

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على بنك أمدرمان الوطني بولاية الخرطوم

د. منتصر الهادي مالك بخيت^{1*}، د. محمد مختار إبراهيم أحمد²، د. أبوبكر عامر محمد لقمة³،

صديق عبد الرحمن شعيب صالح⁴

^{1,2} أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية، جامعة كردفان، السودان

³ أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة السلام، السودان

⁴ كلية علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة البطانة، السودان

The role of human resources management in achieving competitive advantage by applying it to Omdurman National Bank in Khartoum State

Dr. Montaser Alhadi Malek Bakhit^{1*}, Dr. Mohammed Mukhtar Ibrahim Ahmed²,

Dr. Abubaker Amer Mohamed Logma³, Siddig Abdelrahman Shoaib Saleh⁴

^{1,2} Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Business Studies, University of Kordofan, Sudan

³ Assistant Professor, Department of Business Administration, College of Administrative and Financial Sciences, Alsalam University, Sudan

⁴ College of Management Sciences and Economics, Al-Butana University, Sudan

*Corresponding author

siddignewsss@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-10-18

تاريخ القبول: 2023-10-15

تاريخ الاستلام: 2023-08-18

المخلص

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على بنك أمدرمان الوطني بولاية الخرطوم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث بلغت الاستبانات الصالحة نسبة (86.66%). النتائج التي توصلت لها الدراسة: توجد علاقة جزئية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد تقليل التكلفة، كما توجد علاقة جزئية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد جودة الخدمات. وأهم توصيات الدراسة كانت ضرورة المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بالخبرة والمعرفة الكافية بسياسات البنك وأنظمتهم وبرامجه وبالتالي تقليل تكلفة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، الاختيار والتعيين، تقليل التكلفة، إدارة الموارد البشرية، التسويق.

Abstract

The main objective of this research is to identify the role of human resources management in achieving competitive advantage by applying it to Omdurman National Bank in Khartoum State. The descriptive analytical approach was used, and a questionnaire was designed to collect data, as the percentage of valid questionnaires reached (86.66%). The results of the study: There is a partial relationship between human resources management and achieving competitive advantage through the cost

reduction dimension, and there is also a partial relationship between human resources management and achieving competitive advantage through the service quality dimension. The most important recommendation of the study was the necessity of maintaining employees who have sufficient experience and knowledge of the bank's policies, systems, and programs, thus reducing the cost of services provided.

Keywords: Performance Evaluation, Selection and Appointment, Cost Reduction, Human Resources Management, Marketing.

مقدمة:

إن المنافسة التي تواجهها المؤسسات والمنظمات الإنتاجية و الخدمية أصبحت حقيقة واقعة في الأونة الأخيرة بفضل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي وقد بدأت هذه المؤسسات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة حدتها فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها وفي ضوء محدودية الموارد و الابتكار و التقدم التقني و المعلوماتي الهائل أصبح هنالك جديد في كل ثانية مما صنع واقعا داخل هذه المؤسسات حتى تعزز قدرتها التنافسية باستمرار في سوق العمل. وتستطيع المنظمات استخدام المهارات والقدرات والخبرات البشرية لإنتاج وابتكار أفكار جديدة تنعكس بشكل إيجابي عليها مما يؤدي إلى تحسين أداء منتجاتها وزيادة حصتها السوقية ويمثل الموظفون إلى حد كبير رأس المال الفكري للمنظمة. ونظراً لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه استراتيجيات الموارد البشرية في التأثير على الأداء العام في المنظمة والأداء الوظيفي بصورة خاصة، فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحقيق القدرة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

اعتمدت الإدارة في الكثير من المنظمات العالمية اليوم، مبدأ الاهتمام بالموارد البشري كأحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية، خاصة مع دخول عصر العولمة الذي يركز على اقتصاد المعرفة، معتبراً أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوة الدافعة لبقاء واستمرار المنظمات لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغييرات التي شهدتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي. ولنجاح هذه المنظمات في مواجهة هذه التغيرات فإن هذا يتطلب وجود تخطيطاً استراتيجياً جيداً حيث تقوم إدارة هذه المنظمات على تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها على مواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين لها بغرض الحصول على مزايا تنافسية نسبية وتحقيق الاستمرارية في الأسواق. وعليه فإن الدراسة طرحت السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعدها (وتقليل التكلفة، وجودة الخدمات) بينك امدرمان الوطني؟ وينفرع منه التساؤلات الآتية:

- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تقليل التكلفة بينك امدرمان الوطني؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمات بينك امدرمان الوطني؟

الأهمية العلمية: من الناحية العلمية تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من النقاط التالية:

- إن الدراسة تكتسب أهميتها من مدى أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث تُعد اللبنة الأساسية لجميع وظائف المنظمة مبنية على اختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان والوقت والحجم المناسب فضلاً عن وظائفها الأخرى مثل التدريب وتقييم الأداء لذلك ستكون هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة لمنظمات لما ستحتويه من معلومات متعلقة بإدارة الموارد البشرية

- إمكانية تقديم المساعدة للقادة في المنظمات بشكل عام لتعزيز قدرتها التنافسية خاص للتعرف على الأثر الذي قد تحدثه إدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنظمة في ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية هذه الوظائف لإدارة الموارد البشرية.

الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية في كونها تجري على قطاع هام وحيوي لما يبذله من جهود مؤثره تسهم في تقدم وتطور المجتمع وذلك من خلال الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق رغبات وحاجات العاملين الذين يمثلون حلقة الوصل بين البنوك والمجتمع، ويمكن أن تساهم هذه الدراسة في حل المشكلات الإدارية الخاضعة بالعنصر البشري تواجهها البنوك التجارية وكيفية علاجها.

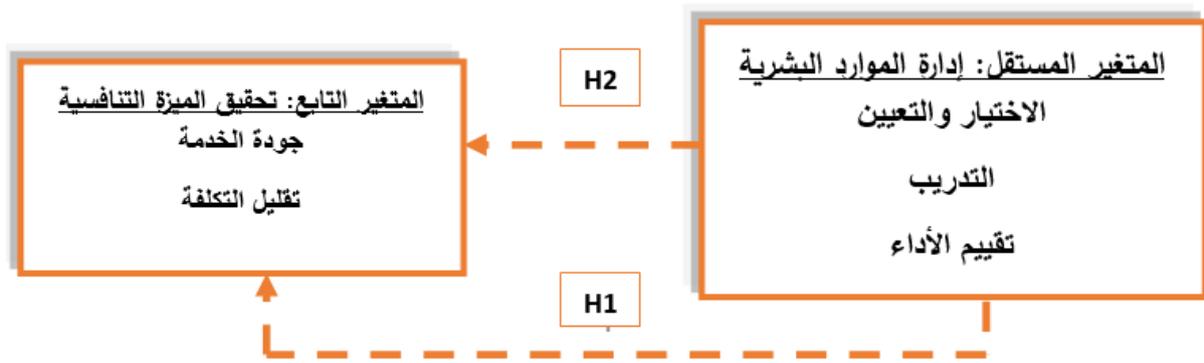
أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدي أهمية إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا ببنك امدرمان الوطني بما ينعكس ذلك في مراحلها المختلفة بدء من الاختيار والتعيين ومروراً بمرحلة تدريب الموظفين ثم عملية تقييم الأداء.
- تعريف الأقسام المختلفة داخل البنك بأهمية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل التكاليف والعمل على تحسين جودة الخدمة وذلك للحفاظ على المكانة السوقية والتميز على المنافسين.
- اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بأبعادها (تقليل التكلفة، جودة الخدمات).
- هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وتقليل التكلفة.
- هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات.

شكل (1) يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

الإطار المفاهيمي للدراسة:

مفهوم إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فاعلية المنظمة. (De Nisi, 2001, p 4) كما عرفها صلاح الدين (2000م، ص16) بأنها إدارة الأفراد بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة. وأضاف محمد (2010م، ص10) هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية

وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين الإداريين والعاملين بالمنظمات وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتوائم وإحداث انسجام التداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر للعنصر البشري هو العقل المدير والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء كانت إنتاجية وتسويقية أو تمويلية. (محمد، 1429هـ، ص25). الأ أن هنالك عوامل أخرى تكون أهمية مثل المعلومات والبيانات بالإضافة إلى حاجة المنظمة إلى الناس والأفراد، والقوي العاملة، العنصر البشري، الموارد البشرية، وقوة العمل، وكلها مسميات واحدة وتعطي معاني واحدة تعكس أهمية الموارد البشرية كأصل من الأصول التي تمتلكها المنظمة. (سيد، 2008م، ص2)

مفهوم الميزة التنافسية:

إلى القدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستخدام الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين هما القيمة المدركة لدي العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. (عزالدين، 2015م، ص70).

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات وتم إعطاء كل مستوي رقم في عملية التحليل وذلك على النحو التالي: (5) أوافق بشدة (4) وأوافق (3) محايد (2) لا أوافق (1) لا أوافق بشدة. وتمت مراعات كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة ومن أجل التحقق من صدق إدارة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص بلغ عددهم (4) محكم في مجال إدارة الأعمال، وبعد استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم إجراء التصويبات المقترحة. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ويتكون مجتمع الدراسة ويتكون مجتمع الدراسة (175) مفردة وتم توزيع عدد (120) استبانة. وتم استرداد عدد (104) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت (86.66%)، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بينك أدرمان الوطني بولاية الخرطوم وتم اختيار مفرداتها عن طريق العينة العشوائية.

الدراسات السابقة:

دراسة (عمار، 2019م): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناته (التدريب، التحفيز، القيادة، الصيانة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها. (التركيز على الزبون، الجودة) ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة BETON MULT SARL بمدينة بوسعادة. ومن أجل ذلك تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وتحليلها، حيث طبقت على عينة العمال المكونة من 60 عامل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS كأسلوب للإجابة على إشكالية الدراسة. حيث تم التوصل إلى أن المكون الوحيد هو التدريب الذي له دور في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام أكثر بجانب التحفيز وجانب القيادة وجانب صيانة الموارد البشرية.

دراسة (شوالي، 2018م): دراسة ميدانية بينك الفالحة والتنمية الريفية، حيث تضمنت هذه الدراسة توضيح مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ورفع من قدرتها، وقد

توصلت الباحثة من خلال دراستها للمؤسسة الخدمائية بنك الفالحة والتنمية الريفية الى نتائج أهمها: أن تبني التزام المؤسسة لمتطلبات وشروط إدارة الموارد البشرية يساهم في خلق الميزة التنافسية، تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام من قبل المؤسسة بالتركيز على عامل الكفاءة وتنمية قدرات الموظفين عن طريق التكوين والتدريب، وكذا الاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري وإشراكه في العملية الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المشتركة، تساهم الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية عن طريق الاستثمار الأمثل لطاقتها من خبرات ومهارات وتطويرها بغية تحقيق شرط التميز.

دراسة (أحلام وآخرون، 2018م) تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي، وهدفنا إلى التعرف على وجهة نظر العاملين في الشركة لطبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ عددها (40) عامل. واعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار البسيط، ومعامل بيرسون. وقد أفرزت نتائج التحليل الإحصائي على مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، أسفرت نتائج اختبار العلاقة عن وجود علاقة معنوية قوية بين نشر المعرفة والميزة التنافسية، وجود ضعف معنوي بين تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

دراسة (منتصر، 2015م): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية وتوضيح أثر القيادة الإدارية في تحقيق الكفاءة والفعالية للموارد البشرية، كما هدفت إلى بيان أثر الخصائص الشخصية للقائد الإداري على إدارة الموارد البشرية والتعرف على القيادة الإدارية في خلق إدارة المعرفة وتكوين رأس المال الفكري. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تشجيع القيادة الإدارية لشركة السكر السودانية على عقد الدورات التدريبية لتحسين مستوى إدارة الموارد البشرية، وتهتم بإشباع احتياجات العاملين عن طريق التحفيز – تعمل القيادة الإدارية على معالجة حالات الضعف والقصور في الموارد البشرية عن طريق التنمية والتدريب كما تهتم القيادة الإدارية بشركة السكر السودانية تطوير أساليب العمل التي تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية.

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة:

تأتي أهمية هذا الأجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى. وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية.

وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill, 1979) و (Hair et al, 2010) التي تتمثل في النقاط التالية:

1. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته أو متغير 0.60 أو أكثر.
2. أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.50.
3. أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.50 أو أكثر.
4. ألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
5. ألا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

التحليل العاملي للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية:
من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

الجدول (1) يوضح التحليل العاملي لإدارة الموارد البشرية (حجم العينة:104)

العوامل			العبارات	المتغيرات
الثالث	الثاني	الأول		
		.870	A2	الاختيار والتعيين
		.839	A3	
		.803	A1	
		.701	A4	
		.673	A7	
		.669	A6	
		.637	A5	
		.573	A8	
	.853		C3	تقييم الأداء
	.790		C1	
	.690		C6	
	.666		C2	
	.685		C8	
	.652		C4	
	.613		C7	
	.610		C5	
.894			B3	التدريب
.851			B4	
.803			B5	
.779			B2	
.768			B7	
.850	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
1968.805	Bartlett's Test of Sphericity			
17.575	Total Variance Explained			

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

التحليل العاملي للمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية:
من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط.

الجدول (2) يوضح التحليل العاملي لتحقيق الميزة التنافسية (حجم العينة: 104)

العوامل		العبارات	المتغيرات
الثاني	الأول		
	.784	G2	تقليل التكلفة
	.773	G5	
	.727	G1	
	.725	G6	
	.720	G3	
	.715	G7	
	.686	G4	
	.627	D8	
	.599	G8	
.846		D2	
.783		D5	
.770		D4	
.747		D6	
.745		D7	
.711		D1	
.657		D3	
.904	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
1146.123	Bartlett's Test of Sphericity		
11.235	Total Variance Explained		

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

الاعتمادية وصلاحيه متغيرات الدراسة: يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلي 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من الدراسة ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير إلى أن المصدقية من (0.50-0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من (0.80) وربما تكون إسراف. جدول (5) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

جدول (3) يوضح الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	النوع	الاعتمادية	المتوسطات	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الاختيار والتعيين	8	مستقل	.904	4.6178	.43956	2=%0.92
تقييم الأداء	8		.900	4.4111	.55292	3=%0.88
التدريب	5		.911	4.6346	.44192	1=%0.93
التدريب المستمر	3		.856	4.4103	.62874	3=%0.88

2=%0.86	.58391	4.3151	.910	رتبة	9	تقليل التكلفة
1=%0.90	.48615	4.5151	.912		7	جودة الخدمات

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

ينضح من نتائج الجدول أعلاه أن اختبار الاعتمادية كان مرتفعاً والوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكبر من الوسط الفرضي 3 مما يدل على قوة وتجانس العبارات. أما الانحراف المعياري فنجد كل المتغيرات كانت مرتفعة مما يدل على وجود تجانس بين إجابات المبحوثين. يمكن ترتيب المتغيرات وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية يرتب كالاتي: التدريب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب المستمر. المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية يرتب كالاتي: جودة الخدمات، تقليل التكلفة. **تحليل الارتباط (Person Correlation):** تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. أوضح اختبار تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول (4) أدناه أن جميع الارتباطات ضعيفة بين متغيرات الدراسة.

الجدول (4) يوضح تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الاختيار والتعيين	تقييم الأداء	التدريب	التدريب المستمر	تقليل التكلفة	جودة الخدمات
الاختيار والتعيين	1					
تقييم الأداء	.473**	1				
التدريب	.396**	.337**	1			
التدريب المستمر	.532**	.560**	.503**	1		
تقليل التكلفة	.426**	.495**	.304**	.586**	1	
جودة الخدمات	.547**	.514**	.391**	.562**	.667**	1

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

ويلاحظ من الجدول رقم (4) ان الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية فيما بينها، أن محور الاختيار والتعيين يرتبط ارتباطاً متوسط مع محور تقييم الأداء حيث كانت قيمة الارتباط = (.473**)، وان محور الاختيار والتعيين يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور التدريب حيث كانت قيمة الارتباط = (.396**)، بينما هناك ارتباطاً متوسط بين محور الاختيار والتعيين مع محور التدريب المستمر حيث كانت قيمته (.532**)، بينما هناك ارتباطاً متوسط بين محور الاختيار والتعيين مع محور التدريب المستمر حيث كانت قيمته (.532**)، وان محور تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور التدريب

حيث كانت قيمة الارتباط = (.337**), وان محور تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور التدريب المستمر حيث كانت قيمة الارتباط = (.560**), أما محور التدريب يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور التدريب المستمر حيث كانت قيمة الارتباط = (.503**), أما الارتباط بين محاور المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) ومحاور المتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث نجد أن محور الاختيار والتعيين ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور تقليل التكلفة حيث كانت قيمة الارتباط = (.426**), ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور جودة الخدمات حيث كانت قيمة الارتباط = (.547**), أما محور تقييم الأداء ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور تقليل التكلفة حيث كانت قيمة الارتباط = (.595**), ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور جودة الخدمات حيث كانت قيمة الارتباط = (.514**), أما بعد التدريب يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور تقليل التكلفة حيث كانت قيمة الارتباط = (.304**), ويرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور جودة الخدمات حيث كانت قيمة الارتباط = (.391**), أما محور التدريب المستمر يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور تقليل التكلفة حيث كانت قيمة الارتباط = (.586**), كما يرتبط ارتباطاً متوسطاً مع محور جودة الخدمات حيث كانت قيمة الارتباط = (.562**).

اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها بعد إجراء التحليل العاملي لأداة الدراسة، سيتم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، صراع الدور، بيئة العمل) والمتغير التابع أداء العاملين بأبعاده (الإنتاج والإنتاجية، الكفاءة والفعالية).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة): لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه وجود علاقة إيجابية بين محاور إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة) حيث كانت قيم مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (15.934) بمستوى دلالة (sig=.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل تحديد الارتباط (R2) فقد بلغت (0.626). مما يشير إلى أن 63% تقريباً من التغيرات في الميزة التنافسية تفسرها إدارة الموارد البشرية. والمتبقي 37% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة) فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم () ومن خلال التحليل تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين الاختيار والتعيين والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة) حيث بلغت قيمة Beta (0.110). و مستوى المعنوية (0.259)، وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة) حيث بلغت قيمة Beta (0.217). ومستوي المعنوية (0.029)، ووجود علاقة عكسية بين التدريب والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة) حيث بلغت قيمة Beta (0.023). ومستوي المعنوية (0.805)، ووجود علاقة إيجابية معنوية بين التدريب المستمر والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة) حيث بلغت قيمة Beta (0.417). ومستوي المعنوية (0.000)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة)، كما هو موضح في الجدول رقم (5) التالي:

جدول (5) نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة)

النتيجة	تقليل التكلفة		المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا (Beta)	
لم تتحقق	.259	.110	الاختيار والتعيين
تحققت	.029	.217	تقييم الأداء
لم تتحقق	.805	-.023	التدريب
15.934	قيمة F المحسوبة		
.626	معامل تحديد الارتباط R2		
.392	معامل الارتباط المربع R2 Square		
.367	مربع معامل الارتباط المعدل Adjusted R Square		
.46454	نسبة الخطأ المعياري في Std. Error of the Estimate التقدير		

مستوى المعنوية: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$.
المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (جودة الخدمات): لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (جودة الخدمات)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين بعض محاور إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (جودة الخدمات)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (19.136) بمستوى دلالة (sig=.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل تحديد الارتباط (R2) فقد بلغت (0.660). مما يشير إلى أن 66% تقريباً من التغيرات في الميزة التنافسية تفسرها إدارة الموارد البشرية. والمتبقي 33% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (جودة الخدمات) فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-9) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الاختيار والتعيين والميزة التنافسية بعد (تقليل التكلفة)، حيث بلغت قيمة Beta (0.279). ومستوى المعنوية (0.004)، وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (جودة الخدمات)، حيث بلغت قيمة Beta (0.213). ومستوى المعنوية (0.026)، وعدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين التدريب والميزة التنافسية بعد (جودة الخدمات) حيث بلغت قيمة Beta (0.082). ومستوى المعنوية (0.358)، ووجود علاقة إيجابية بين المحور التدريب المستمر والميزة التنافسية بعد (جودة الخدمات) حيث بلغت قيمة Beta (0.253). ومستوى المعنوية (0.017)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (جودة الخدمات)، كما هو موضح في الجدول رقم (6) التالي:

جدول (6) نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بعد (جودة الخدمات)

النتيجة	جودة الخدمات		المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا (Beta)	
تحققت	.004	.279	الاختيار والتعيين
تحققت	.026	.213	تقييم الأداء
لم تتحقق	.358	.082	التدريب
19.136	قيمة F المحسوبة		
.660	معامل تحديد الارتباط R2		
.436	معامل الارتباط المربع R2 Square		
.413	مربع معامل الارتباط المعدل Adjusted R Square		
.37239	نسبة الخطأ المعياري في Std. Error of the Estimate التقدير		

مستوى المعنوية: $*p < 0.10$, $**p < 0.05$, $***p < 0$
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

خلاصة النتائج:

- على مستوى العلاقة الكلية تبين انه توجد علاقة جزئية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة جزئية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد تقليل التكلفة، وتبين ان الاختيار والتعيين ليس له دور في تقليل التكلفة، وكذلك التدريب ليس له دور في تقليل التكلفة، الا ان تقييم الأداء له دور بارز في تقليل التكلفة.
- توجد علاقة جزئية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد جودة الخدمات، وتبين ان كل من الاختيار والتعيين، تقييم الأداء لهما دور في جودة الخدمات، أما التدريب ليس له دور في جودة الخدمات.

التوصيات:

- على إدارة الموارد البشرية ببنك امدرمان الوطني أن تعمل على سد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية الملائمة للمساهمة في تقليل التكلفة.
- ضرورة المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بالخبرة والمعرفة الكافية بسياسات البنك وأنظمتهم وبرامجهم وبالتالي تقليل تكلفة الخدمات المقدمة.
- التدريب الجيد والهادف للعاملين ببنك امدرمان الوطني يؤدي إلى تطوير المهارات والمعارف مما يساهم في جودة الخدمات المقدمة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. محمد بن دليم القحطاني. (1429هـ). إدارة الموارد البشرية، الرياض مكتبة العسيكان، ص 25.
2. سيد محمد جاد الرب. (2008م). إدارة الموارد البشرية، القاهرة دار النهضة العربية، ص 2.
3. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي. (2015م). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، عمان_الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، ص 70.
4. عمار سالم وآخرون. (2019م). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الجزائر.
5. شوالي نور الهدى. (2018م). مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية، الجزائر.
6. أحلام عباسية وآخرون. (2018م). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الجزائر.

7. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000م). إدارة الموارد البشرية، شارع زكريا غنيم تأنيس سابقاً الدار الجامعية، ص 16
8. محمد عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد. (2010م). إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، الإسكندرية _ دار الفكر المعاصر، ص 11.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of Marketing Research, Vol.16. No. 2, pp.64-73.
2. Hair, J. f, Anderson, R. E., Tatham, R.L and Black, W. C. (2010) "Multivariate Data Analysis" 5th Ed, NJ :Prentice-Hall, Inc. p 10.
3. De Nisi, Angelo, S. and Ricky W.(2001). Griffin, Human Resources Management (Boston: Houghton Mifflin Company, p 4.