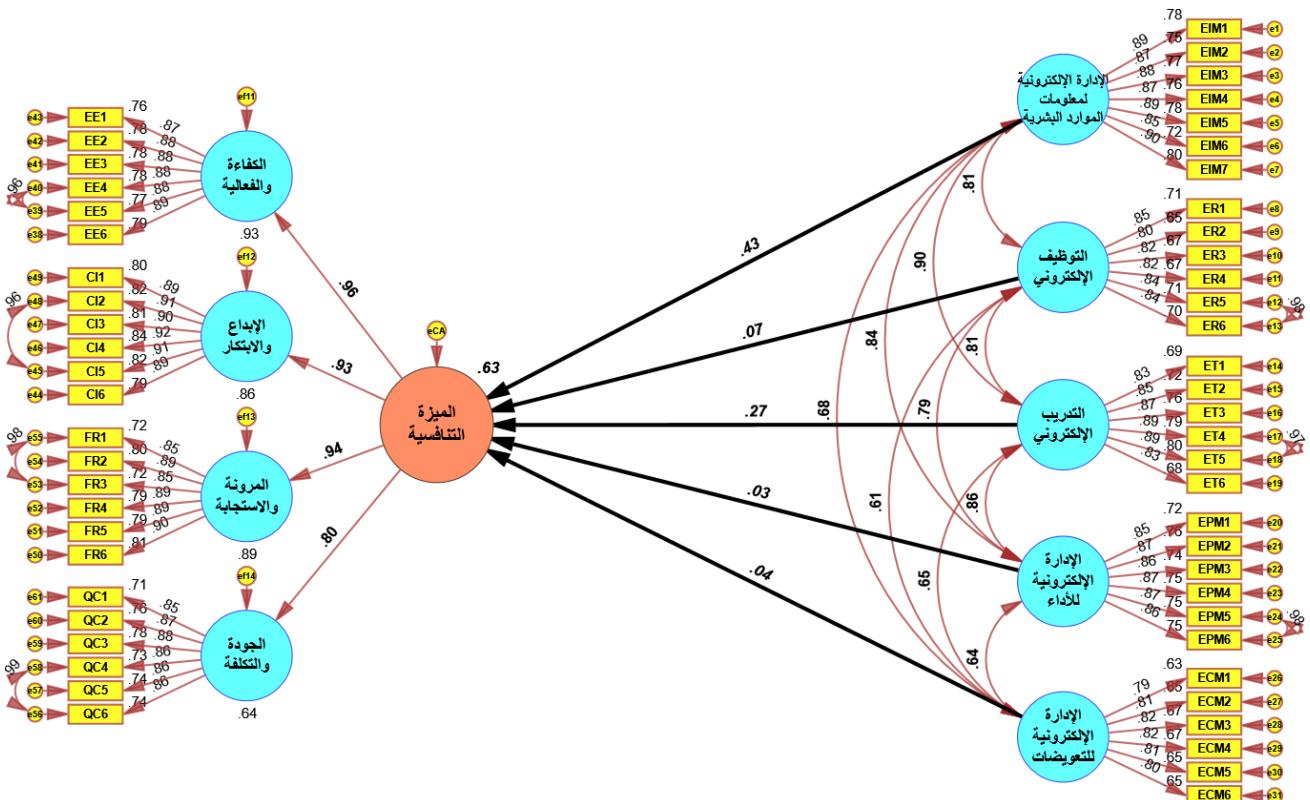
وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Jonathan et al. (2019)، ودراسة Iqbal et al. (2019)، ودراسة Zeebaree et al. (2019)، ودراسة Suchitra (2014)، ودراسة بن طاطة (2011)؛ التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والميزة التنافسية وأكّدت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الميزة التنافسية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: يضمن تحسين تجربة الموظفين عبر تبسيط الإجراءات وتقليل الأعباء والأخطاء الإدارية وتعزيز جانب القوة لديهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للجامعة، كما يساعد تطبيق هذه الممارسات في التنفيذ السريع للإجراءات والمهام، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية للجامعة وتحسين كفاءة العمليات الإدارية والحد من الهدر وتوفير الوقت والموارد والجهد، ويساعد في تحسين الوصول للمعلومات وتسهيل التواصل، ما ينعكس في دعم اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، مما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، كما يمكن أن يهيئ لبيئة ملائمة لتبادل الأفكار والمعلومات، مما يزيد من التفكير

الجدول رقم (23) نتائج اختبار ملائمة نموذج أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

مؤشر القياس	قيمة المؤشر	قيم المطابقة المقبولة	درجة المطابقة
CMIN/df	1.248	$CMIN/df \leq 3$	جيدة
RMSEA	0.024	$RMSEA \leq 0.08$	جيدة
NFI	0.951	$0.9 \leq NFI < 0.95$	جيدة
CFI	0.990	$0.9 \leq CFI < 0.95$	جيدة
IFI	0.990	$0.9 < IFI < 0.95$	جيدة
PNFI	0.899	القيمة العليا	جيدة
AIC	2134.149	القيمة الدنيا النموذج المتبوع: 35694.99 ، نموذج الاستقلال: 3190	

مؤشر القياس	قيمة المؤشر	قيم المطابقة المقبولة	درجة المطابقة
ECVI	5.106	القيمة الدنيا نموذج المتسبّع: 7.632 ، نموذج الاستقلال: 85.395	



الشكل رقم (6) نمذجة أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (المستقل) على متغير الميزة التنافسية (التابع)

وبفحص معاملات المسارات فيه، يتبيّن الآتي:

الجدول رقم (24) معاملات المسارات في نموذج أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على متغير الميزة التنافسية

الدالة عند $p \leq 0.05$	النسبة الحرجية C.R.	الخطأ المعياري S.E.	معامل التأثير β		المسار
			غير معياري	معياري	
دال إحصائياً	4.284	0.071	0.304	0.434	$CA \leftarrow EIM$
غير دال	1.004	0.073	0.073	0.070	$CA \leftarrow ER$
دال إحصائياً	2.500	0.089	0.222	0.268	$CA \leftarrow ET$
غير دال	0.323	0.073	0.024	0.026	$CA \leftarrow EPM$
غير دال	0.781	0.046	0.036	0.038	$CA \leftarrow ECM$

(%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية في الجامعات قيد الدراسة، ما يعني أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج متوسطة، كما أن التأثير الذي أحدثه بعد الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد

وبهذا، يتضح أن مسارين فقط من المسارات الخمسة كانت دالةً إحصائياً، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.633)، ما يشير إلى أن أبعاد متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجتمعةً تفسر ما نسبته

وعليه فإن معادلة الانحدار الخطية المعيارية لهذا النموذج هي:

$$Z_{CA} = 0.434 \times Z_{EIM} + 0.268 \times Z_{ET}$$

ويمكن تقسيم هذه النتائج المترافقية في أثر الأبعاد على النحو الآتي:

- تمثل الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية جوهر متغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمستوى الأدنى لمارساتها، كما أنها المحور الأساسي لتأثير هذا المتغير، إضافة إلى أثرها الكبير في: تحسين اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية الفعالة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية؛ وبالتالي دعم وتعزيز الميزة التنافسية.

- يُعد التدريب الإلكتروني أداة أساسية لتحسين مهارات الموظفين بشكل مستمر، كما يتيح لهم الوصول إلى المعرفة والخبرات والتجارب في أي وقت وأي مكان، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة، ويقلل من تكاليف التدريب، ويعزز الإبداع والابتكار، ويسهل جودة الأداء، مما يعزز القدرة التنافسية للجامعة.

- على الرغم من أهمية التوظيف الإلكتروني في تعزيز الكفاءة في العديد من المؤسسات، لكن النتائج تشير إلى أن هذه الممارسة لا تسهم بشكل مباشر في تحسين الميزة التنافسية في هذا السياق، فقد يكون ذلك بسبب القيود المرتبطة بتنفيذ هذه الممارسات بشكل فعال في الجامعات اليمنية الخاصة، حيث أن القيود التشريعية أكثر تحفظاً في تبني هذه الممارسات الإلكترونية في عملية التوظيف، واستمرار الاعتماد على الإجراءات التقليدية (مثل المقابلات الشخصية أو التقييمات اليدوية)، والافتقار إلى العديد من

البشرية في الميزة التنافسية كان تأثيراً إيجابياً (طريدياً) متوسطاً؛ إذ بلغت قيمة معامل التأثير β (0.434)، وأن التأثير الذي أحده أحدثه بعد التدريب الإلكتروني في الميزة التنافسية كان تأثيراً إيجابياً (طريدياً) متوسطاً أيضاً؛ إذ بلغت قيمة معامل التأثير β (0.268)، في حين أن بقية الأبعاد لم تُسهم بشكل ملموس في هذا النموذج؛ وبالتالي يتم:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يمكن القول: أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية EIM في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».
- رفض الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه يمكن القول: أنه «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الإلكتروني ER في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يمكن القول: أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني ET في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه يمكن القول: بأنه «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للأداء EPM في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».
- رفض الفرضية الفرعية الخامسة، أي أنه يمكن القول: أنه «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للتعويضات ECM في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».

المالية والإدارية والجودات التكنولوجية والتحديات الثقافية، التي تحد من اعتماد هذه الممارسات بالشكل المطلوب.

وبناءً على جميع ما سبق؛ يمكن القول أنه قد تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع لهذه الدراسة، وبذلك فقد تحقق الهدف الفرعي الرابع لها.

5. استنتاجات الدراسة:

- 1) إن مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات اليمنية الخاصة كان معتدلاً بشكل عام.
- 2) إن مستوى تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الخاصة كان محدوداً، وكانت أكثر الممارسات المدرosaة تطبيقاً.
- 3) إن مستوى تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية للتعويضات في الجامعات اليمنية الخاصة كان معتدلاً.
- 4) إن مستوى تطبيق وممارسة التوظيف الإلكتروني في الجامعات اليمنية الخاصة كان متدنياً.
- 5) إن مستوى تطبيق وممارسة التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الخاصة كان متدنياً.
- 6) إن مستوى تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية للأداء في الجامعات اليمنية الخاصة كان متدنياً، وكانت أقل الممارسات المدرosaة تطبيقاً.
- 7) إن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة كان معتدلاً بشكل عام.
- 8) إن مستوى تحقيق الإبداع والابتكار في الجامعات اليمنية الخاصة كان محدوداً، وكانت أكثر المزايا المدرosaة تحققاً.

الأدوات التكنولوجية المتقدمة التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم المهارات أو فحص السيرة الذاتية؛ ما يحد من فعالية هذا البعد في تحسين الميزة التنافسية.

▪ على الرغم من أن الإدارة الإلكترونية للتعويضات يمكن أن تلعب دوراً في تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين، لكن التحديات المتعلقة بتطبيق هذه الممارسات قد تؤدي إلى عدم وجود أثر ملحوظ على الميزة التنافسية في الجامعات؛ نتيجة التطبيق المحدود أو غير المنطوري بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية، والاكتفاء بجزئية الحسابات والأمور المحاسبية، وعدم قيام الرواتب والمزايا والمكافآت على معايير أداء محددة بدقة، ما يضعف أثراها على الميزة التنافسية.

▪ إن ضعف أو انعدام الإدارة الإلكترونية للأداء وغياب مؤشرات الأداء الواضحة في العديد من الجامعات اليمنية الخاصة يحد من إسهام هذه الممارسات بشكل كبير في تحسين الكفاءة أو الأداء العام، إضافة إلى قلة الوعي بأهمية هذه الممارسات وفعاليتها في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف، وبالتالي تأثير أقل على الإبداع والجودة والميزة التنافسية في الجامعة ككل.

▪ وفي المجمل؛ فإن الممارسات التي تُعزز كفاءة العمليات ومرورتها (وهما عاملان حاسمان في الجامعات اليمنية الخاصة) من خلال تحسين الأنظمة الأساسية (المعلومات) وتنمية المهارات (التدريب) يُحدثان تأثيراً مباشراً على الميزة التنافسية، فيما يعود ضعف وعدم اسهام بقية الممارسات إلى طبيعة العمل في الجامعات قيد الدراسة، والقيود

(18) لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية للأداء في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.

6. توصيات الدراسة:

- 1) ضرورة التوعية بأهمية إدارة الموارد البشرية وبأثرها على الأداء العام، وتوظيف الكوادر الإدارية المؤهلة من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية لقيادة جهود التطوير، وإنشاء فرق تقنية متخصصة داخل الجامعات.
- 2) الاهتمام بتطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛ من خلال: تعزيز ثقافة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، والاستثمار في بنية تحتية تقنية متقدمة، وتوسيع نطاق استخدام نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية.
- 3) توفير الدعم الفني والتدريب المستمر لموظفي الموارد البشرية وغيرهم من الموظفين لضمان الاستخدام الفعال للأنظمة الإلكترونية وتحقيق الاستفادة القصوى منها.
- 4) التعاون مع الجامعات الرائدة في التحول الرقمي، وبناء خطط استراتيجية طويلة المدى؛ تعزز من المكانة التنافسية في السوق، وتبني أساليب تسويق حديثة تعكس قيمة الجامعة وتتناسب بها، وتعزيز استخدام أساليب التسويق الإلكتروني المتقدمة.
- 5) قياس مستويات التنافسية في الجامعة بشكل دوري، وتعزيز تجربة المستفيدين؛ من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، وتعزيز التواصل بين الجامعات وسوق العمل.

(9) إن مستوى تحقيق الكفاءة والفعالية في الجامعات اليمنية الخاصة كان محدوداً.

(10) إن مستوى تحقيق المرونة والاستجابة في الجامعات اليمنية الخاصة كان معتدلاً.

(11) إن مستوى تحقيق الجودة والتكلفة في الجامعات اليمنية الخاصة كان معتدلاً، وكانت أقل المزايا المدروسة تحققاً.

(12) توجد فروق معنوية في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة جميعها تُعزى للمتغيرات التنظيمية للجامعة (اسم الجامعة، عمر الجامعة، حجم كادر إدارة الموارد البشرية).

(13) يوجد تأثير إيجابي قوي لتطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.

(14) يوجد تأثير إيجابي متوسط لتطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية لمعلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.

(15) يوجد تأثير إيجابي متوسط لتطبيق وممارسة التدريب الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.

(16) لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق وممارسة التوظيف الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.

(17) لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية للتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.

<https://doi.org/10.21608/jces.2022.231>

690

- [3] ياسي، إلهام. (2021). أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة: دراسة حالة مصحة الفارابي - عنابة. المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت. المجلد (8)، العدد (1)، مارس 2021، 109-92.
- <https://asjp.cerist.dz/en/article/154734>
- [4] أبو بكر، مصطفى محمود. (2007). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- [5] بوزيدي، عبد الرؤوف ونصيرة، بلا وموسيي، مروة. (2021). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة ولاية الوادي. جامعة المسيلة: مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. المجلد (5)، العدد (1)، 2021، 42-30.
- <https://asjp.cerist.dz/en/article/162288>
- [6] التويجري، محمد بن إبراهيم. (2005). تحول المنظمات من استخدام الأساليب التقليدية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات. تقديم لأوراق العمل المقدمة إلى: ملتقى تحول المنظمات من استخدام الأساليب التقليدية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات وورشة عمل حالات تطبيقية وعملية، المنعقد في القاهرة، في الفترة من 24-28 يوليو 2005. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [7] أبو جمعة، نعيم حافظ. (2009). أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [8] الجهاز المركزي للإحصاء. (2021). كتاب الإحصاء السنوي 2020. صنعاء.
- [9] جيتس، بيل ومايرفولد، ناثان ورينرسون، بيتر. (1998). المعلوماتية بعد الإنترنت: طريق المستقبل.

7. مقتراحات الدراسة:

- 1) استكشاف أفضل الممارسات العالمية في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لاسيما في الجامعات العالمية مقارنة بالجامعات اليمنية، ومحاولة تكييفها مع الظروف المحلية.
- 2) اقتراح منهجية علمية لتقييم الجاهزية المؤسسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- 3) إنشاء دليل عملي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات العربية.
- 4) دراسة أثر تطبيق أنظمة التوظيف الإلكتروني على كفاءة استقطاب المواهب: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص.
- 5) قياس العائد على الاستثمار في أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعات اليمنية.
- 6) تحليل استراتيجيات الجامعات العربية لتحقيق التميز التنافسي في ظل التحول الرقمي.

- 7) دراسة مدى تأثير استخدام الأنظمة الإلكترونية في تقديم خدمات إلكترونية مبتكرة تعزز الميزة التنافسية.

8. قائمة المصادر والمراجع:

1.8 المراجع باللغة العربية:

- [1] أحمد، زغدار. (2011). المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- [2] الباز، حسن منصور السيد. (2022). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمطقة القصيم - المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. مصر: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد (13)، العدد (1)، 725-675، يناير 2022.

- [18] عاروري، فتحي. (2003). المعاينة الإحصائية: طرقها واستخداماتها. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- [19] عباس، محمد خليل ونوفل، محمد بكر والعبسي، محمد مصطفى وأبو عواد، فريال محمد. (2007). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [20] عزوز، عائشة وتواهم، زاهية. (2021). أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية: نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجاً. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. المجلد (4)، العدد (1)، يونيو 2021، 107-124، <https://asjp.cerist.dz/en/article/155180>
- [21] العساف، أحمد عارف والواي، محمود. (2011). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- [22] عطيفة، حمدي أبو الفتوح. (2012). منهجيات البحث العلمي في التربية وعلم النفس. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- [23] أبو علام، رجاء محمود. (2013). مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [24] قحوش، إيمان وبن ناصر، إيمان وزعبيط، عادل. (2021). دور موقع التواصل الاجتماعي في تعزيز الميزة التنافسية لدى الوكالات السياحية: موقع فايسبوك نموذجاً. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. المجلد (5)، العدد (1)، يونيو 2021، 211-229، <https://asjp.cerist.dz/en/article/158448>
- [25] قديليجي، عامر إبراهيم والسamarai، إيمان فاضل. (2009). البحث العلمي: الكمي والنوعي. عمان: دار اليازوري العلمية.
- العدد 231 من سلسلة عالم المعرفة. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- [10] بن حجوبة، حميد. (2021). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال. المجلد (4)، العدد (2)، 2021، 399-419، <https://asjp.cerist.dz/en/article/172377>
- [11] درة، عبد الباري إبراهيم والصبااغ، زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر.
- [12] دويديري، رجاء وحيد. (2008). البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العملية. ط.4. بيروت: دار الفكر المعاصر، دمشق: دار الفكر.
- [13] ديسير، جاري. (2009). إدارة الموارد البشرية. ط.8. ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة. الرياض: دار المريخ للنشر.
- [14] صالح، سمير أبو الفتوح. (2006). نظم المعلومات الإدارية: التقنيات الحديثة لدعم الإدارة في عصر العولمة. د.ن.
- [15] الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2009). المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- [16] الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس خضر. (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية. عمان: دار الثقافة.
- [17] بن طاطة، عتبة بوشنوف. (2011). دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات في سوريا. رسالة ماجستير (غير منشورة). دمشق: جامعة دمشق.

- Hawaryg, Sulieman. (2022). The Effect of Electronic Human Resources Management on Organizational Health of Telecommunications Companies in Jordan. licensee Growing Science, Canada: International Journal of Data and Network Science. No. (6), 2022, 429-438. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.011>
- [2] Armstrong, Michael and Taylor, Stephen. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. Kogan Page Limited.
- [3] Awang, Zainudin. (2012). Research Methodology and Data Analysis. 2nd ed. Shah Alam: Universiti Teknologi MARA - Publication Centre (UiTM Press).
- [4] Barrett, Paul T. (2007). Structural Equation Modeling: Adjudging Model Fit. Personality and Individual Differences. Vol. (42), 815-824, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.018>
- [5] Carr, Nicholas G. (2003). IT Doesn't Matter. Harvard Business Review. Issue (81), May 2003, 41-49, <http://doi.org/10.1109/EMR.2004.25006>
- [6] Chou, Chih-Ping and Bentler, Peter M. (1995). Estimates and Tests in Structural Equation Modeling. In: Rick H. Hoyle (Eds.). (1995). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. 37-59. London: SAGE Publications.
- [7] Elsawy, Mahmoud Mohamed and Ali, Mohamed Ahmed Elbadawi. (2021). Assessing the Impact of E-HRM on Organizational Performance: An Empirical Study. Indian Journal of Economics and Business. Vol. (20), No. (3), December 2021, 1491-1504, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3967550>
- [8] Ikhwana, Andri and Dianti, Sasi. (2022). The Influence of Information Technology and SCM on Competitive Advantage to Improve MSMEs Performance. International Journal of Computer and Information System (IJCIS). Vol. (3), Issue (1), January 2022, 6-11, <https://doi.org/10.29040/ijcis.v3i1.54>
- [9] Iqbal, Naveed & Ahmad, Mansoor and Borini, Felipe Mendes. (2019). Linking E-HRM practices and organizational outcomes: empirical analysis of line manager's perception. São Paulo: REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, Review of Business Management. Vol. (21), No. (1), January 2019, 48-69, <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3964>
- [10] Jonathan, Tchamay & Peihua, Fu & Bah, Thierno & Souleymanou, Aboubakar and Emmanuel, Ngouala Yengue Hulda. (2019). E-G-HRM in Cameroon, Africa. Archives of Business Administration and Management. Vol. (2), Issue (2), November 2019, 1-3, <https://doi.org/10.29011/2642-3243.1000132>
- [11] Kline, Rex B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling: Methodology in the Social Sciences Series. 4th ed. New York: The Guilford Press.
- [26] مانع، سبرينة وعظيمي، دلال. (2020). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- [27] ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- [28] المركز الوطني للمعلومات. (2013). بيليوغرافية: الرسائل والأطروحتات المودعة لدى المركز الوطني للمعلومات 1999 – 2013م. صنعاء.
- [29] مطلق، حسين علوان. (2010). جمع البيانات وطرق المعالينة. الرياض: مكتبة العبيكان.
- [30] مكليود، ريموند وشيل، جبور. (2006). نظم المعلومات الإدارية. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور. الرياض: دار المريخ للنشر.
- [31] مهدية، ساطوح ونبيل، علي زوي. (2022). الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي مقاربة في المصادر والاستراتيجيات. جامعة أم البوقي – مجلة العلوم الإنسانية. المجلد (9)، العدد (1)، مارس 2022، 323-311، <https://asjp.cerist.dz/en/article/185246>
- [32] الهميلي، يوسف بن جاسم. (2005). واقع الاستفادة من الحاسوب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: المعوقات والحلول. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- [33] هوينز، بريان وماركمهام، جيمس. (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ترجمة: خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- [34] ياسين، سعد غالب. (2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- [35] يورك برس. (2009). الاستراتيجية الحية: وضع العنصر البشري على رأس اهتمامات الشركات. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- المراجع باللغة الإنجليزية:**
- [1] AlHamada, Ahmad & Alshuridehb, Muhammad & Alomaric, Khaled & Al Kurdid, Barween & Alzoubie, Haitham & Hamouchef, Salima and Al-

- [25] Suchitra, P. (2014). E-HRM: Conceptual Implications. International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR). Vol. (4), Issue (2), Apr 2014, 31-38, <http://www.tjprc.org/publishpapers--1395142781-e-hrm%20conceptual%20implications%20-%20full.pdf>
- [26] Thathsara, A.D.S. and Sutha, Jayaranjani. (2021). Investigating the Influence of E-HRM Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility (With Special Reference to Financial Institution). International Journal of Engineering and Management Research. Vol. (11), Issue (1), February 2021, <https://doi.org/10.31033/ijemr.11.1.1>
- [27] Thite, Mohan. (2019). Electronic/Digital HRM: a primer. in (ed) Mohan Thite, E-HRM: Digital approaches, directions and applications. Abingdon, Routledge, 1-21.
- [28] Times Higher Education. (2022). World University Rankings 2022. (2022-10-12): <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking>
- [29] Torres-Coronas, Teresa and Arias-Oliva, Mario. (2004). E-Human Resources Management: Managing Knowledge People. London: Idea Group Publishing.
- [30] Wang, L. & Zhou, Y. and Zheng, G. (2022). Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderate Role of HRM Capability Maturity from the Adaptive Structuration Perspective. MDPI, Basel, Switzerland: Sustainability. No. (14), 2022, 1-20, 1003. <https://doi.org/10.3390/su14021003>
- [31] Webometrics. (2022). Ranking Web of Universities 2022. (2022-10-12): <https://www.webometrics.info/en/Asia/Yemen>
- [32] Weiss, Allen M. and Heide, Jan B. (1993). The Nature of Organizational Search in High Technology Markets. Sage Publications: Journal of Marketing Research. Vol. (30), No. (2), May 1993, 220-233, <https://doi.org/10.2307/3172829>
- [33] Wijayadne, Devi Rahnjen. (2021). Increased Employee Productivity with The Application of E-HRM (Case Studies at Pradita University). Review of Management and Entrepreneurship. Vol. (5), No. (2), October 2021, 151-164, <https://doi.org/10.37715/rme.v5i2.2320>
- Zeebaree, Subhi R.M. & Shukur, Hanan M. and Hussan, Bzar Kh. (2019). Human resource management systems for enterprise organizations: A review. Periodicals of Engineering and Natural Sciences. Vol. (7), No. (2), August 2019, 660-669, <https://doi.org/10.21533/pen.v7i2.428>
- [12] Kotler, Philip & Armstrong, Gary and Balasubramanian, Sridhar. (2024). Principles of Marketing. 19th ed. Pearson Education Limited.
- [13] Legge, Karen. (2000). Human Resource, Management: A Critical Analysis, in New Perspectives in Human Resource Management. (Edit) By Story. London: Routledge.
- [14] Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000). Strategic Management: Process, Content and Implementation. Oxford Press.
- [15] Mahdi, Omar Rabeea & Nassar, Islam A. and Almsafirc, Mahmoud Khalid. (2021). Strategic Leadership Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in Private Universities. Academy of Strategic Management Journal. Vol. (20), Issue (2), 2021, 1-23, <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-Leadership-Capabilities-and-Sustainable-Competitive-Advantage-in-Private-Universities-1939-6104-20-2-721.pdf>
- [16] Ntwiga, Pamleila N. & Mucharaa, Maina and Kiriria, Peter. (2021). The Influence of Employee Empowerment on Competitive Advantage in Hospitals within Nairobi, Kenya. East African Health Research Journal. Vol. (2), No. (1), 2021, 26-35, <https://doi.org/10.24248/cahrj.v5i1.648>
- [17] Pandit, Jai Mohan and Paul, Bino. (2023). Strategic Human Resource Management in Higher Education: Roadmap for Indian Institutions. India Studies in Business and Economics, Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd. <https://doi.org/10.1007/978-981-99-4067-7>
- [18] Parry, Emma & Tyson, Shaun & Selbie, Doone and Leighton, Raymond Kenneth. (2007). HR and Technology: Impact and Advantages. Chartered Institute of Personnel and Development.
- [19] Pfeffer, Jeffrey. (1996). Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force. Harvard Business Review Press.
- [20] Porter, Michael E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. Issue (57), March-April 1979, 137-145.
- [21] Porter, Michael E. (1998a). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
- [22] Porter, Michael E. (1998b). The Competitive Advantage of Nations. 2nd ed. Palgrave Macmillan.
- [23] QS Quacquarelli Symonds Limited. (2022). QS World University Rankings 2022: Top Global Universities. (2022-10-12): <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022>
- [24] ShanghaiRanking Consultancy. (2022). Academic Ranking of World Universities (ARWU). (2022-10-12): <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>