

أثر العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

دراسة في شركة مصاغ في مدينة جدة

إعداد الطالب/ رهنف عبد الكريم العامري

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله الله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، الذي أسعى من خلاله إلى الإسهام في إثراء المعرفة حول أثر تأهيل المرد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

أتوجه بجزيل الشكر إلى مشرفي البحث د. فايز الجراد، د. الفيصل عبد الحميد، على توجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم الثرية التي كان لها الأثر الكبير في تطوير البحث وصياغة بالشكل الأمثل.

كما لا يفوتني أن أقدم بخالص الامتنان إلى إدارة وموظفي شركة مصاغ الذين أبدوا تعاون كبير في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة.

كما أخص بالشكر إلى عائلتي وزملائي الذين لم يدخلوا على بالنصح والتشجيع المستمر.

في الختام أسأل الله أن ينفع بهذا البحث وأن يكون سبب في تطوير سياسات تأهيل الموارد البشرية وتحقيق القدرة والميزة التنافسية في الشركات سائلة المولى عز وجل التوفيق والسداد للجميع.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
فهرس المحتويات	4-5
قائمة الجداول	5
المستخلص	7
الفصل الاول	8
المقدمة	9
مشكلة الدراسة	11
أهمية الدراسة	12
أهداف الدراسة	13
تساولات الدراسة	14
فروض الدراسة	15
الفصل الثاني	19
الدراسات السابقة والإطار النظري	19
المقدمة	20
أولا الدراسات السابقة	21
المقارنة بين الدراسات	23
ثانيا الإطار النظري	24
الفصل الثالث	32
منهجية الدراسة	33
مقدمة	33
طرق البحث	33

العنوان	رقم الصفحة
مجتمع البحث	33
ادوات الدراسة	34
حدود البحث	34
الفصل الرابع	35
مقدمة	36
تحليل بيانات	37
اختبار فرضيات البحث	38
النتائج	43
التوصيات	44
المقترحات	44
المراجع	45
المراجع العربية	46
المراجع الاجنبية	47
الملاحق	48
Abstract	54
The title	55

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	رقم الجدول
27	جدول رقم 1
31	جدول رقم 2
37	جدول رقم 3
37	جدول رقم 4
38	جدول رقم 5
38	جدول رقم 6
39	جدول رقم 7
39	جدول رقم 8

المستخلص:

من أكبر التحديات التي تواجهها شركات اليوم قدرتها على المواكبة وتكيفها مع المتغيرات. حيث ان اهم الركائز وضمان بقائها وازدهارها هو المورد البشري وهنا تظهر اهمية ادارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لذا هدفت هذه الدراسة على تقديم توصيات عملية لشركة مصاغ لتحسين ادائها التنافسي من خلال تأهيل موظفيها. وتعتبر العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية موضوع حيوي في إدارة الاعمال، والتعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مصاغ في مدينة جدة، حيث تمثلت متغيرات الدراسة في دور ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بآبعدها والميزة التنافسية كمتغير تابع. لغاية تحقيق اهداف هذه الدراسة تم تصميم استبان بناء على الدراسات ذات علاقة لجمع البيانات من عينة وتمثلت في ٥١ عينة. وتوصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

ان لإدارة الموارد البشرية علاقة قوية ودور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مصاغ، وضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب وبوظائف الموارد البشرية من خلال التطبيق الفعال للممارسات، وتلعب وظائف الموارد البشرية دورا حاسما في تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية في داخل الشركة

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، استراتيجية الموارد البشرية، التدريب

الفصل الأول

المقدمة:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية الى كسب ميزة تنافسية على غيرها من الشركات العاملة بنفس المجال من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال امكانياتها ومواردها المختلفة التي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية وتؤدي إدارة الموارد البشرية دور هام جدا في جعل العنصر البشري يكسب ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في الشركة حتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة (التنافسية للشركة) (أبو بكر، 2008)

تزداد أهمية الموارد البشرية كعامل أساسي لنجاح الشركة على المدى البعيد وتعد الموارد البشرية في الشركات من أهم الموارد التي تقوم عليها ، فهي المحرك الرئيسي الذي يعمل على استثمار القوى البشرية بالطريقة الأمثل لتحقيق اهداف الشركة ،تزداد أهمية الموارد البشرية كعامل أساسي لنجاح الشركات على المدى البعيد ،وهي تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الاستراتيجية، والاستخدام المنظم للموارد البشرية يكسب الشركة الميزة التنافسية اتجاه المنافسين الآخرين في الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في الشركة جاء نتيجة تطور مفهومها نظرا لزيادة المنافسات بين الشركات اصبح النجاح في السوق هو لتلك الشركات التي تحقق الميزة التنافسية في شركتها ، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن ،ومن مشاكل الدراسة تنافس الشركات في العصر الحالي و صعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة نظرا لعولمة الاسواق، فكيف ممكن ان يساعد ويساهم تأهيل الموارد البشرية في تحقيق التنافس ،فقد ركزت الكثير من الشركات على الاستثمار في أهم مواردها وهي الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تنمية هذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية في السوق ففي ظل الاقتصاد العالمي المتغير والمنافسة الشديدة التي تواجهها الشركات على مختلف الأصعدة اصبحت الموارد البشرية حجر الزاوية وتلعب دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات و تحقيق النجاح المؤسسي وعنصر اساسيا في تحقيق النجاح لكل الشركات ، وتعد الموارد البشرية مصدرا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية التي تساعد الشركات في التفوق على منافسيها في السوق وتحسين الانتاجية مما يمكن الشركات من تحقيق تفوق مستدام في الاسواق .ان الموارد تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة الى انها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية.

مصطلحات الدراسة:

لذا تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة التي تعمل على جذب وتنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة.

ويجد (عباس، 2006) انها أنشطة مكتسبة من خلال استمرارية التنمية في عملية الاهتمامات بالموارد البشرية التي تشكل استراتيجية شاملة قوامها التوظيف والتطوير والتخطيط تقوم بالاداء واطهار أهمية العلاقات الوظيفية.

وتعرف التنافسية على مستوى الشركة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق العالمي.

ويعرفها (Meagan) بأنها أداة الشركات لأنشطتها بوفرة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.

حيث تهدف هذه الدراسة الى ابراز أهمية أثر تأهيل الموارد البشرية والميزة التنافسية بين العاملين وإبراز أهمية التدريب والتأهيل وتطوير العنصر البشري لتحقيق الكفاءة في الميزة التنافسية، نظرا لزيادة المنافسة بين الشركات والمنظمات في نفس المجال والقطاع، أصبح النجاح في السوق هو لتلك الشركات والمنظمات التي تحقق ميزة تنافسية في السوق، التدريب مهم وضروري لتحسين الكفاءة، من خلال تأهيل العامل بشكل مستمر من خلال التدريب وتأهيل وتطوير مهارته في عملية التنمية الإدارية ونجاح التدريب يحقق اهداف فائقة وفعالة في التخطيط والتنفيذ حتى يتمكن العامل من تأدية العمل بشكل مناسب،(الخطيب،2006 ص287).

إذا التدريب هو المفتاح الرئيسي في تطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهارتها في الشركات، فالأفضل للشركة الان أن تعمل على تحسين أداء عاملينها بشكل مستمر لتستطيع التنافس والتميز، من اجل رفع مستوى كفاءات وتحسين أداء وزيادة إنتاج مستقبلية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والإنتاجية والاقتصاد (الحمادي،1999).

تحاول هذه الدراسة تبين العلاقة الموجودة بين أثر تأهيل وتدريب الموارد البشرية واكتساب الشركة ميزة تنافسية والخروج بمجموعة من النتائج تسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز من قدرة الشركة على التكيف والنمو في بيئة العمل المتغيرة عن طريق التدريب والتوجيه.

ولأهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة مصاغ في مدينة جدة

-مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة التي تتناول تأهيل العلاقة بين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية انه تتنافس الشركات في العصر الحالي على مواردها البشرية كأحد العوامل الأساسية للتنافس ولتحقيق التفوق في سوق الأعمال والحصول على ميزة تنافسية لضمان نجاح الميزة التنافسية

ومع تزايد حدة المنافسة والعولمة، أصبح من الضروري تحسين كفاءة هذه الموارد من خلال

تأهيلهم المستمر وتطوير مهاراتهم، على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تُعطى لتأهيل الموارد البشرية، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه تحديات في تحقيق العائد المطلوب من استثماراتها في هذا المجال، فتتمثل مشكلة الدراسة في التحقق من العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، ومدى تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء المؤسسات وقدرتها على التفوق على منافسيها. هل يؤدي الاستثمار في تأهيل الموظفين إلى تحقيق ميزة تنافسية فعالة ومستدامة؟ وهل تختلف هذه العلاقة بناءً على نوع الشركة أو القطاع الذي تعمل فيه وكيف ممكن لتأهيل الموارد البشرية ان يساعد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة وماهي اهم العوامل التي تطور العنصر البشري

إذا تتمحور اشكالية مشكلة دراسة البحث ممثلة في بعض الأسئلة:

1. مامدى تأثير تأهيل الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية لشركة مصاغ؟
2. ماهي التحديات التي تواجه شركة مصاغ في تأهيل مواردها البشرية وكيف يمكن التغلب عليها لتحقيق الميزة التنافسية؟
3. هل تختلف العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بناءً على حجم شركة مصاغ او القسم الذي تعمل به؟

أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية هذه الدراسة لافاق جديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على العلاقة التي تربط تطوير رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية المبنية على الموارد البشرية. كما تسعى إلى تقديم استراتيجيات جديدة لتطوير كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية مما يزيد من قدرة شركة مصاغ التنافسية في الأسواق العالمية.

يمكن حصر أهمية هذا البحث في نقاط:

1. كيف يمكن ان يساهم تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء الشركة على المدى الطويل
2. ماهي القيمة المضافة التي يمكن ان تقدمها برامج تأهيل الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
3. لماذا يعتبر الاستثمار في تأهيل الموارد البشرية اداءة استراتيجية لتحقيق التفوق في الشركة
4. كيف يساعد فهم العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والميزة التنافسية في تحسين استراتيجيات الشركة للتكيف مع التغيرات في بيئة الاعمال.

اهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو في كيف ممكن أن يساهم تأهيل الموارد البشرية في تحسين قدرة شركة مصاغ على المنافسة وتحقيق التفوق في الاسواق والشركات المنافسة ، و تحليل اثر تأثير برامج التدريب والتطوير على اداء العامل في الشركة بشكل عام لفهم و معرفة فعاليتها في مدى تحقيق الاهداف ، و النظر على حجم الشركة و طبيعة عملها هل ستؤثر العلاقة بين تأهيل الموظفين وتعزيز الميزة التنافسية ، وتسليط الضوء على التكنولوجيا في تدريب وتحسين العملاء وجعلهم اكثر كفاءة وابتكار ومعرفة معظم المشاكل التي ستواجه الشركة والعميل والبحث عن حلول عملية للتخطي .

يتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الاهداف الفرعية التي تتمثل في:

- معرفة كيفية مساعدة تأهيل الموارد البشرية للشركة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والعالمية بين الشركات المنافسة.
- تحديد عوامل نجاح البرامج التدريبية والدعم الاداري وتوفير الموارد اللازمة للعاملين في الشركة.
- معرفة مدى قياس الاثر الذي ممكن أن يتركه الاستثمار في الموارد البشرية على أداء الشركة العام من حيث الانتاج او العائد المالي.
- التوصل الى توصيات عملية للشركة التي تساعد وتساهم في استثمار تأهيل العاملين لتحقيق أفضل النتائج في بيئة عمل تنافسية.
- التأكد من ان الشركة تعتمد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تساؤلات الدراسة

تتمحور إشكالية البحث في تساؤلات رئيسية وفرعية:

تساؤلات رئيسية:

1. ماهو دور تدريب الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية لشركة مصاغ؟

في أي طرق يؤدي تطوير مهارات الموظفين الى تحسين أداء الشركة

هل هناك أي علاقة بين تمويل برامج التدريب كونها القائد في السوق

2. ماهي بعض المشاكل الشائعة التي تواجهها الشركة في عملية تدريب موظفيها؟
ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه برامج التدريب والتطوير داخل الشركة
ماهي الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لمعالجة قضايا التدريب داخل شركة مصاغ؟

3. ماهي بعض المشاكل الشائعة التي تواجهها الشركة في عملية تدريب موظفيها؟
ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه برامج التدريب والتطوير داخل الشركة
ماهي الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لمعالجة قضايا التدريب داخل شركة مصاغ؟

4. ما الاسلوب الأكثر فاعلية في تأهيل الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية؟
ماهي الأساليب الحديثة التي تتبناها شركة مصاغ في تأهيل موظفيها
كيف يمكن للتكنولوجيا ان تسهم في تحسين فعالية برامج التدريب

5. ماهي التحديات التي ممكن ان تواجه شركة مصاغ في تأهيل موظفيها؟
ما أبرز العقبات والمشاكل التي تعترض برامج التدريب والتطوير داخل شركة مصاغ
كيف يمكن التغلب على التحديات المرتبطة بالتأهيل المستمر للموظفين؟

تساؤلات فرعية:

1. كيف يؤثر استخدام التكنولوجيا في برامج التدريب على تحقيق الميزة التنافسية؟
مادور التعلم الالكتروني والتقنيات الحديثة في تحسين فعالية التدريب؟
هل تزيد التكنولوجيا من قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق؟
2. ماهو مدى ارتباط تدريب القادة والجوانب القيادية في تحقيق التنافسية في السوق؟
3. كيف يؤثر تحسين المهارات المهنية في مجال القيادة على أداء الفريق والأداء العام للشركة؟ هل يدعم التدريب التنفيذي بشكل إيجابي مرونة للشركة؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة قوية وإيجابية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
- ادارة الموارد البشرية تساعد بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية.
- مواجهة جميع تحديات تأهيل الموارد البشرية يؤدي الى تحسين القدرة التنافسية للشركة
- تأهيل القادة داخل الشركة يقوي من الميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية:

- تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها في تفعيل العنصر البشري.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب يساعد في فعالية تأهيل الموارد البشرية.
- تساهم عملية التدريب في خلق ميزة تنافس في الشركة.

- يساهم ويساعد نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية.

يمكن صياغة الفرضية العامة التالية: أن لأدارة الموارد البشرية دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على عدة نظريات علمية لتأسيس الإطار النظري للبحث

نظرية رأس المال البشري : human capital theory

تركز النظرية على أن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والخبرات يُعتبرون موارد قيمة للشركة في الاستثمار والتعليم وتدريب الموظفين يعود بفوائد كبيرة وفعالة على أداء الشركة.

علاقتها بالدراسة: تؤكد النظرية أن تأهيل العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم، مما يعزز قدرة الشركة على المنافسة في السوق.

نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory)

تركز النظرية على أن الشركات التي تمتلك موارد أو قدرات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية.

علاقتها بالدراسة: تأهيل الموارد البشرية يعتبر وسيلة لبناء قدرات فريدة تعزز الميزة التنافسية للشركة.

نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تركز النظرية على أهمية التعلم المستمر داخل الشركة لتحسين العمليات وتطوير الموظفين.

علاقتها بالدراسة: تأهيل الموارد البشرية يعتبر من أشكال التعلم التنظيمي الذي يعزز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات وزيادة الابتكار.

نظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management Theory)

تؤكد النظرية أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون جزءاً من الاستراتيجية العامة للشركة لتحقيق الأهداف التنافسية.

علاقتها بالدراسة: استخدام استراتيجيات تأهيل الموارد البشرية بشكل منهجي يساهم في تحقيق الأهداف التنافسية للشركة.

نظرية رأس المال الفكري (Intellectual Capital Theory)

تركز النظرية على أن المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظفون تعتبر مصدراً أساسياً للإبداع والابتكار، وبالتالي تحقيق النجاح في الأسواق

علاقتها بالدراسة: تأهيل الموارد البشرية يعزز رأس المال الفكري للشركة، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتفوق على المنافسين.

نظرية الكفاءات الأساسية (Core Competencies Theory)

تركز النظرية بأنها تشير إلى أن الميزة التنافسية تنبع من القدرات أو المهارات الجوهرية التي تتفوق فيها الشركة على منافسيها.

علاقتها بالدراسة: تدريب وتطوير الموظفين يساهم في بناء كفاءات أساسية جديدة تعزز قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة.

خلاصة النظريات:

الدراسة تعتمد على هذه النظريات لتأكيد أن تأهيل الموارد البشرية يعتبر أداة أساسية لبناء القدرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين في الشركة، يمكن للشركة تعزيز كفاءتها وقدرتها على الابتكار، مما يساعدها في تحقيق التفوق في الأسواق التنافسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

في هذا الفصل سنعرف عن الدراسات السابقة ونحلل الدراسات ,تعتبر الدراسات السابقة الحجر الرئيسي لفهم السياق البحثي وتحديد الفجوات البحثية التي قد تساعد في فهم الدراسة الحالية في معالجتها وفهمها، في هذا الفصل سنعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات، هذه الدراسة تسلط الضوء على فعالية وأهمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى:

دراسة " بن قايد الزهراء " بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية 2008.

هدفت هذه الدراسة الى أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية الميزة التنافسية. توصلت هذه الدراسة الى ان المورد البشري هو العنصر الأساسي للمسرة التنافسية التي يمكن تمييزها من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد والكفاءات وان نجاح المؤسسة قيد الدراسة في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر يرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري كونه المحدد الجوهرى للتنافسية، وان الميزة التنافسية تنشأ في بيئة ديناميكية ويرتبط مصدرها بموارد وكفاءات المؤسسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، واعتمدت على المقابلات الشخصية الى جانب بعض الطرق الإحصائية التي تسمح بالتحليل والقياس.

-الدراسة الثانية:

دراسة " حسن ع 2010 " بعنوان " (ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) في شركة زين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز، لبيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين، منهج الدراسة هو الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها وجود تأثير للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز عند مستوى معين (0.05) ووجود أثر ذي دلالة للتدريب والتطوير في تحقيق التميز (0.05) ووجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي (0.05)، ووجود أثر ذا دلالة معنوية للتعويضات والصحة المهنية في تحقيق التميز (0.05).

-الدراسة الثالثة:

دراسة "عناني مسعودة " بعنوان " (إثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت -برانيس-بسكرة وهدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تخفيض التكلفة، الابتكار) في المؤسسة. وقد تبين ان إدارة المواهب لها تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

-الدراسة رابعة:

دراسة "العنوم محمد فوزي" بعنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الأردنية" في الأردن (2009-2010) هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الادوية. تبين من خلال الدراسة مدى تبني الجودة، والبحث، والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء.

-الدراسة الخامسة:

دراسة"الشعوبي وفاء" بعنوان"مامدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة"دراسة وصفية على اتصالات الجزائر بورقلة (2009-2010)

هدفت الدراسة على معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة تبين من خلال تميز الافراد يقاس لكل واحد على حدا اي على حسب العمل الذي تم إنجازه والشئ الإيجابي لدى الموارد البشرية في المؤسسة هوا ادراكهم ان اهداف وطموحات المؤسسة هي اهداف من الدرجة الأولى وان تحقيق أهدافها هو لاهدافهم.

-الدراسة السادسة:

Jeff Schatten and Edward w Miles, Faye A sisk , (Elizabeth F Chapman

Human Resources development and Human Resources management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation (2016)

إشارة هذه الدراسة إلى التأثير المشترك لإدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في استخدام الميزة التنافسية من خلال دمج التشابه التوحيد التميز التخصيص في ممارسة الموارد البشرية يمكن للموارد يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها الفريدة واستخدامه تفوق التنافسية الموارد البشرية كمصدر لمي التنافسية المستدامة مما يشير إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء التي أنشأت بعض ممارسات تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية تؤدي إلى أداء أكبر لشركة على الرغم من أن الآلية التي يوجد بها هذا الارتباط تظل بمثابة الصندوق الأسود إلا أن الأدلة الجوهرية تظهر أن المنظمات تستفيد من خلال تبني ممارسات تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى أنظمة عمل عالية الأداء نقص منظورين متابعين النظرية المؤسسية والنظرة القائمة على الموارد وتأثيره على أنظمة العمل عالية الأداء نحن نرى أن الموارد المنظمات التي تلتزم بمبادئ النظرية المؤسسية تعاني من تماثل في بعض ممارسات تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية في حين أن سمات الرؤية القائمة على الموارد

تخلق طرق تميز بها الشركات بين ممارستها نحن نفترض أنه لكي تكون الشركات قادرة على المنافسة يجب عليها أن توازن بين تأثير الضغط المؤسسي وتأثير تميز وجهات النظر القائمة على الموارد.

-الدراسة السابعة:

Employee satisfaction , Mohammad Abdhjeeleh, Ibrahim Harazneh,(Hamzah Elrehail human resource management practices and competitive advantage: The case of northern 2020).cyprus

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتقييم الأداء والتدريب على أداء العاملين وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وهي التعويضات وتقييم الأداء والتدريب على أداء العاملين وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وترتبط ممارسة إدارة المواد البشرية الفعالة مثل تحليل وتصميم الوظائف وتقييم الأداء وتوظيف بزيادة رضا الموظفين مما يساهم بدوره في تحقيق ميزة تنافسية على سبيل المثال الموظفين وعندما أجهم مما يؤدي إلى تعزيز الموظف التنفسي للمؤسسة.

المقارنة والتحليل بين الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة تبين لنا أنها ركزت على التعريف بإدارة الموارد البشرية وكذلك الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها عن طريق البحث عن الاستراتيجيات وأساليب لتحقيق الميزة التنافسية، وقمنا بالتركيز على الابتكار وكيفية تكوين وتدريب العنصر البشري، التدريب يساعد ويعزز من قدرة الشركات على التفوق في الأسواق المتغيرة. وأيضا التحفيز الذي يعتبر عامل أساسي رئيسي في رفع مستوى أداء العامل للحصول على النتائج المرجو الوصول إليها، وتم التركيز أيضا على طرق المحافظة على الكفاءات البشرية في كل مؤسسة وشركة، علاوة على ذلك فإن الشركة يجب عليها التركيز على كل نقطة تمكنها من تحقيق الرضا والالتزام المضيفي لدى الموظفين والتفوق المستند وأيضا تعزيز القيم المشتركة بين الموظفين والإدارة

تتمثل هذه النقاط في:

-استراتيجية التحفيز المتنوعة مثل الحوافز المالية والمكافآت

-تبني المؤسسة أساليب إبداعية في إدارة موارد البشرية نظرا إلى بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة

-التركيز على بناء ثقافة تنظيمية قوية تشجع على الابتكار وتدعم التعاون بين الفرق

في المجمل دراستنا تهدف الى:

- تقديم رؤية جديدة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وميز التنافسية
 - تسليط الضوء على استراتيجيات التكوين الفعالة والتدريب وتحفيز الموظفين
 - التركيز على الحفاظ على الكفاءات البشرية تعامل أساسي لتحقيق التفوق المستدام في بيئة العمل.
- بالرغم من وجود دراسات عديدة حول علاقة تأهيل الموارد البشرية والميزة التنافسية الا ان هناك وضوح لفجوة في التركيز على تأثير تأهيل الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الكبيرة.

الإطار النظري

تعتبر العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية موضوع حيوي وشيق في إدارة الاعمال، حيث تلعب دور محوري في تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات. وتشير الأبحاث الى ان تطوير الموارد البشرية يمكن ان يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة، وفي هذا الفصل سنستعرض الى ابراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للشركة. والتحديات والمسؤوليات والمهام، والفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية..، والقدرة التنافسية.

أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للشركة:

لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة ان المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" وماقد تتميز به تلك الموارد من خصائص وان كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول الى تلك القدرة التنافسية، الا

انها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري في التصميم والإبداع الفكري والتخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، التنفيذ والإنجاز وغيرها من الإنجازات التي هي من انتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للشركة.

أولاً: إدارة الموارد البشرية: التحديات، المسؤوليات والمهام

1. التحديات: تواجه الشركات المعاصرة مجموعة من التغيرات هي بمثابة تحديات يجب مجابتهها والتغلب عليها.
تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية المساعدة والمساهمة في مجابهة هذه التحديات، وذلك من خلال تفعيل دور هذه الإدارة. فعملية التفعيل هذه لا تكون الا من خلال توجيه الاهتمام لها ومنحها الاولوية واعادة النظر في مفاهيمها حول الادارة وفي استخدامها للعنصر البشري.
ويمكن تلخيص هذه التحديات في:
1 - التطور العلمي والتكنولوجي الهائل، الذي يؤثر في كل مجالات حياة الفرد المهنية والخاصة. كالتطور في مجال الاتصالات الذي جعل من العالم قرية صغيرة، وساعد في تحقيق العولمة بكل أبعادها، منها البعد الاقتصادي.
2 - المنافسة الشرسة والغير متكافئة، اذ نجد في السوق مؤسسات صغيرة وذات امكانيات مادية وبشرية محدودة ومؤسسات ذات امكانيات ضخمة.
3 - تراجع دور الدولة وذلك من خلال خوصصة القطاع العام وتحرير الاقتصاد وازالة كل الحواجز والقيود.
4 - تغير نظرة الفرد والمجتمع للواقع المعاش وذلك بفعل العوامل السابقة.
فقد واكب التطور التكنولوجي والعلمي ثورة اجتماعية انسانية خلقت فردا بقيم واهتمامات وطموحات ومعارف جديدة. فالفرد اليوم أصبح يتميز بالؤهل العلمي العالي وبالوعي الكبير مما أكسبه القدرة على دراسة وتحليل الازواضع خاصة المهنية منها، وهذا ما جعله متطلبا يبحث عن التحسين المستمر في كل المستويات.

2. المسؤوليات:

مسؤولية إدارة الموارد البشرية الى وقت قريب جدا. كان ينظر لوظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة مساعدة لباقي الوظائف الاخرى بالشركة، فدور إدارة الموارد البشرية آنذاك كان يتمثل في تقديم المشورة والنصح والخدمات التي تطلبها بقية الإدارات والاقسام المكونة للشركة، والمتعلق أساسا بتوفير الموظفين من حيث الكم والنوع حسب الطلب وتقديم المشورة المطلوبة. وهذا ما جعل إدارة الموارد البشرية مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا. وعادة ما يطلب منها وضع الخطط والبرامج الخاصة بالتوظيف والموظفين، نظام الحوافز والترقيات. ففي حالة قبول الإدارة العليا لهذه الخطط والبرامج، تلزم بها بقية الإدارات الاخرى.
مما سبق يتضح أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية استشارية وليست أمرة، فهي لا تملك حق اعطاء أوامر للإدارات والاقسام الاخرى ولا تفرض عليها أشخاصا معينين ولا أوقات لتعيينهم أو الاستغناء عنهم أو تحديد ما يجب أن يقومون به أو لا يقومون به. فمسؤوليتها تتحدد في تقديم ما يطلب منها من خدمات استشارية واقتراحات فيما يتعلق بالعنصر البشري العامل بالشركة.

3. مهام ادارة الموارد البشرية:

مهام ادارة الموارد البشرية ذات طبيعتين: فنية وادارية

• **مهام ذات طبيعة فنية:** وتتمثل في الانشطة المتعلقة بتأمين العدد اللازم من اليد العاملة وبالموصفات المطلوبة، وكذا نشاطات التحفيز والمكافأة والتطوير والحماية من المخاطر، وكذا عملية الصيانة للحفاظ على الطاقات المتوفرة والزيادة من فعاليتها، هذا الى جانب النشاطات المتعلقة بالبحوث والدراسات الخاصة بتحديث وتطوير الآليات والانظمة المعمول بها حتى تتماشى والمستجدات الداخلية والخارجية.

• **مهام ذات طبيعة ادارية:** والمتمثلة في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لنشاطات الادارة نفسها. وهذا على غرار ما تقوم به بقية الاقسام والادارات الاخرى بالمؤسسة من تخطيط وتنظيم للعمل ومراقبة من اجل التعرف على مدى تحقق أو عدم تحقق الأهداف المسطرة الخاصة بنشاط الادارة نفسها، الى جانب الاهتمام بمستخدمي الادارة ذاتها حتى يؤدون عملهم بالشكل المطلوب منهم. فكل هذا يجب أن يتم في إطار نظرة استراتيجية بعيدة ومستقبلية. فادارة الموارد البشرية وحتى تضمن الاداء الجيد للمهام المسندة اليها وحتى تقوم بواجباتها اتجاه الادارات والاقسام الاخرى وبالتالي اتجاه المؤسسة ككل، وتكون لديها القدرة على تحمل مسؤوليتها. يجب أن تفكر بمستقبلها كادارة وتعمل على تحديد أو وضع استراتيجية خاصة بها وذلك في إطار الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

-الاستراتيجية الشاملة واستراتيجية الموارد البشرية:

1-الاستراتيجية الشاملة:

نظرا لكثرة التحديات التي تواجهها المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي، كان لزاما على قادتها ومسيريها أصحاب القرار (العمل من أجل وضع اطارا عاما وشاملا يمكن من المحافظة على المؤسسة واستمرارها ويساعد على تطويرها ونموها. هذا الإطار العام هو الاستراتيجية. فالاستراتيجية كما يراها بعض المختصين في مجال الادارة والتسيير أمثال، Chandler – Ducker – Ansoff وآخرون. هي جملة من القرارات التي تتمحور حول: - تحديد مجال النشاط الحالي والمستقبلي.

- تحديد أهم الاهداف والغايات على المدى الطويل.

- وضع السياسات، الخطط والبرامج لتحقيق الاهداف. - تحديد مساهمات المؤسسة اتجاه العمال، الممولين، الزبائن ومتعاملين آخرين لمجتمع ككل فالاستراتيجية تشكل الإطار التوجيهي لنشاط المؤسسة ككل، من تحديد للاهداف الى اقتناء وتخصيص للموارد اللازمة خاصة تلك التي تكسبها ميزات تنافسية، وهي تشكل محور الارتكاز لباقي الاستراتيجيات الفرعية الاخرى.

2- استراتيجية الموارد البشرية:

استراتيجية الموارد البشرية هي إطار لاتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري العامل بالشركة. وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة بعمليات: التوظيف، تطوير الموارد البشرية، تعبئة، تكوين، تأهيل، تحفيز. الاتصال الداخلي هو التوفيق بين المتوفر من الموارد البشرية والاحتياجات المستقبلية والتخطيط أو التسيير التنبؤي للموارد البشرية. أخذا بعين الاعتبار كل التغيرات التي تحدث في كل المجالات والمستويات، ويتم كل هذا في إطار الاستراتيجية الشاملة للشركة. وذلك سعيا الى تحقيق ميزة تنافسية دائمة، لأنه بات أكيد اليوم أن نوعية الافراد عند تكوينهم وتحفيزهم يشكل التميز.

الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية جدول رقم ١

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
أعتبر إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين	اعتبار وظيفة استراتيجية تتعامل مع مع أهم موارد المنظمة وتشك مع الأهداف الاستراتيجية العامة لها مع اعتبارني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية
اعتبار نفقات تكلفة المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية مثل نفقات التدريب على أنها نفقات بدون مردود.	اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائد إلى الاستثمار.
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات

ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت في قضايا الأجور الحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد ولذا تهتم الحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها	التنمية البشرية اساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق
الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الادارة التنفيذية المختلفة.	الاشغال أو الاهتمام بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
الانحصار في عمليات بحث واستطلاع العنصر البشري في السوق المحلي فقط.	الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لا أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف الشركة.

ثانيا: الميزة التنافسية

تعريف M. Porter:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدارها تجسد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم الواسع.

تعريف علي السلمي:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية الذي يتيح للشركة قيم ومنافع للعاملين تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عنها هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العاملين الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث ويحقق لهم من المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسين الآخرون.

تعريف نبيل مرسى خليل:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للشركة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لا الاستراتيجية معينة للتنافس.

تعريف استراتيجية التنافس:

أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمره عن المنافسين وهذه الاستراتيجية تحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس، أساس التنافس.

القدرة التنافسية:

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار.

إضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية ألا وهي مشكلة السوق المحلي الذي تحول دون الاستفادة من الحجم الكبير وعليه فإن توفير البيئة تنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسن مستوى المعيشة.

أنواع الميزة التنافسية:

١- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن للشركة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت التكاليف المتراكمة بالأنشطة المنتجة لقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.

٢- ميزة التميز:

تتميز الشركة عن منافسيها عندما يكون بمقدور الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد.

الميزة التنافسية: جدول رقم ٢

النطاق السوقي	التكلفة الأقل	ميزة التمايز
سوق مستهدف واسع	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost leadership	استراتيجية التمايز Differentiation
سوق مستهدف ضيق	استراتيجية التركيز على التكلفة Cost focus	استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation focus

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة:

يهدف هذا البحث إلى تبين دراسة أثر تأهيل الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجيات التأهيل والتطوير الوظيفي وبين تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

-المنهجية وطرق البحث.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في شركة مصاغ في اقسام مختلفة من الاداريين وذوي الخبرة. بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع. كما يتم استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات واستنتاج العلاقة بين متغيرات الدراسة، يركز البحث على تقديم رؤية واضحة حول مدى فاعلية تأهيل الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية، الابتكار، واستدامة التفوق التنافسي في بيئات العمل الحديثة.

-مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة للعاملين في الشركة، خصوصاً أولئك الذين يعملون في قسم الإدارة وقسم الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وأصحاب الخبرة، داخل شركة مصاغ، يهدف اختيار هذا المجتمع للحصول على المعلومات والآراء من الأشخاص الذين لديهم خبرة في هذا المجال

خصائص مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الأفراد والمؤسسات التي تتأثر مباشرة بممارسات تأهيل الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية. ويتميز هذا المجتمع بالخصائص التالية:

1. التنوع القطاعي: يشمل المؤسسات في القطاعات المختلفة مثل الصناعة، الخدمات، والتعليم، مما يسمح بفهم أوسع لمدى تأثير التأهيل في بيئات متنوعة.
2. التدرج الوظيفي: يضم العاملين في مستويات إدارية مختلفة (إداريين، موظفين تنفيذيين، مديري موارد بشرية، وأصحاب القرار).

3. الخبرات والمهارات: يشتمل على أفراد بمستويات مختلفة من التأهيل والتدريب، مما يسمح بدراسة الفروق في التأثير.
4. التغيرات الديناميكية: يتأثر المجتمع بالتحولات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يعزز الحاجة إلى استراتيجيات تأهيل مستدامة.
- تم اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

-حدود البحث

الحدود البشرية:

أنجزت على 51 شخص من العاملين والعاملات 10من قسم الإدارة العامة و 10من قسم إدارة الموارد البشرية 12 من المديرين التنفيذيين 19من العاملين ذوي الخبرة بشركة مصاغ.

الحدود المكانية:

أنجزت هذه الدراسة في شركة مصاغ بمدينة جدة.

الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على أثر العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة خلال الفصل الثالث من السنة الجامعية 2025

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

تتضمن منهجية الدراسة الإطار الذي يعتمد عليه لجمع وتحليل البيانات، يعتبر من الجوانب الأساسية التي تؤكد صحة وجودة النتائج، يهدف هذا الفصل لتقديم وصف شامل للمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة بما في ذلك الطرق والتقنيات التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها.

الأساليب المستخدمة

قامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

الإحصاء الوصفي لفهم التوزيع العام للبيانات

تحليل الارتباط لفحص العلاقة بين التدريب والإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي

تحليل الانحدار لمعرفة مدى تأثير التدريب على الأداء الوظيفي

اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين لمقارنة متوسط المجموعات المختلفة

اداءة الدراسة

استخدمت الباحثة باستخدام استبيانة وتم اعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، تكونت الاستبانة من قسمين القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، درجة الشهادة التعليمية) القسم الثاني تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اراء المشاركين: موافق بشدة 5 ، موافق 4 ، محايد 3، غير موافق 2 غير موافق جدا 1

الإنتاجية والابتكار لهما تأثير كبير على رضا العملاء بينما عدد الدورات ورضا الموظف عن التدريب لهما تأثير أقل.

قامت الدراسة بتقسيم اتجاه عينة الدراسة الى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدى المقياس = أعلى رقم في المقياس 5- أقل رقم في المقياس 4 = (1)

مدى المستوى = مدى المقياس اعدد المستويات 0.80 = (5)

جدول (3) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوى
1.79-1	منخفضة جدا
2.59-1.80	منخفضة
3.39-2.60	متوسطة
4.19-3.40	مرتفعه
5.00-4.20	مرتفعة جدا

القسم الأول:

المتغيرات الديموغرافية جدول رقم (4)

المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع		
ذكر	30	30%
انثى	21	21%

شكل رقم (5)

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 عام	14	14%
31-40 عاما	12	12%
41-50 عاما	17	17%
أكبر من 50 عاما	8	8%

المؤهل الجامعي جدول رقم (6)

دون بكالوريوس	15	15%
بكالوريوس	20	20%
ماجستير	5	5%
دكتوراه	5	5%

المستوى الوظيفي: جدول رقم (7)

موظف	26	26%
مشرف	9	9%
رئيس قسم	7	7%
مدير إدارة	4	4%
مدير عام	5	5%

عدد أعوام الخبرة: جدول رقم (8)

أقل من 5 أعوام	5	5%
من 5 إلى أقل من 10 أعوام	10	10%
من 10 إلى 20 عام	16	16%
20 عاما فأكثر	20	20%

-القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: تحليل الموارد البشرية

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها خلال العام الماضي كافٍ لتعزيز مهاراتي	50%	30%	10%	7%	3%
الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت متخصصة ومفيدة لعملتي	45%	35%	10%	5%	5%
التدريب الذي تلقيته ساعد في تحسين الأداء الوظيفي	45%	35%	15%	3%	3%
توفر الشركة فرص مستمرة لتطوير المهارات المهنية	40%	30%	20%	5%	5%
يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب	48%	32%	12%	5%	2%

يشير الموظفون الى رضا مرتفع عن التدريب لكن هناك حاجة لمزيد من الفرص التطويرية

القسم الثالث: تأثير التدريب على الأداء والإنتاجية

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اشعر ان التدريب الذي تلقيته ساعدني في زيادة الإنتاجية	43%	35%	15%	5%	5%
أصبح لدي قدرة أفضل في حل المشكلات التي تواجهني بعد التدريب	40%	32%	15%	3%	3%
التدريب ساعدني في العمل بكفاءة أعلى تحت الضغط	32%	30%	40%	7%	3%

هناك تأثير إيجابي على الإنتاجية لكن التعامل مع الضغط لا يزال بحاجة لتحسين

القسم الرابع: تأثير التدريب على الابتكار

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التدريب أصبحت أكثر قدرة على تقديم أفكار جديدة للشركة	40%	32%	10%	3%	3%
التدريب عزز مهاراتي في التفكير الإبداعي والابتكار	55%	30%	12%	4%	4%
تشجع الشركة تطبيق الأفكار الجديدة الناتجة عن التدريب	25%	13%	50%	30%	20%

الابتكار يحتاج الى تحفيز أكثر خاصة في دعم الإدارة للأفكار الجديدة

القسم الخامس: تأثير التدريب على رضا العملاء

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أشعر أن التدريب ساهم وساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين	50%	40%	15%	10%	3%
التدريب جعلني أكثر قدرة على التعامل مع العاملين بفعالية	50%	34%	10%	5%	5%
لاحظت تحسناً في رضا العملاء بعد تطبيق ما تعلمته في التدريب	45%	40%	12%	3%	3%

تأثير التدريب على تحسين خدمة العملاء إيجابي جداً

النتائج:

التدريب له تأثير إيجابي قوي على الانتاجية وجودة الخدمة.

استخدام التكنولوجيا في التدريب مقبول ومسموح لكن يحتاج الى تطوير أكثر

دعم الابتكار في بيئة العمل ضعيف نسبياً، مما يستدعي استراتيجيات تحفيزية أقوى

هناك حاجة لتحسين البرامج التدريبية لمساعدة العاملين في إدارة ضغوط العمل.

-التوصيات

زيادة عدد الدورات التدريبية المتخصصة بناء لاحتياج كل قسم في الشركة
دمج التقنيات الجديدة مثل التعلم الالكتروني والمحاكاة التفاعلية
تعزيز جبيئة الابتكار من خلال ورش عمل تدعم التفكير الإبداعي والعمل الجماعي ومشاركة الأفكار
تحسين برامج التعامل مع ضغوط العمل عن طريق تدريبات خاصة في إدارة الوقت والتكيف مع بيئة العمل السريعة
تقديم برامج تطوير مستمرة ومتقدمة تشمل دورات أساسية.

الخلاصة:

إذا التدريب يساعد في تحسين الإنتاجية وخدمة العملاء لكنه يحتاج الى تحسين في الدعم والابتكار، وإدارة الضغوط.
التكنولوجيا في التدريب ليست مستخدمة بشكل كامل ويجب العمل على تفعيلها.
البرامج المستقبلية يجب ان تكون أكثر تخصيصيا وتفاعلية لتحقيق اقصى فائدة.

مقترحات لتحسين تأهيل الموارد البشرية

- تصميم برامج تدريبية متخصصة
- تبني تكنولوجيا في التدريب والتطوير
- ربط التدريب بالاداء الفعلي للعاملين بالشركة
- دمج التدريب مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المراجع

المراجع العربية

الكتب

- ابوبكر، مصطفى محمود (2008) -إدارة الموارد البشرية-الدار الجامعية -الإسكندرية
- سيد، محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دط، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، ص3
- الرويمي، عماد صفوك جمود (2014): دور نظم المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعمية أداء الموارد البشرية، العموم الإدارية، البحرين، ص60-61.
- مائر، أحمد (2004) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لمنشر، مصر، ص26
- ال سوي، عز الدين عمي والخفاجي، عمر عباس (2015): الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، ص70
- روبرتأ، بينس ديفيدلي (2008): ترجمة عبد الحكيم الخازمي، الإدارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ط1، دارالفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص79

رسائل الماجستير:

- نصيرة بن عبد الرحمن: آليات تطوير الميزة التنافسية لمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2006، ص40.
- عبد المحسن، أحمد حاجي حسن (2010) ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة المؤسسية مذكرة ماجستير قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط.

المراجع الأجنبية

- Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management – Practice. London: Kogan Page
- barney j. (1991). firm resources and sustained competitive advantage. journal of – management
- Porter, M. E. (1985). “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior – Performance”. Free Press
- Mills w Edward. (2016) Human Resources ,Schatten jeff ,Faya A,Elezbeth.f,Chapman– development and human resource management levers for sustained competitive .advantage: isomorphism and differentiation
- human , Abuhjeeleh Mohammad (2020) satisfaction, Harazeh Ibrahim,hamzah ,Elrehail– resource management paracties and competitive

الملاحق

القسم الأول المعلومات الديموغرافية

1.الجنس:

ذكر انثى

2.العمر:

أقل من 25 سنة 26-35 سنة 36-45 سنة أكثر من 46 سنة

3.المستوى التعليمي:

ثانوي بكالوريوس ماجستير دكتوراة

4.عدد سنوات الخبرة في الشركة:

أقل من سنة 1-5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني أسئلة الاستبيان في الموارد البشرية

يرجى تقييم العبارات التالية وفقا لمدى موافقتك عليها

القسم الثاني: تأهيل الموارد البشرية

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها خلال العام الماضي كافٍ لتعزيز مهاراتي					
الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت متخصصة ومفيدة لعملتي					
التدريب الذي تلقيته ساعد في تحسين الأداء الوظيفي					
توفر الشركة فرص مستمرة لتطوير المهارات المهنية					
يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب					

القسم الثالث: تأثير التدريب على الأداء والإنتاجية

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اشعر ان التدريب الذي تلقينته ساعدني في زيادة الإنتاجية					
أصبح لدي قدرة أفضل في حل المشكلات التي تواجهني بعد التدريب					
التدريب ساعدني في العمل بكفاءة أعلى تحت الضغط					

القسم الرابع: تأثير التدريب على الابتكار

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التدريب أصبحت أكثر قدرة على تقديم أفكار جديدة للشركة					
التدريب عزز مهاراتي في التفكير الإبداعي والابتكار					
تشجع الشركة تطبيق الأفكار الجديدة الناتجة عن التدريب					

القسم الخامس: تأثير التدريب على رضا العملاء

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أشعر أن التدريب ساهم وساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين					
التدريب جعلني أكثر قدرة على التعامل مع العاملين بفعالية					
لاحظت تحسناً في رضا العملاء بعد تطبيق ما تعلمته في التدريب					

Abstract

-

One of the biggest challenges facing companies today is their ability to keep pace with and adapt to changing variables. Since human resources are among the most crucial pillars ensuring a company's survival and growth, human resource management (HRM) plays a vital role as a tool for achieving a competitive advantage.

This study examines the impact of human resources as an independent variable and competitive advantage as a dependent variable. To achieve the study's objectives, a survey was designed based on previous research, collecting data from a sample of 51 participants.

The study reached several key conclusions, the most significant of which are:

- Human resource management has a strong and crucial relationship with achieving a competitive advantage in organizations.
- There is a need to increase investment in training and other HR functions through the effective implementation of best HRM practices.

Keywords: Human Resource Management, Competitive Advantage, Human Resources Strategy

HumanResources, training

Midocean University



College of Management

Department of human resource management

The relationship between human resource
qualification and competitive advantage
A study in the Masagh company in jeddah

By: Rahaf abdul Kareem Alamri

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Grad

Year: 2025