



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار)

الأستاذ الدكتور

عامر عبد كريم الذبحاوي

جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد

amera.althabhwae@uokufa.edu.iq

الباحث

علي محمد حسن العبودي

جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد

alimohammed019966@gmail.com

المستخلص

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويض والمكافأة) في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بأبعادها (استراتيجية التكلفة الأقل، استراتيجيات التمايز، استراتيجيات التركيز)، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج (الوصفي- التحليلي) لتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. وتم الاستعانة بالاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات، واختار الباحث العينة القصدية حيث طبقت هذه الدراسة على قيادات الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في ذي قار حيث وزعت (72) أستبانة على عينة الدراسة في الجامعة، كان عدد المسترجع منها (71)، بينما كان عدد الصالح منها للتحليل الإحصائي هو (70) أستبانة. واستخدم الباحث في الدراسة البرامج الإحصائية المناسبة اعتماداً على فرضيات الدراسة والعينة والهدف وهي برنامج (SPSS) وبرنامج (Smart PLS) إضافة الى برنامج الاكسل (2007). وتبرز أهمية الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة وكذلك بيان نوع العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية: تُعد متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التنافسية) من المفاهيم التي لازالت تشكل أهمية بالغة للمنظمات وهي تختلف من وقت لآخر ومن منظمة الى أخرى وكذلك القطاع الذي تعمل فيه المنظمة وكذلك يعتبر القطاع التعليمي من القطاعات المهمة والحساسة والتي لها تأثير مباشر على حياة المجتمع بشكل مباشر.

أما الاستنتاجات الميدانية فقد حظيت متغيرات الدراسة بالأهتمام الكافي في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار وكذلك تم التوصل الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة وكذلك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار.



**The impact of human resource management practices in
enhancing the organization's competitive strategy
(An analytical study of the opinions of a sample of leaders of the
National University of Science and Technology in Dhi Qar
Governorate)**

Ali Muhammad Hassan Al-Aboudi
College of Administration and
Economics, University of Kufa
alimohammed019966@gmail.com

Dr. Amer Abdul Karim Al-Dhabhawi
College of Administration and
Economics, University of Kufa
amera.althabhawee@uokufa.edu.iq

Abstract

The purpose of this study is to identify the impact of human resources practices in its dimensions **(Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal, Compensation and Reward)** in enhancing the organization's competitive strategy in its dimensions **(Low Cost Strategy, Differentiation Strategy, Focus Strategy)**. This study relied on the **(Descriptive-Analytical)** approach to analyze the nature of the relationship between the research variables. The questionnaire was used as the main tool in collecting data. The researcher chose the intentional sample, as this study was applied to the leaders of the private National University of Science and Technology in Dhi Qar, where (72) questionnaires were distributed to the study sample at the university, the number of returned ones was (71), while the number of valid ones for statistical analysis was **(70)** questionnaires. The researcher used the appropriate statistical programs in the study based on the study hypotheses, sample and objective, namely (SPSS) and (Smart PLS) in addition to Excel (2007). The importance of the study lies in bridging the knowledge gap in the literature on the relationship between human resource management practices and an organization's competitive strategy, as well as in identifying the nature of the relationship and influence between human resource management practices and an organization's competitive strategy.

The researcher reached the following conclusions: The study variables (human resource management practices, competitive strategy) are concepts that continue to be of great importance to organizations. They vary from time to time and from one organization to another, as well as



from the sector in which the organization operates. The education sector is also considered an important and sensitive sector that has a direct impact on the lives of society.

As for the field conclusions, the study variables received sufficient attention at the National University of Science and Technology in Dhi Qar Governorate. A positive and significant correlation was found between human resource management practices and an organization's competitive strategy, as well as a significant positive influence between human resource management practices and an organization's competitive strategy.

Keywords: Human resource management practices, competitive strategy of the organization, National University of Science and Technology in Dhi Qar.

المقدمة

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتنافس المتزايد، أصبحت المنظمات، وبالأخص الجامعات، مطالبة بتبني استراتيجيات قادرة على تعزيز مزاياها التنافسية وتُعد إدارة الموارد البشرية من المحاور الأساسية في هذا السياق، حيث أنها تمثل الأداة التي يمكن من خلالها استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات القادرة على تحقيق التميز حيث وعلى الرغم من الدور المهم الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين استراتيجيات المنظمات التنافسية إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين هذه الممارسات في تحقيق التميز التنافسي لذلك تهدف دراستنا إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات التنافس كما وأنها تقدم رؤية جديدة حول كيفية دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز قدرة المنظمة على التنافس في الأنشطة المحلية وحتى الدولية. ومن أجل الوصول إلى الأفكار التي من الممكن أن تفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية وهي: (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية التنافسية للمنظمة) تم وضع مشكلة الدراسة شكل سؤال رئيسي وهو كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة؟ وتفرعت عن المشكلة مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تستفهم عن ماهية العلاقة بين المتغيرات في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار، ولغرض الإجابة عن تلك تساؤلات تم تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها بالاعتماد على بعض الحقائق والمعلومات.

وقد استخدمت دراستنا المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من خلال الأداة الرئيسية وهي استمارة الاستبانة من الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في ذي قار. وتركز الدراسة على آراء



قيادات الجامعة، بوصفهم الفاعلين الرئيسيين في توجيه السياسات وتنفيذ الاستراتيجيات، وذلك بهدف استكشاف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية على تعزيز المكانة التنافسية للجامعة في البيئة الأكاديمية والتعليمية العراقية.

ولقد تضمنت الدراسة خمس مباحث خصص الأول منها لتناول منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار النظري للدراسة، بينما تناول المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتناول المبحث الرابع الجانب العملي للدراسة، واختتمت الدراسة بالمبحث الخامس والذي كان مخصص الى الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وقد بنيت عليها مجموعة من التوصيات المهمة للارتقاء بهذا القطاع الحيوي.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

لتوضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح تم تقسيم المشكلة الى مشكلة فكرية وميدانية وكما يلي:

1-المشكلة الفكرية:

على الرغم من تزايد الاهتمام بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء التنظيمي، إلا أن الأدبيات ما زالت تعاني من قصور في توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة، لا سيما في قطاع التعليم العالي الأهلي أن هذا النقص في الطرح النظري يخلق فجوة معرفية في فهم كيف يمكن للممارسات إدارة الموارد البشرية أن تسهم فعلياً في خلق ميزة تنافسية مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في سياق الجامعات الأهلية، لتوسيع الفهم المعرفي حول كيفية استثمار رأس المال البشري في بناء الميزة التنافسية.

وتواجه الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في ذي قار تحديات تتعلق بكيفية تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يدعم ويعزز موقعها التنافسي في بيئة أكاديمية تشهد تزايداً في عدد المؤسسات التعليمية وتنمياً في المنافسة مع وجود منافسين أقوياء. ويُلاحظ وجود ضعف في التكامل بين إدارات الموارد البشرية مما يحد من قدرتها على الابتكار وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة. الأمر الذي يستدعي فهماً أعمق لكيفية توظيف هذه الممارسات بشكل ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة. إضافة الى الجدال الدائر بين كل من الباحثين.



(Anwar & Abdullah, 2021), (Abu-Mahfouz et al., 2023), (Ali & Anwar, 2021), (Sabben & James, 2018), (Farida & Setiawan, 2022), (Fuertes et al., 2020), (Azeem et al., 2021), (Agustian et al., 2023), (Baird et al., 2024), (Zainal et al., 2023)

حول الأهمية النسبية لكل من ابعاد متغيرات الدراسة وكذلك العلاقة بينها كل هذه الأسباب دفعت الباحث لمحاولة معالجة هذه الفجوة العلمية من خلال دراسته.

2- المشكلة الميدانية:

أبرزت تجارب الدول المتقدمة الدور المهم لمؤسسات التعليم العالي في التطورات الاجتماعية والاقتصادية في البلدان وحيث أن أداء المؤسسات التعليمية يعتمد بشكل أساسي على جودة الموارد البشرية لديها لكي تستطيع المنافسة تشهد المؤسسات الأكاديمية العراقية، ومنها الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار، تطورات متسارعة وتنافساً متزايداً في بيئة التعليم العالي، ما يحتم عليها تبني استراتيجيات فعّالة تعزز من موقعها التنافسي. وفي هذا الإطار، تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في دعم الأداء المؤسسي، لاسيما عندما تُوظف بالشكل الذي يُسهم في تنمية الجامعة. إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة في فهم وتطبيق العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية للجامعة الوطنية.

وتعاني الجامعات الأهلية العراقية من العديد من التحديات لعل أبرزها نقص الكادر التدريسي والذي يعد المتسبب الرئيس في العديد من المشاكل في أغلب الاختصاصات، إذ أصبحت تشكل الامتيازات والاعراض المادية التي تمنحها بعض الجامعات في دول الجوار عوامل جذب مهمة ورئيسة لأغلب الأساتذة والتدريسيين من ذوي الاختصاصات المطلوبة باستمرار مما تسبب بهجرة الكفاءات الأكاديمية، نتيجة لذلك اضطرت بعض الكليات الأهلية إلى غلق بعض الأقسام العلمية لعدم توفر الكادر التدريسي من ذوي الألقاب العلمية اللازمة لاستمرار عمل هذه الأقسام حسب شروط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وعند مقارنة عدد الطلاب بالكادر التدريسي في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار للعام الدراسي 2024 نلاحظ أن عدد الطلاب بلغ (12393) بينما بلغ عدد الكادر التدريسي (450) لنفس العام حسب الموقع الرسمي للجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار (<https://nust.edu.iq/ar/university-college>).



حيث يلاحظ انخفاض عدد الأساتذة والكادر التدريسي مقارنة بعدد الطلاب الاخذ بالارتفاع حيث يلاحظ أن غالبية الموظفين والكفاءات تتركز في الجامعات الحكومية مما يبقي عدد قليل منهم لصالح الجامعات الاهلية ويلاحظ بأن ممارسات الموارد البشرية في الجامعات الاهلية بشكل عام والجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار بشكل خاص لا تتركز على المعرفة وبالتالي لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية لصالح الجامعة وهنا تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة بالسؤال التالي: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة؟

ومن المشكلة الرئيسية تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- 1- ماهو مستوى الاهتمام والاهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار؟
- 2- ماهو مستوى الاهتمام والاهمية بالاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار؟
- 4- هل يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة الحالية على المستوى الفكري والميداني بالآتي:

أ- الأهمية الفكرية

- 1- معرفة مستوى الاهتمام والاهمية لمتغيرات الدراسة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار.
- 2- تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة وبيان الأسس المعرفية والمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة الحالية.
- 3- تبرز أهمية الدراسة في استفادة متخذي القرار وأصحاب السلطة والاختصاص وذوي الشأن في الجامعة قيد الدراسة من نتائجها وتوصياتها.



ب- الأهمية الميدانية

1- تظهر أهمية هذه الدراسة كونها طبقت في القطاع التعليمي الأهلي (الجامعات الأهلية) في العراق والذي يعتبر من القطاعات الحيوية.

2- بيان نوع العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

3- بيان مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تتجلى وتتلخص أهداف الدراسة بمحاولة الباحث بتحويل تساؤلات الدراسة الى أجابات من خلال وضع مجموعة من الأهداف ينوي الباحث الوصول اليها وهي كمايلي:

1- معرفة مستوى الاهتمام والأهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار.

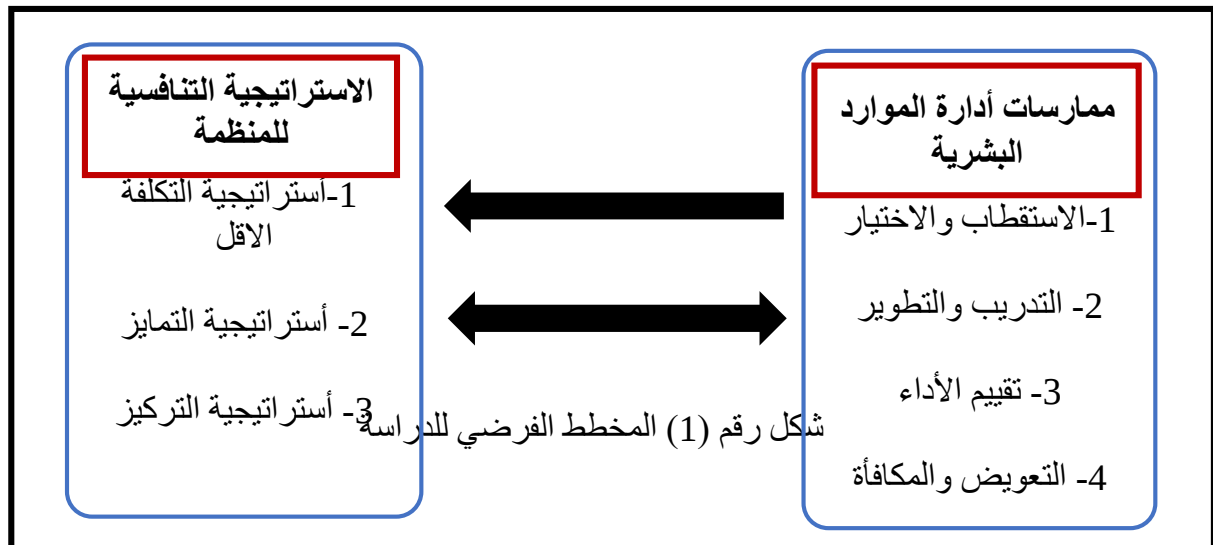
2- معرفة مستوى الاهتمام والأهمية بالاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار.

3- معرفة نوع العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار.

4- معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

يبين المخطط الفرضي للدراسة العديد من الافتراضات التي تؤدي إلى تفسيرات واضحة وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فقد جرى التوصل الى نموذج الدراسة من خلال دراسة العلاقة التي حددتها مشكلة الدراسة وكما في الشكل رقم (1).





المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

خامساً: فرضيات الدراسة

1- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

2- توجد علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بالجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار وتعد الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا هي مؤسسة تعليمية خاصة تقع في محافظة ذي قار في العراق. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة أختار الباحث العينة القصدية للقيادات في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا لأنها ذات صلة بمتغيرات الدراسة وبلغ حجم عينة الدراسة (72). وهنا لابد للباحث من توضيح أهم الأسباب والمسوغات التي أعتمدها في عينة الدراسة وكالاتي:

- 1- أهمية وحيوية القطاع التعليمي بالنسبة للمؤسسات الدولة بما يقدمه من مخرجات تعمل في جميع مفاصل الدولة وأيضاً قلة الدراسات التي طبقت في القطاع التعليمي.
- 2- الاقبال الكبير على القطاع التعليمي الأهلي في السنوات الأخيرة في داخل العراق.
- 3- تعتبر الجامعة الوطنية أقدم جامعة أهلية في محافظة ذي قار حيث تأسست في عام (2014).

سابعاً: مقياس الدراسة

تم توضيح المقاييس التي أستخدمت في الدراسة بالاعتماد على الباحثين السابقين وكما موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) مقياس الدراسة

المتغيرات	الأبعاد الفرعية	رمز البعد	عدد الفقرات	المقياس
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1- الاستقطاب والاختيار	RS	5	(Al-Hawary,2015:91)
	2- التدريب والتطوير	TD	5	
	3- تقييم الأداء	PE	5	



4- التعويض والمكافأة	CR	5	
الاستراتيجية التنافسية للمنظمة	1- استراتيجية التكلفة الأقل	LC	5
	2- استراتيجية التمايز	DS	5
	3- استراتيجية التركيز	FS	5
(Islami et al., 2020:8)			

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

ثامناً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات الخاصة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

دراسة 1	(Al-Hawary, 2015)
عنوان الدراسة	Human Resource Management Practices as a Success Factor of Knowledge Management Implementation at Health Care Sector in Jordan ممارسات إدارة الموارد البشرية كعامل نجاح لتطبيق إدارة المعرفة في قطاع الرعاية الصحية في الأردن
نوع الدراسة	دراسة وصفية
بلد الدراسة	الأردن
المتغيرات الفرعية	1- الاستقطاب والاختيار 2- التدريب والتطوير 3- التعويض والمكافأة 4- تقييم الأداء
مجتمع الدراسة	قطاع الرعاية الصحية الأردني
حجم العينة	289 موظفاً من المستشفيات الخاصة الأردنية
هدف الدراسة	هدفت هذه النتيجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة الأردنية.
النتائج	تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تُعتبر قضية مهمة عند تطبيق إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة الأردنية، حيث تُمكن ممارسات إدارة الموارد البشرية من تشكيل مهارات وقدرات الموظفين وثقافتهم من خلال التوظيف والتواصل الاجتماعي وتطوير مجموعة الموارد البشرية للمنظمة.
مدى التشابه	وضع ممارسات إدارة الموارد البشرية في موقع المتغير المستقل والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
مدى الاختلاف	القطاع الميداني وعدد متغيرات الدراسة وبلد الدراسة.
دراسة 2	(Anwar & Abdullah, 2021)
عنوان الدراسة	The impact of Human resource management practice on Organizational performance



تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة	
دراسة كمية	نوع الدراسة
العراق	بلد الدراسة
1- التدريب 2- الحوافز 3- التوظيف الانتقائي 4- الأمن الوظيفي 5- اللامركزية	المتغيرات الفرعية
المؤسسات الحكومية في محافظة أربيل	مجتمع الدراسة
240	حجم العينة
يدرس هذا البحث تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية.	هدف الدراسة
وقد كشفت النتائج عن رفض جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الخامسة التي تنص على أن "اللامركزية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي". وبالتالي، خلصت الدراسة إلى أن اللامركزية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي.	النتائج
وضع المتغير كمتغير مستقل وبلد الدراسة.	مدى التشابه
الاختلاف في عدد المتغيرات وكذلك في الأبعاد والمقاييس المستخدمة وكذلك الاختلاف في مكان التطبيق حيث طبقت هذه الدراسة في المؤسسات الحكومية.	مدى الاختلاف
(حسين والجناي، 2022)	دراسة 3
ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية (دراسة استطلاعية تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية لمحافظة كربلاء المقدسة)	عنوان الدراسة
دراسة وصفية تحليلية	نوع الدراسة
العراق	بلد الدراسة
1- تخطيط الموارد البشرية 2- الاستقطاب والاختيار 3- التدريب والتطوير 4- تقييم الأداء 5- إدارة المكافآت	المتغيرات الفرعية
الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة	مجتمع الدراسة
(120) استمارة صالحة للتحليل والدراسة	حجم العينة
يهدف البحث الحالي إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ضمن مجتمع البحث والمتمثل بالجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة	هدف الدراسة
وقد توصل البحث إلى أن هناك تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية وهذا يدل على أن المنظمات التعليمية المبحوثة تحظى باهتمام كبير.	النتائج
التطبيق في القطاع التعليمي واستخدام الاستبانة في الجانب التطبيقي وبلد الدراسة.	مدى التشابه
الأبعاد والمقاييس وكذلك المتغيرات الأخرى وعددها في الدراسة.	مدى الاختلاف



ب- الدراسات الخاصة بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

دراسة 1	(Islami et al., 2020)
عنوان الدراسة	Linking Porter's generic strategies to firm performance ربط استراتيجيات بورتر العامة بأداء الشركة
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
بلد الدراسة	جمهورية كوسوفو
المتغيرات الفرعية	1- استراتيجية التكلفة الأقل 2- استراتيجية التمايز 3- استراتيجية التركيز
مجتمع الدراسة	القطاع التجاري
حجم العينة	113 شركة تجارية
هدف الدراسة	الإشارة إلى آثار استراتيجيات بورتر العامة (استراتيجية التكلفة الأقل، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز) على أداء الشركة
النتائج	تشير النتائج القياسية الاقتصادية إلى أن اتباع استراتيجيات التمايز يوفر أداءً أعلى للشركة مقارنة باستراتيجيتين عامتين أخريين لبورتر (استراتيجية التكلفة المنخفضة أو استراتيجية التركيز) والتي لها تأثير إيجابي أيضاً.
مدى التشابه	الابعاد والمقاييس المستخدمة في قياس المتغير واستخدام الاستبانة في جمع المعلومات من العينة.
مدى الاختلاف	الاختلاف في عدد المتغيرات وبلد الدراسة والقطاع الذي طبقت فيه الدراسة.
دراسة 2	(Agustian et al., 2023)
عنوان الدراسة	Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة الأعمال
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
بلد الدراسة	أندونيسيا
المتغيرات الفرعية	1- التمايز 2- قيادة التكلفة 3- الابتكار 4- الوصول إلى الموارد الرئيسية 5- الإدارة الفعالة 6- التركيز على العملاء
مجتمع الدراسة	شركات الأعمال التجارية في أندونيسيا
حجم العينة	بيانات من Google Scholar بفترة زمنية من 1996 إلى 2023
هدف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى دراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة الأعمال
النتائج	تظهر نتائج هذه الدراسة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة هي المفتاح لتحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في إدارة الأعمال
مدى التشابه	وضع المتغير كمتغير تابع في كلا الدراستين ونوع الدراسة
مدى الاختلاف	عدد المتغيرات والتطبيق في القطاع التجاري وعدم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.



(Baird et al., 2024)		دراسة 3
The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices تأثير قوى بورتر التنافسية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي والدور المخفف لممارسات المحاسبة الإدارية		عنوان الدراسة
دراسة وصفية تحليلية		نوع الدراسة
الولايات المتحدة الأمريكية		بلد الدراسة
1- استراتيجية اقل التكاليف 2- استراتيجية التمايز 3- استراتيجية التركيز		المتغيرات الفرعية
القطاع المالي		مجتمع الدراسة
505 مدير		حجم العينة
تبحث هذه الدراسة في تأثير شدة القوى التنافسية على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية والدور المعتدل لاستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية والمعاصرة على هذه العلاقة.		هدف الدراسة
أن مدى استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية المعاصرة يحد بشكل إيجابي من تأثير شدة القوى التنافسية على الأداء التنظيمي في بيئة التمايز بين المنتجات/القوة العالية وكذلك في بيئة منخفضة التكلفة/القوة العالية. بينما يحد بشكل سلبي في بيئة التمايز بين المنتجات/القوة المنخفضة. وأخيراً، وجد أن مدى استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية يحد بشكل سلبي من تأثير شدة القوى التنافسية على الأداء التنظيمي في نموذج التمايز بين المنتجات/القوة العالية.		النتائج
الاعتماد على نفس الأبعاد واستهداف القيادات والمديرين كعينة للدراسة ونوع الدراسة.		مدى التشابه
التطبيق في القطاع المالي وعدد متغيرات الدراسة وبلد الدراسة.		مدى الاختلاف

أن الباحث ناقش نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة وبين مجالات الاستفادة منها وكالاتي:

- 1- الاسهام في تحديد مشكلة الدراسة الحالية على وفق طبيعة متغيرات الدراسة وكيفية تناولها من قبل الباحثين السابقين.
- 2- المساهمة في تعزيز جوانب الاطار النظري للمتغيرات الدراسة على وفق آراء الباحثين.
- 3- المساهمة في تحديد الابعاد الفرعية لكل متغير من متغيرات الدراسة وكذلك المساهمة في اختيار مقياس الدراسة.
- 4- التعرف على الوسائل الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة.



المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تصاعد الاهتمام في الوقت الحالي حول مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث يجب على العاملين أن يكونوا أساس من أجل تمكين المنظمات حيث يقوم قسم الموارد البشرية بالعديد من المهام والأنشطة التي تعنى في توفير الموارد البشرية الكفوة والمؤهلة للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والتي تساهم في تحقيق الأهداف (حسين والجنابي، 2022: 530).

حيث يعرف (Armstrong & Taylor, 2014:5) إدارة الموارد البشرية على أنها نهج استراتيجي متكامل ومتماثل لتوظيف وتطوير ورعاية العاملين في المنظمة. بينما يعرفها (Alolayyan et al., 2021:159) بأنها العمليات المتعلقة بالتعليم والتدريب والمبادرات المهنية الأخرى لتحسين قدرات الموظف مما يعود على تحسين أداء المنظمة. وعرفها (Zainal et al., 2023:1) بأنها "منهج يولد ميزة تنافسية ويبني على التوزيع الاستراتيجي للموظفين المخلصين والقادرين على العمل.

تعتبر الموارد البشرية جزء مهم في المنظمة والتي تعمل بواسطتها المنظمة في أنشطة تؤثر بصورة كبيرة على إدارتها للموظفيها في مستويات إدارية مختلفة وخضعت ممارسات إدارة الموارد البشرية وفلسفاتها للتغيرات كبيرة مع مرور الوقت ويبدو أن الدور الذي تمارسه في الوقت الحالي يعتبر غاية في الأهمية بسبب التحولات نحو العولمة. وتعتبر الموارد البشرية أهم مورد في المنظمة حيث هي تتمثل بالأشخاص الذين يوفرون الطاقة والمواهب والإبداع وجهودهم للمنظمة من أجل بقاء المنظمة على قيد الحياة (الذبحاوي والفتلاوي، 2024:198).

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى مجموعة من التعاريف للممارسات إدارة الموارد البشرية التي وضعها العديد من الباحثين والموضحة في الجدول (2) أهمها ما يلي:

جدول رقم (2) المفاهيم الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Aburumman et al., 2020:643)	هي مجموعة من النشاطات والوظائف والعمليات المتميزة والتي تكون مترابطة مع بعضها البعض وهدفها جذب وتطوير والحفاظ على المورد البشري للمنظمة.



2	(حسين والجناي، 2022: 534)	وهي تمثل نقطة البداية للدخول التنظيمي للموظف والمضي قدما حتى نقطة خروج الموظف من الوظيفة في المنظمة.
3	(Gansiniec et al., 2023:8)	هي عمليات الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتعويضات الخاصة بالمنظمة.
4	(Athamneh, 2024:635)	وهي تدابير استراتيجية متماسكة تتخذها المنظمات لإدارة أصولها الأكثر قيمة وهي المورد البشري بشكل فعال.
5	(عمران، 2025:195)	مجموعة من العوامل والممارسات والسياسات الأنظمة المختلفة والمتراصة والتي تؤثر في سلوك وأداء العاملين بشكل إيجابي.

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

ويرى الباحث أن ممارسات الموارد البشرية تعني مجموعة من الأنشطة والعمليات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تؤدبها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لها وتشمل هذه الأنشطة الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات والمكافأة.

ثانياً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يلي:

1- تحسين الأداء نحو الأفضل وزيادة الأرباح وحصة السوق مع المنظمات الأخرى وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال استخدام موارد فريدة لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين (Anwar & Abdullah, 2021:35).

2- بناء رأس المال البشري وتحفيز السلوكيات الضرورية التي تخلق ميزة للمنظمة وزيادة تحفيز ورضا والتزام الموظفين مما يعزز بدوره فعالية المنظمة (Otoo, 2019:451).

3- ملائمة بين احتياجات المنظمة مع مهارات الافراد الذين يتم الحصول عليهم في عمليات التوظيف والاختيار الخاصة بالمنظمة (Rasool et al., 2019:1011).

4- تعزيز علاقة العمل الصحية بين أصحاب المنظمات والعاملين أو الموظفين لديهم (Khalil et al., 2023:4).

5- تخفيض رغبة الموظفين في الدوران الوظيفي من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم وزيادة الرضا عن وظائفهم وبالتالي الاحتفاظ بموارد بشرية ماهرة وراضية ومتفانية في عملها (Hussein et al., 2023:243).



6- تحسين سلوك الموظفين بشكل كبير وزيادة حماسهم في العمل مما يخلق الدافع والإنجاز والسعادة المهنية وتعزيز جو صحي وودود في مكان العمل (Saram et al., 2023:327).

7- اعداد المناخ الذي يسمح للموظفين بأن يكونوا مندمجين بشكل كبير في المنظمة مما يؤثر على دوافع وقدرة الموظفين على تقديم المنتجات والخدمات التي يقدرها الزبائن بشكل أفضل من الآخرين (Noe et al., 2022:51).

ويرى الباحث أن أهمية ممارسات الموارد البشرية بأنها الأنشطة التي تمكن المنظمة من العمل من خلال جلب المورد البشرية والعمل على تطويره والمحافظة عليه وتحفيزه للعمل لصالح المنظمة.

ثالثاً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بما تم ذكره من قبل (Al-Hawary, 2015:91) في دراسته وهذه الابعاد هي كما يلي:

1- **الاستقطاب والاختيار (Recruitment and selection):** هو الممارسة أو الأنشطة المتعلقة بالبحث عن واستقطاب وتعيين الموارد البشرية من بين الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمعرفة وملاءمتهم لوظائف المنظمة أو هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى استقطاب المتقدمين للوظائف المحتملة في المنظمة. بينما يشير الاختيار إلى محاولة المنظمة من تحديد المتقدمين الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى اللازمة التي ستساعد المنظمة على تحقيق الاهداف (Noe et al., 2022:92).

2- **التدريب والتطوير (Training and Development):** وهي الممارسات المتعلقة بتحسين قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل أفضل، بحيث يستطيع العامل أن يظهر للمنظمة أنه يستطيع أداء وظيفته بشكل كامل ومتميز وكذلك فإن التدريب الإضافي يعطي الموظف فهماً أكبر للوظيفة وكفاءة في أداء المهمة (Anwar & Abdullah, 2021:38).

3- **تقييم الأداء (Performance Appraisal):** وهو عملية إجرائية تحليلية يمكننا من خلالها التعرف على كيفية إنجاز الموظفين لعملهم ومدى اتساق هذا الإنجاز مع العمل الموكل إليهم من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما يتماشى مع سياسات المنظمة المعمول بها (Noe et al., 2022:93).

4- **التعويض والمكافأة (compensation and reward):** وهي عملية تشير إلى إجمالي الفوائد التي يحصل عليها الموظف، والتي قد تكون على شكل مكافآت مالية أو معنوية مقابل أداء جهد.



وبالتالي فإنها تعتبر جوائز مالية أو غير مالية إجمالية للأفراد العاملين في المنظمة كأثر جانبي لأدائهم الفردي (Abu-Mahfouz et al., 2023:62).

الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

أولاً: مفهوم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

تتبع المنظمات مجموعة كبيرة من الإجراءات التنافسية المختلفة حيث تقارن قدرة منظمتها على تلبية توقعات الزبائن بقدرة منافسها على فعل الشيء نفسه. وتكون الموارد البشرية داخل المنظمة قادرة على التعامل مع التغيرات المستمرة والتوقعات المتزايدة من أصحاب المصلحة والقيام بمهام مختلفة ضمن منظماتهم والعمل على تحقيق التوافق بين استراتيجية عمل المنظمة ومنافسها لتحقيق أهدافها من أجل البقاء في جو المنافسة (الكلابي وشمران، 2022:633).

تم تعريف الميزة التنافسية (Competitive advantage) من قبل (Farida & Setiawan, 2022:3) على أنها موقف تعمل فيه المنظمة على التغلب على منافسها. ويرى (Goyal, 2020:150) أن هناك منظمات كبيرة والتي يشار إليها باسم "الغوريلا" (The gorilla) الضخمة التي يبلغ وزنها 800 رطل والتي تسيطر على الصناعة من خلال الحجم الهائل والسيطرة على القوى التنافسية. بينما تسمى المنظمات الحديثة بأسم "الغزلان" (gazelles) حيث أنه في الوقت الحاضر، تحتاج المنظمات إلى أن تكون "سريعة وسلسة ومرنة"، عند مواجهه التغيرات والتحديات المختلفة.

وتعتبر الميزة التنافسية عن القدرة على تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة مختلفة ومتميزة عما يقدمه المنافسون، من خلال استغلال المنظمة للمصادر القوة التي تمتلكها لإضافة قيمة معينة لما تقدمه بطريقة تصعب تقليدها من قبل المنافسين (الفكيكي وحبيب، 2021:175). وهنا نوضح بعض التعاريف التي وضعها الباحثين والعلماء السابقين والموضحة في الجدول رقم (3) وكما يلي:

جدول رقم (3) المفاهيم الخاصة بالاستراتيجية التنافسية للمنظمة

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Fuertes et al., 2020: 3)	وهي تطوير الصيغة لكيفية تنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى المنافسة والتفوق عليها.



2	(Islami et al., 2022:5)	وهي تعني تركيز وإلقاء الضوء على العمليات التي تمكن المنظمة من تطوير ميزة تنافسية في الصناعة فيما يتعلق بمنافسيها الآخرين.
3	(Agustian et al., 2023:110)	وهي موقف تتمتع فيه المنظمة بميزة وتفوق كبير وواضح على منافسيها في السوق مما يمكنها من تحقيق نتائج أفضل.
4	(الكيماوي ودوش، 50:2024)	هي قدرة المنظمة على توليد قيمة لا يمتلكها الآخرون ويصعب تقليدها من قبل المنافسين.
5	(Muchiri & Muthimi, 2025:24)	الاستراتيجيات المصممة للتعامل مع المشهد المضطرب الذي تعيش فيه المنظمة مما يضمن تحسين الأداء وتعزيز مكانتها في السوق.

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

ويرى الباحث أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة هي المسار المناسب الذي تحقق المنظمة من خلاله القيمة للزبائن وتحدد موقفها التنافسي الفريد الذي تختاره لنفسها من خلال تقديم مزيج فريد من المنتجات إلى الزبائن يختلف عن ما يقدمه المنافسون الآخرون في ضوء الأهداف المخطط لها وما تمتلكه من إمكانات لتحقيق هذه الأهداف.

ثانياً: أهمية الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

يمكن تلخيص أهمية الاستراتيجية التنافسية للمنظمة فيما يلي:

- 1- تؤدي الاستراتيجية التنافسية للمنظمة إلى زيادة وتحسين الأداء التنظيمي المتفوق & Elisiva (Sule, 2015:1412).
- 2- تساهم الاستراتيجية التنافسية في نمو وبقاء المنظمات حيث إن المنظمات التي تقتصر إلى استراتيجيات تنافسية مناسبة لديها فرص متدنية للبقاء (Kinyuira, 2014:93).
- 3- تستطيع الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات من خلق القيمة للزبائن وإنشاء موقف سوقي مربح ومستدام أمام المنافسين والاستجابة للسوق والمنافسة فيها بشكل فعال مما يؤدي إلى زيادة الأصول وتحسين التسويق والجودة العالية بشكل أفضل (Kinyuira, 2014:96).
- 4- أن المنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية تتمكن من تأمين الزبائن والدفاع ضد القوى التنافسية الأخرى (Mugo, 2020:31).



5- تمكين المنظمة من التغلب على التحديات المختلفة الفرص المتاحة أمامها في السوق (Sabbenah & James, 2018:95).

6- من خلال الميزة التنافسية يمكن تحقيق نتائج ممتازة ورائعة للمنتجات التي تقدمها المنظمة (Farida & Setiawan, 2022:4).

ويرى الباحث أن أهمية الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تكمن في حجز مقعد تنافسي في السوق لضمان تحقيق الأرباح.

ثالثاً: أبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة

يمكن تلخيص أبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بتلك التي أعتمدها (Islami et al., 2020) وهي كالآتي:

1- استراتيجية التكلفة الأقل (Low-cost strategy): تركز هذه الاستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تحقيق أدنى تكلفة في القطاع. وهذا يتطلب من المنظمة أن لديها قيادة ذات تكلفة منخفضة، وتصنيع ذات تكلفة منخفضة، وموارد بشرية ذات تكلفة منخفضة (Alnoor et al., 2022:2).

2- استراتيجية التمايز (Differentiation strategy): وهي تعني التركيز على تقديم منتج أو خدمة ذات خاصية فريدة أو متميزة عن الآخرين يصعب تقليدها من قبل المنافسين، مما يسمح للمنظمة من تقديم قيمه للزبائن (Ali & Anwar, 2021:44).

3- استراتيجية التركيز (Focus strategy): وهي استراتيجية تركز فيها المنظمة على سوق إقليمية معينة أو خط إنتاج أو مجموعة من الزبائن وإذا ما نفذت استراتيجية التركيز بطريقة مناسبة فسيتم زيادة أداء المنظمة (Ali & Anwar, 2021:5).

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

في العصر الحديث حيث العولمة والمنافسة الشديدة، تواجه المنظمات ضغوطاً حتمية للابتكار المستمر والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. لذلك، يصبح تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية. حيث تشير الميزة التنافسية في هذا السياق إلى قدرة المنظمة ليس فقط على تلبية توقعات الزبائن، بل وأيضاً على تقديم قيمة أكبر



لصالحهم، وخلق تمايز قوي في المنتجات أو الخدمات، والحفاظ على حصة سوقية قوية. ويجب على المنظمات أن تفهم أن الناس ليسوا مجرد مورد، بل هم أيضًا المفتاح لقيادة الابتكار والتغيير في المنظمات. (Agustian et al., 2023:108). ويرى (Karki et al., 2023:317) أن المنظمات أدركت أن المورد البشري ضروري للنجاح حيث تضمن المنظمات بمواردها البشرية أن المنظمة جاهزة لتحقيق النجاح الآن وفي المستقبل ولكي تكتسب المنظمات ميزة تنافسية، فلا بد وأن تكون إجراءات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيها تعكس فلسفاتها وتكمل خططها الاستراتيجية، حيث تحتاج المنظمات إلى أستقطاب قوة عاملة عالية المهارة والاحتفاظ بها والعمل على نموها من خلال عملية أستقطاب الأفراد الافضل والاحتفاظ بهم وتطويرهم لتنفيذ استراتيجيات فعالة ومتفوقة على المنافسين.

ويرى (Sepahvand & Bagherzadeh, 2021:437) أنه ونظرًا للمنافسة الشديدة في السوق وندرة الموظفين ذوي الخبرة والمهارة، فمن الأهمية لمنظمات اليوم العثور على موظفين متعلمين وذوي مهارات جيدة والاحتفاظ بهم، مما يؤدي بدوره إلى خلق مزايا تنافسية وأن تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد البشرية هو نتيجة لعدة أسباب أهمها حسب رأي (Alolayyan et al., 2021:158).

❖ تعتبر الموارد البشرية عنصر أساسي في العملية الانتاجية.

❖ ندرة الموارد البشرية.

❖ صعوبة تقليد الموارد البشرية.

ويضيف (Anwar & Abdullah, 2021:45) إن مواءمة إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة ومواءمة الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتقييم وفرص العمل داخل الشركة تعتبر عوامل مهمة في تحسين أداء المنظمة. حيث يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم وبالتالي قد يؤدون بشكل عملهم بشكل جيد. ويشير (Shehadeh & Mansour, 2019:2) أن نظرية رأس المال البشري على أن الأفراد هم أصل من أصول المنظمة وأن الاختلافات الفردية بينهم تتطلب من المنظمة صياغة استراتيجية للموارد البشرية بأهداف وسياسات واضحة ترفع من كفاءة العنصر البشري وتحسن الإنتاجية وتدعم قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية. ويضيف



(Mehmood et al., 2017:175) أنة تحتاج المنظمات وبالأخص الجامعات إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية. ويرى (Alfawaire & Atan, 2021:1) أنه في المنظمات التعليمية عالية الجودة، فإن الاستكشاف والتطوير هما الدافع للتنمية الوطنية وتعزيز الرضا الشخصي للأفراد حيث يعتبر أن الناس يستخدمون مهاراتهم لتقديم منتجات/خدمات عالية الجودة على اعتبار أن المورد البشري قيم ونادر ويصعب تقليده ونظرًا لأن مجموعة القوى العاملة المؤهلة محدودة، يتعين على المنظمات النضال من أجل جذب المواهب والاحتفاظ بها لصالحها.

وحسب رأي الباحث يمكن الإشارة الى إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الاستراتيجية التنافسية للمنظمة. وأن العلاقة بينهما تتجسد في كيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية بشكل فعال لدعم وتحقيق أهدافها التنافسية من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار الجيد والتدريب والتطوير المناسب وغيرها من الممارسات التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

المبحث الرابع

الجانب العلمي

أولاً: التحليل الوصفي

يهدف التحليل الوصفي إلى أظهار صورة متكاملة للبيانات التي تم جمعها من قبل الباحث والعمل على تلخيصها عبر استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت للتعرف على مدى انتشار متغيرات وابعاد الدراسة في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا وكذلك توضيح مدى التجانس بين الاجابات التي تم الحصول عليها من العينة.

1- التحليل الوصفي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية

من خلال تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من العينة قيد الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كمؤشرات للتحليل الوصفي لهذا المتغير والجدول (4) ادناه يبين النتائج التي تم التوصل لها.

جدول (4) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

الابعاد الفرعية	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية الترتيبية
الاستقطاب والاختيار	RS1	4.1000	.95298	الثاني
	RS2	4.0600	.73983	



	.78350	4.2800	RS3	
	.89534	4.1200	RS4	
	.74066	4.3200	RS5	
	.82246	4.176	PS	
الرابع	.77090	4.2400	TD1	التدريب والتطوير
	.77433	4.1800	TD2	
	.45475	3.6200	TD3	
	.76559	4.1600	TD4	
	.77301	4.1200	TD5	
	.76767	4.064	TD	
الاول	.64681	4.3000	PE1	تقييم الأداء
	.81541	4.2200	PE2	
	.91272	4.0600	PE3	
	.96890	4.0000	PE4	
	.62629	4.3400	PE5	
	.79402	4.184	PE	
الثالث	.89648	4.1800	CR1	التعويض والمكافأة
	.78246	4.2000	CR2	
	.60260	4.0400	CR3	
	.79265	3.9000	CR4	
	.89534	4.1200	CR5	
	.79390	4.088	CR	
	.79451	4.128	HRMP	ممارسات ادارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

تشير النتائج التي تم عرضها في الجدول (5) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) تتجاوز (3) والذي هو الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي وهذا يبين انتشار هذا المتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار، وأيضاً قامت النتائج ببيان تجانس واتساق الاستجابات الخاصة بالعينة قيد الدراسة بسبب انخفاض الانحراف المعياري للنتائج.

أما الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير فقد وضعت نتائج إجابات العينة (تقييم الاداء) في المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأهم والأكثر انتشاراً من وجهة نظر عينة الدراسة (قيادات الجامعة)، في حين وضعت النتائج بعد (التدريب والتطوير) في المرتبة الأخيرة.

2- التحليل الوصفي لمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة



من خلال تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من العينة قيد الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تم الحصول على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كمؤشرات للتحليل الوصفي لهذا المتغير والجدول (5) ادناه يبين النتائج التي تم التوصل لها.

جدول (5) نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة)

الأبعاد الفرعية	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
استراتيجية التكلفة الأقل	LC1	4.0600	.76692	الثاني
	LC2	4.2600	.66425	
	LC3	4.0800	.80407	
	LC4	3.9400	.86685	
	LC5	4.2800	.72955	
	LC	4.1240	.76632	
استراتيجية التمايز	DS1	4.5000	.58029	الأول
	DS2	4.2200	.76372	
	DS3	4.4400	.73290	
	DS4	4.5600	.57711	
	DS5	4.4800	.67733	
	DS	4.4400	.66627	
استراتيجية التركيز	FS1	3.7200	.55056	الثالث
	FS2	3.5400	.56507	
	FS3	4.0800	.68496	
	FS4	4.6800	.55107	
	FS5	2.9800	.67752	
	FS	3.800	.60583	
الاستراتيجية التنافسية	CS	4.1213	.67947	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

تشير النتائج التي تم عرضها في الجدول (5) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المتغير (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة) تتجاوز (3) والذي هو الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي وهذا يبين انتشار هذا المتغير (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة) في الجامعة الوطنية للعلوم



والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار، وأيضاً قامت النتائج ببيان تجانس واتساق الاستجابات الخاصة بالعينة قيد الدراسة بسبب انخفاض الانحراف المعياري للنتائج. اما الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير التابع فقد وضعت نتائج إجابات العينة (استراتيجية التمايز) في المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأهم والأكثر انتشاراً من وجهة نظر عينة الدراسة (قيادات الجامعة)، في حين وضعت النتائج بعد (استراتيجية التركيز) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

ثانياً: اختبار الفرضيات

يتم هنا اختبار فرضيات البحث الموضوعية من قبل الباحث للكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة وكالاتي:

1- اختبار فرضية الارتباط: يرتبط المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وتنبتق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- يرتبط الاستقطاب والاختيار ارتباط معنوي بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

2- يرتبط التدريب والتطوير ارتباط معنوي بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

3- يرتبط تقييم الأداء ارتباط معنوي بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

4- يرتبط التعويض والمكافأة ارتباط معنوي بمتغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

وتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكالاتي:

جدول (6) اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

		RS	TD	PE	CR	HRMP	LC	DS	FS
RS	Pearson Correlation	1	.638**	.657**	.609**	.870**	.318*	.487**	.282*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.025	.000	.047
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
TD	Pearson Correlation	.638**	1	.570**	.483**	.809**	.538**	.593**	.444**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70	70



PE	Pearson Correlation	.657**	.570**	1	.574**	.839**	.449**	.545**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
CR	Pearson Correlation	.609**	.483**	.574**	1	.808**	.323*	.457**	.448**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.022	.001	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
HRM P	Pearson Correlation	.870**	.809**	.839**	.808**	1	.490**	.626**	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
LC	Pearson Correlation	.318*	.538**	.449**	.323*	.490**	1	.558**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	.001	.022	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
DS	Pearson Correlation	.487**	.593**	.545**	.457**	.626**	.558**	1	.378**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.007
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
FS	Pearson Correlation	.282*	.444**	.443**	.448**	.488**	.477**	.378**	1
	Sig. (2-tailed)	.047	.001	.001	.001	.000	.000	.007	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
CS	Pearson Correlation	.436**	.639**	.589**	.514**	.656**	.812**	.755**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS



تشير نتائج التي حصل عليها الباحث والواضحة في جدول (6) أعلاه إلى أن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) له علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بالمتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,656) وبدلالة معنوية (0,000) وحسب النتائج التي تم الحصول عليها من العينة.

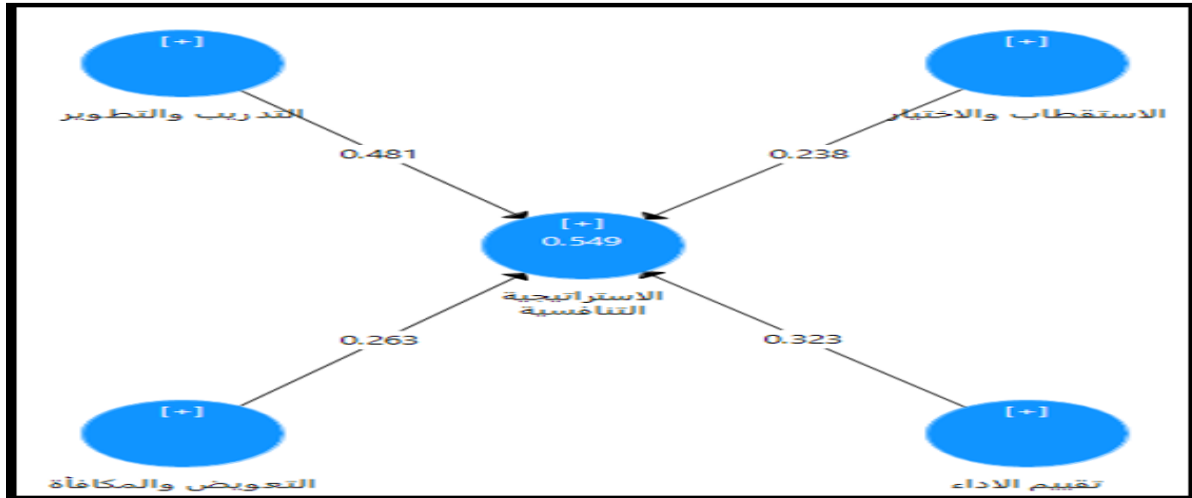
2- اختبار فرضيات التأثير: أظهرت النتائج التي حصل عليها الباحث أن هناك علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية للمنظمة)، يستعرض الجدول (7) نتائج تقييم النموذج الهيكلي لهذه الفرضية. جدول (7) نتائج تقييم نموذج الفرضية الرئيسية الثانية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> الاستراتيجية التنافسية	0,656	0,430	0,078	8,385	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

يستعرض الجدول (7) نتائج تقييم النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الثانية، والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0,656) والتي كانت معنوية عند قيمة (t) 1,96 وقيمة (P) (0,05)، وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، وبالتالي قبلت هذه الفرضية.

أما الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن فرضية التأثير الرئيسية الثانية والتي أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويض والمكافأة) في المتغير التابع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، ولأجل ذلك قام الباحث بتصميم نموذج هيكلي تضمن ابعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) البالغة (4) ابعاد كما في الشكل رقم (3):



الشكل رقم (2) نموذج التقييم الهيكلي للفرضيات التأثير الفرعية
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS

تشير النتائج التي حصل عليها الباحث والتي ظهرت في الشكل (3) والجدول (8) إلى الآتي:

1- يؤثر الاستقطاب والاختيار تأثيراً معنوياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما بمقدار (0,238)، وبمستوى معنوية (0,004)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0,05)، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار بمقدار (23,8%) عندما يزداد بُعد الاستقطاب والاختيار وحدة واحدة، وعلى أساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية بحسب نتائج العينة.

2- يؤثر التدريب والتطوير تأثيراً معنوياً إيجابياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,481)، وبمستوى معنوية (0,000)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الأهلية في محافظة ذي قار بمقدار (48,1%) عندما يزداد بُعد التدريب والتطوير وحدة واحدة، وعلى أساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية بحسب نتائج العينة.

3- يؤثر تقييم الأداء تأثيراً معنوياً إيجابياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,323)، وبمستوى معنوية (0,000)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا



الاهلية في محافظة ذي قار بمقدار (32,3%) عندما يزداد بُعد تقييم الأداء وحدة واحدة، وعلى أساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية بحسب نتائج العينة.

4- يؤثر التعويض والمكافأة تأثيراً معنوياً إيجابياً في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0,263)، وبمستوى معنوية (0,000)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (0,05)، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة تزداد في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في محافظة ذي قار بمقدار (26,3%) عندما يزداد بُعد التعويض والمكافأة وحدة واحدة، وعلى أساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية بحسب نتائج العينة.

فضلاً عن ذلك أن أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) سوية تقسر (54,9%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، أما ما تبقى فهو راجع إلى متغيرات أخرى لم يتم تناولها في نموذج اختبار الدراسة الحالي.

جدول (8) نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R ²	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0,004	2,921	0,124	0,549	0,238	الاستقطاب والاختيار -> الاستراتيجية التنافسية
مقبولة	0,000	4,139	0,116		0,431	التدريب والتطوير -> الاستراتيجية التنافسية
مقبولة	0,034	2,125	0,152		0,323	تقييم الأداء -> الاستراتيجية التنافسية
مقبولة	0,012	2,528	0,104		0,263	التعويض والمكافأة -> الاستراتيجية التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Smart PLS

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات والتي تم تقسيمها إلى فكرية وميدانية وذلك بالاستفادة من عملية استعراض الجانب النظري ونتائج الاختبارات الإحصائية وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات الفكرية



- 1- تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من المفاهيم التي تم التطرق لها منذ منتصف القرن الماضي إلا أنها لازالت تشكل أهمية بالغة للمنظمات وهي تختلف من وقت لآخر ومن منظمة الى أخرى وكذلك القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.
- 2- أن المنظمات تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية بما يضمن لها من تحقيق الأرباح والمكانة بين المنظمات الأخرى وتحاول الجامعات الاهلية تحقيق الميزة التنافسية لأنها منظمات ساعية للربح أضافه الى تقديم الخدمة التعليمية.
- 3- أن القطاع التعليمي من أهم القطاعات الحيوية حيث يساهم في رفد مؤسسات الدولة بالعديد من الموظفين.

ثانيا: الاستنتاجات الميدانية

- 1- تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بأهتمام كافي في الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار حيث تعتبره الجامعة الأداة الأهم في جذب الموظفين وأحتل بعد تقييم الأداء المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين جميع الابعاد لهذا المتغير.
- 2- حقق متغير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة الاهتمام الكافي من قبل الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا الاهلية في ذي قار وهذا يدل على الرغبة في تحقيق الميزة التنافسية من قبل الجامعة وأحتل بعد التمايز المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين جميع الابعاد لهذا المتغير.
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة وهذا يؤكد حقيقة مفادها أن الاهتمام بممارسات الموارد البشرية يحسن القدرة التنافسية للجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا قيد الدراسة.
- 4- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للمنظمة وهذا يدعو الجامعة قيد الدراسة الى بذل المزيد من الجهود في تعزيز فعالية ممارسات الموارد البشرية لزيادة تنافسية الجامعة أمام المنافسين.

ثانيا: التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام الجامعة الوطنية بالعنصر البشري، لأنه يمثل الركيزة الأساسية والمورد الأساسي لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وهي بمثابة المحركات التي تحرك وتدفع العمل داخل



- الجامعة بالتالي يجب التركيز على جذب المواهب وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها بما يضمن تميز الجامعة وتحقيق الأرباح.
- 2- ضرورة دخول الجامعة الوطنية للمسرح التنافسي في بيئتها، لكي تتمكن من البقاء على قيد الحياة وتحقيق الاستدامة في مجال عملها وضمان حجز مقعد تنافسي يحقق السمعة والأرباح للجامعة حيث أن الميزة التنافسية هي ما يمكن الجامعة من كسب المزيد من الخبرة والمعرفة في مواجهه التحديات والمشاكل المختلفة.
- 3- ضرورة الاعتماد على التدريب والتطوير للموظفين في الجامعة الوطنية للزيادة معارفهم وتمكينهم من أداء وظائفهم بالشكل المطلوب بما يحقق التميز من خلال أستثمار المنظمات في برامج تدريبية متخصصة ومستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الاستراتيجية والمعرفية للموظفين بما يساهم في تعزيز الابتكار والتميز للجامعة.
- 4- ضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في زيادة الحوافز المعنوية والمادية للموظفين في الجامعة الوطنية مما يدفعهم للتقديم أفضل ما لديهم حيث من المهم ربط نظام التعويضات والمكافأة بمعايير أداء استراتيجية، مثل جودة الخدمات، الابتكار، رضا الزبائن، وليس فقط بالمرجات الكمية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- 1- حسين ح. ع. ا والجنابي ع. ع. ع. ح، (2022) ، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية (دراسة استطلاعية تحليلية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة) ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 550-529، 18(2) .
- 2- الذبحاوي ع. ع. ك والفتلاوي خ. ع. م، (2024) ، دور الفراسة الإستراتيجية في تحقيق سمعة المنظمة من خلال الدور التفاعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 181-20,236(3).
- 3- الكلابي أ. ن وشمرا ن س. س، (2022) ، توظيف ابعادها الهندسة التسويقية لتعزيز المقدرات الاستراتيجية للمنظمة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 631-658، 18(2).
- 4- الفكيكي، علي فرحان عبدالله وحبيب، اثمار ظاهر ، (2021) ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 17، (عدد خاص).



- 5- الكيماوي، جعفر جليل عبادي و دوش، غسان رشاد، (2024) ، دور استراتيجية التحول لابعاد الصيرفة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية الحكومية والاهلية في محافظة النجف الاشرف للمدة 2023-2024، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 20 (3).
- 6- عمران، كامل على متولي ،عمران، سالى كامل علي متولي و حميدان رشا عاهد اسماعيل احمد، (2025) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحسين الأداء الابتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، 187-220 ، 57(2).

ثانيا: المصادر الأجنبية:

- 1- Noe A. Ramond, John R . Barry Gerhart , Patrick M. Wright.(2022).Human Resource Management Gaining A Competitive Advanage 13e.
- 2-Armstrong ,M & Taylor ,S.(2014).Armstrong's Handbook Of Human Resource Managment Practice 13Th Edition.
- 3-Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of knowledge management*, 21(2), 308-329.
- 4-Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- 16-Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970.
- 5-Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: the mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology research and behavior management*, 1009-1025.
- 6-Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement.
- 7-Zainal, N., Din, N. N. O., & Munusami, C. (2023). Relationship between human resource management practices and employee's job performance in selected private Health Care Sector, Selangor, Malaysia. *Human Resources Management and Services*, 5(1).



- 8-Hussein, A. M. A., Alheet, A., Joma, M. H. A., & Lehyeh, S. A. (2023). Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 242.
- 9-Athamneh, S. (2024). Practices and Their Impact On Healthcare Workers' job Satisfaction And Burnout In The Jordanian Public Sector.
- 10-Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
- 11-Saram, M., Aburumman, O. J., & Hasan, A. (2023). The impact of HRM practices and employee behavior on career success. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 326-335.
- 12-Al-Hawary, S. I. S. (2015). Human resource management practices as a success factor of knowledge management implementation at health care sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 83-98.
- 13-Alolayyan, M. N., Alyahya, M. S., & Omari, D. A. (2021). Strategic human resource management practices and human capital development: The role of employee commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 157-169.
- 14-Elisiva, A. R., & Sule, E. T. (2015). Influence of competitive strategy analysis on improvement of organizational performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 1406-1420.
- 15-Kinyuira, D. (2014). Effects of Porter's Generic competitive strategies on the performance of Savings and Credit Cooperatives (Saccos) in Murang'a County, Kenya. *Journal of Business and Management*, 16(6), 93-105.
- 16-Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 42-51.
- 17-Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R. K. (2022). The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 18479790221080214.
- 18-Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6, 1-15.



- 19-Sabbena, K., & James, D. K. (2018). Competitive strategies and organisation performance a review of literature review. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 1(1).
- 20-Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.
- 21-Shehadeh, H. K., & Mansour, M. H. (2019). Role of knowledge processes as a mediator variable in relationship between strategic management of human resources and achieving competitive advantage in banks operating in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1-20.
- 22-Sundiman, D. (2017). Human resource management in the enhancement processes of knowledge management. *Binus Business Review*, 8(3), 167-173.
- 23-Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of engineering*, 2020(1), 6253013.
- 24-Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- 25-Lenart-Gansiniec, R., Sypniewska, B. A., & Chen, J. (2023). Innovation-driven human resource management practices: A systematic review, integrative framework, and future research directions. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2).
- 26-Baird, K., Nuhu, N., & Jiao, L. (2024). The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices. *Journal of Management Control*, 35(2), 303-332.
- 27-Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117.
- 28-Karki, D., Bhattarai, G., & Dahal, R. K. (2023). Human resource management practices and performances in Nepalese financial institutions. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 5(2), 316-330.
- 29-Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating



role of job engagement. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 14(2), 437-468.

30-Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445.

31-Mehmood, M., Awais, M., Afzal, M. M., Shahzadi, I., & Khalid, U. (2017). The impact of human resource management practices on organizational performance. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(9), 165-178.

32-Muchiri, T., & Muthimi, J. (2025). The Role of Competitive Strategies in Enhancing Performance of Selected DT-Saccos in Nairobi City County, Kenya. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 23-42.