



Professional Research Thesis
Human Resource Management
In Achieving Competitive Advantage
for the Individual and the Institution

Researcher

Ahlan Mohd Kamal Tawfik

Supervisor Signature

Dr. Mohamed Saieed



عنوان الرسالة

إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة

اسم الباحث : أحلام محمد كمال توفيق



الشكر والاهداء

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، والشكر لله عز وجل الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة وتحقيق الحلم الذي كان مؤجلاً، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله.

إلى كل من يؤمن بأن العلم هو السبيل للتغيير، أهدي هذا البحث.

كما أنني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان للدكتور محمد سعيد الذي تفضل بقبول الإشراف على رسالة الدكتوراة، والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة ما شكّل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنارة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء. كما أتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة رسالة الدكتوراة لكل أعضاء اللجنة الكريمة

أحلام

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على شركات الإستثمار في محافظة الإسماعيلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لتوافقه مع أهدافها، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركات الإستثمار في محافظة الإسماعيلية. خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد عنصرًا محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية هذه الممارسات وخاصة الإستقطاب، والإختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم المكافآت والتعويضات وبين تميز الأداء المؤسسي في شركات الإستثمار بمحافظة الإسماعيلية.

وأكدت الدراسة أن نجاح المؤسسات في جذب الكفاءات، وتوظيفها على أسس علمية، وتطويرها المستمر، وتحفيزها بأنظمة عادلة، يُسهم في رفع الكفاءة الفردية والجماعية، ويعزز قدرة المؤسسة على المنافسة والإستدامة في بيئة عمل متغيرة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة:

- بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الإستثمار بمحافظة الإسماعيلية من خلال تطوير سياسات الإستقطاب لتكون أكثر دقة ومواءمة لثقافة المؤسسة.
- اعتماد معايير احترافية في الإختيار والتعيين لضمان توظيف الكفاءات المناسبة.
- كما تؤكد على أهمية التدريب المستمر المرتبط بإحتياجات العمل.



- وإنشاء نظام تقييم أداء شامل وشفاف.
- وربط المكافآت بالأداء الفعلي لتحقيق العدالة والتحفيز.
- وتشدد التوصيات أيضًا على ضرورة بناء بيئة تنظيمية محفزة تدعم الإبداع والمشاركة، بما يعزز من التميز الفردي والمؤسسي ويقوي القدرة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to explore the impact of human resource management (HRM) practices on achieving competitive advantage for both individuals and organizations, through an applied study on investment companies in Ismailia Governorate.

The study adopted a descriptive-analytical approach due to its alignment with the research objectives.

The study population included all employees working in investment companies in the region. Findings revealed that HRM practices are a central factor in achieving competitive advantage at both the individual and organizational levels.

The results showed a statistically significant relationship between the effectiveness of HRM practices particularly recruitment, selection and appointment, training and development, performance appraisal, and reward and compensation systems and institutional performance excellence in these companies.

The study confirmed that successful organizations are those that attract talent, employ them based on scientific criteria, invest in their continuous development, and motivate them through fair systems, thus enhancing both individual and collective efficiency and strengthening institutional competitiveness and sustainability in a dynamic work environment.



In light of these findings, the study recommended:

- Enhancing HRM practices in investment companies in Ismailia by developing more precise recruitment policies aligned with organizational culture,
- Adopting professional standards in selection and hiring to ensure optimal talent acquisition,
- Emphasizing ongoing training linked to actual work needs.
- Implementing comprehensive and transparent performance evaluation systems.
- And linking rewards to actual performance to foster fairness and motivation.

The study also stressed the importance of building a supportive organizational environment that promotes creativity and participation, thereby enhancing individual and institutional excellence and strengthening overall competitive capacity.



الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة
- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- الدراسات السابقة
- تعقيب على الدراسات السابقة
- خطة الدراسة

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحديات هائلة تتسم بالتنافسية الشديدة والتطورات التكنولوجية والإقتصادية السريعة والمتغيرة باستمرار، ولقد فرضت هذه التحديات على المنظمات ضرورة التميز كعنصر حاسم للبقاء والإستمرارية في مزاولة عملها، فالمنافسة الضارية لم تعد مجرد تحدٍ مؤقت، بل أصبحت سمة دائمة تفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات قوية ومستدامة تُمكنها من التفوق والتميز في مجالاتها (مير وتيطراوي، 2019). وفي هذا السياق، لم يعد يُنظر إلى الميزة التنافسية على أنها إنجاز محدود بزمن معين، بل باتت تعتبر جوهرًا أساسيًا لاستدامة النجاح والنمو على المدى الطويل، مما يعزز أهمية استراتيجيات مستدامة لتحقيق هذه الميزة (NADIR & HAMZA, 2025).

وتعتبر الموارد البشرية المؤهلة من أهم الأصول التي يمكن أن تستثمرها المنظمات لتحقيق النجاح والتميز، ففي عالم يشهد تغيرات مستمرة في النظام الإقتصادي العالمي، أصبح التميز والإبتكار أهدافاً رئيسية للمنظمات الحديثة التي تسعى للبقاء والنمو والمنافسة بفعالية، وقد أضحى الإستثمار في تطوير وتنمية الموارد البشرية من أبرز المداخل التي تعتمد عليها المنظمات لزيادة قدرتها التنافسية والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق العالمي (السلمي، 2021).

وأمام هذه التحولات السريعة والضغط المتزايدة، اضطرت المنظمات إلى التركيز على استقطاب المواهب البشرية والإحتفاظ بها كأولوية إستراتيجية، الأمر الذي جعل الإهتمام بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية لضمان بقاء المنظمة لفترات أطول، والمساهمة في إطالة استقرارها داخل بيئة العمل، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية المتميزة اليوم أولوية قصوى في معظم الشركات الحديثة، فهي ليست مجرد وسيلة لتحقيق النجاح فحسب، بل أيضاً للتفوق في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير والتطور (Shehab al-Din, 2025).



وعليه، أصبح الإهتمام بإدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً للقوة الإستراتيجية التي يصعب تقليدها، والتي تسهم بشكل فعال في تحقيق النمو المستدام وضمان الإستمرارية (محمد، 2021). وإلى جانب ذلك، يرتبط تحقيق مستويات أداء عالية من قبل الموارد البشرية بشكل وثيق بالاهتمام الذي توليه المنظمات لإدارة هذه الموارد بطريقة فعالة، كإستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة وتوفير البيئة المحفزة اللازمة لإحتضانها وتطويرها ضمن مسار وظيفي ناجح يلبي إحتياجاتهم وإحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية على حد سواء، فالإستثمار في إدارة الموارد البشرية بكفاءة يعزز من تحسين أداء العاملين وتلبية متطلباتهم بشكل يساعد في بناء قدراتهم وقدرة المؤسسة التنافسية، الأمر الذي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للعاملين أنفسهم وللمنظمة بشكل عام (نبيل، 2019).

وفي هذا السياق، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحسين تدعيم الميزة التنافسية للأفراد والمنظمات، حيث تسعى لتحقيق توازن بين تلبية إحتياجات المنظمة وإستثمار إمكانات موظفيها بأفضل شكل، فإدارة الموارد البشرية الجيدة تمثل عاملاً رئيسياً في تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، كما تُسهم في تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة بأسلوب فعال وسريع (الباز، 2022). وفي ضوء هذه الأهمية، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الإستثمارية في محافظة الاسماعيلية.

مشكلة الدراسة: تشهد بيئات الأعمال الحديثة تنافساً متزايداً وتحولات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة، مما يجعل

قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ضرورة إستراتيجية للبقاء والتفوق، وفي خضم هذه التحديات برز

دور إدارة الموارد البشرية كأحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تمكين الأفراد ورفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال

استراتيجيات فعالة تشمل استقطاب الكفاءات، تطوير المهارات، وتحفيز العاملين ضمن بيئة عمل محفزة، غير أن الكثير من المؤسسات، ولاسيما في الأسواق الاستثمارية مثل محافظة الإسماعيلية، ما زالت تواجه صعوبة في الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية حقيقية سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، وذلك نتيجة قلة الدراسات التي تناقش هذه العلاقة.

ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم التميز المؤسسي ورفع الكفاءة التنافسية ضمن سوق يشهد ضغطاً متنامياً من العولمة والانفتاح الاقتصادي، وهو سوق الإستثمار في محافظة الإسماعيلية. وعليه يمكن صياغة مشكلة للدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الإستثمار

بمحافظة الإسماعيلية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:



1. ما أثر **الإستقطاب** كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات

الإستثمار بمحافظة الإسماعيلية؟



2. ما أثر الإختيار والتعيين كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في

شركات الإستثمار بمحافظة الإسماعيلية؟

3. ما أثر التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في

شركات الإستثمار بمحافظة الإسماعيلية؟

4. ما أثر تقييم الأداء كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات

الإستثمار بمحافظة الإسماعيلية؟

5. ما أثر المكافآت والتعويضات كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة

في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية؟

6. ما المقترحات التي قد تساعد في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية لشركات الاستثمار

بمحافظة الإسماعيلية؟

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على موضوع بالغ الأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة،

وهو إدارة الموارد البشرية كعامل محوري في تحقيق الميزة التنافسية، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، وتبرز

أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في قطاع الإستثمار، الذي يعد من أكثر القطاعات تأثرًا بالمنافسة والتغيرات

الإقتصادية السريعة، ويُشكل ركيزة أساسية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، لا سيما في محافظة الإسماعيلية التي

تشهد توسعًا مستمرًا في المشاريع الاستثمارية وتناميًا في الفرص السوقية، وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه

المؤسسات الاستثمارية، يصبح الاستثمار في المورد البشري ضرورة استراتيجية تمكن الشركات من البقاء والمنافسة في بيئات عمل تتسم بالديناميكية والضغط المستمرة ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور

إدارة الموارد البشرية بوصفها أداة فعالة لتعزيز القدرات التنافسية من خلال الاستقطاب، التطوير، التحفيز، وبناء بيئة عمل داعمة للإبداع والاستمرارية، ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات العلمية والعملية التالية:



1. الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، من خلال الربط بين المفهومين ضمن سياق تطبيقي محلي لم يُتناول بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، خاصة في قطاع الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.
- تسلط الدراسة الضوء على أهمية العلاقة بين فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز التنافسي، مما يعزز من إمكانية تطوير نماذج بحثية مستقبلية في هذا المجال.



- تفتح آفاقاً للباحثين والمهتمين لإجراء دراسات مقارنة في قطاعات ومناطق جغرافية مختلفة، بناءً على نتائج الدراسة وتحليلاتها.

2. الأهمية العملية:

- توفر نتائج الدراسة معلومات قيّمة لصُنّاع القرار في شركات الاستثمار حول مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنافسي، مما يُساعد في تطوير السياسات والاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسات.

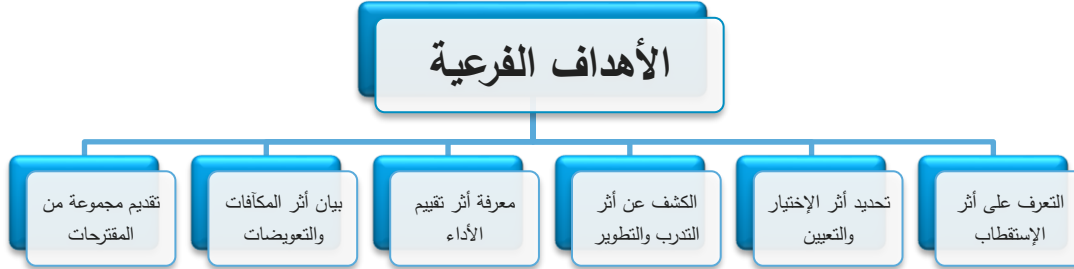
- تمكن إدارات الموارد البشرية من التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو إعادة هيكلة بما يتماشى مع متطلبات السوق المتغيرة.

- تطرح مقترحات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز كفاءة الأفراد ورفع أداء المؤسسة بشكل عام، بما ينعكس إيجاباً على قدرتها في مواجهة التحديات والمنافسة محلياً وعالمياً.

- تساهم في تعزيز وعي المؤسسات الاستثمارية بأهمية العنصر البشري كميزة استراتيجية يصعب تقليدها، مما يعزز من تبنيها لاستراتيجيات تطوير متقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية. وينفرد عنه الأهداف الفرعية التالية:



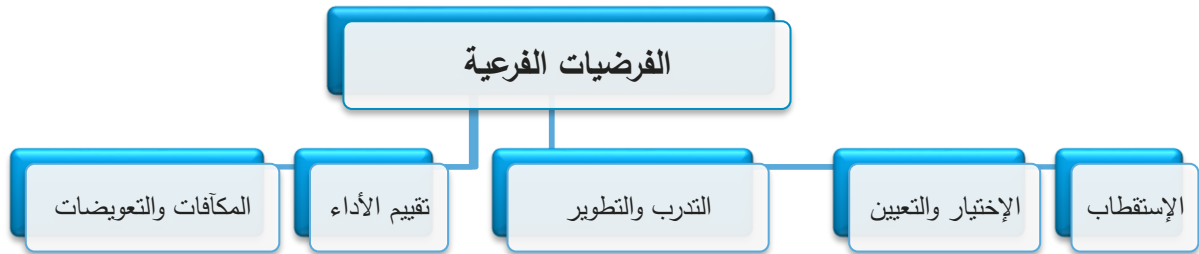
- التعرف على أثر الإستقطاب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.
- تحديد أثر الإختيار والتعيين كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.
- الكشف عن أثر التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.
- معرفة أثر تقييم الأداء كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.
- بيان أثر المكافآت والتعويضات كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.
- تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تساعد في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية للأفراد والمؤسسات.

فروض الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية

التالية لاختبارها: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد**

والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار والتعيين كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والتعويضات كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.

منهج الدراسة: سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لتوافقه مع الأهداف المنشودة، حيث يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف المتغيرات المدروسة بدقة كما هي في الواقع، مع جمع وتصنيف وتبويب البيانات ذات الصلة، بالإضافة إلى ذلك يساعد في تحليل البيانات بشكل شامل وعميق، ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على التساؤلات البحثية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:



1. **حدود الموضوع:** تقتصر الدراسة الحالية على دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على شركات الاستثمار في محافظة الإسماعيلية.
2. **الحدود الزمانية:** سوف يتم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي الحالي (2024-2025).
3. **الحدود المكانية:** سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في شركات الاستثمار في محافظة الإسماعيلية.
4. **الحدود البشرية:** سيتم تطبيق الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في الشركات المذكورة.

خطة الدراسة:

سوف تنتظم خطة الدراسة على النحو التالي عدة فصول وعدة مباحث ومطالب وخاتمة

▪ **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، (المبحث الأول)** ويتم فيه تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وأهميتها والفروض التي سيتم اختبارها والمنهج المتبع وحدودها، (المبحث الثاني) استعراض بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين لتحدي فجوة الدراسة ومساهمتها البحثية.

▪ **الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية** ، يتم فيه التعمق بالخلفية النظرية لإدارة الموارد البشرية، وينقسم إلى:

- **المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية (النشأة والمفهوم والأهداف والأهمية).**

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية، ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية ، ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

- **المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية وينقسم**

أولاً: تخطيط الموارد البشرية، ثانياً: الاستقطاب، ثالثاً: الاختيار والتعيين،

رابعاً: التدريب، خامساً: تقييم الأداء، سادساً: تحليل الوظائف ، سابعاً: تصميم الوظائف ،

ثامناً: المكافآت والتعويضات (ملخص الفصل)

▪ **الفصل الثالث: الميزة التنافسية** يتم فيه التعمق في الخلفية النظرية للميزة التنافسية، وينقسم إلى مبحثين

- **المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية (المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد)**

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية، ثانياً: أهمية الميزة التنافسية ، ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية،



رابعاً: خصائص الميزة التنافسية ، خامساً: أنواع الميزة التنافسية، سادساً: أبعاد الميزة التنافسية

- **المبحث الثاني: تنمية الميزة التنافسية: المداخل، الشروط، والمصادر البشرية المحركة**

أولاً: أسباب تنمية الميزة التنافسية، ثانياً: مداخل الميزة التنافسية، ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية،

رابعاً: شروط فعالية الميزة التنافسية، خامساً: ركائز الميزة التنافسية، سادساً: محددات الميزة التنافسية،

سابعاً: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة (ملخص لدراسة)

▪ **الفصل الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية والنتائج والتوصيات:**

تناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما تضمن عدداً من التوصيات الموجهة لصناع

القرار في قطاع شركات الاستثمار

أولاً: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة

ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ثالثاً: أبرز النتائج ، رابعاً: التوصيات

▪ **المراجع**



الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

- أولاً: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة
- ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- ثالثاً: أبرز النتائج
- رابعاً: التوصيات

الفصل الرابع - النتائج والتوصيات

أولاً: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة

أظهرت الأدبيات الحديثة والدراسات التطبيقية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق في بيئة الأعمال، إذ لم تعد الموارد البشرية تُنظر إليها بوصفها عنصراً تنفيذياً فقط، بل أصبحت تمثل مصدراً استراتيجياً للميزة التنافسية يصعب تقليده، وتوضح معظم الدراسات السابقة أن فعالية إدارة الموارد البشرية تتعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء المؤسسي وقدرة المنظمة على التميز والاستدامة، ويتضح هذا الدور من خلال مجموعة من الممارسات المتكاملة، أبرزها الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم المكافآت والتعويضات.

وبعد الاستقطاب والاختيار والتعيين المدخل الأساسي الذي تبدأ منه أي مؤسسة في بناء ميزة تنافسية قائمة على العنصر البشري، حيث إن قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات المناسبة وتوظيف الأفراد ذوي المهارات الملائمة يسهم في خلق بيئة عمل تنافسية ومنتجة، وقد أكدت دراسة الباز (2022) على وجود علاقة مباشرة بين فاعلية الاستقطاب والاختيار وبين أداء المؤسسات الصحية في منطقة القصيم، موضحة أن المؤسسات التي تمتلك سياسات واضحة وجاذبة لاستقطاب الكفاءات تكون أكثر قدرة على التميز في تقديم خدماتها، وتذهب دراسة يعقوب (2022) إلى نفس النتيجة، مشيرة إلى أن الاستقطاب المدروس يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، خصوصاً عندما يُبنى على أسس علمية تتماشى مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها طويلة المدى.



أما على صعيد التدريب والتطوير، فقد برزت هذه الممارسة باعتبارها من أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فمع تسارع التغيرات التكنولوجية والمعرفية، لم يعد كافياً أن تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة، بل أصبح من الضروري الاستثمار المستمر في تطوير تلك الكفاءات وتزويدها بمهارات جديدة تتماشى مع مستجدات السوق، وتؤكد دراسة (NADIR & HAMZA (2025) على أهمية التدريب باعتباره استثماراً استراتيجياً يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وزيادة قدرتهم على الإبداع والتكيف، كما تبرز دراسة يعقوب (2022) هذا البُعد، مشيرة إلى أن التدريب يمثل أقوى أدوات تعزيز التميز المؤسسي، خصوصاً إذا ما اقترن بأنظمة تقييم أداء متقدمة ومتابعة مستمرة لنتائج التطوير.

وتُعد عملية تقييم الأداء من الأدوات الأساسية التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في توجيه وتطوير الموارد البشرية نحو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث إن التقييم المنهجي والدوري للأداء لا يُستخدم فقط لقياس إنتاجية العاملين، بل أيضاً لتحفيزهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وتحقيق العدالة التنظيمية، وقد أظهرت دراسة Shehab al-Din (2025) أن وجود نظام تقييم أداء فعال يسهم في رفع معنويات الموظفين وزيادة التزامهم المؤسسي، مما ينعكس على قدرة المؤسسة في مواجهة المنافسة وتحقيق نتائج إيجابية، كما أوضحت دراسة العطار وآخرون (2019) أن التقييم يمثل حلقة الوصل بين الأداء الحالي والمستوى المأمول، حيث يتيح للإدارة إمكانية تحسين جودة العمل من خلال مؤشرات قابلة للقياس.

أما نظم المكافآت والتعويضات، فإنها تمثل جانباً حيوياً في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لما لها من أثر مباشر في تحفيز العاملين ورفع مستوى انتمائهم، فالعلاقة بين المكافآت والميزة التنافسية تتجلى في مدى قدرة المؤسسة على



الاحتفاظ بالعناصر البشرية الفعالة، وتقليل معدلات دوران العمل، وتحقيق رضا وظيفي مستدام، وتوضح دراسة الباز (2022) أن نظام الحوافز المدروس يسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، لاسيما في المؤسسات التي تعتمد على كوادر بشرية متخصصة، كما أظهرت دراسة (Shehab al-Din (2025 أن التعويضات العادلة تمثل عاملاً رئيسياً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُمكن المؤسسة من الحفاظ على ميزتها التنافسية على المدى الطويل. ومن خلال ما سبق يتضح أن جميع نتائج الدراسات السابقة تتفق على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُشكل نظاماً متكاملًا يعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تمكين العنصر البشري وتنميته وتحفيزه، حيث أظهرت دراسة العطار وآخرون (2019) أن تبني فلسفة متكاملة لتنمية الموارد البشرية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، كما أشارت دراسة (NADIR & HAMZA (2025 إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل أحد مصادر القوة التي يمكن البناء عليها لتحقيق استدامة تنافسية، وتدعم هذه النتائج ما تسعى إليه الدراسة الحالية من معرفة العلاقة المتبادلة بين الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية وبين قدرة الأفراد والمؤسسات على التميز في بيئة تتسم بالتحول المستمر والتنافس الشديد.

ثانياً: مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة

نتناول في هذا الجزء تحليل ومناقشة الفرضيات التي وضعتها الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وذلك لمعرفة العلاقة التفسيرية بين كل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية وبين بناء التميز والتفوق التنافسي داخل المؤسسات:

نتائج الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

لل فرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.

عند النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية كمنظومة متكاملة، يتضح من الدراسات السابقة أن هذه الممارسات تُشكّل قوة استراتيجية متماسكة لا تُسهم فقط في تحسين أداء الأفراد، بل تُعد ركيزة أساسية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات. فقد خلصت دراسة العطار وآخرون (2019) إلى أن تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية يُحدث أثرًا تراكميًا في رفع الأداء المؤسسي، ويُعزز من قدرة المؤسسة على التميز، بينما تؤكد دراسة NADIR & HAMZA (2025) أن استثمار المؤسسات في رأس المال البشري لا يُعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها بيئة السوق المعاصرة، وبذلك يتضح تحقق الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية تتسق تمامًا مع اتجاه الدراسات الحديثة، وتجد دعمًا نظريًا وتطبيقيًا قويًا من واقع التحليل للدراسات السابقة.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.

تشير الدراسات إلى أن الاستقطاب الناجح يعد حجر الأساس في بناء مؤسسة قوية وقادرة على المنافسة، حيث يُتيح للمؤسسة جذب الكفاءات الأكثر ملاءمة لاحتياجاتها الاستراتيجية، وقد أظهرت دراسة الباز (2022) أن المؤسسات التي تبنت سياسات استقطاب فعالة تميزت بقدرتها على جذب العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية، ما أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية في القطاع الصحي.



كما أظهرت دراسة يعقوب (2022) أن الاستقطاب المبني على تحليل دقيق لاحتياجات المؤسسة الوظيفية والاستراتيجية يسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي، من خلال اختيار الأفراد الأكثر توافقاً مع ثقافة المؤسسة ورؤيتها، وبذلك فإن الفرضية القائلة بوجود أثر للاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية تتفق مع ما أظهرته الأدبيات العلمية السابقة من علاقة إيجابية بين جودة الاستقطاب وفاعلية الأداء التنافسي.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار والتعيين كأحد ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية

أكدت العديد من الدراسات على أن عملية الاختيار والتعيين تمثل المرحلة الحاسمة في ترجمة استراتيجيات الاستقطاب إلى نتائج ملموسة داخل المؤسسة، فكلما كانت هذه العملية قائمة على معايير علمية دقيقة، زادت فرص المؤسسة في توظيف العناصر المناسبة التي تسهم في رفع كفاءتها، وتدعم نتائج دراسة الباز (2022) هذه الفرضية، حيث أكدت أن الاختيار المبني على اختبارات موضوعية ومقابلات تقييم دقيقة يسهم في تحسين جودة الموظفين الجدد، وبالتالي في تعزيز الأداء التنافسي، كما أظهرت دراسة (Shehab al-Din (2025 أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في التوظيف تكون أكثر قدرة على خلق ميزة تنافسية طويلة الأمد، خاصة في بيئات تتسم بارتفاع مستوى المنافسة وسرعة التغيير، وهو ما ينطبق على بيئة الشركات الاستثمارية.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية



تمثل برامج التدريب والتطوير أحد أهم المحاور التي تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، فضلاً عن كونها أداة فعالة في بناء القدرات الفردية للعاملين، وقد أجمعت الدراسات السابقة، لا سيما دراسة NADIR (2025) & HAMZA، على أن الاستثمار في التدريب يسهم في تطوير مهارات الموظفين ورفع جاهزيتهم لمواجهة التحديات المستقبلية، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق، كما أكدت دراسة يعقوب (2022) أن التدريب من أكثر الممارسات تأثيراً في التميز المؤسسي، إذ يرفع من كفاءة الأداء ويزيد من ولاء الموظفين، ويحسن قدرتهم على الإبداع والابتكار، ما يُشكل رافعة أساسية للميزة التنافسية، وبذلك تتوافق الفرضية الثالثة مع ما أورده الأدبيات من أن التدريب الفعال يشكل عاملاً محورياً في دعم التميز المؤسسي والفردى على حد سواء.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية.

يُعد تقييم الأداء من أهم الأدوات التنظيمية المستخدمة في تحسين وتوجيه السلوك الوظيفي داخل المؤسسة، وتُظهر الأدبيات أن وجود نظام تقييم فعال يسهم في ربط جهود الأفراد بأهداف المؤسسة الإستراتيجية، بما يعزز من القدرة التنافسية الشاملة، وقد بينت دراسة Shehab al-Din (2025) أن التقييم المنتظم والعاقل يسهم في تحفيز الموظفين، وزيادة انخراطهم في العمل، مما ينعكس على جودة الأداء العام للمؤسسة. كما أكدت دراسة يعقوب (2022) على العلاقة الوثيقة بين فعالية نظام تقييم الأداء وبين تحسين جودة العمل وتعزيز التميز المؤسسي، وبالتالي فإن الفرضية المتعلقة بأثر تقييم الأداء تتوافق بشكل كبير مع ما خلصت إليه هذه الدراسات من أهمية وجود آلية تقييم مدروسة تضمن تحقيق مستويات أداء عالية، وتدعم التميز الفردي والجماعي.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والتعويضات كأحد ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية

تلعب نظم المكافآت والتعويضات دورًا جوهريًا في تحفيز العاملين ورفع درجة التزامهم وانتمائهم للمؤسسة، وتُشير نتائج الدراسات إلى أن المكافآت المادية والمعنوية الفعالة تخلق بيئة عمل إيجابية وتُحسن من صورة المؤسسة كوجهة عمل تنافسية، وقد أوضحت دراسة الباز (2022) أن نظام المكافآت العادل والمنصف يُسهم في استبقاء الكفاءات، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، مما يرفع من استقرار المؤسسة وقدرتها على المنافسة، كما بينت دراسة Shehab al-Din (2025) أن توفير حوافز حقيقية وتعويضات مناسبة يمثل أحد أبرز المحددات في رفع الروح المعنوية وتحقيق التميز في الأداء، وهذا يتسق مع فرضية الدراسة التي تشير إلى أثر المكافآت في دعم الميزة التنافسية للفرد والمؤسسة.

ثالثاً: توصيات الدراسة بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي تسهم في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في شركات الاستثمار بمحافظة الإسماعيلية، بما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للأفراد والمؤسسة معاً، وفيما يلي أبرز هذه التوصيات:

1. تطوير سياسات الاستقطاب لتكون أكثر دقة وفعالية: يجب على الشركات الاستثمارية اعتماد آليات استقطاب

تستند إلى التحليل الوظيفي، واستخدام أدوات تكنولوجية حديثة للوصول إلى الكفاءات المناسبة، مع التركيز

على موازنة القيم الشخصية للمرشحين مع ثقافة المؤسسة.



2. **تبنى معايير احترافية في عمليات الاختيار والتعيين:** يوصى باستخدام اختبارات موضوعية، ومقابلات سلوكية ممنهجة، ونظم تقييم شفافة عند تعيين الموظفين، لضمان اختيار العناصر الأكثر كفاءة والأعلى قدرة على الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
3. **الاهتمام بالتدريب المستمر وربطه بالاحتياجات الفعلية للعمل:** ينبغي تطوير برامج تدريبية متخصصة تتماشى مع متطلبات السوق، وتُعالج الفجوات المهارية للعاملين، مع تقييم فعالية التدريب من خلال مؤشرات أداء واضحة.
4. **إنشاء نظام فعال لتقييم الأداء:** يُوصى بتطبيق نظام تقييم شامل، عادل وشفاف، يركز على الإنجازات لا فقط على المهام، ويرتبط مباشرة بنظام الحوافز والترقيات، ويُعزز من ثقافة التطوير والتحسين المستمر.
5. **تحسين أنظمة المكافآت والتعويضات:** من الضروري ربط المكافآت بالأداء الفعلي والنتائج، إلى جانب الاهتمام بالحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف، وخلق بيئة عمل عادلة وجاذبة، تُشعر الموظف بالانتماء والتقدير.
6. **خلق بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع:** يجب تعزيز بيئة العمل من خلال تبني ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتعاون بين الفرق، ما يسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي.

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن الدين، فاطمة الزهراء وأوليدي، حنان. (2019). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة "موبيليس" الإدارة المركزية والمديرية الجهوية بورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
2. أحمد، محفوظ جودة (2010). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
3. الإمام، سعيد عبد العال؛ العجري، دينا فاروق؛ السيد، منى محمد؛ النادي، نوال محمود (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية في مصر، المجلة العربية للإدارة، مج46، ع3، 1-18.
4. الباز، حسن منصور السيد (2022). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم - المملكة العربية السعودية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع1، 675-725.
5. برهوم، أسماء. (2019). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.



6. بلمهدي، عبد الوهاب؛ بوزورين، فيروز (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، مج7، ع2، 91-116.
7. بوحبيطة، إلهام. (2019). دور استراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لبعض مصانع الحديد والصلب في الجزائر. رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
8. تويحية، رابح (2012). قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعي، دار الهدى، ط1، الجزائر.
9. جاسم، انتصار نعمه. (2024). الأداء التسويقي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لعينة من مدراء (الشركة العامة للمنتوجات الغذائية) في بغداد. المجلة العراقية للعلوم الإدارية
10. جودة، محفوظ (2015). إدارة الموارد البشرية، دار وال للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
11. الجبوسي، جعفر أحمد طالب (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، ع66، 201-231.
12. حسن، أحمد إبراهيم (2017). ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.



13. حشاني، منى. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر

-فرع بسكرة-. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، قسم علوم التسيير.

14. حفيظ، خولة. (2019). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات

الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

15. حلموس، الأمين. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق

ميزة تنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر

بسكرة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

16. حماد، أسامة محمد. (2018). تأثير التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الجامعة

العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد.

17. حنتوش، مصطفى أكرم. (2021). دور خصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

(بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية). مجلة الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.

18. الحياصات، طلال صالح (2022). "إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر

العلمي، ع41، 640-656.



19. الختلان، منصور (2015). توظيف تكنولوجيا الأداء البشرى لتطوير الأداء بعمادة شئون اعضاء هيئة

التدريس والموظفين بالجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، 23(ع3)، المملكة العربية السعودية.

20. الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، ط1، عمان.

21. الخليل، عبد الحميد (2018). إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، الجمهورية العربية السورية.

22. الروسان، محمود علي؛ العموش، مثنى محمد (2013). دور نظام معلومات البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع37، ص ص 221 - 242.

23. السلمي، سارة (2021). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 7 (14)، 2706-2666.

24. الشافعي، حسن أحمد وسيار، عبد الرحمن أحمد وآخرون. (2019). إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري والبحريني. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.



25. الشوابكة، زياد (2016). أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج2، ع43، 431-451.
26. صلاح الدين، حدادي (2014). الموارد البشرية للإدارة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
27. صورية، زاوي؛ ميلود، تومي (2010). دور نظم المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ورقة بحث منشورة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، الجزائر.
28. طناش، عثمان إبراهيم عيسى (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية من خلال الرضا الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
29. الطيب، داودي ومراد، محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية.
30. عامر، سامح عبد المطلب (2011) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
31. عباس، سهيلة محمد (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان.
32. عبد الباقي، صلاح الدين (2001). إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، ط 1، الاسكندرية.



33. العطار، داليا صلاح الدين عطية؛ خطاب، جمال سعد؛ وسلام، صلاح حسن (2019). قياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية، مجلة العلوم البيئية، مج46، ج1، 1-275-294.

34. علاقي، عبد القادر (2014). إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة.

35. غاني، زهرة وابن سعيد، غويطة. (2019). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجاً. رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية- أدرار - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

36. الغزالي، فاضل راضي غباش. (2021). صوت الزبون وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الدور التفاعلي للرصد الاستراتيجي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الكوفة.

37. غنية، مجاني؛ يمينية، بن ساعد (2016). إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد السابع، الجزائر.

38. كرو، شفا (2016). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

39. محمد، إبراهيم عبد القادر. (2015). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج). رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.



40. محمد، جلد (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

41. محمد، فتحي عبدالرسول؛ محمود، أشرف محمود؛ أشكناني، عبدالله أحمد (2019). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغرقة - جامعة جنوب الوادي، ع3، 409-381.

42. محمد، مصطفى محمد (2020) تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، المجلة التربوية، (76)، 92-125

43. محي الدين، علي محسن علي والعامري، عبده أحمد علي. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية.

44. مربعي، وهيبة. (2012). دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

45. المرتضى، إبراهيم عبد الجبار محمد. (2020). أثر استخدام معايير المحاسبة الإدارية الحديثة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات. المجلة العلمية لنشر البحوث.



46. مطابس، أمال. (2017). انعكاسات ممارسة التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات

الاتصالات الجزائرية دراسة ميدانية جامعة الأغواط. رسالة دكتوراه، جامعة عمر التليجي الأغواط، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

47. المطيري، عبد الله سعود. (2020). أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع

الصحي دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام. المجلة العربية للنشر العلمي،.

48. المعشوق، منصور بن عبد العزيز (2011). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة

وعلاقات الاستخدام، الرياض.

49. مهدي، لكحل حسين. (2020). دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الكوابل بسكرة ENICAB. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

50. موساوي، هاجر. (2019). الميزة التنافسية المبنية على الحفاظ على الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة سونطراك.

رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

51. موسى، صديق السيد صديق أحمد. (2021). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة "دراسة

ميدانية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.

52. مير، أحمد، وتيطراوي آمنه (2019) إدارة المواهب كميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية

بمؤسسة لافارج بالمسيلة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 1 (1)، 1-12.



53. نبيل، بهوري (2019). دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية - عرض النموذج الياباني لإدارة التميز

في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 55-68.

54. نحوي، نور الهدى ولعرابة، أيوب. (2023). إدارة المواهب كآلية لتعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة

كوندور ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

55. النشمي، مراد محمد؛ الغشمي، منى صالح (2020) أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية دراسة ميدانية

في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 26

(1)، 60 - 96.

56. يعقوب، بلقاسم (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة

كمؤسسة سونلغاز - تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

57. يعقوب، بلقاسم، بن جريو، محمد يزيد (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز

المؤسسي دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز - تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

58. يوسف، أحمد ودلهوم، محمد الأمين. (2019). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية الجزائرية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.



ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Al-Najjar, F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 114-125.
2. Armstrong M, (2016) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London.
3. Boxall, P. & Purcell, J. (2016), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, London.
4. Chase,R., (2010). *Fundamentals of Operations Management*, 6th ed, McGraw–Hill Companies New York.
5. Ejrami, M., Salehi, N. and Ahmadian, S., (2016). The effect of marketing capabilities on competitive advantage and performance with moderating role of risk management in importation companies. *Procedia Economics and Finance*, 36, 22-28.
6. Elrehail et al (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus.
7. Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
8. Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving, *Asia Pacific Management Review*, 1-7.
9. NADIR, A. M., HAMZA, S. (2025). The Impact of Human Resource Investment on Achieving Competitive Advantage in Algerian Institutions – A Case Study of Commercial Banks in the provinces of Oran and Tiaret, *Journal of Contemporary Business and Economic Studies* Vol.8, No.1, 176-192
10. Nikolopoulou, K., Raycheva, K. (2019). Sustainable competitive advantage through green human resource management Master dissertation, Aalborg University.



11. Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. reporting by the knowledge sector of Indian economy Electronic. Journal of Knowledge Management Procedia Economics and Finance, 37, 203-207.
12. Shehab al-Din, M. A. (2025). The Role of Effective Human Resources Management Practices in Achieving Organizational Competitive Advantage: An applied study on Deraya University, Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Damietta University, Vol.6, No.1, 79-130.