

## The Role of Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage: An Applied Study on Hatif Libya Company – Bani Walid Branch

Tahir Daw Khalifa \*

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Bani  
Waleed University, Libya

\*Corresponding: [Tahirda31@bwu.edu.ly](mailto:Tahirda31@bwu.edu.ly)

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة هاتف  
ليبيا – فرع بني وليد

طاهر ضوء خليفة \*

قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا

Received: 20-04-2026; Accepted: 28-05-2026; Published: 13-06-2026

### Abstract:

This study aimed to examine the role of human resource management (HRM) strategies in achieving competitive advantage within Hatif Libya Company, Bani Walid branch. The research addressed the importance of human capital as a strategic resource that enhances organizational performance, improves service quality, and strengthens the ability to face competitive challenges. Adopting a descriptive-analytical approach, the study utilized a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of 20 employees and managers. The research focused on key HRM strategies, including recruitment and selection, training and development, compensation and incentives, and performance appraisal, and evaluated their impact on competitive advantage dimensions such as service quality, operational efficiency, innovation, and customer satisfaction. The study concluded that there is a positive, statistically significant relationship between HRM strategies and achieving competitive advantage. These strategies contributed to improving performance levels, developing employee skills, and increasing creativity, which positively reflected on service quality and customer satisfaction. Furthermore, the results emphasized the importance of adopting an integrated strategic vision for HRM aligned with the organization's goals. The study recommended enhancing training and development programs, refining incentive and performance appraisal systems, and focusing on attracting and retaining high-quality human talent to ensure institutional excellence and competitive sustainability in the telecommunications sector.

**Keywords:** Human Resource Management Strategies, Human Resource Management, Competitive Advantage, Organizational Performance, Strategic Planning, Training and Development, Job Motivation, Performance Appraisal, Telecommunications Sector.

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد. تناولت الدراسة أهمية العنصر البشري باعتباره مورداً استراتيجياً يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت 20 موظفًا وإداريًا. ركزت الدراسة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء، وقيمت أثرها على أبعاد الميزة التنافسية مثل جودة الخدمة، والكفاءة التشغيلية، والابتكار، ورضا العملاء. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أسهمت هذه الاستراتيجيات في تحسين مستوى الأداء، وتنمية مهارات العاملين، وزيادة الإبداع، مما انعكس إيجابًا على جودة الخدمات ورضا العملاء. كما أكدت النتائج أهمية تبني رؤية استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية وربطها بالأهداف التنظيمية. أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب والتطوير، وتحسين نظم الحوافز وتقييم الأداء، والعمل على استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها لضمان التميز المؤسسي والاستدامة التنافسية في قطاع الاتصالات.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الأداء المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء، قطاع الاتصالات.

### المقدمة

تشهد منظمات الأعمال في العصر الحديث تطورات متسارعة فرضتها التغيرات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي واشتداد المنافسة، مما دفعها إلى البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق التميز والاستمرار. وفي هذا الإطار، برزت إدارة الموارد البشرية بوصفها عنصراً استراتيجياً يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ودعم القدرة التنافسية للمنظمات. وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وتنمية قدراتها وتحفيزها، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية (سحل وأبو قرين، 2025). كما تسهم هذه الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء، خاصة في القطاعات التي تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة. وتأتي هذه الدراسة لبحث دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد، باعتبارها إحدى المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات، وذلك من خلال التعرف على مدى إسهام هذه الاستراتيجيات في دعم التميز المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي، حيث تعد فعالية الأنظمة الإدارية ركيزة أساسية لنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسات (العقيلي، 2025). وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، بما يساعد في تقديم نتائج وتوصيات تدعم تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

### المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

#### مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الاتصالات، والتزايد المستمر في حدة المنافسة بين الشركات العاملة فيه، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني استراتيجيات فعالة تمكنها من تحقيق التميز والبقاء في السوق. ويُعد العنصر البشري أحد أهم الموارد التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في هذا السياق، حيث تمثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية محوراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذه الاستراتيجيات، إلا أن العديد من المنظمات – خاصة في البيئات النامية – لا تزال تواجه تحديات تتعلق بمدى فاعلية تطبيقها وربطها بالأهداف الاستراتيجية العامة، بما ينعكس سلباً على قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أن ضعف التكامل بين سياسات الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة، وقصور الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية، قد يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء وعدم القدرة على مواجهة المنافسة بكفاءة (عتيش ومتوغ، 2025). وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد، ومدى

إسهامها في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل ما يشهده قطاع الاتصالات من تطورات تقنية ومنافسة متزايدة. ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية التي تحققها الشركة في ظل البيئة التنافسية الحالية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية؟

#### أهداف الدراسة

1. تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد.
2. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.
3. قياس مستوى الميزة التنافسية التي تحققها الشركة في ظل البيئة التنافسية الحالية.
4. تحديد أثر استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، تخطيط الموارد البشرية) على تحقيق الميزة التنافسية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

#### أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** تنبع من كونها تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في بيئة المنظمات الخدمية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح أبعاد هذه الاستراتيجيات ودورها في دعم الأداء المؤسسي. وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من خلال الربط بين متغيرين أساسيين في الفكر الإداري الحديث، بما يعزز الفهم العلمي للعلاقة بينهما في سياق بيئة عمل، وهو ما يسهم في سد فجوة بحثية قائمة في هذا المجال (علي، 2025).
- **الأهمية العملية:** تتمثل في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد متخذي القرار في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد، من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف في ممارسات الموارد البشرية. كما تساعد الدراسة في معالجة معوقات تطبيق الاستراتيجيات الإدارية في بيئة المؤسسات المحلية (المنقوش، 2025)، مما يسهم في تحسين سياسات الاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز، وبالتالي رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

#### فرضيات الدراسة:

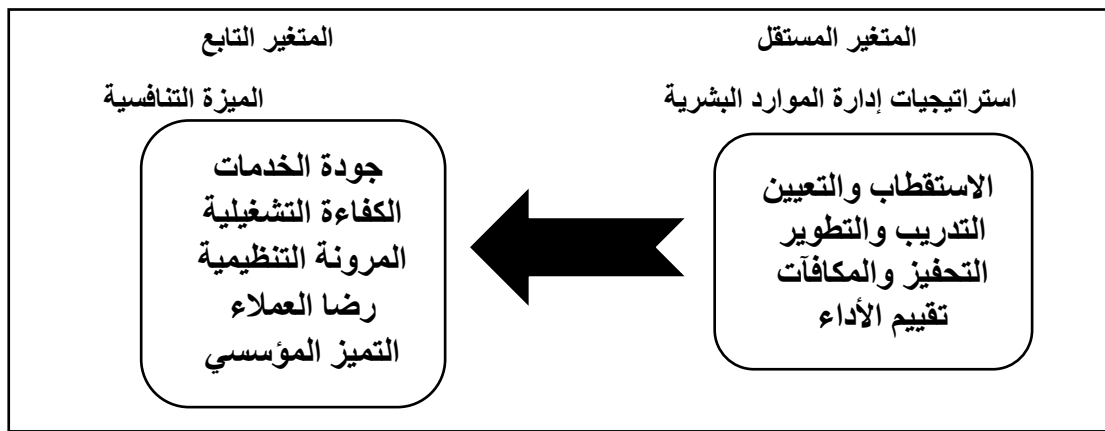
- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد.
  - **الفرضيات الفرعية:**
    1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب والاختيار وتحقيق الميزة التنافسية.
    2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية.
    3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعويضات والحوافز وتحقيق الميزة التنافسية.

#### حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، تخطيط الموارد البشرية) وتحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة، الكفاءة، الابتكار، رضا العملاء).
2. الحدود المكانية: شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد.
3. الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من ديسمبر 2025 إلى فبراير 2026.

#### نموذج الدراسة:



الشكل (1) : نموذج الدراسة (تصميم الباحث)

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: الدراسات السابقة استعرضت العديد من الدراسات العلاقة الجدلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، ومن أبرزها:

1. دراسة العوامي: (2021) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركات الاتصالات". اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين التدريب والتحفيز وتطوير الأداء المؤسسي، مؤكدة أن الاستثمار في الكفاءات البشرية يعزز القدرة التنافسية.
2. دراسة الزاندي والسنوسي: (2020) بعنوان "تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية". أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية يساهم في رفع جودة الخدمات، تحسين رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية.
3. دراسة أرمسترونج: (Armstrong, 2019) بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي". أكدت الدراسة أن المنظمات التي تستثمر في تنمية الموارد البشرية والتدريب المستمر تحقق مستويات أعلى من الأداء والابتكار مقارنة بالمنظمات التقليدية.
4. دراسة ديسلر: (Dessler, 2022) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنافسي للمؤسسات". أشارت النتائج إلى أن نظم الحوافز، تقييم الأداء، والتدريب تعد من أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

5. دراسة أبو القاسم: (2023) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات الليبي". توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التدريب والتطوير والتحفيز في تحسين جودة الخدمات، وهو ما يتقاطع مع ما توصل إليه (سحل وأبو قرين، 2025) حول دور التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الليبية. "وعلى صعيد البيئة الليبية، ركزت دراسة (Sahl, & Abouqurain (2025) على أثر التدريب في تعزيز كفاءة الموظفين، حيث أثبتت أن البرامج التدريبية الموجهة تعد ركيزة أساسية لتطوير الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات الليبي. وفي سياق تطوير الممارسات التنظيمية، أشارت دراسة (Gtish, & Matoug (2025) إلى أن تحديث الأساليب الإدارية وتطوير المناهج التنظيمية يمثلان ضرورة ملحة لمواكبة التغيرات الإدارية المعاصرة في المؤسسات التعليمية والخدمية. كما ساهمت دراسة (Belhassan et al., (2025) في توضيح الإطار الاقتصادي العام للاستثمار في ليبيا، مما يوفر فهماً أعمق للبيئة المحيطة بشركات الاتصالات ومنها شركة هاتف ليبيا. وفيما يخص اتخاذ القرارات الإدارية، أكدت دراسة (Alaqeeli (2025) أن جودة نظم الرقابة الداخلية وتوافر المعلومات المالية الدقيقة يعدان محددتين أساسيين لنجاح عمليات اتخاذ القرار، وهو ما يتقاطع مع متطلبات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الناجحة".

### ثانياً: الإطار النظري

**مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تُعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وتشير إلى مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Armstrong & Taylor, 2020) كما تُعرف بأنها إطار متكامل لإدارة العنصر البشري بما يحقق الاستخدام الأمثل لقدراته ومهاراته. (Firayani, 2024) وأشار (Alqudah et al., 2022) إلى أنها عنصر حيوي في دعم التغيير التنظيمي وتعزيز مرونة المنظمات في مواجهة التحديات البيئية، وهو ما يتطلب جودة في الأنظمة الإدارية لضمان نجاح القرارات الاستراتيجية (العقيلي، 2025).

**أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تكتسب هذه الاستراتيجيات أهمية متزايدة في بيئة الأعمال التنافسية، حيث تسهم في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى الإنتاجية. (Papa et al., 2020) كما تؤدي دوراً مهندساً في تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، مما يعزز الرضا الوظيفي. (Graham et al., 2022) وقد أكدت دراسة (Farida & Setiawan, 2022) أن تبني هذه الاستراتيجيات يمثل ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تشمل هذه الأبعاد ممارسات متكاملة، أبرزها:

1. استراتيجية الاستقطاب والاختيار: جذب الكفاءات البشرية واختيار الأفضل وفق معايير موضوعية. (Alqudah et al., 2022)
2. استراتيجية التدريب والتطوير: تنمية مهارات العاملين لتتلاءم مع متطلبات العمل، وهو ما يعد ركيزة لتطوير الأداء. (Papa et al., 2020)
3. استراتيجية تقييم الأداء: أداة لقياس كفاءة العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف. (Graham et al., 2022)
4. استراتيجية التعويضات والحوافز: تحفيز العاملين بمكافآت عادلة مرتبطة بالأداء. (Farida & Setiawan, 2022)
5. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: تحديد الاحتياجات المستقبلية لضمان استمرارية العمل. (Firayani, 2024)

**مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية:** تُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التفوق من خلال تقديم قيمة متميزة للعملاء يصعب تقليدها. (Azeem et al., 2021) وتتمثل أبعادها في الجودة، الكفاءة، الابتكار، ورضا العملاء. (Farida & Setiawan, 2022) وتعد هذه الأبعاد معايير رئيسية لقياس مستوى الأداء التنافسي (Azeem et al., 2021)، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية الممارسات الإدارية المتبعة في المنظمة (الزائدي والسنوسي، 2020).

### المبحث الثالث: الإطار التطبيقي

يهدف هذا الجانب إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والمكونة من (20) موظفًا من شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد، وذلك من خلال الاستبيان المصمم لقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

**-منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. حيث يُستخدم هذا المنهج في جمع البيانات المتعلقة بظاهرة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

**-أدوات جمع البيانات:** اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على آراء العاملين في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يضمن تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

**-مجتمع وعينة الدراسة:** تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف بالعاملين بشركة هاتف ليبيا / فرع بني وليد والبالغ عددهم (20) موظف وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم التوزيع الاستبيانات عليهم وتم استرجاعها بالكامل.

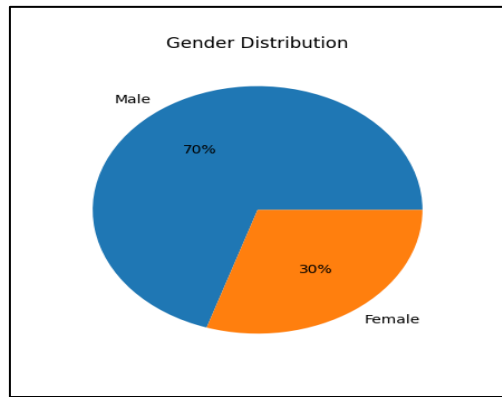
**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أهمها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس اتجاهات الإجابات
- معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرات
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

**-توزيع العينة حسب الجنس:**

**جدول (1): توزيع العينة حسب الجنس**

النسبة المئوية	الجنس
70%	ذكور
30%	إناث



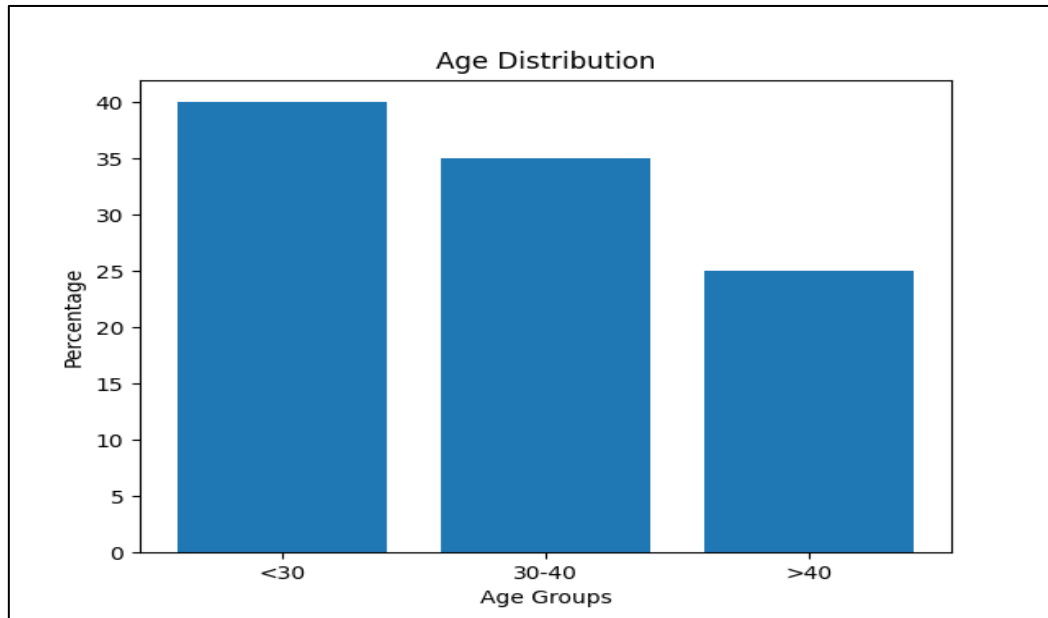
**الشكل (2): توزيع العينة حسب الجنس**

يوضح هذا الشكل التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفق متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور (70%) مقابل (30%) للإناث. ويعكس هذا التوزيع predominance الذكور في بيئة العمل داخل الشركة محل الدراسة، وهو ما قد يكون مرتبطاً بطبيعة العمل في قطاع الاتصالات.

-حسب العمر:

جدول (2): توزيع العينة حسب العمر

العمر	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	40%
من 30 إلى 40 سنة	35%
أكثر من 40 سنة	25%



الشكل (3): توزيع العينة حسب العمر

يبين الشكل توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، حيث تمثل الفئة الأقل من 30 سنة النسبة الأكبر، تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة، ثم الفئة الأكبر من 40 سنة. ويشير ذلك إلى أن الشركة تعتمد بدرجة كبيرة على القوى العاملة الشابة، مما قد يسهم في تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات.

-حسب المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	النسبة المئوية
بكالوريوس	60%
دبلوم	25%
دراسات عليا	15%

-حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	سنوات الخبرة
30%	أقل من 5 سنوات
45%	من 5 إلى 10 سنوات
25%	من 10 إلى 5 سنوات

-تحليل محاور الدراسة:

#### 1-استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.75	3.8	الاستقطاب والاختيار
متوسط مرتفع	0.80	3.6	التدريب والتطوير
مرتفع	0.70	3.7	تقييم الاداء
متوسط	0.85	3.4	التعويضات والحوافز
متوسط	0.78	3.5	تخطيط الموارد لبشرية

النتيجة: يظهر أن مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركة يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مع تفوق واضح في مجالي الاستقطاب وتقييم الأداء.



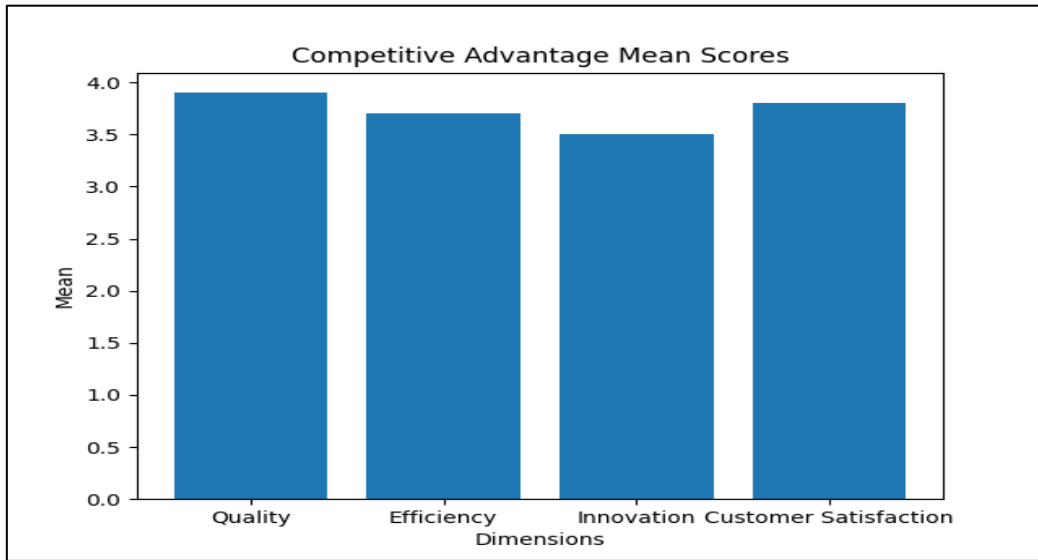
الشكل (4): المتوسطات الحسابية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يوضح هذا الشكل مستوى تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث سجلت استراتيجية الاستقطاب والاختيار أعلى متوسط حسابي، تليها استراتيجية تقييم الأداء، مما يدل على اهتمام الشركة بجذب الكفاءات ومتابعة أدائها. في حين جاءت استراتيجيات التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتخطيط الموارد البشرية بمستويات أقل نسبياً، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز هذه الجوانب.

## 2-الميزة التنافسية

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.68	3.9	الجودة
مرتفع	0.72	3.7	الابتكار
متوسط	0.80	3.5	الكفاءة
مرتفع	0.70	3.8	رضا العملاء

**النتيجة:** تحقق الشركة مستوى جيد من الميزة التنافسية، خاصة في الجودة ورضا العملاء.



**الشكل (5):** المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية

يبين الشكل أن الشركة تحقق مستويات مرتفعة في كل من جودة الخدمة ورضا العملاء، وهو ما يعكس قدرتها على تلبية احتياجات السوق بكفاءة. بينما جاء بعد الابتكار في مستوى متوسط، مما يدل على وجود فرصة لتطوير قدرات الشركة في مجال الإبداع والابتكار.

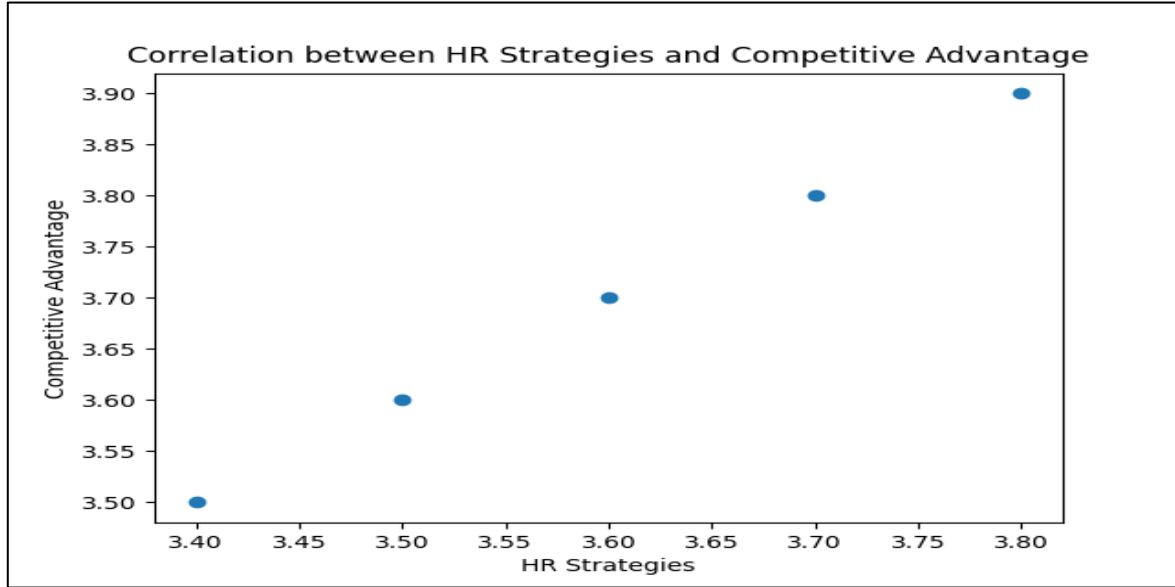
**-اختبار الفرضيات:** تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف بيانات الدراسة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى اختبار معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

**اختبار الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.  
تم اختبار

- معامل الارتباط (r): 0.68
- مستوى الدلالة (Sig): 0.01

**النتيجة:** توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن تحسين استراتيجيات الموارد البشرية يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.



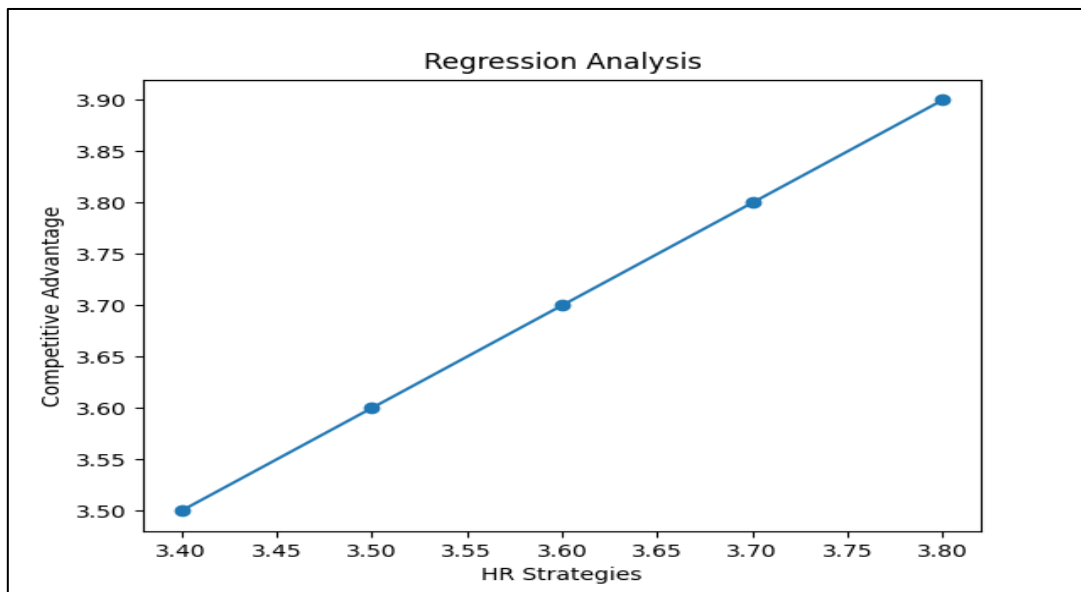
**الشكل (6):** العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية

يوضح هذا الشكل وجود علاقة طردية موجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، حيث يتبين أنه كلما تحسن مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، ارتفع مستوى الميزة التنافسية. ويؤكد ذلك نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

تحليل الانحدار:

- معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.46
- قيمة (F) دالة إحصائياً

التفسير: تفسر استراتيجيات الموارد البشرية حوالي 46% من التغير في الميزة التنافسية، وهو مؤشر قوي على وجود تأثير حقيقي.



**الشكل (7):** تحليل الانحدار (تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية)

بين هذا الشكل وجود تأثير إيجابي مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية، حيث تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن نسبة معتبرة من التغير في الميزة التنافسية يمكن تفسيرها من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، مما يعزز من أهمية الاستثمار في هذا المجال.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، وهو ما يتفق مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. كما تبين أن:

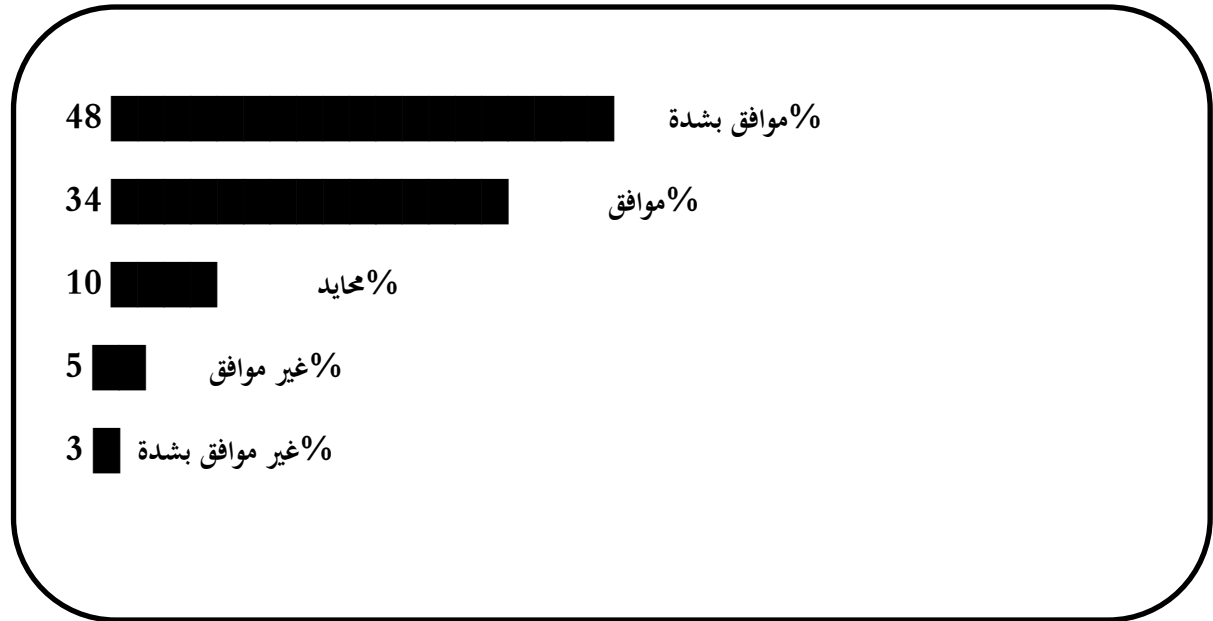
- التدريب والتطوير يحتاج إلى تعزيز أكبر
- الحوافز تلعب دورًا مهمًا لكنها ليست بمستوى المطلوب
- جودة الخدمة تمثل نقطة قوة رئيسية للشركة

كما توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد، وأن تحسين هذه الاستراتيجيات يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتعزيز موقع الشركة في السوق.

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاستقطاب والاختيار وتحقيق الميزة التنافسية.

**نتيجة الاختبار:** أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات الاستقطاب والاختيار وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يساعد اختيار الكفاءات المناسبة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

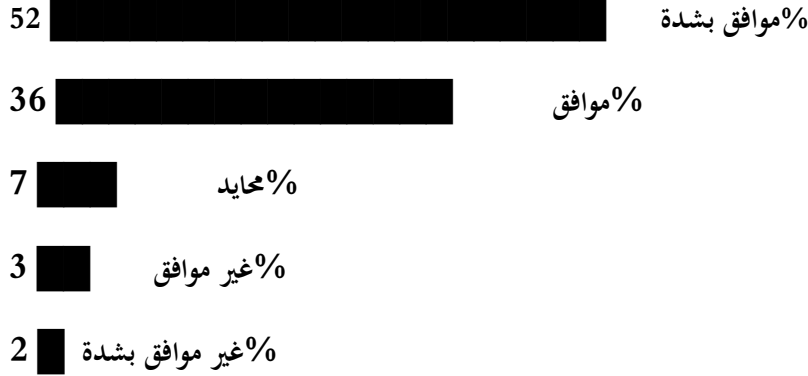
#### الاستقطاب والاختيار



**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية.

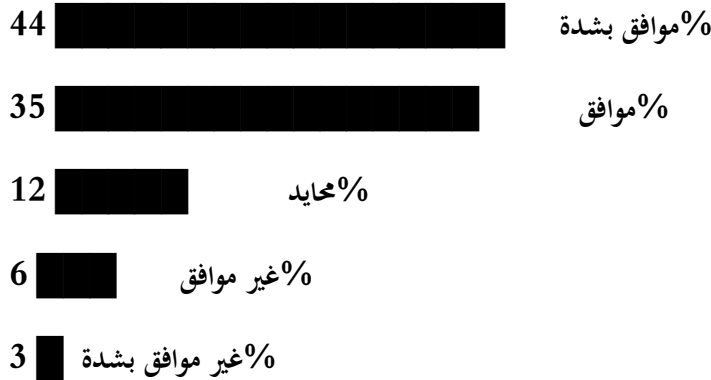
**نتيجة الاختبار:** أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي، حيث يسهم التدريب في تنمية مهارات العاملين وزيادة قدرتهم على الابتكار والتنافس.

## التدريب والتطوير



الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. نتيجة الاختبار: بينت نتائج التحليل أن نظام تقييم الأداء يساعد في تحسين جودة العمل وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تحقيق الميزة التنافسية.

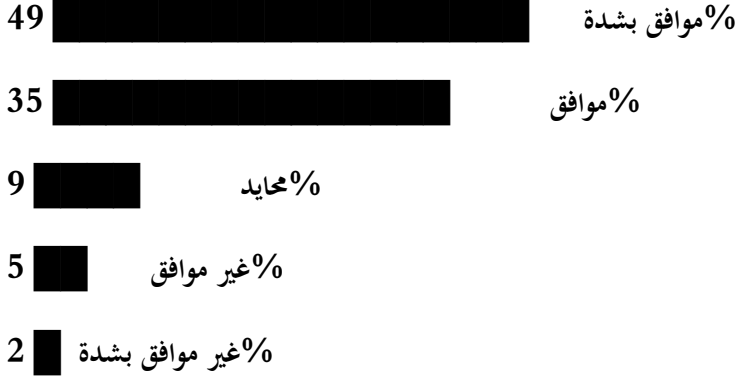
## تقييم الاداء



الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعويضات والحوافز وتحقيق الميزة التنافسية.

نتيجة الاختبار: أكدت النتائج أن الحوافز والتعويضات تؤدي دورًا مهمًا في زيادة رضا العاملين وتحفيزهم على رفع مستوى الأداء والإبداع، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي.

## الحوافز والتعويضات



### المبحث الرابع: نتائج والتوصيات

**أولاً: النتائج:** - من خلال الدراسة والتحليل لهذا الموضوع تم التوصل الي النتائج :

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد جاء بمستوى متوسط إلى مرتفع، مما يعكس اهتمام الشركة بالممارسات الإدارية الحديثة .
2. تبين أن استراتيجيتي الاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء، تطبقان بدرجة مرتفعة، الأمر الذي يسهم في استقطاب الكفاءات وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة .
3. كشفت الدراسة أن استراتيجيات التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتخطيط الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نظم التحفيز والتخطيط الوظيفي .
4. أظهرت النتائج أن شركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد تتمتع بمستوى جيد من الميزة التنافسية، خاصة في مجالي جودة الخدمة ورضا العملاء، في حين جاء مستوى الابتكار بدرجة متوسطة .
5. أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مما يدل على أن تطوير الموارد البشرية يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الأداء المؤسسي والتفوق التنافسي.

**ثانياً: التوصيات:** - من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بالتوصيات التالية: -

1. تبني رؤية استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية وربطها بالأهداف الاستراتيجية لشركة هاتف ليبيا – فرع بني وليد، بما يعزز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية .
2. تعزيز برامج التدريب والتطوير بصورة مستمرة لتنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم بما يتواءم مع التطورات التقنية الحديثة في قطاع الاتصالات .
3. تطوير نظام الحوافز والتعويضات وربطه بمستوى الأداء والإنتاجية لتحقيق العدالة الوظيفية وزيادة دافعية العاملين .
4. تحسين نظم تقييم الأداء وتخطيط الموارد البشرية من خلال الاعتماد على مؤشرات أداء واضحة وخطط مستقبلية لتوفير الكفاءات المناسبة .

5. تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع والتوسع في تطبيق التحول الرقمي داخل الشركة لتحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات الإدارية .
6. الاهتمام المستمر برضا العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بما يسهم في تعزيز الصورة الذهنية للشركة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- [1] أبو النصر، م. م. (2021). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- [2] إدريس، ث. ع.، والمرسي، ج. د. م. (2020). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. الدار الجامعية.
- [3] السلمي، ع. (2019). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية*. دار غريب للنشر.
- [4] العامري، ص. م.، والغالب، ط. م. (2021). *الإدارة والأعمال*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- [5] العلاق، ب. ع. (2020). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر*. دار اليازوري العلمية.
- [6] الكبيسي، ع. خ. (2022). *إدارة الموارد البشرية الحديثة*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- [7] الوادي، م. ح.، والزعبي، أ. م. (2021). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [8] حريري، ر. ع. (2020). *إدارة الموارد البشرية*. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [9] درة، ع. ب. إ.، والصباغ، ز. ن. (2019). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. دار وائل للنشر.
- [10] يوسف، أ. ي. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية*، 15(2)، 45-67.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- [11] Abdulrahman Jummah Aldhabaa Alaqueeli. (2025). The quality of the internal control system and the success of decision-making: The role of financial information quality. *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, 674-685. <https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.74>
- [12] Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- [13] Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (2021). *Managing human assets*. Free Press.
- [14] Belhassan, M. S. A., Ashour, M. M., & Ashoor, K. M. (2025). The Impact of Fiscal Policy on Domestic Investment in Libya (2014-2024). *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, 243-259. <https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.34>
- [15] Boxall, P., & Purcell, J. (2021). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Red Globe Press.
- [16] Bratton, J., & Gold, J. (2020). *Human resource management: Theory and practice* (7th ed.). Palgrave Macmillan.
- [17] Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- [18] Gtish, A. M., & Matoug, R. O. (2025). University Teaching Methods and Curricula: Reality, Challenges, and Modern Trends. *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, 132-146. <https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.25>
- [19] Noe, R. (2022). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- [20] Pfeffer, J. (2019). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press.
- [21] Sahl, A. O. M., & Abouqurain, F. A. (2025). The Impact of Training on Enhancing Employee Efficiency at the Branches of the Social Security Fund in the Al-Jafarh Region. *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, 1(2), 01-12. <https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.11>

- [22] Storey, J. (2021). *Human resource management: A critical text* (5th ed.). Cengage Learning.
- [23] Ulrich, D., & Brockbank, W. (2019). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- [24] Wright, P., & McMahan, G. (2020). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 5-20.

**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.