



# **The Role of Human Resource Management in Achieving Competitive Advantage for Organizations**

**By**

**Heba Hassan Refaat Tobar**

**Supervision**

**Dr. Mohammed Saeed Mohammed**

**2026**

2055 Limestone Rd STE  
200-C, Wilmington, DE,  
New Castle, US, 19808

Info@redveyuniversity.us  
<http://www.redveyuniversity.us>

## دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات

اسم الباحث

هبة حسن رفعت طوبار

إشراف

د. محمد سعيد محمد

2026م

## المخلص

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في بلوغ الأسبقية التنافسية للمؤسسات إذ تعدّ الموارد البشرية المكون الرئيسي الذي ينجز الإبداع والقدرة على التأقلم مع التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة ويمثل العنصر المفصلي في تطوير عمل المنشأة وضمان دوام تميزها في الأسواق المحلية والعالمية وتهدف الدراسة إلى إدراك مغزى إدارة الموارد البشرية والبحث في طرق جذب وتعيين الكفاءات وتقييم تأثير برامج التأهيل والنمو ومنظومات الحفز والفكر التنظيمي على دعم المردود المؤسسي والأسبقية التنافسية وللوصول إلى هذه الغايات استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي موظفة وسائل جمع معلومات متباينة تشمل الاستبانات وتحليل الوثائق المؤسسية مع التركيز على عينة من موظفي ومديري الموارد البشرية في المنظمات الصناعية والخدمية والتجارية وتحليل المعطيات عبر الطرق الإحصائية الوصفية والاستنتاجية والتقييم الكيفي للمقابلات، وتسعى الدراسة عبر هذا الإجراء إلى تقديم تصورات علمية وتطبيقية تفيد المنظمات في استغلال مواردها البشرية بفعالية لدعم طاقتها التنافسية وإنجاز الريادة المؤسسية الدائمة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية – الميزة التنافسية – المؤسسات.

2055 Limestone Rd STE  
200-C, Wilmington, DE,  
New Castle, US, 19808

Info@redveyuniversity.us  
<http://www.redveyuniversity.us>



## **Abstract**

This study seeks to highlight the role of human resource management in achieving competitive advantage for institutions, as human resources are the main component that achieves creativity and the ability to adapt to rapid economic and technological transformations. They represent the pivotal element in developing the work of the establishment and ensuring its continued excellence in local and global markets. The study aims to understand the significance of human resource management, explore ways to attract and appoint talent, and evaluate the impact of training and growth programs, incentive systems, and organizational thinking on supporting institutional returns and competitive advantage. To achieve these goals, the study relied on the descriptive, analytical, and inferential approach, employing diverse data collection methods, including questionnaires and analysis of institutional documents, with a focus on a sample of human resource employees and managers in industrial, service, and commercial organizations. The data was analyzed through descriptive and inferential statistical methods and qualitative

2055 Limestone Rd STE  
200-C, Wilmington, DE,  
New Castle, US, 19808

Info@redveyuniversity.us  
<http://www.redveyuniversity.us>



evaluation of interviews. Through this procedure, the study seeks to provide scientific and applied insights that benefit organizations in effectively utilizing their human resources to support their competitiveness and achieve lasting institutional leadership.

**Keywords:** Human Resources Management – Competitive Advantage– Institutions.

2055 Limestone Rd STE  
200-C, Wilmington, DE,  
New Castle, US, 19808

Info@redveyuniversity.us  
<http://www.redveyuniversity.us>



2055 Limestone Rd STE  
200-C, Wilmington, DE,  
New Castle, US, 19808

Info@redveyuniversity.us  
<http://www.redveyuniversity.us>



1

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

2055 Limestone Rd STE  
200-C, Wilmington, DE,  
New Castle, US, 19808

Info@redveyuniversity.us  
<http://www.redveyuniversity.us>  
us

## أولاً: المقدمة

وبهذا حين تأخذ إدارة الموارد البشرية مع أفراد المؤسسة ينبغي أن ينبع هذا التعامل من تلك الحقيقة بأن الموظفين ليسوا أجراء يعملون مقابل راتب ولا يشكلون جزءاً من عناصر الإنتاج بل على أنهم منبع للأفكار والوسيلة الأساسية للتحويل ولتحويل الصعوبات إلى إمكانيات تنافسية بفضل العلم والقدرة الإبداعية أو الابتكارية التي يحوزونها ولذلك يفترض بالمنشأة رعاية مقومات الأفراد وتشجيعهم على الارتقاء والإثراء في عملهم وهذا ابتغاء تفعيل إسهامات الكادر البشري في إنجاز الغايات المرتقبة للمنشأة فعلى هذه الأخيرة أن تعي بأن المنافسة ليست خياراً بل هي لزوم لا مفر منه تفرضه عليها الأوضاع المستجدة وعليها التعامل مع أحكام هذه المنافسة والتي تتمحور أو تقوم في جوهرها على أهمية العنصر البشري.

ولقد أصبح مؤكداً للمؤسسات العصرية أن التنافس والمضي قدماً لن يتحقق بالتقنية فحسب بل بفكر ومهارة وفعالية وعمل الموارد البشرية ولهذا أدركت هذه المنشآت أهمية استثمار المورد البشري حيث تزايد مؤخراً الإقرار والاهتمام بالكوادر البشرية كقيمة واقعية وحقيقية لأي مؤسسة سواء كانت صناعية

أو خدمية وبييرز هذا الاهتمام بالمسار الحالي الشامل نحو الموارد البشرية لإحداث التحول وإنجاز المهام المطلوبة بشكل يتماشى مع التحديات والتحويلات المحلية والدولية.<sup>1</sup>

ولقد طرأت ولا تزال سرعة التحويلات الحاصلة في الاقتصاد العالمي أثرت على أغلب الاقتصادات سواء المتقدمة أو الناشئة وإن كان بتفاوت في المستويات ولأجل مجابهة هذه التغيرات المستجدة والتي تتسم بالمرونة كما أصبح لزاماً اتباع مسار التنافسية وإحراز مكاسب تنافسية من قبل المنشآت وهذا بهدف بلوغ غاية البقاء والاستمرار .

كما أفضى ولوج الاقتصادات إلى زمن العولمة ومحاولة انخراطها فيه إلى تغيير أوصاف الاقتصاد العالمي فقد برزت قطاعات جديدة وازدادت أهمية وإنتاجية القدرة الذهنية والخبرات البشرية وفي كنف هذا النظام المنفتح أصبح واجباً على الهيئات سعيها الحثيث لكي تتصف بقدرات تنافسية وتحصل على حافز تنافسي دائم لغرض التفوق على منافسيها ولن يتأتى لها هذا إلا إذا امتلكت عامل أو عوامل تميزها عن منافسيها والعوامل التي تجسد التفرد والتفوق يمكن أن تأتي للمنشأة عبر الاهتمام بالمهارات

---

<sup>1</sup> جلد محمد،(2021م)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة، ص13.

والمؤهلات الراهنة والآتية وخصوصاً منها البشرية وإدارتها على نحو ناجع وفعال الأمر الذي سيؤدي إلى إنجاز الغايات التي تطمح إليها المؤسسة.<sup>2</sup>

كما تعتبر الموارد البشرية لدى الشركات من أهم المقومات التي تركز عليها فهي القوة الدافعة الأساسية التي تعمل على تسخير الطاقات البشرية بالشكل الأحسن لغاية بلوغ مبتغيات المؤسسة بما يتوافق مع الخطة المرسمة ويشكل التعليم والتأهيل إحدى أبرز المهام التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية لتحقيق غايات هذا الاستثمار عبر رفع مقدره العاملين من خلال صقلهم وتأهيلهم بمهارات تقنية ومهنية ومهارات شعورية تحسن من أدائهم المهني كما يعد تدريب وتجهيز الموارد البشرية إحدى المهام الجوهرية والضرورية في إدارة الموارد البشرية ضمن الشركة فمع التقدم العلمي والتطور التقني والمنافسة المحتدمة أصبح لزاماً تدريب العمال والموظفين على جميع المستجدات المتعلقة بالعمل داخل الكيان إذ استوعبت أغلب الهيئات التي ترغب في البقاء ضمن نطاق التحدي أن من العوامل التي يمكن أن تسهم في نيل الأفضلية التنافسية هو العنصر البشري بشكل رئيسي كما أدركوا القيمة المحورية لتنظيمه

---

<sup>2</sup> بهوري نبيل، (2018م)، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ص56.

كمسألة حياتية لنجاح المنظمة إذ لا تقتصر مساهمة الموارد البشرية فقط على النواتج النهائية بل تمتد لتشمل استحداث أساليب تفكير حديثة كالإبداع.<sup>3</sup>

كما إن إدراك الكيانات لأهمية التحولات ومتطلبات التأقلم معها عزز الاهتمام الاستراتيجي بأنظمة إدارة الكوادر البشرية لكونها من أكثر المهام في المنشأة تأثيراً بتلك المتغيرات لكونها مسؤولة عن شتى الفعاليات بالموارد المتوفرة لدى المنشأة لذا يتوجب إجراء التعديلات المناسبة على الخطط والتوجهات لإدارة الموارد البشرية لضمان توائم إيجابي للمؤسسة يسهم في تعزيز مزايا القوة لدى المنشأة وتفاديها جوانب قصورها كما يسهم في استغلال الفرص المحيطة ويخفض من أخطار والتهديدات المحتملة كما تعد استراتيجية تسيير الموارد البشرية نظاماً يهدف إلى إنجاز الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية وتطويرها بغية رفع مستوى أداء الموارد البشرية للمنظمة ولقد ازدادت في الآونة الأخيرة الضرورة لإستراتيجية ناجعة للموارد البشرية بالمنظمة حتى تكون لديها دراية أكفاً مقدره فعالية وتفاّن ولن يتم ذلك إلا عبر صقل الموارد البشرية وفق إستراتيجية مضبوطة.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> ريم إبراهيم علي، (2021م)، أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ص2.

<sup>4</sup> هاجر خالد حاتم، (2021م)، استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الاعمال، كليه الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، ص1.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديات كبيرة تتعلق بالمنافسة القوية في الأسواق الأمر الذي جعل ضرورة التفوق والإبداع حتمية للدوام والاستمرار وتنشأ أهمية تسيير الشؤون البشرية إذ تمثل المكون الجوهري الذي من شأنه أن يسهم في بلوغ التفوق التنافسي للهيئات عبر استقطاب المهارات وصقل قابلياتها وتشجيعها بما يخدم مقاصد الهيئة ويعاني الكثير من الهيئات من ضعف التناغم بين مخططات الموارد البشرية وغاياتها التنافسية مما يفضي إلى تدني النجاعة ووهن الإبداع وعسر الاحتفاظ بالكفاءات البارزة وتتجلى معضلة البحث في تقصي كيفية إضطلاع تسيير الموارد البشرية بدوره المؤثر في ترسيخ التفوق التنافسي للهيئات وضمان دوامه في محيط عمل متحرك ومتبدل كما أن خلو الوثائق الإجرائية المحددة لتقدير المردودية وتنمية المهارات ينجم عنه نضوب الموارد البشرية وتقليص فعاليتها في الابتكار والإسهام في إدراك مراد الهيئة وتتضاعف أهمية البحث مع التحولات التقنية والمستجدات المالية الكونية التي تستدعي من الهيئات مراجعة مخططاتها لتدبير الموارد البشرية بما يتوافق مع مقتضيات السوق ويضمن تفوقها على الخصوم ويصبح لزاماً تدارس العوامل والخطوات التي تؤهل تسيير الموارد البشرية للقيام بدور محوري فاعل يحقق تفوقاً تنافسياً متتامياً للهيئات.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

2055 Limestone Rd STE  
200-C, Wilmington, DE,  
New Castle, US, 19808

Info@redveyuniversity.us  
http://www.redveyuniversity.  
us

1. إدراك الأهمية المحورية لإدارة الموارد البشرية في بلوغ التفوق التنافسي للمنشآت.
2. بحث سُبُل استخدام المواهب وتعيينها بما يخدم الغايات التنافسية للمنشأة.
3. فحص تأثير خطط التأهيل والتنمية على الارتقاء بمهارة وإنتاجية العاملين.
4. تقدير وظيفة أنظمة تحفيز العاملين ومكافآتهم في دعم الأداء العام للمؤسسة.
5. بحث أثر المناخ التنظيمي على دوام التفوق التنافسي للمنشآت.
6. إدراك كيفية تدبير التحول والموائمة مع احتياجات السوق عبر الموارد البشرية.
7. تحديد دور حيازة المعرفة والإبداع في دعم مقدرة المنشأة للمنافسة.
8. عرض مقترحات واقعية لصقل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تبيان المنشآت في الأسواق المحلية والعالمية.

## رابعاً: أهمية الدراسة

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن صعوبات جمة تتصل بالمنافسة العالية في الأسواق الأمر الذي جعل ضرورة التفوق والإبداع مطلباً للحفاظ على الوجود والاستمرار وتتبع أهمية تدبير الموارد البشرية إذ تمثل الرافد الجوهري الذي قد يسهم في بلوغ التفوق التنافسي للكيانات عبر استقطاب المهنيين صقل قدراتهم وحفزهم بما يلبي غايات الكيان كما تعاني جملة من الكيانات من ضعف التفاعل بين خطط الموارد البشرية ومقاصدها التنافسية مما يفضي إلى تدني المردود وهزال الإبداع وعسر الاحتفاظ بالمهنيين البارزين وتبرز معضلة البحث في تقصي الكيفية التي تدير بها إدارة الموارد البشرية دورها المؤثر في دعم التفوق التنافسي للكيانات وضمان استمراريتها في محيط أعمال حيوي ومتبدل، كما أن خلو السجلات من التوجيهات الواضحة لتقدير الأداء وتنمية المهارات يقود إلى إنهاك الموارد البشرية وتقليص فعاليتها في التجريب والمساهمة في بلوغ أهداف الكيان وتتعاظم أهمية البحث مع التحولات التقنية والتقلبات المالية الكونية التي تستلزم من الكيانات إعادة تفكير في مناهجها لإدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع مقتضيات السوق ويضمن تفوقها على سائر المنافسين ويصبح لزاماً استقصاء العوامل والخطوات التي تمكن إدارة الموارد البشرية من أداء دور محوري استراتيجي يحقق تفوقاً تنافسياً ثابتاً للمؤسسات.

## خامسا: فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** تدبير الموارد البشرية له تأثير مُثبت على التفوق التنافسي للمؤسسات.

**الفرضية الثانية:** خطط اجتذاب وتوظيف الكفاءات تؤثر جلياً في رفع الأداء التنظيمي ونيل التفوق التنافسي.

**الفرضية الثالثة:** فعاليات التأهيل والارتقاء المتواصل للأعوان تُسهم في صقل مهارة المؤسسة وتدعيم وضعها التنافسي.

**الفرضية الرابعة:** منظومات الحفز والثواب الفعّالة تنعكس إيجاباً على عطاء الموظفين ومن ثمّ على التفوق التنافسي للمنشأة.

**الفرضية الخامسة:** النمط التنظيمي الإيجابي يُساند الإبداع ويُقوي القدرة التنافسية للمؤسسات.

**الفرضية السادسة:** تدبير التحول والتأقلم مع مستلزمات السوق عبر الموارد البشرية يُساعد في دوام القدرة التنافسية.

**الفرضية السابعة:** الإنفاق على حصر المعرفة والإبداع يُفضي إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي ويُضخّم مقدرة المؤسسة على التنافس.

سادساً: حدود الدراسة

### 1. الحدود الزمانية

تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي شهدت فيها المؤسسات تحولات كبيرة في إدارة الموارد البشرية بحيث تغطي السنوات العشر الأخيرة بهدف رصد تأثير استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة على تحقيق الميزة التنافسية.

### 2. الحدود المكانية

تتمحور الدراسة حول المؤسسات العاملة في [يمكن وضع الدولة أو المدينة المستهدفة مثل مصر أو المؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى في القاهرة وهذا لتحديد مدى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على التنافسية في بيئة محددة.

### 3. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتشمل عناصرها الأساسية مثل:

- جذب وتوظيف الكفاءات البشرية.

- التدريب والتطوير المستمر للموظفين.
- نظم التحفيز والمكافآت.
- الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.
- الابتكار وإدارة المعرفة.

## سابعاً: منهجية الدراسة

### 1. منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يهدف إلى وصف دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وتحليل العلاقات بين عناصر الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي، كما يستخدم المنهج الاستقرائي لاستنباط النتائج والتوصيات من البيانات المجمعة من المؤسسات المعنية.

### 2. أدوات الدراسة

- استبيانات: توزع على الموظفين ومديري الموارد البشرية لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية.
- تحليل الوثائق والتقارير المؤسسية: لدراسة السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية وأثرها على الأداء.

2055 Limestone Rd STE  
200-C, Wilmington, DE,  
New Castle, US, 19808

Info@redveyuniversity.us  
http://www.redveyuniversity.  
us

### 3. مصادر جمع البيانات

- مصادر أولية: الاستبيانات والمقابلات المباشرة مع موظفي الإدارة العليا والمتوسطة.
- مصادر ثانوية: الكتب والمجلات العلمية والتقارير السنوية للمؤسسات والمقالات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

### 4. عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من موظفي ومديري الموارد البشرية في المؤسسات يمكن تحديد نوع المؤسسات مثل الصناعية، الخدمية أو التجارية وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقة لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية ويقدر عددهم بـ 100 فرد.

### 5. الأساليب التحليلية

- استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات لتحليل بيانات الاستبيانات.
- استخدام التحليل الاستنتاجي (مثل اختبار الفرضيات ومعامل الارتباط والانحدار) لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- الاستفادة من التحليل النوعي للمقابلات لفهم السياسات والتحديات المتعلقة بالموارد البشرية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

## ثامناً: متغيرات الدراسة

### 1. المتغير المستقل (Independent Variable)

إدارة الموارد البشرية: وهي الإجراءات والممارسات التي تتبعها المؤسسات لإدارة العنصر

البشري وتشمل على سبيل المثال:

- جذب وتوظيف الكفاءات البشرية.
- التدريب والتطوير المستمر للموظفين.
- نظم التحفيز والمكافآت.
- إدارة الأداء.
- الثقافة التنظيمية والابتكار.

### 2. المتغير التابع (Dependent Variable)

الميزة التنافسية للمؤسسات: وهي قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها والحفاظ على

موقعها في السوق وتقاس بعدة مؤشرات مثل:

2055 Limestone Rd STE  
200-C, Wilmington, DE,  
New Castle, US, 19808

Info@redveyuniversity.us  
http://www.redveyuniversity.  
us

- تحسين الأداء المؤسسي.
- زيادة الإنتاجية والجودة.
- القدرة على الابتكار والتجديد.
- الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.
- رضا العملاء وتعزيز السمعة المؤسسية.

### 3. متغيرات وسيطة أو ضابطة (Moderating/Control Variables)

قد تشمل بعض العوامل التي قد تؤثر على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

مثل:

- حجم المؤسسة ونوعها (صناعية وخدمية وتجارية).
- البيئة الاقتصادية والسوقية المحيطة بالمؤسسة.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.

## تاسعاً: هيكل الرسالة

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

### المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

- المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية ونشأتها.
- المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية.
- المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.

### المبحث الثاني: استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية

- المطلب الأول: استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية.

- **المطلب الثاني:** التدريب والتطوير المستمر للموظفين.
- **المطلب الثالث:** العوامل المؤثرة على تطوير إدارة الموارد البشرية.

### **الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية**

#### **المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها**

- **المطلب الأول:** تعريف الميزة التنافسية وأهميتها للمؤسسات.
- **المطلب الثاني:** أنواع الميزة التنافسية (تكلفة، جودة، ابتكار).
- **المطلب الثالث:** العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

#### **المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية**

- **المطلب الأول:** العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
- **المطلب الثاني:** دور التدريب والتطوير والتحفيز في بناء ميزة تنافسية.
- **المطلب الثالث:** تأثير الثقافة التنظيمية والابتكار على الميزة التنافسية.

### **الفصل الرابع: الدراسات السابقة.**

### **الفصل الخامس: الدراسات الميدانية وتحليل النتائج.**

### **الفصل السادس: النتائج والمناقشة والتوصيات.**

## النتائج

1. تبين أن غالبية المؤسسات (78%) لديها خطة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع أهداف المؤسسة، ما يعكس التنظيم والتخطيط الاستراتيجي الجيد.
2. أظهرت النتائج أن 74% من المؤسسات توفر برامج تدريب وتطوير مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين، مما يسهم في رفع كفاءتهم.
3. يتضح أن 76% من المؤسسات تقوم بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري وفق معايير واضحة وعادلة، مما يعزز الشفافية والمساءلة.

4. تشير النتائج إلى أن 70% من المؤسسات تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يدعم بيئة عمل تشاركية.
5. يظهر أن 72% من المؤسسات تقدّر جهود الموظفين ومكافأاتهم عند تحقيق الأهداف المحددة، ما يحفز الأداء المتميز.
6. بينت النتائج أن 73% من المؤسسات توفر بيئة عمل تمكّن الموظفين من الإبداع والمبادرة، مما يعزز الابتكار داخل المؤسسة.
7. أظهرت الدراسة أن 71% من المؤسسات لديها نظام فعال لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز، ما يزيد من الإنتاجية والتحفيز الذاتي.
8. بينت النتائج أن 70% من المؤسسات تربط تطوير الكفاءات والمهارات بفرص الترقية، مما يعزز التطوير الوظيفي المستدام.
9. تشير النتائج إلى أن 72% من المؤسسات تشجع التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين لتعزيز التعاون الداخلي.
10. أظهرت الدراسة أن 74% من المؤسسات تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء العام وزيادة التنافسية في السوق.

11. تبين أن 72% من المؤسسات تساهم باستمرار في تطوير منتجات أو خدمات جديدة، مما يعكس التزامها بالابتكار.

12. بينت النتائج أن 70% من المؤسسات لديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق أو البيئة الاقتصادية، ما يعكس مرونتها واستعدادها للتحديات.

13. أظهرت الدراسة أن 75% من المؤسسات تحرص على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية بشكل مستمر، ما يزيد من الكفاءة والإنتاجية.

14. تشير النتائج إلى أن 76% من المؤسسات تعتمد سياسات واضحة لتحسين رضا العملاء، ما يسهم في تعزيز ولاء العملاء.

15. بينت النتائج أن 71% من المؤسسات تشجع الابتكار والإبداع بين الموظفين لتعزيز تنافسيتها، مما يدعم ميزة المؤسسة في السوق.

16. أظهرت الدراسة أن 72% من المؤسسات تتابع أداءها مقارنة بالمنافسين بانتظام، ما يعكس حرصها على المحافظة على مكانتها التنافسية.

17. تبين أن 75% من المؤسسات تعتمد على أساليب قياس الأداء لزيادة الميزة التنافسية، مما يسهم في تحسين الاستراتيجيات والعمليات الداخلية.

18. أظهرت الدراسة أن 78% من المؤسسات ترى أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تطوير الموظفين.

19. بينت النتائج أن 78% من المؤسسات تشجع تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين لتحسين الأداء، ما يعزز التعلم المؤسسي والابتكار الجماعي.

20. أظهرت الدراسة أن 80% من المؤسسات ترى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ساهمت في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، مما يعكس التأثير الإيجابي للإدارة على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية.

## التوصيات

1. يجب على المؤسسات وضع خطط استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتوافق مع أهداف المؤسسة لضمان توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الميزة التنافسية.
2. ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين وتطوير كفاءاتهم بما يتماشى مع متطلبات السوق والتغيرات التكنولوجية.
3. اعتماد معايير تقييم أداء دقيقة وشفافة لضمان تحفيز الموظفين وتشجيع الأداء المتميز، وربطه بفرص الترقية والمكافآت.
4. تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وفتح قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين لتعزيز التعاون والابتكار.
5. تبني سياسات تدعم الإبداع والمبادرات الفردية والجماعية، بما يسهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الميزة التنافسية.
6. العمل على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية بشكل مستمر، وتطبيق سياسات واضحة لتحسين رضا العملاء وتعزيز ولائهم.
7. استخدام أساليب قياس الأداء لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين لتعزيز الأداء العام.
8. تطوير استراتيجيات لإعداد الموظفين والمؤسسات للتكيف بسرعة مع التغيرات السوقية والبيئية، لضمان استدامة الميزة التنافسية.

## المنافسة

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم على الأداء المتميز. فقد بينت النتائج أن غالبية المؤسسات لديها خطة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، وأن البرامج التدريبية المستمرة والتقييم الدوري للأداء تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتطوير قدراتهم، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المتغيرة، ويتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت أن تنمية رأس المال البشري تعتبر من أهم أدوات الميزة التنافسية المستدامة.

كما تشير النتائج إلى أن غالبية المؤسسات تعتمد سياسات تحفيز وتقدير واضحة للموظفين، بما يشمل المكافآت والترقيات وربط تطوير الكفاءات بالفرص المستقبلية، مما يعزز الالتزام والولاء للمؤسسة. أظهرت الدراسة أيضًا أن بيئة العمل الداعمة للإبداع والمبادرة تشجع الموظفين على ابتكار حلول جديدة، وهو عامل رئيسي في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، بما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد أن التحفيز الإيجابي والاعتراف بالإنجازات يسهمان في زيادة الإنتاجية والتميز المؤسسي.

أظهرت الدراسة كذلك أن المؤسسات التي تشجع التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، وتتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، تحقق أداءً أفضل وابتكارًا أعلى. فالتواصل الفعال وتمكين الموظفين يعززان الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويساعدان في نقل المعرفة والخبرات بين الفرق المختلفة، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الميزة التنافسية، بما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة التي ربطت بين المشاركة في صنع القرار والابتكار المؤسسي والأداء المتميز.

كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تعمل على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية بشكل مستمر، وتطبق سياسات واضحة لرفع رضا العملاء، تحقق أداءً مؤسسيًا متقدمًا مقارنة بالمنافسين. فالكفاءة التشغيلية تقلل الهدر وتزيد الإنتاجية، بينما يؤدي التركيز على رضا العملاء إلى تعزيز الولاء وتحسين سمعة المؤسسة في السوق، ما يؤكد أهمية دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مؤشرات الأداء الاستراتيجية لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تشجع الابتكار والإبداع، وتتابع أداءها مقارنة بالمنافسين، وتتمتع بالقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، تتمكن من المحافظة على ميزتها التنافسية. فالابتكار المستمر وربط تطوير الموظفين بالأهداف الاستراتيجية يعزز استجابة المؤسسة لمتغيرات البيئة

الاقتصادية ويزيد من قدرتها على المنافسة، وهو ما تدعمه الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن الابتكار والمرونة التنظيمية من أهم عوامل الاستدامة والنجاح المؤسسي في الأسواق التنافسية.

وتتوافق نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة التي أظهرت أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية. كما تؤكد النتائج أن الاستثمار في تطوير الموظفين، وتحفيزهم، وتمكينهم، ورفع كفاءتهم التشغيلية، وتشجيع الابتكار، كلها عناصر مترابطة تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة، مما يعكس الدور الحيوي للموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بشكل ملموس.

## الخاتمة

لم يعد تدبر الموارد البشرية مجرد مهمة إدارية تقليدية ، تنحصر في شؤون التعيين والتعويضات بل أصبحت نظام شامل يقوم باستغلال العنصر البشري باعتبار المورد والعنصر الأساسي والأكثر اثرا لوصول المؤسسة للغايات المطلوبة .

حيث أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية بل أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسة والميزة التنافسية ، وأثبتت النتائج ان الاستثمار في تطوير الموظفين وتحفيزهم وتشجيع الابتكار لديهم كلها عناصر تساعد على خلق ميزة تنافسية مستدامة .

وعلى ذلك فإن الموارد البشرية تلعب دور أساسي ورئيسي في تعزيز وتمديد الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال التخطيط الاستراتيجي وتطوير المهارات للمنافسين وتحفيزهم على الأداء والتميز فيه .

في النهاية لا يسع لنا سوى ان ندرس مدى أهمية الموارد البشرية في وصول المؤسسات للأسبقية التنافسية حيث ان الموارد البشرية المكون الرئيسي الذي ينجز الابداع والقدرة على التأقلم مع التحولات الاقتصادية والتقنية العصرية المتسارعة والعنصر الأساسي والفاصل في تطوير عمل المنشأة وضمان استمرارها وتميزها في سوق العمل المحلي والعالمي .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. ابراهيم خالد عبد الله، (2015م)، دور اتخاذ القرارات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف غير الحكومية العراقية (مصرف بغداد). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مج12، ع35، ص273.
2. أسامة موسى، (2007م)، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. اسماء بن عيسى ، (2016م)، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال موارد بشرية، ص67.
4. اسماء هلايل العوايشة، (2006م)، اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة عمان من الجامعة الأردنية، ص 30

5. أماني بوشارب، (2023م)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

6. بلخضر نصيرة، (2007م)، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، ص25.

7. بن عنتر، عبد الرحمن، (2010م)، ادارة الموارد البشرية، اليازوري، عمان الاردن، ط1، ص17.

8. بهوري نبيل، (2018م)، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ص56.

9. بهوري نبيل، (2018م)، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية.

10. ثامر البكري، (2008م)، إستراتيجيات التسويق عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص193

11. جاري ديسلر، (2007م)، إدارة المواد البشرية، توجه محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ص46.

12. جلد محمد،(2021م)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة، ص13.

13. جمال الدين محمد المرسي،(2003م)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: الإسكندرية، ص 16

14. حسن فلاح حسن،(2009م)، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات ليل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، من 19

15. حسين برقي،(2007م)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونطراك، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص4

16. حمد عبد الرحمن الطعيمي،(2025م)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السعودية، دراسة حالة شركة المراعي فرع منطقة عسير، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، ع2.

17. حمداوي وسيلة،(2004م)، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص89.

18. خالد عبد الرحيم المعبتي، (2003م)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص28.
19. الداوي، الشيخ، (2008م)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقة، ع2، ص9.
20. درة والصباغ، عبد الباري ابراهيم و زهير نعيم، (2008م)، ادارة الموارد البشرية في القرن 21 منحى منظمى، دار وائل، عمان الاردن، ط1، ص19.
21. راوية حسن، (2002م)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية، ص50.
22. رقية حساني، (2016م)، الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)، مجلة إقتصاد المال والأعمال، ع2، ص54.
23. ريم إبراهيم علي، (2021م)، أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ص2.
24. سعاد نانف برنوطي، (2001م)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان، ص58.
25. سلمى محمد الجغوبي، (2022م)، درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارت الجوده، ص126.

26. سميرة بن عومر سلطانة، (2024م)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة العلوم التسيير، تخصص

إدارة استراتيجية، ص24.

27. شارف عبد القادر، (2010م)، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية

حالة مؤسسات الجزائر " أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3،

الجزائر، ص137.

28. شنشونه محمد، (2013م)، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة

مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع13، ص98-99.

29. صالح مفتاح، (2004م)، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ملتقى

دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة،

ص14.

30. صلاح هادي الحسيني، (2009م)، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية

في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير قسم الإدارة الأكاديمية العربية في الدغمارك، ص99-100.

31. طلال صالح الحياصات، (2022م)، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، ع41، ص643.

32. عبد الباري إبراهيم نرة وزهير نعيم الصباغ، (2008م)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، ص217.

33. عبد الغفار حسن، (1991م)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، ص14.

34. عبد الفتاح عصمت عبد الله، (2004م)، إثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص116

35. عبد القادر بوبعة، (2017م)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، الجزائر .

36. عبدالسلام علي صالح، (2025م)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني فرع الظهرة، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، ع1.

37. عرفات ناصر جاسم اليوسف، (2022م)، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية في مصرف الاتحاد العراقي الأهلي فرع البصرة، مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

38. علي السلمي، (2002م)، ادارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص108.
39. علي السلمي، (2000م)، تنمية الموارد البشرية، السبيل إلى الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج23، ع2، ص107.
40. علي السلمي، (1985م)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص19.
41. علي غازي، (2014م)، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، ع3، ص8.
42. عمر وصفي عقيلي، (2005م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، ص11.
43. عمري سامي، (2007م)، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص57.
44. فالي ياسين، (2019م)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، ع1.

45. فيروز بوزوين، (2017م)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1، ص24.

46. قدوري محمد السعيد، (2018م)، "أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على وظائف إدارة الموارد البشرية حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) حاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي". كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 15 ماي، ص 7

47. محمد بن على بن حسن الليثي، (2008م)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري ، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، ص7.

48. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات تقنيات الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، ص132.

49. محمد سعيد سلطان، (1993م)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، ص117.

50. محمد سعيد سلطان، (1993م)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، ص40

51. محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2006م)، إدارة الموارد البشرية دار المناهج للنشر والتوزيع عمان،

الأردن الطبعة الأولى، ص 16

52. مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، (2004م)، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري،

التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة

والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ص 9-10.

53. معين أمين السيد، (2010م)، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية

الحالية، دار اليازوري، الأردن، ط1، ص 27-28.

54. مؤيد سعيد السالم، (2009م)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء، عمان

الاردن، ط1، ص34.

55. نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، (2007م)، الإدارة الاستراتيجية . الاسكندرية:

المكتب الجامعي الحديث، ص104.

56. نجوى وفائي سليم، (2020م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز

المؤسسي : دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية

والاجتماعية، ع6، ص218.

57. نسرين المرهون ،(2009م)، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الإقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال،ص44.
58. نسيمه، هدى طير عطيط ،(2016م)، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،ص103.
59. النعيمي، محمد عبد العال، (2008م)، تحقيق الدقة في ادارة الجودة، مفاهيم وممارسات دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص43.
60. نور الدين حاروش،(2011م)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى،ص15-16.
61. هاجر خالد حاتم،(2021م)، استراتيجيه ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال،ص1.
62. الوليد بشار يزيد، (2009م)، الادارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، الراية، عمان الاردن،ص62.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2).
2. Alshafi, A. M. Y., & YILDIZ, N. (2026). The Role of Human Resource Management in Achieving Competitive Advantage. *Academia Open*, 11(1).
3. Borghini, EC. (2013): Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation. *Journal of creative behavior viol*, 31(1),p.226.
4. Charles–Henri Besstré des horts,(1990) ,gérer les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils les éditions d'organisation, Paris, P.147–148.

5. Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human resource management journal*, 27(1).
6. Fitriyah, L., & Sholihah, I. (2023). Effective Human Resource Management Strategy: Improving Excellent Service For Competitive Advantage. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 5(2).
7. Khemraj, S. (2023). Enhancing Competitive Advantage through Learning Capabilities and Innovative Human Resource Management. *Intersecta Minds Journal*, 2(1).
8. Pham, H. (2020). Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry. *Management science letters*, 10(4).

9. Prime, F., (2015), Les ressources humaines numérique en 32 témoignages. France: éditions Kawa,p.76.
10. Rusdiah, N. (2024). Strategic human resource management: Enhancing competitive advantage in educational institutions. MANAZHIM, 6(1).