Comprehensive Journal of Science
Volume (11), Issue (42), (Sapt, 2026)
ISSN: 3104-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (11) العدد 42 سبتمبر 2026
ردمد: 3104-6266

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بالمعهد العالي للتقنيات الهندسية، طرابلس

(دراسة وصفية تحليلية)

ناجي مصطفى محمد الشريك | منير عبد الله عثمان الطائش

المعهد العالي للتقنيات الهندسية، طرابلس، ليبيا

Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance and Competitive Advantage at the Higher Institute of Engineering Technologies, Tripoli

Naji Mostafa M. Shrek | Mounir Abdullah Othman Etayesh

Higher Institute of Engineering Technologies, Tripoli, Libya

Najishrek73@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/09/02 –تاريخ المراجعة:2026/09/08– تاريخ القبول: 2026/10/06– تاريخ للنشر: 09/11/ 2026

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي والميزة التنافسية في المعهد العالي للتقنيات الهندسية بطرابلس. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (112) من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. واستُخدم معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج ارتباطا موجبا ذا دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية (R = 0.326)، وارتباطا موجبا بين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية (R = 0.415)، كما أظهر نموذج الانحدار المتعدد دلالة إحصائية عند إدخال المتغيرين المستقلين معا (F = 14.428، p < 0.001)، وفسر نحو 20.9% من التباين في الميزة التنافسية، وفقا لمجاميع المربعات الواردة في الدراسة. وتوصي الدراسة بتطوير التدريب والحوافز والبيئة التنظيمية، مع مراعاة أن طبيعة التصميم الوصفي لا تكفي وحدها لإثبات العلاقة السببية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ الأداء المؤسسي؛ الميزة التنافسية؛ المؤسسات التعليمية؛ طرابلس.

Abstract

This study examines the associations among human resource management practices, organizational performance, and competitive advantage at the Higher Institute of Engineering Technologies in Tripoli, Libya. A descriptive-analytical survey design was adopted, using questionnaire data from 112 academic and administrative staff members. Pearson correlation, Cronbach's alpha, simple linear regression, and multiple regression were employed. The reported results show positive, statistically significant associations between human resource management practices and competitive advantage (R = 0.326), and between organizational performance and competitive advantage (R = 0.415). The joint regression model was statistically significant (F = 14.428, p < 0.001) and, based on the reported sums of squares, explained approximately 20.9% of the variance in competitive advantage. Recommendations address staff development, incentives, and the organizational work environment. The observational design does not, by itself, establish causality.

Keywords: Human Resource Management; Organizational Performance; Competitive Advantage; Higher Education; Tripoli.

1. المقدمة

تتجه المؤسسات التعليمية إلى تحسين كفاءة أدائها وجودة خدماتها عبر تطوير سياسات الإدارة واستثمار رأس المال البشري. وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما تتضمنه من تخطيط واستقطاب وتدريب وتقييم للأداء وتحفيز، من المجالات التي يمكن أن تسهم في تنمية قدرات العاملين وتوجيهها نحو الأهداف المؤسسية. ولا ينفصل هذا الاهتمام عن التغيرات التقنية والتنظيمية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي.

وفي السياق الليبي، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه الممارسات في المؤسسات التعليمية والتقنية، ولا سيما مدى ارتباطها بالأداء المؤسسي والميزة التنافسية. وتختلف فرص التطبيق من مؤسسة إلى أخرى تبعا للموارد المتاحة والثقافة التنظيمية وأساليب القيادة. وتتناول الأدبيات الإدارية دور رأس المال البشري والثقافة التنظيمية في تبني الممارسات الجديدة، وهو ما ناقشه الطراونة في السياق الإداري [2].

وعليه، تركز الدراسة الحالية على المعهد العالي للتقنيات الهندسية بطرابلس، وتحلل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من جهة، وبين هذين المتغيرين والميزة التنافسية من جهة أخرى، بالاستناد إلى بيانات استبانة العاملين ونتائج التحليل الإحصائي.

2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية تحدي المواءمة بين إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تحسين الأداء والمحافظة على قدرتها التنافسية. وفي المعهد العالي للتقنيات الهندسية بطرابلس، تتمثل المشكلة البحثية في عدم وضوح طبيعة العلاقات الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي والميزة التنافسية من منظور العاملين. ولأن الدراسة تعتمد على بيانات مقطعية مأخوذة باستخدام استبانة، فإن اختبارها ينصب على الارتباط والتنبؤ الإحصائي لا على إثبات علاقة سببية قطعية.

وبناء على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بالميزة التنافسية في المعهد العالي للتقنيات الهندسية بطرابلس؟

3. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (X1) والميزة التنافسية (Y).

الفرضية الثانية (H2): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين الأداء المؤسسي (X2) والميزة التنافسية (Y).

الفرضية الثالثة (H3): يسهم كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية (X1) والأداء المؤسسي (X2) معا في التنبؤ بالميزة التنافسية (Y) بدرجة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

4. أهداف الدراسة

1. قياس مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المعهد.
2. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
3. تحليل العلاقة بين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية.
4. اختبار القدرة التفسيرية المشتركة لممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في التنبؤ بالميزة التنافسية.

5. أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في تناول العلاقات بين ثلاثة متغيرات إدارية ضمن سياق مؤسسة تعليمية تقنية ليبية، بما يضيف وصفا ميدانيا إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي والميزة التنافسية. أما الأهمية التطبيقية، فتتجسد في تقديم مؤشرات يمكن أن تستفيد منها إدارة المعهد في مراجعة برامج التدريب والحوافز وأساليب العمل، مع ضرورة مراعاة حدود المنهج والعينة عند تعميم النتائج.

6. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي والميزة التنافسية، والعلاقات الإحصائية بينها.

الحدود المكانية: المعهد العالي للتقنيات الهندسية، طرابلس، ليبيا.

الحدود البشرية: الإداريون وأعضاء هيئة التدريس بالمعهد. بلغ حجم العينة الأساسية الوارد في الدراسة 112 مشاركا. ولم يحدد النص الأصلي فترة جمع البيانات أو أسلوب اختيار العينة بدقة.

7. الدراسات السابقة

7.1 دراسة عمارة: مدى إمكانية تطبيق إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين [3]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً كأداة لجمع البيانات الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

أظهرت الدراسة أن استخدام ممارسات الموارد البشرية يعمل على زيادة الفاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، وأن استخدام الاستقطاب والتطوير الحديث يعمل على رفع الإنتاج وسرعة انجاز العمل وتحسين الاتصالات بين الموظفين وتقليل معدلات الأخطاء.

7.2 دراسة عطية: أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية المحلية [4]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً كأداة لجمع البيانات الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

7.3 دراسة صبري: الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الليبية [5]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في تحسين الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الليبية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً كأداة لجمع البيانات الاستبيان. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر الموارد البشرية وبين مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

8. الإطار النظري للدراسة

يتناول الإطار النظري المفاهيم والأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية (X1)، والأداء المؤسسي (X2)، والميزة التنافسية (Y)، مع التركيز على خصائص المؤسسات التعليمية والتقنية.

8.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم الركائز الأساسية في منظمات الأعمال الحديثة والمؤسسات التعليمية، وتعرف بأنها مجموعة الممارسات والسياسات والأنظمة الإدارية المصممة لإدارة رأس المال البشري بكفاءة، وتوجيه قدرات العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية الرسمية. وتتجاوز إدارة الموارد البشرية مفهوم إدارة الأفراد التقليدي المعني بالأنشطة الإجرائية اليومية إلى إطار استراتيجي ينظر للإنسان باعتباره أصلاً استثمارياً ذا قيمة عالية يحدد مسار نجاح المنظمة وتفوقها. [7]

كما تعرف أيضاً بأنها العملية الخاصة باستقطاب وتنمية والحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة، بما يضمن استثمار طاقاتهم الفكرية والمهارية، وتقديم الدعم الإداري والبيئي الذي يساعدهم على القيام بواجباتهم بأعلى مستويات الجودة والفاعلية. وإن الإدارة الناجحة للموارد البشرية تسعى إلى إيجاد حالة من التوازن والانسجام التام بين تطلعات العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية. [8]

8.2 أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية والتقنية

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع التعليمي والهندسي كون العنصر البشري هو المحرك الأول والأساسي لكافة العمليات الأكاديمية والإدارية. فالمؤسسات التعليمية لا تقاس فقط بإمكانياتها المادية أو بنيتها التحتية، بل بما تمتلكه من كفاءات بشرية قادرة على الابتكار والتطوير. وتساهم إدارة الموارد البشرية في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة، وتطوير المهارات الفنية، ورفع معدلات الولاء والانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين بالمعهد العالي للتقنيات الهندسية طرابلس.

8.3 ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها

تتضمن إدارة الموارد البشرية حزمة متكاملة من الأبعاد والممارسات التنفيذية، والتي تم اعتمادها في صياغة الاستبيان والدراسة الميدانية، وأبرزها: أ- التخطيط والاستقطاب: التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات العلمية والهندسية والإدارية وتوظيف أفضل العناصر المؤهلة.

ب- التدريب والتطوير المستمر: تزويد الكوادر العاملة بالمهارات الحديثة لمواكبة التطورات التقنية والتعليمية المتسارعة.

ج- تقييم الأداء: متابعة وتحليل مستوى الإنجاز وفق معايير موضوعية وعادلة تحدد نقاط القوة ومجالات التحسين. [9]

د- الحوافز والمكافآت: صياغة نظام عادل للمكافآت التقديرية والمادية التي تشجع العمل المتميز وتحفز على زيادة الإنتاجية.

هـ- الترقية والمسار الوظيفي: دعم الاستقرار الوظيفي وفتح آفاق التقدم والتطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

8.4 مفهوم الأداء المؤسسي

يعبر الأداء المؤسسي عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها المحددة بكفاءة وفاعلية، ويشير إلى النتائج المخرجة الكلية الناجمة عن مجمل الممارسات والعمليات والأنشطة التي ينفذها العاملون بمختلف المستويات التنظيمية. فهو المفهوم الشامل الذي يربط بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية المحققة في الواقع الميداني. [14]

ويتسع هذا المفهوم ليشمل كيفية استغلال الموارد الإدارية والمالية والتقنية المتاحة بأفضل صورة ممكنة، والالتزام بالمعايير المهنية، والقدرة على تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية الهندسية وفق المقاييس الدولية المطلوبة. كما يعكس الأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة لمتطلبات التطور التقني، بما يضمن استقرارها الإداري ونموها المستدام. [15]

8.5 محددات الأداء المؤسسي ومؤشراته

تتعدد المحددات والمؤشرات الإدارية التي تحكم جودة وكفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية والهندسية، ومن أبرزها:

أ-الكفاءة التشغيلية: مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون إهدار، وتنفيذ المهام بأقل جهد وتكلفة ممكنة دون المساس بمستوى الجودة.

ب- الفاعلية التنظيمية: مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها وغاياتها الاستراتيجية التي تم التخطيط لها رسمياً في برامجها الإدارية.

ج- جودة الخدمات التعليمية: تقديم برامج تدريبية وأكاديمية هندسية ذات مردود علمي متميز يناسب التطورات التقنية واحتياجات سوق العمل

د- القدرة على التكيف والتطوير: الاستجابة المرنة والمتطلبات المتجددة في البيئة التعليمية والتقنية وتطوير مناهج وأساليب الإدارة.

هـ- رضا المستفيدين والبيئة التنظيمية: تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لدى الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والمجتمع المحيط بالمؤسسة.

8.6 دور الموارد البشرية في دعم الأداء المؤسسي

إن التنسيق الفعال والتكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة قد يرتبط بتحسين مستويات الكفاءة والإنتاجية لدى العاملين بالمعهد العالي للتقنيات الهندسية طرابلس، وتقليل معدلات الأخطاء الإدارية، وتعزيز الالتزام باللوائح والتعليمات التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على مجمل الأداء المؤسسي العام. [16]

8.7 مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة الفريدة والاستثنائية التي تتمتع بها المؤسسة وتمكنها من تقديم خدمات وبرامج تمتاز بالجودة العالية أو الكفاءة النوعية مقارنة بالمؤسسات المنافسة في ذات القطاع، بما يضمن تفوقها وريادتها واستدامتها التنظيمية في الأمد الطويل. [10]

وفي المؤسسات التعليمية والتقنية الهندسية، تتجسد الميزة التنافسية في امتلاك المعرفة المتخصصة، والابتكار الأكاديمي، والقدرة على تخريج كوادر تقنية وهندسية عالية الكفاءة تتناسب مع متطلبات سوق العمل والمتغيرات التكنولوجية المتسارعة. والميزة التنافسية ليست وضعاً ثابتاً، بل عملية ديناميكية مستمرة تتطلب التحديث والتطوير التكنولوجي والإداري المتواصل.

8.8 أبعاد الميزة التنافسية

ترتكز الميزة التنافسية في القطاع التعليمي والهندسي على مجموعة من الأبعاد المحورية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وأهمها: أ- الابتكار والتجديد: قدرة المؤسسة على تطوير أساليب تعليمية وإدارية وتقنية حديثة وفريدة تشكل قيمة مضافة للمستفيدين.

ب- الجودة الفائقة: تقديم خدمات تعليمية وتدريبية ذات متانة ودقة عالية تلبي بل تتجاوز توقعات الطلاب وسوق العمل. ج- السرعة والمرونة التنظيمية: الاستجابة الفعالة والسريعة للتغيرات المحيطة ومتطلبات بيئة التعليم العالي والتقني.

د- كفاءة التكلفة: تحقيق أقصى عائد أكاديمي وتدريبي بموارد محسوبة بدقة، مما يمنح المؤسسة قدرة عالية على المنافسة الاستراتيجية.

8.9 التكامل بين الموارد البشرية والأداء المؤسسي والميزة التنافسية

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة هي المصدر الرئيس والحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها، حيث يؤدي الأداء الفردي والمؤسسي المتميز الناتج عن تطبيق ممارسات الموارد البشرية إلى خلق قيمة مضافة تمكن المعهد العالي للتقنيات الهندسية طرابلس من التفوق في تقديم مخرجات تعليمية وتدريبية ذات جودة عالية تنافسية. [11]

9. منهجية الدراسة والتحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. وورد أن حجم العينة الأساسية بلغ (112) من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، بينما وزعت استبانة أولية على (30) مشاركا لاختبار الأداة، استعيد منها (28) استبانة صالحة للتحليل. ويضم المقياس (20) فقرة موزعة على ثلاثة محاور: إدارة الموارد البشرية (8 فقرات)، والأداء المؤسسي (6 فقرات)، والميزة التنافسية (6 فقرات). ولم يرد في الملف بيان كاف لآلية اختيار العينة أو ما إذا كانت الاستبانات الاستطلاعية مدرجة ضمن العينة النهائية.

استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون لفحص ارتباطات فقرات المحاور، ومعامل ألفا كرونباخ لتقدير الاتساق الداخلي، إضافة إلى الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات. واستُخدم برنامج SPSS في التحليل الإحصائي. وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ارتباط الفقرات تقدم مؤشرا أوليا على الاتساق الداخلي، ولا تكفي بمفردها لإثبات الصدق البنائي للأداة.

9.1 اختبار ارتباطات الفقرات (دليل أولي على الاتساق الداخلي)

أولاً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل الأول)إدارة الموارد البشرية _ (X1

جدول (1): ارتباط فقرات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية (X1)

الرقم	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
X1.1	تتوفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق الموارد البشرية في المعهد	0.544	0.003	دالة
X1.2	تلتزم الإدارة العليا بالمعهد بتطبيق وتحسين تخطيط الموارد البشرية	0.527	0.004	دالة
X1.3	تعمل إدارة المعهد على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين الخدمات بالمعهد	0.623	<0.001	دالة
X1.4	تعمل إدارة المعهد على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	0.384	0.043	دالة
X1.5	توفر إدارة المعهد جميع الإمكانات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة	0.643	<0.001	دالة
X1.6	تقوم إدارة المعهد بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد على تطوير الأداء وتنسيق الخدمات بالمعهد	0.653	<0.001	صادقة
X1.7	يتم أخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار كخطة أساسية بالمعهد	0.688	<0.001	دالة
X1.8	تسعى إدارة المعهد باستمرار لفحص آثار تطبيق الخطط المتعلقة بجودة الخدمات بالمعهد	0.704	<0.001	دالة

تتراوح معاملات الارتباط المدرجة في الجدول (1) بين 0.384 و0.704، وجميع مستويات الدلالة المبلغ عنها أقل من 0.05. وتدعم هذه النتائج وجود ارتباطات دالة بين الفقرات والمؤشر المستخدم في التحليل، لكنها لا تثبت بمفردها الصدق البنائي أو صلاحية الأداة لجميع الاستخدامات.

ثانياً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل الثاني)الأداء المؤسسي _ (X2

جدول (2): ارتباط فقرات محور الأداء المؤسسي (X2)

الحكم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المؤشرات	الرقم
دالة	<0.001	0.779	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث يتوفر القدرة على تحمل المسؤولية	X2.1
دالة	0.004	0.525	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	X2.2
دالة	0.002	0.564	أتوقع بأن المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز	X2.3
دالة	0.001	0.578	لدى قناعة بأن الأعراف هي التي تحدد اللوائح والقوانين في المؤسسة	X2.4
دالة	<0.001	0.780	يقوم العاملين بأداء المهام والواجبات طبقاً لمعايير معينة	X2.5
صادقة	0.015	0.455	تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسة الرسمية	X2.6

تتراوح معاملات الارتباط المدرجة في الجدول (2) بين 0.455 و0.780، مع مستويات دلالة أقل من 0.05 لجميع الفقرات؛ وهي مؤشرات أولية على اتساق ارتباطات الفقرات بالمحور.

ثالثاً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير التابع)الميزة التنافسية _ (Y

جدول (3): ارتباط فقرات محور الميزة التنافسية (Y)

الحكم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المؤشرات	الرقم
دالة	<0.001	0.801	أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة والتنافسية	Y1
دالة	0.023	0.428	لدى القدرة والابتكار على معالجة مشاكل العمل بشكل سليم وموضوعي	Y2
دالة	<0.001	0.669	لدى القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم مقترحات جديدة	Y3
دالة	<0.001	0.695	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين	Y4
دالة	<0.001	0.801	لدى معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلى	Y5
دالة	<0.001	0.789	أستطيع إنجاز العمل الموكل إلى في الوقت المحدد	Y6

تتراوح معاملات الارتباط الواردة في الجدول (3) بين 0.428 و0.801، وجميع القيم الاحتمالية المعروضة أقل من 0.05، مما يدعم وجود ارتباطات دالة إحصائيا بين الفقرات والمؤشر المستخدم.

9.2 اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

استُخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. ويعتمد تقييم قيمته على الغرض من الأداة وطبيعة العينة وعدد الفقرات؛ لذلك تُعرض النتائج على نحو وصفي دون اعتبار المعامل دليلا كافيا على جميع أنواع الصدق.

جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.737	8	إدارة الموارد البشرية
0.675	6	الأداء المؤسسي
0.774	6	الميزة التنافسية
0.864	20	المجموع

بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحور إدارة الموارد البشرية 0.737، وللأداء المؤسسي 0.675، وللميزة التنافسية 0.774، بينما بلغ المعامل العام للمقياس المكون من 20 فقرة 0.864. وتشير هذه النتائج إلى مستوى من الاتساق الداخلي يتفاوت باختلاف المحور، مع ملاحظة أن قيمة محور الأداء المؤسسي أقل نسبيا من بقية المحاور.

9.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات
73.62%	0.896	3.680	المتغير المستقل الأول إدارة الموارد البشرية (X1)
70.79%	1.107	3.539	المتغير المستقل الثاني الأداء المؤسسي (X2)
80.64%	0.855	4.029	المتغير التابع الميزة التنافسية (Y)

يبين الجدول (5) مؤشرات النزعة المركزية والتشتت والأوزان النسبية للمتغيرات الثلاثة وفق تقديرات المشاركين.

بلغ المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية 3.680، والانحراف المعياري 0.896، والوزن النسبي 73.62%. وتشير هذه المؤشرات إلى تقييم إيجابي نسبيا لممارسات إدارة الموارد البشرية في العينة، دون أن تتيح وحدها استنتاج الأسباب الكامنة وراء ذلك.

بلغ المتوسط الحسابي للأداء المؤسسي 3.539، والانحراف المعياري 1.107، والوزن النسبي 70.79%. ويعكس ذلك مستوى تقييم أعلى من نقطة منتصف المقياس، مع تباين ملحوظ بين استجابات المشاركين.

بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية 4.029، والانحراف المعياري 0.855، والوزن النسبي 80.64%. وهو أعلى متوسط بين المتغيرات الثلاثة، وفق نتائج العينة المستخدمة.

9.4 اختبار فرضيات الدراسة

جدول (6): نتائج الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية (Y)

مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة R	قيمة R2	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرضية
<0.001	3.621	0.326	0.106	Y	X1	الأولى
<0.001	4.780	0.415	0.172	Y	X2	الثانية

المصدر: جداول التحليل الإحصائي الواردة في الدراسة باستخدام SPSS. تُعرض القيمة 0.000 على أنها $p < 0.001$.

يتضح من الجدول (6) أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (X1) والميزة التنافسية (Y) موجبة ودالة إحصائيا ($t = 3.621$، $p < 0.001$)، وأن العلاقة بين الأداء المؤسسي (X2) والميزة التنافسية (Y) موجبة ودالة أيضا ($t = 4.780$، $p < 0.001$). وبلغ معاملا التحديد $R = 0.326$، $R = 0.415$ على التوالي. وتدعم النتائج الفرضيتين الأولى والثانية بصيغتيهما المتسقتين مع متغيرات الجدول.

جدول (7): تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد للميزة التنافسية (Y)

المتغير المستقل	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
X1 X2	Y	الانحدار	3.384	2	1.692	14.428	<0.001
X1 X2	Y	البواقي	12.784	109	0.117		
X1 X2	Y	الإجمالي	16.168	111			

المصدر: جداول التحليل الإحصائي الواردة في الدراسة باستخدام SPSS. أُعيد حساب متوسطَي المربعات من مجاميع المربعات ودرجات الحرية.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد دلالة النموذج الكلي ($F = 14.428$، $p < 0.001$) بدرجتي حرية (2، 109). وبالاستناد إلى مجموع مربعات الانحدار (3.384) ومجموع المربعات الكلي (16.168)، فإن معامل التحديد المحسوب يقارب $R^2 = 0.209$، أي أن المتغيرين المستقلين يفسران معا نحو 20.9% من التباين في الميزة التنافسية. ولا يتضمن الجدول معاملات الانحدار الجزئية أو قيمها الاحتمالية لكل متغير، ولذلك لا يكفي لاستخلاص الدلالة المستقلة لكل منهما داخل النموذج المشترك.

10. النتائج والتوصيات

في ضوء البيانات الميدانية الواردة في الدراسة ونتائج تحليلها الإحصائي، يمكن عرض أبرز النتائج والتوصيات على النحو الآتي:

10.1 نتائج الدراسة

1. ظهرت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في العينة المدروسة.

بلغ معامل الارتباط $R = 0.326$، ومعامل التحديد $R^2 = 0.106$، وكانت قيمة $t = 3.621$ عند $p < 0.001$. ويشير ذلك إلى أن نموذج الانحدار البسيط يفسر نحو 10.6% من تباين الميزة التنافسية.

2. ظهرت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية.

بلغ معامل الارتباط $R = 0.415$، ومعامل التحديد $R^2 = 0.172$، وكانت قيمة $t = 4.780$ عند $p < 0.001$، بما يعني أن النموذج البسيط يفسر نحو 17.2% من تباين الميزة التنافسية.

3. أظهر النموذج المشترك لممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي دلالة إحصائية في تفسير التباين في الميزة التنافسية.

بلغت قيمة $F = 14.428$ عند $p < 0.001$، ومعامل التحديد المحسوب $R^2 \approx 0.209$. وتقتصر هذه النتيجة على دلالة النموذج ككل، ولا تثبت سببية العلاقات، ولا تحدد الأثر المستقل لأي متغير دون عرض معاملات الانحدار.

10.2 التوصيات

1. إعداد برامج تدريبية وورش عمل وندوات للعاملين بمختلف المستويات الإدارية، للتعريف بممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.
2. توفير البنية التحتية والتجهيزات التقنية اللازمة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تحسين خدمات الإنترنت.
3. تعزيز مشاركة العاملين في مناقشة القيم التنظيمية والأعراف السائدة، وإتاحة الفرصة لإبداء آرائهم لتطوير بيئة العمل.
4. تنمية وعي الإداريين والمدربين وأعضاء هيئة التدريس بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي والميزة التنافسية.
5. مراجعة منظومة الحوافز والمكافآت بما يراعي توقعات العاملين ويعزز العدالة والرضا الوظيفي.
6. تعزيز علاقات العمل القائمة على التعاون والتكامل بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
7. تهيئة بيئة عمل مناسبة تدعم تطوير قدرات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة.

11. المراجع

[1] مكاوي، حسن عماد. (1997). تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات (ط. 2). الدار المصرية اللبنانية. ص. 32.
[2] الطراونة، محمد. (2002). إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات.
[3] عمارة، محمد جمال. (2006). مدى إمكانية تطبيق إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة].
[4] عطية، العربي. (2012). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة].
[5] صبري، محمد خليفة. (2013). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنظام الأداء والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية [رسالة ماجستير، جامعة الجبل الغربي].
[6] نبتي، إسراء. (2013). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء والتنافسية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة].
[7] الداركة، مأمون. (2006). إدارة الموارد البشرية وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع. ص. 19.
[8] السلمي، علي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 323.
[9] مفتي، محمد حسن. (2004). إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها: أنموذج إداري جديد. المجلة العربية، الرياض. ص. 23.
[10] اللوزي، موسى. (2007). التنظيم وإجراءات العمل (ط. 2). دار وائل للنشر. ص. 266.
[11] الفراج، أسامة. (2011). نموذج مقترح لخصائص إدارة الموارد البشرية الملائمة في مؤسسات القطاع العام. سوريا. ص. 183.
[12] بوحوش، عمار. (2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. دار الغرب الإسلامي. ص. 184.
[13] العميان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر. ص. 312.
[14] المحاسنة، إبراهيم محمد. (1434هـ). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر. ص. 488.
[15] المدهون، محمد. (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية (ط. 1). إبداع للنشر والتوزيع. ص. 153.
[16] النمر، سعود، وآخرون. (2013). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة (ط. 7). مكتبة الشقري. ص ص. 306-307.