

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني فرع الظهرة

عبدالسلام علي صالح<sup>1\*</sup>، محمد محمود الشامس<sup>2</sup>، انتصار السيد عبد القادر<sup>3</sup>  
<sup>1,3</sup> المعهد العالي للعلوم والتقنية، تاجوراء، ليبيا  
<sup>2</sup> كلية العلوم والتقنية، الريانة، ليبيا

## The Role of Human Resources Management in Achieving Competitive Advantage: A Field Study of the National Commercial Bank, Al-Dahra Branch

Abdulsalam Ali Saleh<sup>1\*</sup>, Mohamed Mahmoud Al-Shams<sup>2</sup>, Intisar Al-Sayed  
Abdulqader<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Higher Institute of Science and Technology, Tajoura, Libya

<sup>2</sup>College of Science and Technology, Rayyanah, Libya

\*Corresponding author  
تاريخ النشر: 2025-03-23

abdalsalm171@gimal.com  
تاريخ القبول: 2025-03-16

\*المؤلف المراسل  
تاريخ الاستلام: 2025-01-15

### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي فرع المصرف. وبلغت العينة (40) موظف، واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لمعالجة أجابة العينة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة طردية وقوية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف، وأوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجيات شاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تحسين فعالية التواصل بين الإدارة والموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، الميزة التنافسية، مصرف التجاري الوطني، ليبيا

### Abstract

This study aims to identify the nature of the relationship between human resource management and achieving competitive advantage in banking institutions. To achieve this, the descriptive-analytical approach was adopted, along with a field study method that relied on a questionnaire distributed to a random sample of bank branch employees. The sample consisted of 40 employees, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the responses. The study concluded with several key findings, the most important of which is the existence of a strong positive relationship between human resource management and achieving a competitive advantage in the bank. The study recommended enhancing human

resource management strategies by adopting comprehensive strategies aimed at improving institutional performance, fostering innovation, adapting to changes in the business environment, and enhancing communication effectiveness between management and employees.

**Keywords:** Human Resources, Competitive Advantage, National Commercial Bank, Libya.

#### مقدمة:

في ظل بيئة شديدة التنافسية التي تعيشها المنظمات على تنوع أنشطتها (خدمية - سلعية) في عصرنا الحالي، أصبح الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والتي تعكس مدى قدرة المؤسسة على كسب حصة سوقية معينة والاستمرار فيها (بن عزة، 2007). كما أصبحت القدرة على تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة عاملاً أساسياً لنجاح واستدامة المؤسسات، حيث لم يعد التفوق يعتمد فقط على التكنولوجيا أو رأس المال المالي، بل أصبح هناك عنصرًا جوهرياً وهو إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي (سملاي، 2004) من خلال تطوير مهارات الموظفين، وتعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء تنظيمي متميز (Barney, 2001).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الاستراتيجي، تدريب وتنمية المهارات، وتحفيز الموظفين، يسهم في تحسين جودة العمل، وتعزيز الولاء التنظيمي، وزيادة القدرة على الابتكار (Wright & McMahan, 1992). كما يؤكد (Ulrich 1997) أن الموارد البشرية ليست مجرد وحدة تنفيذية، بل هي شريك استراتيجي يمكنه تحويل الثقافة التنظيمية ودعم تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

من هنا حاولت هذه الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية من خلال استعراض الممارسات الفعالة التي يمكن أن تتبناها هذه المصارف، وتقديم توصيات لتعزيز كفاءة الموارد البشرية كعنصر استراتيجي في التميز المؤسسي.

#### مشكلة الدراسة

لقد أصبح تحقيق الميزة التنافسية هدفاً أساسياً تسعى إليه المؤسسات المصرفية لضمان استمراريتها وتعزيز مكانتها في السوق، وبما ان التفوق التنافسي لم يعد يعتمد فقط على التكنولوجيا أو رأس المال، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على رأس المال البشري باعتباره أحد أهم الأصول الاستراتيجية لأغلب المؤسسات لاسيما المؤسسات المصرفية.

ومما لا يخفى على الكثيرين ان إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، ما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات التي تواجه العديد من المؤسسات والمتمثلة في زيادة فعالية دور إدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا التفوق التنافسي.

من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

**هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المصرف التجاري فرع الظهر؟**

وينفرد منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (توظيف واختيار الكفاءات) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تدريب وتطوير الموظفين) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تحفيز الموظفين) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف؟

## فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة من فرضية أساسية مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف ويتفرع منها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (توظيف واختيار الكفاءات) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تدريب وتطوير الموظفين) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تحفيز الموظفين) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة الى:

- تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التوظيف، التدريب، والتحفيز.
- تحديد تأثير ممارسات الموارد البشرية مثل تخطيط القوى العاملة، تقييم الأداء، وإدارة المواهب على استدامة الميزة التنافسية.
- استكشاف العلاقة بين الابتكار في إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين.
- تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز دورها في تحقيق التميز التنافسي.

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال، حيث أصبحت الكفاءات البشرية عاملاً رئيسياً في تحقيق التفوق التنافسي. فهي تسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتعزيز الإنتاجية والابتكار، مما يساعد المؤسسات على تبني سياسات فعالة لاستقطاب المواهب والحفاظ عليها. كما توفر الدراسة إطاراً تحليلياً يساهم في ردم الفجوة بين النظرية والتطبيق في إدارة الموارد البشرية، مما يدعم استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لاستخلاص النتائج وتقديم توصيات قائمة على الأدلة.

## الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية مواردها البشرية تحقق أداءً أفضل وتتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات السوقية، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة، وقد أشار الباحثان فالي ياسين وشنوفي نورالدين (2019) إلى أن إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على تنافسيتها من خلال استراتيجيات فعالة في استقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات البشرية، وفي سياق متصل أكدت دراسة ريهام صابر صالح البدوي (2022) على أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، حيث أن تبني التقنيات الحديثة يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتسهيل التواصل بين الموظفين، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتحقيق التفوق التنافسي.

كما اشارت دراسة بخيت وآخرون (2023) على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني، وأظهرت أن هناك علاقة جزئية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل التكلفة وتحسين جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بالمحافظة على الكفاءات البشرية لتقليل تكلفة الخدمات المقدمة.

اما دراسة العطار وآخرون (2019) فقد بحثت عن أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية المصرية. وخلصت إلى أن تنمية الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية، وأوصت بتبني النظريات الحديثة في تطوير الموارد البشرية، والتركيز على التدريب لرفع القدرة التنافسية.

كما اشارت دراسة عرفات اليوسف (2022) الى دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية في مصرف الاتحاد العراقي الأهلي – فرع البصرة. حيث اكدت على أن الأنظمة الإلكترونية تساعد في تحسين الأداء الإداري وزيادة رضا العملاء، وأوصت باستكمال قواعد البيانات وإنشاء بوابة إلكترونية للخدمات المصرفية.

كذلك الحال بالنسبة لدراسة عبيرة معلى (2022) والتي ركزت على تتبع أثر تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الدوائية بدمشق وريفها. ووجدت أن تحسين المسار الوظيفي، تحسين بيئة العمل، والتدريب كانت العوامل الأهم في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت بتطوير مهارات الأفراد والتركيز على تحسين بيئة العمل.

ومن جهة أخرى اشارت دراسة جلد، محمد (2020) على المؤسسات الرياضية في الجزائر وأكدت أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية من خلال التخطيط الوظيفي، التحديث الإداري، ونظام الجودة في الأداء.

وبالنسبة لدراسة الصوالحة والعدوان (2020) والتي تناولت أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز في قطاع شركات الأدوية الأردنية، وأوصت بتحسين التدريب، توفير نظام عادل للحوافز، وتحسين بيئة العمل لتحقيق التميز التنظيمي.

وقد ركزت دراسة (Elrehail) وآخرون (2020) على استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب، التقييم، والتحفيز) وبين تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الضيافة في شمال قبرص، مع التأكيد على دور رضا الموظفين كوسيط في هذه العلاقة. وأظهرت النتائج أن تحسين رضا الموظفين يساهم بشكل مباشر في رفع جودة الخدمات المقدمة وزيادة قدرة الفنادق على المنافسة.

واخير جاءت دراسة (Alfawaire) و (Atan) (2021) تناولت قطاع التعليم العالي في الأردن، وركزت على أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مع تسليط الضوء على دور الابتكار التنظيمي كعامل وسيط. وأكدت أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة وتعزيز الابتكار التنظيمي تحقق تفوقاً تنافسياً طويل الأمد.

وبعد هذا العرض من الدراسات السابقة نلاحظ ان جميع الدراسات توافقت مع هذه الدراسة من حيث تأكيدها على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مع اختلاف مجتمعات الدراسة والحدود الزمنية.

### الجانب النظري

**إدارة الموارد البشرية:** بأنها عملية مخططة موضوعياً ومتكاملة وقائمة على معلومات صحيحة وتهدف إلى إيجاد قوة عمل تناسب متطلبات العمل في منظمات محددة، وتفهم إمكانيات وظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب، وتكون قادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب وترغب في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات (أبو النصر، مدحت محمد، 2007)، كما يمكن تعريفها على أنها زيادة خيارات الأفراد وقدراتهم من خلال تكوين أرس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة وبأكبر قدر ممكن من العدالة (الداوي، الشيخ، 2008).

**الميزة التنافسية:** بأنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين اتباعها حالياً أو مستقبلاً وان الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المنظمة على بنائها فقد تتمثل بتوفير جودة أفضل للمنتج أو تقديم خدمات أفضل أو كلفة منخفضة أو أبداع في منتجاتها أو تميز في المنتج أو الخدمة المقدمة أو المعروفة التي تمتلكها مقارنة بالمنظمات الأخرى (ابراهيم، خالد عبد الله، 2015) وكذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم (ابراهيم، خالد عبد الله، 2015).

## مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المصرف التجاري فرع الظهره والبالغ عددهم حوالي 56 موظف موزعين على إدارات ومستويات إدارية مختلفة، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من داخل مجتمع الدراسة تقدر بحوالي (40) موظف وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على كافة افراد العينة وتم استرجاعها بالكامل وتحليلها بواسطة برنامج SPSS.

## قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

لقياس صدق وثبات استمارة الاستبيان في هذه الدراسة، تم الاعتماد على طريقة معامل ألفا كرو نباخ (Coefficient alpha Cronbach) لقياس فقرات الاستبانة، ومعامل الصدق الذاتي والذي تم حسابه بأخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث يشير هذا المعامل إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات مقبول إذا كانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ أكبر من أو تساوي (70%).

جدول 1: قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة.

| المحور                             | عدد العبارات                                   | قيمة معامل ألفا | معامل الصدق الذاتي |
|------------------------------------|--|-----------------|--------------------|
| المحور الأول إدارة الموارد البشرية | البعد الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية | 8               | 0.94               |
|                                    | البعد الثاني: توظيف واختيار الكفاءات           | 8               | 0.96               |
|                                    | البعد الثالث: تدريب وتطوير الموظفين            | 8               | 0.93               |
|                                    | البعد الرابع: تحفيز الموظفين                   | 8               | 0.95               |
| المحور الثاني                      | (الميزة التنافسية)                             | 8               | 0.97               |
| الاجمالي                           | 40   | 0.97            | 0.98               |

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارات المستخدمة لقياس المحاور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تتمتع بموثوقية عالية حيث أن جميع المحاور، بما فيها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتوظيف واختيار الكفاءات وتدريب وتطوير الموظفين، تظهر قيمة مرتفعة لمعامل ألفا (تتراوح بين 0.87 و0.93)، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد جداً كذلك بالنسبة للمحور الخاص بالميزة التنافسية حيث كانت قيم معامل ألفا عالية وتقدر بحوالي (0.95)، مما يعكس قوة القياس فيه. كما أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا (0.98) تشير إلى موثوقية عالية جداً للأداة ككل في تقديم نتائج موثوقة في قياس متغيرات الدراسة.

## 2- خصائص مجتمع الدراسة

الجدول 2: توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

| النوع         | البيان                  | التكرار | النسبة |
|---------------|-------------------------|---------|--------|
| التخصص العلمي | محاسبة                  | 27      | 68%    |
|               | اقتصاد                  | 3       | 43%    |
|               | ادارة اعمال             | 2       | 10%    |
|               | تمويل ومصارف            | 4       | 33%    |
|               | اخرى                    | 4       | 10%    |
| المؤهل العلمي | المجموع                 | 40      | 100%   |
|               | دون الجامعي             | 7       | 18%    |
|               | جامعي                   | 21      | 53%    |
|               | فوق الجامعي             | 12      | 30%    |
| الخبرة        | المجموع                 | 40      | 100%   |
|               | اقل من 10 سنوات         | 11      | 28%    |
|               | من 10 الى اقل من 15 سنة | 9       | 23%    |
|               | من 15 الى اقل من 20 سنة | 12      | 30%    |

|      |    |                |
|------|----|----------------|
| 20%  | 8  | أكثر من 20 سنة |
| 100% | 40 | المجموع        |
| 3%   | 1  | مدير           |
| 23%  | 9  | رئيس قسم       |
| 75%  | 30 | موظف           |
| 100% | 40 | المجموع        |

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ الآتي:

**التخصص العلمي:** تبين النتائج بأن غالبية الموظفين في المصرف ينتمون إلى تخصص المحاسبة بنسبة (68%) مما يعكس التركيز الكبير على هذا التخصص في العمل المصرفي، والذي قد يكون من المفيد للمصرف تعزيز التوازن عبر جذب تخصصات أخرى لتعزيز التنوع المعرفي، أما تخصص الاقتصاد فقد كان بنسبة (43%)، والتمويل والمصارف ب (33%)، بينما تشكل التخصصات الأخرى نسبة تقدر بحوالي (10%).

**المؤهل العلمي:** تشير البيانات إلى أن النسبة الأكبر من الموظفين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (53%)، تليهم فئة أصحاب المؤهلات فوق الجامعية بنسبة (30%)، كما أن هناك نسبة أقل من الموظفين الحاصلين على مؤهل دون الجامعي (18%).

**الخبرة الوظيفية:** تركزت الخبرات في فئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) وبنسبة (30%)، تليها فئة (أقل من 10 سنوات) بنسبة (28%)، بينما هناك نسبة معتدلة من الموظفين ذوي الخبرة التي تتراوح بين (10 إلى 15 سنة)، مع نسبة أقل من ذوي الخبرات الطويلة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (20%).

**الموقع الوظيفي:** تشير النتائج إلى أن معظم الأفراد عينة الدراسة من الموظفين بنسبة (75%)، في حين يشغل (23%) منهم وظيفة رئيس قسم، بينما تشكل نسبة المدراء (3%).

#### الإحصاءات الوصفية لمحاوير الدراسة

#### عبارات ابعاد المحور الاول

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع عبارات بعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسطات.

#### جدول 3: الإحصاءات الوصفية للبعد الأول.

| الاتجاه | مستوى الدلالة | الانحراف | المتوسط | العبارة   |
|---------|---------------|----------|---------|---|
| قوي جدا | 0.00          | 0.79     | 4.78    | توجد استراتيجية رسمية لإدارة الموارد البشرية في المصرف                              |
| قوي جدا | 0.00          | 0.08     | 4.53    | يتم تحديث استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل دوري.                               |
| قوي جدا | 0.00          | 0.68     | 4.49    | تشارك الإدارة العليا في وضع استراتيجيات الموارد البشرية.                            |
| قوي جدا | 0.00          | 0.77     | 4.33    | الاستراتيجيات الحالية تلبى احتياجات المصرف.   |
| قوي جدا | 0.00          | 0.83     | 4.28    | يتم قياس فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.                                  |
| قوي جدا | 0.00          | 0.93     | 4.23    | تسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.                    |
| قوي     | 0.00          | 0.87     | 4.03    | يتم استخدام التحليل البياني لتقييم استراتيجيات الموارد البشرية.                     |
| قوي     | 0.02          | 0.15     | 3.85    | تعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الخطة الاستراتيجية للمصرف. |
| قوي جدا | 0.00          | 0.64     | 4.32    | المتوسط الحسابي للبعد   |

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن جميع العبارات سجلت متوسطات مرتفعة تتراوح بين 3.85 و4.78، مما يدل على وجود استراتيجيات قوية وفعالة لإدارة الموارد البشرية في المصرف. وبالنظر إلى المتوسط الخاص بهذا البعد نجده (4.32) وهو أكبر من المتوسط المفترض (3) وكانت قيمة الفروق (1.32) وهي دالة معنوية مما يعطي مؤشراً على أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصرف ذات فعالية عالية لما لها من دور في تحسين الأداء التنظيمي في المصرف.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع عبارات بعد توظيف واختيار الكفاءات مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسطات

#### جدول 4: الاحصاءات الوصفية للبعد الثاني.

| الاهمية | الدلالة المعنوية | الانحراف | المتوسط | العبرة   |
|---------|------------------|----------|---------|--|
| قوي جدا | 0.000            | 0.68     | 4.80    | يستخدم المصرف معايير محددة لاختيار المرشحين.                       |
| قوي جدا | 0.000            | 0.85     | 4.73    | يتم تقييم المرشحين بناءً على مهارات محددة تتناسب مع متطلبات العمل. |
| قوي جدا | 0.000            | 0.58     | 4.64    | يتم استخدام أساليب التوظيف مثل الاختبارات أو المقابلات.            |
| قوي جدا | 0.000            | 40.8     | 4.41    | اعتقد ان التوظيف الجيد يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.             |
| قوي     | 0.000            | 0.82     | 4.18    | يتم تدريب لجان التوظيف على معايير الاختيار.                        |
| قوي     | 0.000            | 0.90     | 4.15    | يتم متابعة أداء الموظفين الجدد بعد فترة التجربة.                   |
| قوي     | 0.000            | 89.0     | 4.05    | تعتبر ثقافة المصرف جزءاً من عملية التوظيف.                         |
| قوي     | 0.000            | 1.02     | 4.00    | يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في منصات متعددة لجذب الكفاءات.      |
| قوي جدا |                  | 0.82     | 4.37    | المتوسط الحسابي للبعد  |

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ ايضا ان العبارات جاءت بمتوسطات مرتفعة تتراوح بين (4.80 و 4) وبدلالات معنوية قوية، مما يعكس التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف واختيار الكفاءات، حيث كان أبرز الجوانب تأثيرا هو استخدام المصرف لمعايير محددة لاختيار المرشحين مما يؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية في هذا الجانب.

وبالنظر الى المتوسط الخاص بهذا البعد (4.37) والذي يزيد عن المتوسط المفترض (3) وبفروق معنوية تقدر بحوالي (1.37) وهذا يعطي مؤشرا إيجابيا على فعالية إدارة الموارد البشرية في تبني سياسات متطورة في التوظيف واختيار الكفاءات.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع عبارات بعد تدريب وتطوير الموظفين مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسطات.

#### جدول 5: الاحصاءات الوصفية للبعد الثالث.

| الاهمية | مستوى الدلالة المعنوية | الانحراف | المتوسط | العبرة   |
|---------|------------------------|----------|---------|--|
| قوي جدا | 0.00                   | 0.68     | 4.87    | يقوم المصرف بعمل برامج تدريبية منتظمة للموظفين.          |
| قوي جدا | 0.00                   | 0.54     | 4.77    | يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تقييم الأداء.       |
| قوي جدا | 0.00                   | 0.79     | 4.67    | يوفر المصرف برامج تطوير مهنية مستمرة للموظفين.           |
| قوي جدا | 0.00                   | 0.67     | 4.64    | يتم قياس فعالية برامج التدريب بشكل دوري.                 |
| قوي جدا | 0.00                   | 80.1     | 4.56    | اعتقد أن التدريب يسهم في زيادة الولاء للمصرف             |
| قوي جدا | 0.00                   | 0.79     | 4.42    | يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات. |
| قوي جدا | 0.00                   | 1.16     | 4.26    | تعتبر عملية التدريب جزءاً من استراتيجية المصرف.          |
| قوي جدا | 0.00                   | 0.86     | 4.21    | يتم تخصيص ميزانية محددة لتدريب وتطوير الموظفين.          |
| قوي جدا | 0.00                   | 0.82     | 4.55    | المتوسط الحسابي للبعد                                    |

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن جميع العبارات حققت متوسطات مرتفعة، حيث تراوحت بين 4.21 و 4.87، مما يعكس رضا عال عن البرامج التدريبية والتطويرية. كما أن الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.54 و 1.16، مما يشير إلى تباين معتدل في الآراء، والجدير بالذكر أن مستوى الدلالة المعنوية

لجميع العبارات هو 0.000، مما يدل على دلالة معنوية قوية جداً لهذا البعد الامر الذي يعزز أهمية البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين. وكذلك الحال بالنظر قيمة المتوسط الخاص بهذا البعد نجده 4.55 وهو يزيد عن المتوسط المفترض (3) بفروق معنوية تقدر بحوالي (1.55) الامر الذي يعكس الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المصرف من خلال تدريب وتطوير الموظفين.

■ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع عبارات بعد تحفيز الموظفين مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسطات.

#### جدول 6: الاحصاءات الوصفية للبعد الرابع.

| العبارة   | المتوسط | الانحراف | مستوى الدلالة المعنوية | الاهمية |
|---|---------|----------|------------------------|---------|
| يتوفر نظام حوافز لزيادة إنتاجية الموظفين.                 | 4.78    | 0.82     | 0.00                   | قوي جدا |
| يتم تقديم مكافآت مالية وغير مالية للموظفين المتفوقين.     | 4.61    | 0.73     | 0.00                   | قوي جدا |
| يتم قياس ومتابعة تأثير نظام الحوافز على الأداء بشكل دوري. | 4.49    | 0.80     | 0.00                   | قوي جدا |
| تعتبر بيئة العمل المحفزة جزءاً من استراتيجية المصرف.      | 4.39    | 0.79     | 0.00                   | قوي جدا |
| يتم استقصاء آراء الموظفين حول نظام الحوافز.               | 4.28    | 0.72     | 0.00                   | قوي جدا |
| اعتقد بأن التحفيز يؤثر على الولاء والاحتفاظ بالموظفين.    | 4.27    | 0.79     | 0.00                   | قوي جدا |
| يتم تحديث نظام الحوافز بناءً على ملاحظات الموظفين.        | 4.22    | 0.82     | 0.00                   | قوي جدا |
| اعتقد ان التحفيز أداة رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية.     | 4.13    | 0.70     | 0.00                   | قوي     |
| المتوسط الحسابي للبعد                                     | 4.40    | 0.77     | 0.00                   | قوي جدا |

بالنظر الى النتائج في الجدول ( 6 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لجميع العبارات سجلت متوسطات مرتفعة تتراوح بين (4.13) و (4.78)، مما يعكس وجود رضا كبير حول نظام الحوافز وأثره على الموظفين، كما أن الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.70) و (0.82)، مما يشير إلى تباين معتدل في الإجابات. وبالتركيز على مستوى الدلالة المعنوية الخاصة بهذا البعد نجدها اقل من (0.05) مما يعكس دلالة معنوية قوية جداً الامر الذي يعزز أهمية نظام الحوافز في تحسين الأداء والولاء لدى الموظفين، اما الفروق فقد كانت (91.40) وبمعنوية إحصائية عالية.

■ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية) مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسطات.

#### جدول 7: الاحصاءات الوصفية للمحور الثاني.

| العبارة  | المتوسط | الانحراف | مستوى الدلالة المعنوية | الاهمية |
|--|---------|----------|------------------------|---------|
| اعتقد أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية في المصرف. | 4.92    | 0.73     | 0.000                  | قوي جدا |
| اعتقد بأن تحسين إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية.      | 4.88    | 0.82     | 0.00                   | قوي جدا |
| يتم ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بأهداف الأعمال العامة.                           | 4.56    | 0.79     | 0.00                   | قوي جدا |
| اعتقد ان الابتكار في إدارة الموارد البشرية جزءاً من استراتيجية الميزة التنافسية.     | 4.53    | 0.72     | 0.00                   | قوي جدا |
| يتم تقييم تأثير إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية بشكل دوري.                | 4.30    | 0.70     | 0.00                   | قوي جدا |
| اعتقد أن تطوير موظفي المصرف يسهم في تعزيز الميزة التنافسية.                          | 4.13    | 0.82     | 0.00                   | قوي     |



|         |      |      |      |   |
|---------|------|------|------|---|
| قوي     | 0.00 | 0.79 | 4.07 | اعتقد بأن الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في المصرف. |
| قوي     | 0.00 | 0.80 | 4.02 | اعتقد أن الثقافة التنظيمية لها دور في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف.                        |
| قوي جدا | 0.00 | 0.77 | 4.43 | المتوسط الحسابي للبعد   |

من خلال الجدول (7) نلاحظ ان جميع العبارات حصلت على متوسطات مرتفعة، مما يعكس إجماع قوي بين الافراد عينة الدراسة على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية ، حيث حصلت العبارة ( إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية في المصرف) على أعلى متوسط (4.92)، تلتها العبارة (تحسين إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية) بمتوسط 4.88، مما يشير إلى أن المشاركين يرون وجود علاقة قوية بين فعالية ادارة الموارد البشرية وتحقيق نجاحات تنافسية للمصرف،

أما الانحرافات المعيارية، والتي تتراوح بين 0.70 و 0.82، فتدل على تباين معتدل في الآراء بين المشاركين، حيث أن معظم الإجابات تتركز حول المتوسط، ولكن هناك بعض التنوع، أما بالنسبة لمستوى المعنوية فجميع العبارات أظهرت قيمة 0.000، مما يعكس دلالة معنوية قوية جداً، ويبين المصادقية الإحصائية القوية التي تتمتع بها إجابات الافراد عينة الدراسة. وبالنظر الى المتوسط الحسابي للمحور كان 4.43، وبفروق معنوية تقدر 1.43 وهي قيمة مرتفعة توضح أن الافراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.

#### اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف ويتفرع منها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (توظيف واختيار الكفاءات) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تدريب وتطوير الموظفين) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تحفيز الموظفين) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.

#### جدول 8: اختبار الفرضيات.

| الفرضية                           | معامل الارتباط | R <sup>2</sup> | معامل التحديد | مستوى الدلالة | F     | نتيجة اختبار الفرضية |
|-----------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|-------|----------------------|
| استراتيجيات إدارة الموارد البشرية | 0.85           | 0.72           | 0.82          | 0.000         | 22.43 | قبول                 |
| توظيف واختيار الكفاءات            | 0.90           | 0.81           | 0.85          | 0.000         | 25.61 | قبول                 |
| تدريب وتطوير الموظفين             | 0.88           | 0.77           | 0.81          | 0.000         | 24.19 | قبول                 |
| تحفيز الموظفين                    | 0.80           | 0.64           | 0.69          | 0.000         | 20.34 | قبول                 |

من خلال الجدول رقم (8) فان نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة إدارة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصرف كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية):** بالنظر الى قيمة معامل الارتباط (0.85) وهي قيمة عالية تدل على وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.72)، مما يعني أن (72%) من التغير في الميزة التنافسية سببه التغير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما أن قيمة F بلغت (22.43) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يثبت وجود علاقة دالة إحصائية، عليه تم قبول الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثانية** (توظيف واختيار الكفاءات): أظهرت النتائج ان قيمة معامل الارتباط 0.90، وهي تشير إلى علاقة طردية وقوية جدا بين توظيف واختيار الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0.81، مما يعني أن 81% من التباين في الميزة التنافسية يفسر من خلال التوظيف الجيد واختيار الكفاءات بدقة كبيرة، اما قيمة F كانت 25.61 بمستوى دلالة 0.000، مما يعزز وجود علاقة دالة إحصائية، عليه تم قبول الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثالثة** (تدريب وتطوير الموظفين): بالنظر الى قيمة معامل الارتباط 0.88، والتي توضح طبيعة العلاقة القوية بين تدريب وتطوير الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية، اما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.77، أي أن 77% من التغير في الميزة التنافسية يفسر من خلال برامج التدريب والتطوير التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بالمصرف. كما أن قيمة F كانت 24.19 مع دلالة 0.000، مما يعني وجود علاقة دالة إحصائية، وبناء عليه تم قبول الفرضية.

**الفرضية الفرعية الرابعة** (تحفيز الموظفين): جاءت قيمة معامل الارتباط 0.80، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز الموظفين والميزة التنافسية ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدر بحوالي 0.64، مما يعني أن 64% من التباين في الميزة التنافسية يفسر بواسطة نظام تحفيز الموظفين، كذلك قيمة F بلغت 20.34 بمستوى دلالة 0.000 مما يثبت وجود علاقة دالة إحصائية، وبالتالي تم قبول الفرضية.

### النتائج

- وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف محل الدراسة وبنيت هذه النتيجة على:
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية (توظيف واختيار الكفاءات) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (تدريب وتطوير الموظفين) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين (تحفيز الموظفين) وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.
- توجد استراتيجية حديثة وواضحة لإدارة الموارد البشرية في المصرف
- تعتمد الإدارة العليا في وضع استراتيجيات الموارد البشرية على المشاركة.
- تعتمد ادار الموارد البشرية بالمصرف على معايير محددة وواضحة وتتناسب مع متطلبات العمل في اختيار الموظفين.
- تعتمد ادار الموارد البشرية بالمصرف على تقديم برامج تدريبية منتظمة للموظفين حسب الاحتياجات وبناء على تقييم الأداء.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية بالمصرف نظام حوافز لزيادة إنتاجية الموظفين المتفوقين.
- يرى اغلب الموظفين بالمصرف ان إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تحسين النتائج التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف.

### التوصيات

- تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجيات شاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تحسين فعالية التواصل بين الإدارة والموظفين.
- التركيز على توظيف واختيار الكفاءات بناء على معايير دقيقة وواضحة تتناسب مع متطلبات العمل. وتحديث هذه المعايير بشكل مستمر لضمان جذب أفضل الكفاءات التي تساهم في تحسين الأداء التنافسي.
- دعم برامج الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لما له من تأثير إيجابي على الميزة التنافسية.

- تعزيز أنظمة الحوافز وتحفيز الموظفين المتفوقين، وتطوير آليات جديدة لتحفيزهم من أجل تعزيز التنافسية داخل المصرف.
- تعزيز مشاركة الإدارة العليا في وضع استراتيجيات الموارد البشرية وضمان توافقها مع الأهداف العامة للمصرف وتنفيذها بفعالية.
- تعزيز الوعي بأهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحسين النتائج التنظيمية، من خلال ورش عمل وندوات توعوية تركز على دور الموارد البشرية في النمو المؤسسي.

## المراجع

1. الداوي، الشيخ، 2008 تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقة العدد 2 ص 9.
2. ابراهيم، خالد عبد الله، 2015: دور اتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف غير الحكومية العراقية (مصرف بغداد). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 12 العدد 35 ص 273 (2010)
3. منتصر الهادي مالك بخيت، د. محمد مختار إبراهيم أحمد، د. أبو بكر عامر محمد لقمة، & صديق عبد الرحمن شعيب صالح. (2023): دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على بنك أمدرمان الوطني بولاية الخرطوم. المجلة الأف وآسيوية للبحث العلمي -63, 1(4) (AAJSR), 74.
4. المرجع صلاح الدين عطية العطار، جمال سعد خطاب، صلاح حسن سلام، (2019): بعنوان قياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية، كلية التجارة- مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس، المجلد السادس والأربعون، الجزء الأول، يونيو.
5. عرفات ناصر جاسم اليوسف (2022): وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد. الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة واداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics Vol. (special number) 2022 "P. 1109-1136
6. عبيرة معلى (2022): بعنوان أثر تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية على الشركات الدوائية العاملة في دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية المجلد 38(4).
7. بن عزة محمد أمين الميزة التنافسية كألية في إحداث إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية خميس مليانة، العدد 01 ابريل (2007).
8. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004).
9. (Hamzah Elrehail, Ibrahim Harazneh, Mohammad Abuhjeeleh, Amro Alzghou, Sakher Alnajdawi, Hussein M. Hussein 2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus.
10. Fieras Alfawaire and Tarik Atan., (2021) Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities. Department of Business Administration, College of Economic and Administrative Sciences, Cyprus International University, Nicosia.
11. Barney, J. (2001). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
12. Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press.
13. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.