

Human Resource Management Strategies and Their Relationship to Achieving Competitive Advantage: A Field Study on Hatif Libya Company – Bani Walid Branch

Mohammed Abdulhamid Almahdi Alnakoua *

Faculty of Economics and Political Science, Bani Waleed University, Bani Walid, Libya

*Corresponding author: mohammedalnaakoua@bwu.edu.ly

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية على شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد

محمد عبدالحميد المهدي الناكوع *

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، بني وليد، ليبيا

Received: 01-09-2026; Accepted: 11-10-2026; Published: 16-10-2026

Abstract:

This study investigates the relationship between human resource management (HRM) strategies and perceived competitive advantage among employees at Libya Phone Company, Bani Walid Branch. Utilizing a descriptive-analytical approach, data were collected from a sample of 31 employees using a structured questionnaire. The dimensions of HRM strategies included recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and compensation and incentives. The findings revealed a high level of perception regarding HRM strategies overall, while perceived competitive advantage scored at a moderate level. Pearson correlation analysis indicated no statistically significant overall relationship between total HRM strategies and perceived competitive advantage, nor for recruitment, training, or performance appraisal individually. However, a statistically significant positive relationship was found between compensation and incentives and perceived competitive advantage. The study highlights the methodological importance of internal consistency and recommends refining incentive structures and aligning training with functional needs.

Keywords: Human Resource Management Strategies, Perceived Competitive Advantage, Libya Phone, Bani Walid.

المخلص

تستهدف هذه الدراسة تقييم طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي المدرك لدى العاملين في شركة هاتف ليبيا، فرع بني وليد. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، جُمعت البيانات من عينة استهدفت 31 مفردة باستخدام استبانة مُحكمة. شملت أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كلاً من: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات والحوافز. أظهرت النتائج أن مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً إجمالاً، بينما بلغ مستوى التفوق التنافسي المدرك مستوى متوسطاً. وأشارت التحليلات الإحصائية باستخدام معامل ارتباط بيرسون إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجمالي العام لاستراتيجيات الموارد البشرية والتفوق التنافسي المدرك، وكذلك بالنسبة لأبعاد الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء منفردة. في المقابل، ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وموجبة بين التعويضات والحوافز والتفوق التنافسي المدرك. وتؤكد الدراسة على الأهمية المنهجية لمدلولات الاتساق الداخلي، وتوصي بضرورة إعادة هندسة هياكل الحوافز وربط البرامج التدريبية بالاحتياجات الوظيفية الفعلية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التفوق التنافسي المدرك، شركة هاتف ليبيا، بني وليد.

المقدمة.

تتحدد القيمة الجوهرية لممارسات إدارة الموارد البشرية بقدرتها المباشرة على تمكين المنشآت والشركات الخدمية من تقديم خدمات موثوقة ومستدامة للمستفيدين، وتحويل المعرفة والخبرات المتراكمة لدى الكوادر البشرية إلى أداء مؤسسي ملموس وقابل للملاحظة والقياس. وفي قطاع الاتصالات الحيوي، أضحت الموارد البشرية المورد الاستراتيجي الأكثر حساسية في تشكيل رأس المال الفكري والميزة التنافسية، إلا أن وجود إجراءات تنظيمية شائعة للتوظيف والاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتطبيق الصوري لنظم الحوافز لا يعني بالضرورة انعكاسها بشكل طردي ومتناسب على سرعة إنجاز الخدمات وتطوير جودتها وعليه، فإن دراسة فاعلية الموارد البشرية تقتضي تجاوز الوصف الشكلي لمدى توفر هذه الوظائف الإدارية، نحو التحليل الاستدلالي الميداني لطبيعة تنفيذها والآليات التفاعلية الحاكمة لنتائجها التنظيمية المباشرة (Khalifa, 2026a). ويكتسب هذا التحسين المؤسسي أهمية موازية لما توضحه دراسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الخدمية (Mosadeghrad, 2013, 2014)، فضلاً عن التكامل مع أدوات دعم استراتيجيات التكلفة والرقابة المالية الحديثة (Meftah, 2026).

وقد أرسى Wright and McMahan (1992) أساساً نظرياً راسخاً لدراسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عبر أطر تفسيرية تربط الممارسات الإدارية بالسلوك التنظيمي، وحزم الموارد المتاحة، والسياقات المؤسسية المعقدة. (Khalifa, 2026a) ويساهم هذا التوجه المعرفي في تحويل المعالجة التقليدية لشؤون العاملين من وظائف مكتبية معزولة إلى منظومة متكاملة تحقق الاتساق الاستراتيجي مع الغايات المؤسسية الكبرى للتنظيم. (Khalifa, 2026b) وتستلهم هذه الدراسة ذلك المنظور للتركيز على أربعة أبعاد أساسية ومقيسة تشمل: الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز؛ مع الإقرار التام بأن هذه الأبعاد الأربعة تمثل جوانب استراتيجية محددة ولا تختزل كامل الأبعاد التشغيلية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ويتربط هذا النهج مع متطلبات الإصلاح الإداري وهياكل اللامركزية التنظيمية في بيئة العمل الليبية (Shanaf, 2026).

تتجلى الإشكالية البحثية والتطبيقية عندما تظهر التقييمات الذاتية للعاملين انطباعات مرتفعة أو متفاوتة حول كفاءة ممارسات الموارد البشرية، في مقابل انخفاض أو تذبذب تقديراتهم لموقع الخدمات المقدمة مقارنة بالبدائل المتاحة في البيئة التنافسية. (Khalifa, 2026a) فالعمل المؤسسي يمر بسلسلة القيمة المترابطة: تبدأ بامتلاك الموظف للمهارة والكفاءة اللازمة، ثم توفير البيئة المؤسسية والتمكين وفرص المشاركة لتطبيق تلك المهارات، وصولاً إلى تحويل المخرجات إلى خدمة ذات قيمة مدركة وحقيقية للعملاء والجمهور. وقد تتقطع هذه السلسلة التنظيمية نتيجة وجود اختناقات في الأطر التشغيلية أو البيئية رغم الارتفاع الشكلي لتقييم الممارسة الإدارية السابقة لها؛ وهو ما يبرز أهمية دراسة أثر البيئة التنظيمية والسياق الإداري العام (Khalifa, 2026a). ويتأثر هذا المناخ التنظيمي بمدى التزام المنشآت بمعايير الصحة والسلامة المهنية (Saaid & Kriama, 2026)، والاعتبارات المرتبطة بالذكاء العاطفي والدعم النفسي للعاملين (Misbah, 2026; Saida, 2026).

وتكتسب دراسة شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد أهمية سياقية خاصة بالنظر إلى الخصائص الهيكلية للقطاع الخدمي في ليبيا والتحول المتسارع التي تشهدها المؤسسات الخدمية والعامّة (Khalifa, 2026a; Khalifa, 2026b). ولما كانت أبحاث الموارد البشرية والسلوك التنظيمي تعتمد غالباً على أدوات الاستبيان الموجهة للكوادر الداخلية، وفي ظل غياب البيانات المالية أو التسويقية المنشورة حول الحصة السوقية الفعلية ومعدلات الأرباح لفرع الشركة، فإن هذه الدراسة تعتمد مفهوماً إجرائياً دقيقاً هو "التفوق التنافسي المدرك" بناءً على الاستجابات المرصودة من عينتها. (Khalifa, 2026a) كما تحرص الورقة منهجياً على مراعاة التحديات القياسية المتعلقة بتحيز المصدر المشترك (Common Method Bias) وضمان دقة أدوات القياس لضبط حدود التعميم والتفسير (Podsakoff et al., 2003; Khalifa, 2026a).

وتتكامل هذه الورقة مع الأدبيات والإسهامات البحثية المتخصصة في البيئة المحلية؛ حيث تتقاطع مع دراسات قياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية والتطوير الإداري في شركة هاتف ليبيا بفرع بني وليد (Khalifa, 2026a)، والبحوث التطبيقية في إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الخدمية (Khalifa, 2026b; Mosadeghrad, 2013, 2014)، فضلاً عن الدراسات التي تناولت البيئة المؤسسية وأطر اللامركزية الإدارية ومعايير السلامة المهنية في المؤسسات الوطنية (Saaïd & Kriama, 2026; Shanaf, 2026).

وتتنظم هذه الورقة البحثية في ثلاثة مباحث متكاملة؛ يخصص المبحث الأول لعرض الإطار العام والمنهجي مشتملاً على المشكلة، التساؤلات، الأهداف، الفرضيات، والحدود (Khalifa, 2026a) ويستعرض المبحث الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة المعمقة وتحديد الفجوة البحثية (Khalifa, 2026a) بينما يركز المبحث الثالث على العرض التفصيلي للنتائج الميدانية، واختبار الفرضيات الإحصائية ومناقشتها، لتنتهي الورقة بخاتمة تستعرض أهم النتائج والتوصيات المباشرة والآفاق المستقبلية للبحث العلمي. (Khalifa, 2026a).

المبحث الأول الإطار العام والمنهجي للدراسة مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية في عدم وضوح مدى اقتران ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتفوق التنافسي المدرك لدى العاملين في الفرع شركة هاتف ليبيا. فوجود التدريب أو التقييم أو الحوافز لا يكشف وحده عن جودة تصميم هذه الممارسات أو تفاعلها أو قدرتها على الوصول إلى نتائج خدمية مقارنة. ومن ثم فإن افتراض علاقة إيجابية تلقائية بين مجموع الممارسات والتفوق قد يخفي اختلافات بين الأبعاد أو مشكلات في قياسها.

تتطلب معالجة المشكلة الفصل بين ثلاثة مستويات. المستوى الأول وصفي يتعلق بدرجة ممارسة الاستقطاب والتدريب والتقييم والحوافز. والمستوى الثاني قياسي يتعلق بمدى اتساق العبارات التي تمثل كل بعد. أما المستوى الثالث فاستدلالي يتعلق بما إذا كان اختلاف درجات الممارسات بين المشاركين يرتبط باختلاف درجات التفوق التنافسي. وقد تكون الإجابات مرتفعة في المستوى الأول بينما تكون العلاقة ضعيفة في المستوى الثالث، من دون أن ينطوي ذلك على تناقض حسابي.

وعليه، تصاغ المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: **ما طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي المدرك لدى العاملين في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد.**
تساؤلات الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس ستة تساؤلات مترابطة، تتمثل فيما يأتي:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة؟
2. ما مستوى التفوق التنافسي المدرك؟
3. هل توجد علاقة بين الاستقطاب والاختيار والتفوق التنافسي؟
4. هل توجد علاقة بين التدريب والتطوير والتفوق التنافسي؟
5. هل توجد علاقة بين تقييم الأداء والتفوق التنافسي؟
6. هل توجد علاقة بين التعويضات والحوافز والتفوق التنافسي؟

أهداف الدراسة وأهميتها

تهدف الدراسة إلى وصف مستوى الممارسات الأربع والتفوق التنافسي المدرك، وتقدير اتساق المقاييس، واختبار العلاقة الإجمالية والعلاقات الفرعية، ثم تحويل النتائج إلى مقترحات إدارية تتناسب مع حدود الدليل. ولا يقتصر الهدف على إصدار حكم بالقبول أو الرفض؛ بل يشمل تفسير سبب اختلاف النتيجة الوصفية عن النتيجة الارتباطية، وتحديد ما تحتاجه الإدارة من معلومات إضافية قبل اتخاذ قرارات واسعة. تتمثل الأهمية العلمية في معالجة العلاقة على مستوى الأبعاد بدل الاكتفاء بدرجة كلية قد تخفي اختلاف آليات العمل. وتتمثل الأهمية التطبيقية في توجيه الاهتمام إلى الممارسات الأقرب ارتباطاً بالنتيجة المقاسة،

دون إهمال الممارسات التي لم تظهر دلالة إحصائية. أما الأهمية المنهجية فتظهر في التعامل مع جودة الأداة بوصفها جزءاً من النتيجة، وفي الإفصاح عن محدودية العينة ومصدر القياس بدل إخفائها خلف المتوسطات المرتفعة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إجمالاً والتفوق التنافسي المدرك لدى العاملين في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والاختيار والتفوق التنافسي المدرك لدى العاملين في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والتفوق التنافسي المدرك لدى العاملين في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتفوق التنافسي المدرك لدى العاملين في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والحوافز والتفوق التنافسي المدرك لدى العاملين في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة في العاملين بشركة هاتف ليبيا فرع بني وليد في حين انه تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بشركة هاتف ليبيا فرع بني وليد والبالغ عددهم (31) مفردة.

ادوات جمع البيانات:

- 1- البيانات الأولية: تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والتي تم صياغتها بناء على اهداف وفرضيات الدراسة وذلك للحصول على البيانات الأولية للدراسة.
- 2-البيانات الثانوية: تم الحصول علي البيانات الثانوية من خلال الكتب والمجلات والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق التفوق التنافسي بشركة هاتف ليبيا فرع بني وليد .
- 2-الحدود الزمانية: خلال الفترة الربع الثاني 2026م.
- 3-الحدود المكانية: داخل نطاق شركة هاتف ليبيا فرع بني وليد.

المبحث الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

إدارة الموارد البشرية من الوظيفة الإدارية إلى التوجه الاستراتيجي

تعني المعالجة الاستراتيجية للموارد البشرية توجيه قرارات العاملين بما يخدم الأهداف التنظيمية، والنظر في العلاقة بين هذه القرارات بدل التعامل معها كإجراءات منعزلة. فالاختيار يحدد نوع المهارات التي تدخل المنظمة، والتدريب يطورها، والتقييم يقدم معلومات عن استخدامهما، والحوافز تعبر عما تكافئه المنظمة فعلياً. ويكتسب هذا الترابط أهميته عندما تكون الخدمة نتاج تعاون بين موظفين ووحدات، فلا يمكن إرجاع جودتها إلى قرار توظيف أو دورة تدريبية مفردة.

قدم (1992) Wright and McMahan مناظير متعددة لتفسير ممارسات الموارد البشرية، تشمل المنظور السلوكي ومنظور الموارد والنظرية المؤسسية. وتفيد هذه التعددية في تجنب تفسير واحد لجميع الحالات؛ فقد تتشكل الممارسة استجابة لهدف تنافسي، أو نتيجة لقاعدة تنظيمية، أو انعكاساً لقيود

الصلاحيات. ومن ثم ينبغي التحقق مما إذا كانت الممارسة التي يراها الموظف تخدم الغرض المعلن منها في السياق الذي ينفذها.

وفي تطبيق الدراسة، يمكن التمييز تحليليًا بين وجود ممارسة وبين جودة تنفيذها وبين أثرها المحتمل على الخدمة. فوجود نموذج لتقييم الأداء قابل للرصد، لكن جودة النقاش الذي يلي التقييم مسألة مختلفة. كما أن منح مكافأة لا يكشف وحده عن عدالة توزيعها أو وضوح استحقاقها. ونتيح هذه التفرقة تفسيرًا أدق للنتائج التي قد تجمع متوسطات مرتفعة مع ارتباط ضعيف بالمرجات.

تُظهر مراجعة (Wright and Ulrich, 2017) أن تطور الحقل شمل الانتقال من النماذج المفاهيمية إلى الدراسات التجريبية ثم نقد طرق القياس والاستدلال، مع اهتمام أكبر بمستويات التحليل وملاءمة الممارسات للسياق. واستنادًا إلى هذا التوجه، تُعامل نتائج الفرع بوصفها دليلًا سياقيًا محدودًا، ولا تُنقل آليًا إلى الشركة كلها أو إلى قطاع الاتصالات الليبي.

منظور الموارد والتفوق التنافسي

يربط منظور الموارد إمكان تحقيق الميزة المستدامة بخصائص الموارد التي تمنح قيمة وتتميز بالندرة وصعوبة التقليد وعدم توافر بديل مكافئ لها (Barney, 1991). وتفتح هذه الفكرة مجالًا لفهم الموارد البشرية باعتبارها مصدرًا محتملًا للتمييز، إذا تحولت المعرفة والخبرة والعلاقات التنظيمية إلى قدرة يصعب على المنافسين نسخها. ولا يكفي مجرد امتلاك عدد من الموظفين لافتراض تحقق هذه الشروط.

ومن تطبيقات هذا المنظور على موضوع الدراسة أن المعرفة المتراكمة بمشكلات الخدمة يمكن أن تكون ذات قيمة حين تُحفظ وتُتبادل ويستطيع الموظفون الجدد الاستفادة منها. أما إذا بقيت المعرفة حبيسة أشخاص بعينهم، فقد تصبح المنظمة عرضة لفقدانها. وهذا مثال تفسيري لبناء القدرة التنظيمية، وليس نتيجة ميدانية مثبتة عن الفرع؛ إذ لم تقس الاستبانة نقل المعرفة أو الاحتفاظ بها مباشرة.

ويقضي المفهوم التنافسي وجود مقارنة ذات معنى. فالتحسن عن العام السابق يمثل تقدمًا في الأداء، لكنه لا يثبت بالضرورة تفوقًا على البدائل. كما أن التفوق في الابتكار لا يعني تلقائيًا التفوق في السرعة أو رضا العملاء. ولهذا تفصل الدراسة بين مؤشرات التفوق المدرك، وتعرض نتيجتها الإجمالية مع الاحتفاظ بتفسير الاختلاف بينها. وتظل استدامة التفوق خارج نطاق القياس المقطعي المستخدم.

القدرة والدافعية وفرصة المشاركة

يشير التحليل التجميعي الذي قدمه (Jiang et al., 2012) إلى أهمية التمييز بين ممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز الدافعية وممارسات إتاحة الفرص، وإلى ارتباطها بنتائج قريبة وبعيدة عبر مسارات مختلفة. ويساعد هذا التصور على فهم أن تأثير الممارسات قد يمر برأس المال البشري أو الدافعية أو النتائج التشغيلية قبل ظهوره في الأداء المالي أو التنافسي.

وتطبيقًا لذلك، قد يزيد التدريب قدرة الموظف على حل مشكلة معينة، بينما تحدد الحوافز مقدار استعداده لبذل جهد إضافي، وتحدد ترتيبات العمل مدى امتلاكه صلاحية تنفيذ الحل. فإذا غابت إحدى الحلقات، فقد لا يظهر ارتباط مباشر قوي بين التدريب والتفوق رغم أهميته المهنية. ولا تختبر البيانات الحالية هذه الوساطة أو التفاعلات؛ لأن أداة الدراسة لا تتضمن مقاييس مستقلة للقدرة والدافعية والصلاحيات.

وتكمن فائدة النموذج هنا في توجيه القراءة النقدية للدرجة الكلية. فمتوسط الأبعاد الأربعة يعاملها حسابيًا بأوزان متساوية، لكنه لا يثبت أنها تؤثر بالوزن نفسه أو من خلال المسار نفسه. وقد تخفي الدرجة الإجمالية علاقة موجبة في بعد وعلاقات قريبة من الصفر في أبعاد أخرى. وهذه إمكانية رياضية ومنهجية ينبغي الانتباه إليها قبل تفسير غياب الدلالة على أنه فشل شامل لنظام الموارد البشرية.

-الاستقطاب والاختيار

يفاس الاستقطاب والاختيار في هذه الدراسة بالكفاءة المهنية وتوافق المؤهلات ووضوح المعايير. وتمثل هذه الجوانب شروطًا مهمة لبناء قدرة ملائمة للعمل، لكنها لا تقيس جميع مراحل الاستقطاب، مثل تنوع مصادر المرشحين أو جودة الاختبارات أو تجربة الالتحاق. لذلك ينبغي قراءة المحور في نطاق محتواه الفعلي، وعدم تحميله دلالة على نظام توظيف متكامل لم تُقَس عناصره.

ومن المنظور التحليلي، يمكن أن يرتبط الاختيار بالخدمة عبر ملاءمة المهارة للمهمة، لكن ظهور هذا الارتباط قد يحتاج إلى وقت وإلى توزيع مناسب للموظفين على الأعمال. كما قد يكون الموظف مؤهلاً على الورق بينما تتطلب الوظيفة مهارة عملية لم تُفسد عند التعيين. وتستند أهمية ربط ممارسات العاملين بالمنتجات التنظيمية إلى أدبيات أنظمة العمل عالية الأداء، ومنها (Huselid 1995)، دون أن تسمح هذه الأدبيات بافتراض نتيجة محلية قبل اختبارها.

ويترتب على ذلك أن انخفاض ارتباط هذا المحور بالتفوق لا يبرر إلغاء معايير الاختيار أو تقليل أهميتها. فقد تكون الممارسة مستقرة بين المشاركين، أو يكون إدراكها غير مرتبط بخبرتهم المباشرة مع الخدمة، أو يكون أثرها متداخلاً مع عوامل أخرى. هذه تفسيرات بديلة تحتاج إلى معلومات زمنية ووظيفية لم يتضمنها الملف، ولذلك تظل احتمالات للبحث اللاحق.

-التدريب والتطوير

يستهدف التدريب تحسين معارف الموظف ومهاراته اللازمة لأداء العمل، بينما يمتد التطوير إلى استعداد أوسع لمتطلبات لاحقة. وتناقش مراجعة (Aguinis and Kraiger 2009) منافع التدريب على مستويات متعددة، وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات وتصميم التدريب وتقييمه ونقل التعلم إلى العمل. ومن ثم فإن قياس التدريب بمجرد عدد البرامج أو الحضور لا يكفي لتقدير قيمته التنظيمية.

تقيس الأداة الحالية تحديد الاحتياجات وملاءمة الفرص ومتابعة تطبيق المهارات. وهذه الجوانب تمثل مراحل مختلفة من العملية التدريبية. فقد تكون الاحتياجات محددة بصورة جيدة، لكن الفرص موزعة بصورة غير متساوية، أو تتاح الدورات من دون متابعة عملية. لذلك قد تكشف استجابات المشاركين اختلافات حقيقية بين المراحل، وهو ما يجعل تفسير انخفاض الاتساق محتاجاً إلى مراجعة المفهوم وصياغة العبارات معاً.

ويُقترح تحليلياً أن ترتبط متابعة التدريب بمهمة محددة يمكن ملاحظة أدائها قبل البرنامج وبعده، مثل زمن معالجة طلب أو نسبة إعادة العمل، مع مراعاة اختلاف صعوبة الحالات. وهذا مقترح لتطوير الممارسة والقياس، وليس تقريراً بأن الفرع يطبق هذا الأسلوب أو يفتقده. وترداد قيمة هذا القياس حين يجمع بين رأي المتدرب وتقدير المشرف وسجل الخدمة.

-تقييم الأداء

يشمل تقييم الأداء تحديد ما يُنتظر من العاملين، ومراجعة ما تحقق، وتقديم معلومات تساعد على التحسين. وقد اختيرت له في الأداة مؤشرات وضوح المعايير ودورية التقييم وفائدة الملاحظات. وفي البناء النظري للدراسة، يُفترض أن يتيح التقييم تشخيص فجوات الأداء وتوجيه التدريب والحوافز؛ وهي صلات تنظيمية متوقعة لا تثبت الاستبانة وحدها.

ومن المهم التمييز بين انتظام الإجراء وبين جودته. فقد يعرف الموظف متى يجري التقييم، لكنه لا يتلقى تفسيراً واضحاً لنتيجته أو مساعدة عملية لمعالجة القصور. كما قد تُستخدم معايير موحدة ظاهرياً رغم اختلاف طبيعة الوظائف. وتفيد هذه الأمثلة في تفسير إمكان ارتفاع متوسط المحور مع ضعف اتساق عباراته؛ لأن المشارك قد يوافق على وجود الإجراء ويختلف بشأن فائدته.

وتقترح الدراسة أن يتضمن التطوير الإداري نقاشاً دورياً للأهداف المهنية والأدلة المستخدمة في التقييم، مع إتاحة توضيح الظروف التي أثرت في الأداء. ويجب اختبار ملاءمة هذا المقترح للصلاحيات واللوائح الفعلية قبل تنفيذه. ولا يصح اشتقاق نظام جزاءات أو مكافآت آلي من استجابات بحثية محدودة هدفها وصف التصورات.

-التعويضات والحوافز

يمثل هذا البعد في الدراسة ثلاثة جوانب: تناسب التعويضات مع المسؤوليات، ووضوح استحقاق الحوافز، وتقدير الإدارة للأداء المتميز. ويجمع بذلك بين التعويض المالي والاعتراف المعنوي والوضوح الإجرائي. وهذه الجوانب قد تتقارب في إدراك العاملين، لكنها ليست بدائل متطابقة؛ فزيادة المقابل المالي لا تحل بالضرورة مشكلة غموض الاستحقاق، كما أن التقدير المعنوي لا يعوض دائماً اختلال توزيع الأعباء.

ينسجم افتراض علاقة موجبة بين هذا البعد والنتائج مع اهتمام نموذج القدرة والدافعية والفرصة بالممارسات المعززة للدافعية (Jiang et al., 2012). غير أن الصلة النظرية لا تعني أن المكافأة تضمن الأداء في كل

ظرف؛ إذ يتوقف ذلك على السلوك الذي تكافئه، وعلى إمكان التحكم في نتيجة العمل، وعلى كيفية فهم العاملين للعدالة والتمييز بين الجهد والنتيجة.

وفي تفسير النتائج التطبيقية، ينبغي الانتباه إلى احتمال أن يرتبط الرضا عن الحوافز بتقييم عام إيجابي للمنظمة، فتظهر علاقة مع التفوق المدرك دون أن تكون كلها انعكاساً لأداء سوقي فعلي. ولهذا تقترح الورقة التحقق من العلاقة لاحقاً باستخدام مؤشرات خدمة مستقلة. وتبقى النتيجة الحالية مفيدة لتحديد مجال يستحق الفحص، دون تحويلها إلى وعد بأن تعديل الحوافز سيحقق مقداراً محدداً من التحسن.

-التفوق التنافسي في القياس التطبيقي

يعبر التفوق التنافسي المدرك هنا عن تصور العاملين لموقع خدمة الفرع مقارنة بالبدائل في الجودة والابتكار والسرعة ورضا العملاء. ويعكس هذا التحديد اختياراً إجرائياً محدوداً، فلا يشمل السعر أو التكلفة أو الحصة السوقية أو استمرارية التفوق. كما لا تعني موافقة الموظف على عبارة مقارنة أنه يمتلك معلومات متكاملة عن جميع المنافسين.

وتستدعي طبيعة المتغير التمييز بين مستويين من الدليل. الأول إدراكي يوضح ما يراه العاملون، والثاني موضوعي يتعلق بما تقيسه سجلات الخدمة وآراء العملاء والمقارنات المتكافئة. وقد يتفق المستويان أو يختلفان. وفي التطبيق الحالي لا يتوافر المستوى الثاني، ولذلك لا تُستخدم النتيجة لإصدار ترتيب سوقي للفرع أو حكم على تفوقه الفعلي.

أما الجمع بين المؤشرات الأربعة في متوسط واحد فيقدم وصفاً إجمالياً عملياً، لكنه يفترض أنها تمثل جانباً مشتركاً من التقييم. ولا يغني ارتفاع اتساقها عن التحقق من هذا البناء في عينة أوسع. كما أن استخدامها منفردة في المناقشة يساعد الإدارة على رؤية الفروق بين جودة الخدمة وسرعتها بدل الاكتفاء بمتوسط قد يخفي موطن القصور.

-الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

بحث (Huselid 1995) ارتباط أنظمة ممارسات العمل عالية الأداء بمخرجات العاملين والأداء المالي على عينة وطنية من نحو ألف شركة، وأظهرت دراسته صلات ذات أهمية إحصائية واقتصادية. وتستفيد الورقة الحالية من اهتمام هذه الدراسة بالنظام المتكامل، لكنها تختلف عنها في وحدة التحليل وحجم العينة وطبيعة المتغير التابع؛ إذ تعتمد على تصورات أفراد داخل فرع واحد، لا على أداء مالي لمجموعة شركات. وقدم (Jiang et al. 2012) تحليلاً تجميعياً يوضح اختلاف مسارات العلاقة بين مجموعات ممارسات الموارد البشرية والنتائج التنظيمية. وتفيد هذه الدراسة في توقع عدم تجانس العلاقات الفرعية في التطبيق الحالي. ومع ذلك، لا يجوز وصف ظهور ارتباط للحوافز بأنه إثبات لنموذج الوساطة الوارد في التحليل التجميعي، لأن الدراسة الراهنة لم تقيس المتغيرات الوسيطة ولم تختبرها.

أما (Aguinis and Kraiger 2009) فقد قدما مراجعة لمنافع التدريب وشروط تعظيمها. وتبرز صلتها بموضوع الورقة في أن ارتفاع تقييم التدريب لا ينبغي أن يُفسر بمعزل عن انتقال التعلم إلى بيئة العمل. وتضيف مراجعة (Wright and Ulrich 2017) ضرورة الانتباه إلى مستويات التحليل والاندماج بين الموارد البشرية والاستراتيجية والممارسة، وهي اعتبارات تساعد على ضبط حدود الاستنتاج في الدراسات المحلية الصغيرة.

-المبحث الثالث الإطار التطبيقي ومناقشة النتائج

-خصائص المشاركين وسلامة البيانات

تضمنت البيانات 12 مشاركاً بمؤهل دبلوم فأقل، يمثلون 38.7%، و12 مشاركاً بمؤهل بكالوريوس بنسبة 38.7%، و7 مشاركين من ذوي الدراسات العليا بنسبة 22.6%. وبحسب الخبرة، كان عدد من تقل خبرتهم عن خمس سنوات 4 مشاركين بنسبة 12.9%، ومن تتراوح خبرتهم بين خمس وأقل من عشر سنوات 7 مشاركين بنسبة 22.6%، ومن تبلغ خبرتهم عشر سنوات فأكثر 20 مشاركاً بنسبة 64.5%. تعكس هذه الأرقام تكوين المشاركين في الملف، ولا تثبت تمثيلهم النسبي لجميع العاملين. ويتيح ارتفاع نسبة ذوي الخبرة الطويلة وصف وجهة نظر شريحة لديها احتكاك ممتد بالعمل، لكنه لا يضمن دقة معرفتها

بالمنافسين أو رضا العملاء. ولم تتضمن الأداة بيانات كافية عن الوظائف والأقسام تسمح بتحليل اختلاف التعرض للخدمة بين المشاركين.

شمل الفحص الرقمي اكتمال الإجابات وصحة مجال الترميز واتساق توزيع العبارات على المحاور. ولم تُحذف استجابات لرفع الثبات أو تحسين الدلالة، ولم تُعوض قيم مفقودة لأن جميع العبارات مكتملة. وهذا الفحص يثبت سلامة القيم الرقمية المستخدمة في الحساب.

-الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يعرض الجدول الأول معاملات ألفا كرونباخ، محسوبة من استجابات المشاركين الإحدى والثلاثين. والغرض من عرضها تحديد جودة القياس التي تستند إليها المناقشة اللاحقة، لا إصدار شهادة صلاحية شاملة للأداة.

جدول 1 معاملات الاتساق الداخلي

المحور	العبارات	ألفا كرونباخ
الاستقطاب والاختيار	3	0.639
التدريب والتطوير	3	0.334
تقييم الأداء	3	0.449
التعويضات والحوافز	3	0.737
الموارد البشرية إجمالاً	12	0.679
التفوق التنافسي المدرك	4	0.835

بلغ ألفا محور التفوق التنافسي 0.835، والحوافز 0.737، وهما أعلى معاملات المحاور في العينة. وبلغ معامل الاستقطاب 0.639، مقابل 0.334 للتدريب و0.449 لتقييم الأداء. أما الدرجة الإجمالية لاستراتيجيات الموارد البشرية فبلغ معاملها 0.679. وتستدعي القيم المنخفضة في التدريب والتقييم مراجعة مدى تجانس العبارات وفهم المشاركين لها قبل الاستناد إلى نتائجها في أحكام واسعة.

لا يكفي انخفاض ألفا لتحديد السبب. فقد يرجع إلى قلة العبارات أو اختلاف جوانب المحور أو ضعف ترابطها، كما قد يتأثر بتكوين العينة. وفي المقابل، لا يثبت ارتفاعه أن العبارات تقيس المفهوم المقصود دون غيره. وتؤكد المناقشة المنهجية لدى (Tavakol and Dennick (2011 أهمية الربط بين قيمة المعامل وبنية المقياس، بدل التعامل مع حد رقمي واحد بوصفه حكماً نهائياً.

وفي هذه الدراسة، فإن جمع وضوح التقييم ودوريته وفائدة الملاحظات قد يخفي اختلافاً بين وجود الإجراء وجودة استخدامه. وبالمثل، فإن تحديد الاحتياجات وتوفير الفرص ومتابعة التطبيق مراحل يمكن أن تتباين. وهذا تفسير محتمل لانخفاض الاتساق، وليس تشخيصاً مثبتاً. ولذلك لا تُحذف عبارة بعد الاطلاع على نتائجها لمجرد تحسين المعامل، بل يُعاد تطوير الأداة والتحقق منها في جمع مستقل.

-النتائج الوصفية والإجابة عن التساولين الأول والثاني

يقدم الجدول الثاني المتوسطات والانحرافات المعيارية على مستوى درجات المشاركين. وترتيب الأبعاد بحسب متوسطاتها ترتيباً وصفي، ولم يُستخدم هنا اختبار للفروق بين المتوسطات المترابطة.

جدول 2 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط	الانحراف	المستوى
الاستقطاب والاختيار	3.796	0.881	مرتفع
التدريب والتطوير	4.043	0.682	مرتفع
تقييم الأداء	3.978	0.765	مرتفع
التعويضات والحوافز	3.634	1.062	مرتفع
الموارد البشرية إجمالاً	3.863	0.545	مرتفع
التفوق التنافسي المدرك	3.363	1.129	متوسط

أجاب التحليل عن التساؤل الأول بأن مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية المدرك مرتفع إجمالاً؛ إذ بلغ المتوسط 3.863 بانحراف معياري 0.545. وجاء التدريب أولاً بمتوسط 4.043، يليه تقييم الأداء بمتوسط 3.978، ثم الاستقطاب والاختيار بمتوسط 3.796، وأخيراً الحوافز بمتوسط 3.634. ولا يفهم من هذا الترتيب أن التدريب أكثر فاعلية من الحوافز في تحقيق التفوق، لأن الفاعلية ليست هي المتغير الذي تقيسه المتوسطات.

وفي الاستقطاب، بلغ متوسط توافق المؤهلات مع متطلبات الوظائف 3.968، ووضوح معايير الاختيار 3.871، والاختيار على أساس الكفاءة 3.548. وتشير هذه الفروق وصفيًا إلى أن تقدير ملائمة المؤهلات أعلى من تقدير اعتماد الاختيار على الكفاءة المهنية. وتستحق هذه المسافة تفسيرًا نوعيًا، لكنها لا تكفي وحدها للقول بوجود خلل في التوظيف أو لتحديد مصدره.

وفي التدريب، سجل تحديد الاحتياجات متوسطاً قدره 4.097، ومتابعة تطبيق المهارات 4.065، وإتاحة فرص مناسبة 3.968. وتعكس القيم تقييماً إيجابياً نسبياً للعبارات الثلاث، لكن ضعف اتساق المحور يحد من تفسيره كدرجة موحدة. ويمكن أن تكون الآراء مرتفعة في المتوسط مع اختلاف نمط الإجابات بين الأفراد، وهو ما يفسر عدم التعارض بين ارتفاع المتوسط وانخفاض الثبات.

وفي تقييم الأداء، بلغ متوسط وضوح المعايير 4.129، ودورية التقييم 4.097، والملاحظات المساعدة على التحسين 3.710. ويشير ذلك إلى أن الجانب الإجرائي يحظى بتقييم أعلى من جانب التغذية الراجعة. وتوحي النتيجة بأولوية فحص جودة النقاش الذي يتبع التقييم، بدل الاكتفاء بالتحقق من تنفيذه في موعده. ويظل هذا استنتاجاً إدارياً مقترحاً لا إثباتاً لسبب انخفاض التفوق.

أما التعويضات والحوافز فسجلت تناسب التعويضات ووضوح استحقاق الحوافز متوسطاً متماثلاً قدره 3.581، بينما سجل تقدير الأداء المتميز 3.742. وبلغ انحراف المحور 1.062، وهو أكبر انحراف بين أبعاد الموارد البشرية الأربعة. ويعني ذلك أن متوسطه يخفي تبايناً مهماً في التصورات، بما يدعو إلى فهم اختلاف التجربة بين العاملين قبل تبني معالجة موحدة.

وبشأن التساؤل الثاني، بلغ متوسط التفوق التنافسي المدرك 3.363 بانحراف معياري 1.129، وهو مستوى متوسط وفق الفئات المحددة. وبلغ الابتكار 3.677، والجودة 3.548، ورضا العملاء 3.129، وسرعة الإنجاز 3.097. وبذلك تبدو مؤشرات السرعة والرضا أضعف نسبياً في تصورات المشاركين. ويمكن تحويل هذه النتيجة إلى أسئلة متابعة حول زمن الخدمة وأسباب إعادة المراجعة، دون افتراض أن الموظفين وحدهم مسؤولون عنها.

-اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

يعرض الجدول الثالث معاملات ارتباط بيرسون وقيمها الاحتمالية وفواصل الثقة. وتساعد الفواصل في بيان مدى عدم اليقين الذي لا يظهر في قرار الدلالة وحده. وجميع الاختبارات مبنية على 31 استجابة مكتملة.

جدول 3 ارتباط المحاور بالتفوق التنافسي واختبار الفرضيات

الفرضية والمتغير	r	p	% فاصل الثقة 95
الرئيسية الموارد البشرية إجمالاً	0.151	0.4162	[-0.214, 0.480]
الأولى الاستقطاب والاختيار	-0.088	0.6386	[-0.429, 0.275]
الثانية التدريب والتطوير	-0.209	0.2600	[-0.524, 0.157]
الثالثة تقييم الأداء	-0.049	0.7952	[-0.396, 0.311]
الرابعة التعويضات والحوافز	0.552	0.0013	[0.246, 0.758]

بالنسبة إلى الفرضية الرئيسية، بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الإجمالية لاستراتيجيات الموارد البشرية والتفوق التنافسي 0.151، بقيمة احتمالية 0.4162. وامتد فاصل الثقة من -0.214 إلى 0.480. وعليه لا يتوافر دليل كافٍ لرفض الفرضية الصفرية. وتُوصف الفرضية البحثية بأنها غير مدعومة بالبيانات الحالية، ولا تُستبدل هذه العبارة بحكم قطعي بعدم وجود علاقة في المجتمع.

تجيب هذه النتيجة عن السؤال الرئيس بأن العلاقة الإجمالية المقدرّة ضعيفة وغير دالة، في حدود الأداة والعينة المستخدمتين. ويشمل فاصل الثقة قيمًا سالبة وموجبة، بما يعكس محدودية الدقة.

وبالنسبة إلى الفرضية الفرعية الأولى، بلغ ارتباط الاستقطاب بالتفوق -0.088، وقيمتها الاحتمالية 0.6386. ويعني ذلك أن البيانات لم تدعم وجود علاقة دالة. ولا يجوز تفسير الإشارة السالبة الصغيرة بوصفها دليلًا على أن الاختيار القائم على الكفاءة يضعف التفوق؛ فالتقدير قريب من الصفر ومحاط بعدم يقين واسع. وتكون الإجابة عن التساؤل الخاص بالاستقطاب أن العلاقة لم تثبت إحصائيًا في هذه العينة.

أما الفرضية الفرعية الثانية، فبلغ معامل ارتباط التدريب بالتفوق -0.209، وقيمتها الاحتمالية 0.2600. ولم تدعم البيانات الفرضية. وتزداد الحاجة إلى الحذر لأن اتساق محور التدريب منخفض. ومن غير السليم الاستناد إلى هذه النتيجة لتقليص التدريب؛ إذ لا يقيس الاختبار عائد برنامج محدد ولا انتقال مهارة محددة إلى الخدمة، ولا يثبت أن التدريب بلا قيمة.

وفي الفرضية الفرعية الثالثة، بلغ ارتباط تقييم الأداء بالتفوق -0.049، بقيمة احتمالية 0.7952. وهذه نتيجة لا تقدم دليلًا على علاقة خطية في العينة، مع بقاء مشكلة اتساق المحور. وتجيب عن تساؤل التقييم بعدم وجود دعم إحصائي حالي، دون أن تنفي أهمية بناء معايير عادلة أو تقديم تغذية راجعة مفيدة. فالسياسة الإدارية لا تُحسم بمجرد قيمة احتمالية منفردة.

أما الفرضية الفرعية الرابعة، فبلغ ارتباط التعويضات والحوافز بالتفوق 0.552، وقيمتها الاحتمالية 0.0013. وامتد فاصل الثقة من 0.246 إلى 0.758. وتدعم البيانات وجود علاقة موجبة، بحيث يميل المشاركون الأعلى تقييمًا للحوافز إلى إعطاء تقييم أعلى للتفوق التنافسي. ولا تعني العلاقة أن جميع المشاركين يتفوقون على جودة الحوافز، أو أن زيادة التعويضات وحدها تكفي لتحسين الأداء.

وعند تطبيق تصحيح بونفيروني على الاختبارات الفرعية الأربعة، أصبحت العتبة 0.0125، وظلت الحوافز دالة دون تغيير بقية القرارات. وحتى عند النظر تحفظيًا إلى الاختبارات الخمسة معًا وعتبة 0.01، تستمر دلالة الحوافز. ومع ذلك، لا يعالج التصحيح تحيز مصدر القياس أو ضعف الثبات أو عدم معرفة طريقة اختيار العينة؛ فهو يعالج جانبًا محددًا من تعدد الاختبارات فقط.

- النتائج

1. أظهرت الدراسة أن تقييم المشاركين لممارسات إدارة الموارد البشرية جاء بمستوى مرتفع، بينما جاء تقييمهم للتفوق التنافسي المدرك بمستوى متوسط.
2. برزت فجوة في مؤشري سرعة الإنجاز ورضا العملاء مقارنة بمؤشري الابتكار والجودة، بما يوجه الانتباه إلى مدى ترجمة ممارسات الموارد البشرية إلى خدمات ملموسة يدركها المستفيد، دون أن تُعد هذه الفجوة وحدها دليلًا على ضعف إدارة الموارد البشرية.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التعويضات والحوافز والتفوق التنافسي المدرك، وظلت هذه العلاقة مدعومة بعد تصحيح تعدد الاختبارات واستخدام معامل ارتباط سبيرمان.
4. لم تدعم البيانات وجود علاقة إجمالية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي المدرك، كما لم تدعم العلاقات الخاصة بالاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء.
5. تبيّن ضعف الاتساق الداخلي في محوري التدريب والتطوير وتقييم الأداء، وهو قيد منهجي جوهري ينبغي مراعاته عند تفسير النتائج وصياغة الاستنتاجات.

التوصيات

1. مراجعة معايير استحقاق الحوافز وتوضيحها للعاملين: من خلال بيان العلاقة بين المسؤولية والأداء والتقدير، وإدراج صور الاعتراف غير المالي، ومناقشة ملاءمتها مع أصحاب الصلاحية، دون افتراض أن زيادة الرواتب وحدها كافية لتحسين التفوق التنافسي.
 2. ربط التدريب باحتياجات وظيفية محددة: ومتابعة تطبيق المهارات المكتسبة بعد فترة مناسبة باستخدام أدلة عملية، مع مقارنة الأداء قبل التدريب وبعده ومراعاة تغير حجم العمل وظروف التنفيذ، وتوظيف نتائج المتابعة في تحسين المحتوى التدريبي.
 3. تطوير التغذية الراجعة في تقييم الأداء: بحيث تتضمن تفسير الملاحظات، وتحديد خطوات تحسين قابلة للتنفيذ، ووضع موعد للمراجعة، مع الفصل بين النقاش التطويري والقرارات المالية متى اقتضى السياق ذلك، وبما يتوافق مع اللوائح والصلاحيات.
 4. قياس سرعة الإنجاز ورضا العملاء من مصادر مباشرة: من خلال توحيد تعريف نوع الخدمة وبداية زمن إنجازها ونهايته، ومراعاة صعوبة الطلب وتوافر الموارد، ثم فحص مدى اقتران تحسينات الموارد البشرية بتحسين هذه المؤشرات.
 5. تطوير الاستبانة قبل توسيع استخدامها: بمراجعة عبارات محوري التدريب والتطوير وتقييم الأداء، وإجراء مقابلات معرفية قصيرة للتحقق من وضوحها، وتوثيق التحكيم والتجربة الأولية عند تنفيذها، ثم جمع بيانات جديدة، مع الاحتفاظ بالنسخة الأصلية وتوضيح التعديلات وأسبابها. وتطرح هذه الإجراءات بوصفها خطوات مستقبلية، ولا يُدعى تنفيذها في الدراسة الحالية.
- توضح الدراسة أن فهم العلاقة بين الموارد البشرية والتفوق التنافسي يحتاج إلى قراءة تتجاوز ارتفاع المتوسطات وعدّ الفرضيات المدعومة. فقد أظهرت البيانات علاقة أوضح للحوافز، وتوجه هذه النتيجة العمل الإداري نحو مراجعة الحوافز وربط الممارسات بمؤشرات خدمة مستقلة، كما توجه العمل البحثي نحو تحسين الأداة والتصميم.

References

- [1] Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- [2] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [3] Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- [4] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- [5] Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- [6] Khalifa, T. D. (2026a). The role of human resource management strategies in achieving competitive advantage: An applied study on Hatif Libya Company–Bani Walid Branch. *Al-Imad Journal of Humanities and Applied Sciences (AJHAS)*, 1092–1106.
- [7] Khalifa, T. D. (2026b). The impact of total quality management on improving organizational performance: An applied study on Bani Walid General Hospital. *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, 678–692.
- [8] Meftah, H. H. K. (2026). The role of lean accounting in supporting cost leadership strategy: A field study at the Arabian Gulf Oil Company (AGOCO). *Al-Imad Journal of Humanities and Applied Sciences (AJHAS)*, 568–592.

- [9] Misbah, A. A. O. (2026). The effectiveness of a counseling program based on emotional intelligence in reducing school bullying behavior and improving classroom climate among middle school students. *Al-Imad Journal of Humanities and Applied Sciences (AJHAS)*, 177–189.
- [10] Mosadeghrad, A. M. (2013). Obstacles to TQM success in health care systems. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(2), 147–173. <https://doi.org/10.1108/09526861311297352>
- [11] Mosadeghrad, A. M. (2014). Essentials of total quality management: A meta-analysis. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 27(6), 544–558. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2013-0082>
- [12] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- [13] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- [14] Saaïd, A., & Kriama, A. (2026). The effectiveness of occupational health and safety procedures at the General Electricity Company of Libya: A critical analytical study in light of international standards. *Al-Imad Journal of Humanities and Applied Sciences (AJHAS)*, 550–558.
- [15] Saida, N. A. A. (2026). The role of student counselor in activating psychological resilience as a mediating variable to confront family crises. *Al-Imad Journal of Humanities and Applied Sciences (AJHAS)*, 262–276.
- [16] Shanaf, S. M. A. (2026). Pillars and foundations of administrative decentralization and their suitability for the administrative organization in Libya. *Al-Imad Journal of Humanities and Applied Sciences (AJHAS)*, 62–80.
- [17] Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- [18] Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., & Poveda-Pareja, E. (2025). Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), 100809. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100809>
- [19] Wasserstein, R. L., & Lazar, N. A. (2016). The ASA statement on p-values: Context, process, and purpose. *The American Statistician*, 70(2), 129–133. <https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1154108>
- [20] Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- [21] Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJHAS** and/or the editor(s). **AJHAS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.