

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السعودية - دراسة حالة شركة المراعي فرع منطقة عسير-

الباحث : حمد عبد الرحمن الطعيمي ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، السعودية

(hamadaltaimi@hotmail.com)

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/09/13

تاريخ الاستلام: 2025/06/19

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، من خلال دراسة تطبيقية على شركة المراعي السعودية، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة تحليل، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين كل من إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، وبين تحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي كمتغير تابع. خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي، وتكييف استراتيجيتها حسب تغير استراتيجيتها المؤسسة، إضافة إلى أهمية المراجعة الدورية لبرامج الموارد البشرية لضمان تكاملها مع الأهداف الاستراتيجية بما يدعم استدامة الميزة التنافسية. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الشركات السعودية.

Abstract:

This study aims to know the role of human resources management in achieving competitive advantage for companies, through an applied study on the Saudi Almarai Company, where it adopted the descriptive analytical approach, and data was collected using the questionnaire as an analysis tool, The results showed a significant relationship between human resource management, human resource planning, and human resource development as independent variables, and achieving competitive advantage at Almarai Company as a dependent variable.

The study concluded that it is necessary to enhance the role of human resources management in strategic decision-making and adapt its strategy to the changing corporate strategy. It also emphasized the importance of periodically reviewing human resources programs to ensure their integration with strategic objectives, thus supporting the sustainability of competitive advantage.

Keywords: Human Resource Management, Competitive Advantage, Saudi Companies.

1. مقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، أصبح من الضروري التركيز على إدارة المورد الأهم في المنظمة ألا وهو المورد البشري، فقد أدى التحول نحو الاقتصاد المعرفي، والاعتماد المتزايد على الإبداع والابتكار، إلى جعل إدارة الموارد البشرية محورًا استراتيجيًا في رسم سياسات التنمية وتعزيز الأداء المؤسسي، حيث لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على المهام التقليدية مثل التوظيف والرواتب، بل أصبحت شريكًا استراتيجيًا يسهم في تحقيق الرؤية الشاملة للمنظمة، من خلال تطوير الكفاءات، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، كما أن التطور التكنولوجي السريع فرض على هذه الإدارة اعتماد أدوات وتقنيات حديثة لإدارة الموارد البشرية وتحليل بياناتها، بما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة، ويُعد فهم مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتطويرها أمرًا بالغ الأهمية للباحثين والممارسين على حد سواء، خصوصًا في السياقات الإدارية المحلية والعالمية، مثل ما هو الحال في المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولًا نوعيًا في ممارسات الموارد البشرية تماشيًا مع رؤيتها الطموحة 2030.

وتعتبر الموارد البشرية ميزة تنافسية من الصعب تقليدها، ولهذا فإن الإدارة الفعالة والسليمة لهذه الموارد تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في أداء الموظفين، ولا شك أن نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على كفاءة إدارة مواردها البشرية، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من فهم آليات التأثير المعتمدة على الموظفين، ويمكن تلخيص الدور الجوهري لإدارة الموارد البشرية في ثلاث وظائف رئيسية هي استقطاب الكفاءات البشرية، والاحتفاظ بها، وتطويرها بالشكل الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتبحث هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المراعي فرع منطقة عسير في المملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث:

على المؤسسة فهم بيئتها التنافسية ودراسة مختلف القوى التنافسية، كما أن شكل المنافسة يختلف من قطاع إلى آخر وهناك عوامل يمكن من خلالها تحديد شكل المنافسة، لذلك ركزت المؤسسات على الاستثمار في أهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها، ومن خلال ما سبق تبرز إشكالية البحث الرئيسية في السؤال التالي:

هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات السعودية؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:
الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات؟
- هل يؤثر تخطيط الموارد البشرية والتوظيف في خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسات؟
- هل تساهم تنمية الكفاءات، التدريب، وتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية في القدرة التنافسية لشركة المراعي؟

الفرضيات:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسات.
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية لدى شركة المراعي.

أهمية البحث:

- معرفة العلاقة ومدى الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وخلق ميزة تنافسية لدى شركة المراعي السعودية.
- من الناحية العملية تكمن أهمية البحث في مساعدة صناع القرار في المؤسسات الوطنية للاستفادة من إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية.
- معرفة أثر تحقيق الميزة التنافسية على الموظفين في شركة المراعي وعلاقته بزيادة الأرباح عند وجود بيئة خصبة للعمل وبث روح الفريق الواحد، والتقليل من خروج الموظفين وترك العمل بالشركة.

أهداف البحث:

- تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وخلق ميزة تنافسية لدى الشركات السعودية.
- تحديد العلاقة بين وظيفة التخطيط والميزة التنافسية في الشركات السعودية.
- معرفة العلاقة بين وظيفة تنمية الكفاءات والميزة التنافسية في الشركات السعودية.

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة 2019م – 2021م.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث مكانياً داخل شركة المراعي في منطقة عسير بالسعودية.
- الحدود الاجتماعية: موظفو وموظفات شركة المراعي (فرع منطقة عسير).

2. الدراسات السابقة:

- دراسة مروان محمد النصور ومحمد عواد الزيادات (دراسة تطبيقية – الأردن-2006م):
بعنوان: (تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرّة التنافسية)، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح
وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية (قطاع
خاص) ومدى ملاءمة واستخدام هذه المنظمات لهذه المتغيرات لتحقيق المقدرّة التنافسية.
وللتحقق من ذلك قام الباحث بجمع البيانات المطلوبة بواسطة استبانة صممت لأغراض هذه
الدراسة، شملت عينة الدراسة (60) فرداً من (مدراء، رؤساء أقسام، وعاملين) من إدارة الموارد
البشرية في هذه المنظمات وبشكل تناسبي، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب
والمؤشرات الإحصائية كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل ارتباط
بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من
أهمها:

- إمكانية تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بهدف تحقيق المقدرّة التنافسية في
المنظمات المدروسة.
- كان متوسط الاستجابة بالنسبة للمتوسط العام لمتغير المقدرّة التنافسية مرتفعاً من وجهة نظر
أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بشكل
فاعل سيساهم في تعزيز المقدرّة التنافسية للمنظمات المدروسة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تخطيط الموارد البشرية وكل بعد من أبعاده
ومتغير المقدرّة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير تخطيط الموارد البشرية وابعاده في متغير المقدرّة التنافسية
عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- دراسة ليلى محمد وليد بدران (رسالة ماجستير – سوريا -2010م):

بعنوان: (دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة
البنوك الإسلامية)، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: كيف يمكن للمورد البشري أن
يكسب المنظمة ميزة تنافسية في السوق؟ وهل هناك علاقة ارتباط بين سياسة تدريب الموظفين في
البنوك الإسلامية وتنافسية هذه البنوك فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية ودور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية، وفعاليتها في إيجاد مزايا تنافسية لها، وقد توصلت الدراسة إلى أن المزايا التنافسية التي توجد لدى الموارد البشرية في المنظمات تتجلى في المهارات والأفكار، والأولى تدعم بالتدريب والثانية بالتنمية، تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق بآليات متعددة منها درجة مهارة عمالها، وهذا ما تعززه عن طريق التدريب والتنمية، ويعتبر تدريب وتنمية الموارد البشرية الذي تعرضت له الدراسة جزء يسير من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تضمن بمجملها ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية في المجال الصناعي، ونجد أن الشركات الصناعية إذا اعتمدت على تنمية المورد البشري ستخلق ميزة تنافسية اقليمية وعالمية.

- دراسة ابراهيم محمد أبو سعده (مقال علمي - القاهرة - 2007م)

عنوان الدراسة: الموارد البشرية ودورها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية في الشركات العائلية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الموارد البشرية في الشركات العائلية، والتحديات التي يمكن أن تحد من الاستفادة منها، والأسباب التي تجعل من الموارد البشرية ميزة تنافسية لتدعيم مستوى القدرة التنافسية، وكذلك المتطلبات الواجب توافرها لدى القوى العاملة حتى يمكن تحقيق أهداف تلك الشركات في النمو والبقاء والاستمرارية.

وقد أبرزت هذه الدراسة أن هناك أسبابا تجعل من الموارد البشرية ميزة تنافسية تزداد أهميتها على حساب عناصر التنافس الأخرى، وبالتالي زيادة قدرة المنظمات على النمو والبقاء ومن أهمها ما يلي:

١ - الموارد البشرية هي مصدر خلق القدرة التنافسية واستمرارها ويبرز دورها في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للشركة.

٢ - الاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين على عكس الجوانب الأخرى للتنافس إلا أن ثماره تستمر في النضج والعطاء لفترات طويلة.

٣ - أن النجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون غير مرئي، وبالتالي يصعب تقليده من قبل المنافسين على عكس عناصر التنافس الأخرى.

3. منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً (عبيدات، 2013)، وذلك من خلال استخدام أسلوبين، هما:

أ- الأسلوب النظري أو المكتبي: والذي يستند على الكتب والدوريات العلمية ذات العلاقة بموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السعودية، وكذلك التقارير والندوات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ب- الأسلوب الميداني (الاستبانة): ويتم الاعتماد فيه على المسح الميداني وذلك عن طريق أخذ عينة ملائمة بواسطة استبانة إلكترونية صممت باستخدام موقع Google monkey survey متضمنة الخصائص الديموغرافية ومحاور استبانة الدراسة الرئيسية.

3. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية:

1.3 تعريف إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management):

تركز إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم داخل الشركة ويتولى مسؤولية البحث عن الموظفين وتوظيفهم وتدريبهم، والإشراف على علاقاتهم، وإدارة برامج المزايا، وهي المكان الأمثل للموظفين لطرح أسئلتهم حول أدوارهم، ومعالجة مخاوفهم، وتقديم شكاواهم. (Will Kenton) وفي هذا الإطار يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، وتعرف بأنها "الاجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الادارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الانتاجية". (عبد الباقي، 2005).

كما عرفها (J. Martin) بأنها " الجانِب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل المنظمة، والطرق التي يساهم بها الأفراد في كفاءة التنظيم، وتشمل وظائف تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، مكافأة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والمعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين". (العواسا، 2019).

ووفقاً لأنس عبد الباسط عباس تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات المعنية باستقطاب العاملين، وتقييم أدائهم، وتدريبهم، ومكافأتهم، وضمان سلامتهم"، (عباس، 2011).

بينما يرى أحمد ماهر أنها "وظيفة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة نشاطات الأفراد داخل المنظمة"، (ماهر، 2022).

أما طاهر محمود الكلاذه فيرى "بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة". (الكلاذه، 2008)

على الصعيد العالمي، يُعرّف Gary Dessler إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية جذب واختيار وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين مع ضمان امتثالهم للقوانين". (Dessler، 2023)

أما Michael Armstrong فيشير إلى أنها "نهج استراتيجي لإدارة الأفراد بطريقة تساعد على تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها"، (Armstrong, 2006).

ويعرّفها Morris, Snell, & Bohlander بأنها "مجموعة من الأنشطة المصممة لتعزيز فعالية الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة". (Morris, Snell, & Bohlander, 2015)

2.3 المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

ترتكز إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري والعملي لها، من أبرز هذه المفاهيم: (الديري، 2009)

التخطيط للموارد البشرية: يُقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات في المستقبل، والعمل على توفيرها في الوقت المناسب. ويُعد هذا المفهوم حجر الأساس

لبقية وظائف الموارد البشرية، حيث إنه يربط بين استراتيجية المؤسسة ومتطلباتها البشرية.

الاستقطاب والاختيار: يشير الاستقطاب إلى جذب أفضل الكفاءات من سوق العمل، بينما يركز الاختيار على المفاضلة بين المرشحين واختيار الأنسب وفقاً لمتطلبات الوظيفة والمعايير المحددة. ويتم

ذلك عبر أدوات متعددة مثل الإعلانات الوظيفية، والمقابلات، والاختبارات.

التدريب والتطوير: يمثلان أحد الركائز الحيوية لإعداد الموظفين ومواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفية. فالتدريب يركز على تزويد الموظف بالمهارات الحالية، بينما يستهدف التطوير إعداد الموظف للمهام المستقبلية.

إدارة الأداء: يتضمن هذا المفهوم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح سبل التحسين، وتحقيق التوازن بين أداء الفرد وأهداف المنظمة. وتعتمد العديد من المنظمات على نماذج تقييم أداء مبنية على الكفاءات أو النتائج.

نظم التعويضات والمكافآت: تُعنى هذه الوظيفة بوضع أنظمة عادلة وشفافة للرواتب والحوافز والمزايا بما يضمن تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي، وفي الوقت نفسه يحقق التوازن المالي للمؤسسة. علاقات العمل: يُشير هذا المفهوم إلى إدارة العلاقة بين الإدارة والموظفين، ويشمل التعامل مع النقابات، وتسوية النزاعات، وضمان الالتزام بقوانين العمل. وتُعد علاقات العمل الجيدة مؤشراً على استقرار المؤسسة وجودة بيئة العمل.

الصحة والسلامة المهنية: تركز إدارة الموارد البشرية أيضاً على توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، من خلال وضع السياسات والإجراءات التي تضمن الحد من المخاطر المهنية وتعزيز رفاهية الموظفين.

تُظهر هذه المفاهيم التداخل والتكامل بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ لا يمكن النظر إلى أي وظيفة بمعزل عن الأخرى، بل تعمل كمنظومة واحدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العنصر البشري. (Kenton, 2025)

3.3 إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية:

شهدت إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية تطورات كبيرة في العقود الأخيرة، خصوصاً في ظل رؤية المملكة 2030 التي أولت اهتماماً بالغاً بتطوير رأس المال البشري، وتُعتبر الموارد البشرية أحد المحاور الأساسية في هذه الرؤية، من خلال الاستثمار في التعليم، وبرامج التدريب، والتوطين، وتمكين المرأة، وتحسين بيئة العمل.

وفي هذا الإطار تواجه إدارة الموارد البشرية في السعودية مجموعة من التحديات، من بينها: تحقيق التوازن بين توظيف الوظائف (السعودية) واستقطاب الكفاءات العالمية، وتطوير المهارات الوطنية لتناسب سوق العمل المتغير، والتحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى ممارسات أكثر استراتيجية تعتمد على التحليل الرقمي والابتكار.

وقد أدت هذه التوجهات إلى تحديث التشريعات والسياسات المتعلقة بالعمل، مثل نظام العمل السعودي، وبرامج دعم التوظيف كبرنامج "هدف"، ومبادرات التدريب مثل "تمهير"، و"مسارات"، كما بدأت العديد من المؤسسات بتبني تقنيات الموارد البشرية الحديثة مثل أنظمة إدارة الأداء الرقمية، والتوظيف الذكي، وتحليلات الموارد البشرية.

تعكس هذه التطورات سعي المملكة إلى بناء قوة عاملة وطنية مؤهلة قادرة على المساهمة الفاعلة في الاقتصاد المعرفي والتنمية المستدامة، كما أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية قد قامت بإطلاق عدد من المبادرات التي تستهدف تحسين كفاءة سوق العمل وتعزيز بيئة العمل، من بينها برنامج "مساند" لتنظيم خدمات العمالة المنزلية، وبرنامج "نطاقات المطور" لتصنيف المؤسسات حسب مدى التزامها بالتوظيف.

ومن جهة أخرى، تشهد المؤسسات السعودية تحولاً تدريجياً نحو نموذج الموارد البشرية المبني على الكفاءات، مما يستدعي اعتماد أنظمة أكثر فاعلية في تقييم الأداء، وتخطيط المسارات الوظيفية، وتطوير القيادات، كما بدأت ثقافة العمل تتغير نحو تعزيز القيم المؤسسية، والتركيز على النتائج، وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وهو ما يعزز من فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

4. الميزة التنافسية للمؤسسات:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة متميزة للعملاء، سواء عبر تخفيض الأسعار أو تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يعزز من جاذبية الشركة لدى العملاء ويزيد من ولائهم للعلامة التجارية، وقد صنّف "مايكل بورتر" مصادر الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين: ميزة السعر، التي تتحقق عندما تقدم الشركة نفس المنتجات بأسعار أقل من منافسيها، وميزة التميز، التي تقوم على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، كما يؤكد بورتر على أهمية دور الإدارة الاستراتيجية في بناء هذه الميزة والمحافظة عليها على المدى الطويل.

(Porter, 1998)

وتتمثل الميزة التنافسية تطورًا لنظرية الميزة النسبية، إذ تسعى إلى معالجة الانتقادات المرتبطة بها، والتي تفترض أن الدول ذات العمالة الرخيصة تظل محصورة في تصدير السلع الأولية، مما يعوق تطورها الاقتصادي، في المقابل، تؤكد الميزة التنافسية على أهمية الاستثمار في الإنتاج ذي القيمة المضافة وتعظيم وفورات الحجم، مع التركيز على الجودة والابتكار.

كما أن الميزة التنافسية تنشأ من قدرة الشركة على استخدام مواردها الفريدة بفعالية ضمن استراتيجيات متميزة، بحيث تخلق قيمة لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المحتملين تقليدها بسهولة، وتشير العديد من الدراسات إلى أن الأداء المتفوق في السوق يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية الاستراتيجية التجارية، التي تعتبر الأداة الأساسية لتوجيه الموارد نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة، ويرى باحثون " أن امتلاك استراتيجية وحده لا يكفي، ما لم تقترن بالتحكم الفعال في الموارد النادرة والمتميزة التي تتيح خلق قيمة فريدة للشركة. (Swamidass, 2002)

وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يستلزم مزيجاً من التخطيط الاستراتيجي، والابتكار، وحسن توظيف الموارد، بما يضمن للشركات التفوق في بيئات الأعمال التنافسية والمتغيرة باستمرار. (Nwabueze & Mileski, 2018)

1.4 مفهوم الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية من المفاهيم الاستراتيجية المحورية في علم الإدارة، وقد شهدت تطوراً ملحوظاً منذ بروز المدرسة الاستراتيجية في التفكير الإداري، وخاصة مع مساهمات المفكر "مايكل بورتر". وسنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، محدداتها، أبعادها، واستراتيجيات تحقيقها في المؤسسات الحديثة. ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أعلى من منافسيها في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة، بجودة أعلى، أو تكلفة أقل، أو تميز واضح يصعب تقليده، وتعدّ الميزة التنافسية مصدراً استراتيجياً طويل الأجل لتحقيق استدامة في النجاح والأرباح. (Porter, 1998)

- مصادر الميزة التنافسية: هناك عدة مصادر رئيسية للميزة التنافسية، أهمها: (Porter, 1998)
الموارد البشرية الكفؤة: وتتمثل في استقطاب المهارات المتميزة، التدريب المستمر، والتحفيز الفعال.
المعرفة التنظيمية: حيث تلعب المعرفة التراكمية للمؤسسة دوراً محورياً في تحسين العمليات واتخاذ القرار.

الابتكار والتكنولوجيا: تمثل قاعدة رئيسية للتميز، إذ تتيح تقديم منتجات جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية.

المرونة التنظيمية: وهي قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية.

رضا العملاء: يعد مؤشرًا جوهريًا لتحديد قيمة ما تقدمه المؤسسة من خدمات أو منتجات.

خصائص الميزة التنافسية: تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص، أبرزها:

الديمومة: كلما كانت الميزة أكثر صعوبة في التقليد، زادت قدرتها على الصمود أمام المنافسين.

القيمة: يجب أن تترجم إلى منافع فعلية للزبون.

الندرة: من المهم أن لا تكون متاحة بسهولة للمنافسين.

عدم القابلية للاستبدال: يصعب على المنافس إيجاد بديل يقدم نفس القيمة.

الملاءمة للسوق: ترتبط باحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

2.4 استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية (نموذج بورتر): يُقدّم "بورتر" ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن للمؤسسات اتباعها: (Porter, 1998)

- القيادة في التكلفة: تسعى المؤسسة لأن تكون المنتج الأقل تكلفة في السوق.

- التميز أو التفرد: من خلال تقديم شيء فريد من نوعه، سواء في التصميم أو الخدمة أو الجودة.

- التركيز: استهداف سوق أو شريحة محددة وتقديم أفضل قيمة لها.

3.4 أبعاد الميزة التنافسية: تتعدد أبعاد الميزة التنافسية وتشمل:

- البعد التكنولوجي: يشمل اعتماد تقنيات متقدمة.

- البعد الاقتصادي: يتعلق بتخفيض التكاليف وتحسين الربحية.

- البعد التسويقي: يركّز على تمييز المنتج واستراتيجية التسعير وخدمة العملاء.

- البعد التنظيمي: يشمل الهيكل الإداري، والثقافة التنظيمية، وسرعة اتخاذ القرار.

- البعد البيئي والاجتماعي: يتعلق بالتزامات المؤسسة نحو البيئة والمجتمع.

4.4 الميزة التنافسية في الشركات السعودية:

في العالم العربي هناك بشكل عام ضعف ملحوظ في استغلال الميزة التنافسية في المؤسسات العربية بسبب غياب استراتيجيات واضحة، والتركيز على الأهداف قصيرة الأمد، كما تعاني بعض المؤسسات من قصور في تحليل البيئة التنافسية، ما يضعف قدرتها على التميز، ولذلك يوصي الكثير من الخبراء

بتبني التفكير الاستراتيجي، وتطوير الكفاءات، واستخدام أدوات تحليل تنافسي فعالة مثل SWOT و Porter's Five Forces.

تُعد المملكة العربية السعودية من الاقتصادات الواعدة بما توفره من استثمارات فريدة ومتنوعة، حيث تعددت القطاعات التي توجّهت لها أهداف رؤية المملكة 2030 لتمكينها بعدد من البرامج الخاصة واستراتيجيات التطوير، ليتشكّل منها تنوّع ضخم من القطاعات بمزايا تنافسية جذابة، وبفرص كبيرة للاستثمار، وأبرز هذه القطاعات:

- قطاع الصناعة.
 - قطاع الصناعة الكيماائية.
 - قطاع المعادن والتعدين.
 - قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.
 - قطاع الطاقة والمياه.
 - قطاع النقل والخدمات اللوجستية.
5. الدراسة الإحصائية وعرض نتائج الدراسة:

1.5 العينة والبيانات:

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع الموظفين الذكور والاناث لشركة المراعي بفرع منطقة عسير ويبلغ عددهم (94) موظف تقريباً والذين هم على رأس العمل خلال العام 2021م.

- عينة الدراسة:

بما أن عملية مسح وتغطية كامل مجتمع أي بحث أو دراسة يتطلب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية طويلة وتكاليف مادية وجهد مضاعف، لذلك لجأنا إلى أسلوب العينات الإحصائية، وذلك بأخذ عينة إحصائية ملائمة وفقاً لمعادلة (ريتشارد جيجر) وهو ما يعرف بقانون تحديد حجم العينة التالية:

$$n = \frac{P(1 - P)}{\left(\frac{\alpha}{Z_{\alpha}}\right)^2 + \frac{P(1-P)}{N}}$$

وباستخدام الجدول التالي يتم التعويض في القانون اعلاه:

القيمة المعيارية $Z_{\frac{\alpha}{2}}$	مستوى الخطأ α	مستوى الثقة
1.96	5%	95%
2.58	1%	99%

وبالتطبيق على القانون اعلاه كالتالي:

$$n = \frac{0.5(1 - 0.5)}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + \frac{0.5(1-0.5)}{94}}$$

$$n = 75.52$$

وبتطبيق المعادلة أعلاه، تأكد للباحث أن أقصى حجم عينة يمكن أخذه من مجتمع كبير من مجتمع موظفي شركة المراعي بفرع منطقة عسير يبلغ (76=75.52 تقريباً)، وبناءً على ذلك، تم تصميم استبانة إلكترونية تشتمل على متغير مستقلة وهو دور ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم إرسال رابط الاستبانة إلى مجتمع الدراسة، حيث تم استلام (80) رداً والتي تعد نسبة ردود كبيرة جداً، الأمر الذي سيزيد من مصداقية نتائج فرضيات الدراسة.

2.5 أسلوب جمع وتحليل البيانات:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وهي أكثر أدوات الدراسة استخداماً في الحصول على بيانات الدراسات والبحوث الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والنفسية، ويتم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات. وقد تم بناء الاستبانة وفق الإجراءات التالية:

- دراسة الإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بأبعاد الدراسة، إضافة إلى الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة وقواعد المعلومات من المواقع الالكترونية ذات الصلة.
 - عرضت الاستبانة بعد ذلك بصيغتها الأولية على بعض دكاترة كلية الأعمال بجامعة الملك خالد وقد تم أخذ ملاحظاتهم وتصويباتهم بعين الاعتبار في بناء الاستبانة وتعديل صياغتها.
- مكونات الاستبانة: اشتملت استبانة الدراسة على قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وتضمن أربعة متغيرات ديموغرافية وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، الفئات العمرية، الخبرة العملية).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وتفصيلاً كالتالي:

- المتغير المستقل: وهو إدارة الموارد البشرية (يشار له بالمحور الاول)
- المتغير التابع: وهو الميزة التنافسية (ويشار له بالمحور الثاني)

وقد صمم الباحث فئات الاستجابة على عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وهو:
 (غير موافق بشدة =1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق =4، موافق بشدة =5)
 ولتحديد فئات متوسطات استجابة العينة فقد تم حساب مدى المقياس والذي يساوي (5 – 1 = 4)،
 وبقسمة مدى المقياس على أعلى استجابة فقد تم التوصل إلى فئات المتوسطات الحسابية التالية:
 الجدول رقم (1): المتوسطات الحسابية لفئات مقياس استبانة الدراسة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة/ الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة/ ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق/ ضعيفة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد/ متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق/ جيدة
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة / جيدة جداً

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمقياس استبانة الدراسة

التأكد من صدق قائمة الاستقصاء (الاستبانة):

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- أ- عرض الاستبانة في صورتها الأولى على دكتور في التخصص بجامعة الملك خالد حيث أبدى ملاحظاته وتصويباته من حذف وتعديل لفظي ولغوي لفقرات أبعاد ومحاوير الاستبانة.
- ب- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (3) محكمين، من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد – كلية الأعمال، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله.
- ج- قام الباحث بتعديل ما يلزم من تصويبات بحذف ما يلزم من الحذف لبعض العبارات وإعادة صياغة بعضها لغوياً استناداً إلى ما تم التنويه به.
- صدق الاتساق الداخلي لبيرسون: ويهدف إلى التأكد من مدى ترابط عبارات كل بعد بالبعد الذي تنتمي إليه من حيث المضمون والهدف الذي يسعى لقياسه.

3.5 الدراسة الميدانية وعرض النتائج:

أ- خصائص عينة الدراسة:

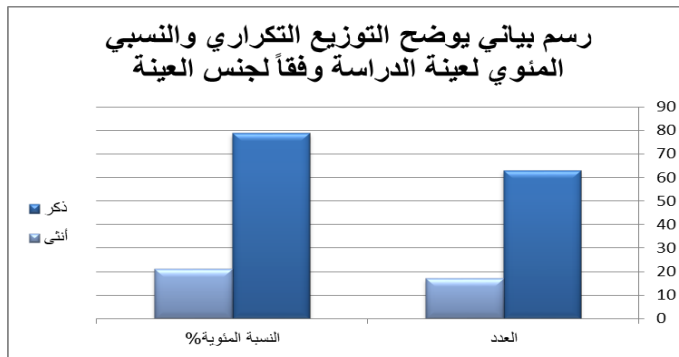
للتعرف على خصائص عينة الدراسة الحالي، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية وعرض الرسومات البيانية (الأعمدة البيانية) من خلال الجداول والأشكال التالية:

جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسبي للمثوي لعينة الدراسة وفقاً لجنس العينة

متغير الجنس	العدد	النسبة
ذكر	63	78.75
أنثى	17	21.25
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (1) التوزيع النسبي لجنس عينة الدراسة بيانياً



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية فكان على النحو التالي:

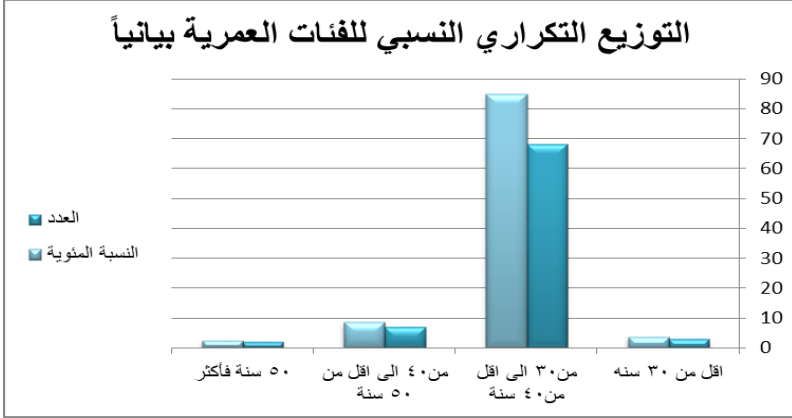
جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي للمثوي لعينة الدراسة وفقاً للفئات العمرية

النسبة المئوية	العدد	الفئات العمرية
3.75	3	اقل من 30 سنة
85	68	من 30 الى اقل من 40 سنة
8.75	7	من 40 الى اقل من 50 سنة
2.5	2	50 سنة فأكثر

100	80	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

شكل رقم (2) التوزيع التكراري والنسبي للفئات العمرية بيانياً



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

يتضح من المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية بالجدول (3) والشكل رقم (2) أن

85% من عينة الدراسة أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، بينما 11.25% أعمارهم تزيد

من 40 سنة فأكثر ، و3.75% أقل من 30 سنة.

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة وفقاً للخبرة العملية

فئات الخبرة	العدد	%
أقل من 5 سنوات	1	1.25
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	40	50
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	32	40
15 سنة فأكثر	7	8.75
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

باستقراء المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية بالجدول (4) والشكل رقم (3)، يتضح للباحثين أن (1.25%) من عينة الدراسة خبرتهم اقل من 5 سنوات، و (50%) خبرتهم من 5 إلى اقل من 10 سنة، و (40%) خبرتهم من 10 إلى اقل من 15 سنة، (8.75%) خبرتهم 15 سنة فأكثر. جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة وفقاً للمؤهلات العلمية

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
3.75	3	ثانوية عامة
96.25	77	بكالوريوس
-	-	ماجستير
-	-	شهادات اخرى
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

وفيما يتعلق بالمؤهلات العلمية لعينة الدراسة، تشير المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية بالجدول (5) أن الأكثرية وبنسبة (96.25%) من حملة مؤهل البكالوريوس، و(3.75%) من حملة مؤهل الثانوية العامة.

ب- التأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لبيرسون، لجأ الباحث إلى حساب ارتباط بيرسون كالتالي:

شكل رقم (3) يوضح معامل بيرسون مستخرج باستخدام برنامج Spss

Correlations

	دور إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)	مجموع المتغيرين
Pearson Correlation	1	.658**	.928**
Sig. (2-tailed)		.000	.000
N	80	80	80

تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)	Pearson Correlation	.658**	1	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	80	80	80
مجموع المتغيرين	Pearson Correlation	.928**	.891**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

المتغير المستقل:

إرتباط المتغير المستقل مع المتغير التابع حسب معامل بيرسون هو %65.8 مما يعني أنه إرتباط طردي متوسط .

وتوضح النسبة لمعمل بيرسون لمجموع المتغيرين مع المتغير المستقل هو %92.8 أي ان الارتباط هو إرتباط طردي قوي جداً وعند مستوى معنوية sig=.000 وهي معنوية ذو دلالة احصائية.

المتغير التابع:

يكون معامل إرتباط بيرسون للمتغير التابع مع المتغير المستقل ما نسبته %65.8 مما يعني انه إرتباط طردي متوسط .

وتوضح النسبة لمعمل بيرسون لمجموع المتغيرين مع المتغير المستقل هو %89.1 أي ان الإرتباط هو إرتباط طردي قوي .

وعند مستوى معنوية sig=.000 وهي معنوية ذو دلالة احصائية. مما يؤكد هذا على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومعنوية الارتباط.

مؤشر الثبات α كرونباخ :

للتحقق من ثبات عبارات محاور استبانة الدراسة، عمد الباحثين إلى حساب مؤشر α كرونباخ، والذي يقصد به "إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الاستبانة على نفس أفراد المجتمع بعد فترة من الزمن، كما يشير إلى أي درجة يعطى المقياس أو الاستبانة قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها"

شكل رقم (4): معامل α كرونباخ مستخرج من برنامج Spss

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	40

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

يتضح من الشكل رقم (4) أن المؤشر ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمته (0.751) بنسبته 75.1% وهو أكبر من 65%

وبناءً على ذلك يخلص الباحثين إلى أن الاستبانة تتصف بالثبات والوضوح في معانيها ومفاهيمها لدى عينة الدراسة.

ت- نتائج الدراسة الإحصائية:

لمناقشة النتائج يمكن توضيح الآتي:

1. واقع أو درجة ممارسة دور إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة المستطلعة.
2. نتائج فرضيات الدراسة من خلال استخدام ارتباط بيرسون (بيانات كمية).

(1) واقع ممارسة دورة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة المستطلعة بشركة المراعي

للتعرف على درجة الممارسة عمد الباحث إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل محور من محاور الدراسة، ويعتمد الباحث في الحكم على جودة أو ممارسة دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لفئات المتوسطات التالية:

1. المتوسط من 1 إلى أقل من 1.80 يعني واقع أو ممارسة ضعيفة جداً
2. المتوسط من 1.80 إلى أقل من 2.60 يعني جودة أو ممارسة ضعيفة
3. المتوسط من 2.60 إلى أقل من 3.40 يعني جودة أو ممارسة متوسطة
4. المتوسط من 3.40 إلى أقل من 4.20 يعني جودة أو ممارسة جيدة.
5. المتوسط من 4.20 إلى 5 يعني جودة أو ممارسة جيدة جداً.

بناء على النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS يتضح من المؤشرات الإحصائية أن:

- المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة لدور إدارة الموارد البشرية بشركة المراعي بلغ (4.23 من 5) مع انحراف معياري (0.74) وهي من مؤشرات فئة المتوسط الخامسة (المتوسط من 4.20 إلى 5) وهي درجة ممارسة جيدة جداً ويؤكد على ذلك ما نسبته (84.67%) من إجمالي عينة الدراسة المستطلعة.
- المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة تحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي بلغ (4.31 من 5) مع انحراف معياري (0.49) وهي من مؤشرات فئة المتوسط الخامسة (المتوسط من 4.20 إلى 5) وهي درجة ممارسة جيدة جداً ويؤكد على ذلك ما نسبته (95.55%) من إجمالي العينة.

2) نتائج فرضيات الدراسة :

وهي تتمثل في الفرضين التاليين:

- 1- الفرض البديل ($Sig:0.000 < 0.05$): وهو أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المراعي.
- 2- الفرض العدم ($Sig:>0.05$): وهو أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركة المراعي .

جدول رقم (8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون الخطي بين

دور إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إرتباط بيرسون	الدلالة	نتيجة الفرضية
دور إدارة الموارد البشرية	4.23	0.74	.658**	0.000	معنوية
تحقيق الميزة التنافسية	4.31	0.49			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (8) بأن المتوسط الحسابي لدور إدارة الموارد البشرية بلغ (4.23) مع انحراف معياري (0.74) وبلغ المتوسط الحسابي لتحقيق الميزة التنافسية (4.31) مع

إنحراف معياري (0.49). وأما معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين يساوي (0.658^{**}) عند مستوى دلالة ($0.05 < 0.000$)

وبناءً على ذلك نخلص إلى أن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) α بين دور إدارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة تنافسية لشركة المراعي"، وهذا يعني من وجهة نظر الباحثين قبول الفرض البديل ورفض الفرض العدم .
معادلة الانحدار الخطي البسيط

جدول رقم (9) Model summary مستخرج من برنامج Spss

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658 ^a	.433	.426	3.54629

a. Predictors: (Constant), دور ادارة الموارد البشرية

b. Dependent Variable: تحقيق الميزة التنافسية

من الجدول أعلاه رقم (9) يتضح لنا الآتي :

معامل الارتباط $R = 0.658$ بنسبة 65.8% ، وهو ارتباط طردي متوسط ، ومعامل التحديد هو: $R^2 = 0.433$ مما يدل على أن كفاءة نموذج الانحدار الخطي البسيط متوسطة
جدول رقم (10) اختبار ANOVA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	748.947	1	748.947	59.553	.000 ^b
	Residual	980.941	78	12.576		
	Total	1729.887	79			

a. Dependent Variable: تحقيق الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), دور ادارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss

من الجدول رقم (10) يتضح لنا أن قيمة F المحسوبة = 59.553 ، و مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

وأن $Sig= 0.000 < 0.05$ توضح لنا الإشارة أن الاختبار معنوي ذو دلالة إحصائية في تفسير دور ادارة الموارد البشرية واعتماد الميزة التنافسية عليها،
 إذاً نقبل الفرض البديل القائل بأن نموذج الإنحدار الخطي البسيط ، ذو دلالة إحصائية في تفسير ارتباط دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بشركة المراعي.

جدول رقم (11) Coefficients

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	52.218	5.627		9.279	.000
	المتغير المستقل: دور ادارة الموارد البشرية	.538	.070	.658	7.717	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss

يحدد الجدول رقم (11) كما نرى معنوية معالم النموذج

$$y = B_0 + B_1 X$$

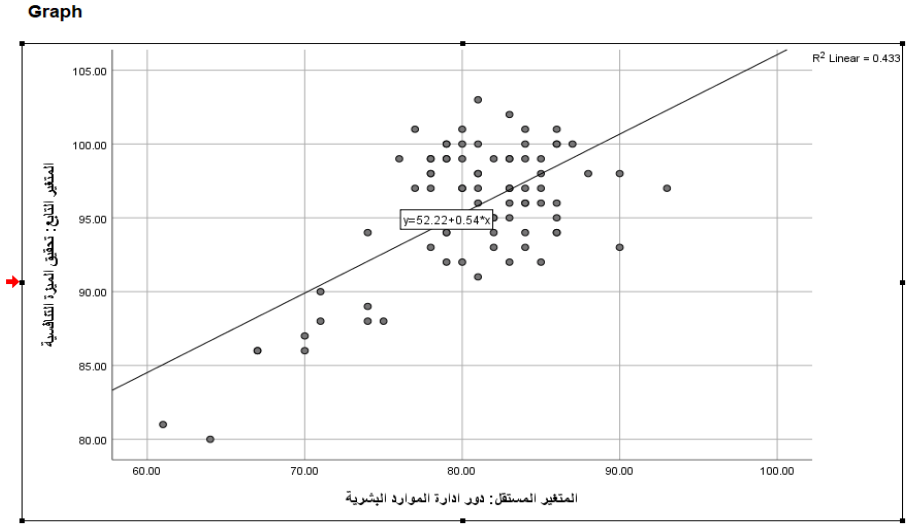
وأن $B_1 = .538$ أي أن نسبة تأثير المتغير المستقل (دور إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع

(تحقيق الميزة التنافسية) هي 53.8% ، لأن $Sig= 0.000 < 0.05$

لذا نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدم.

ويتضح ذلك من خلال رسمة الانتشار أدناه :

شكل رقم (5): شكل الانتشار (مستخرج برنامج Spss)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

$$y = 52.22 + 0.54 * X$$

ويخلص الباحث إلى نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية في تفسير البيانات، وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي.

6.الخاتمة:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن المورد البشري يشكل أهم عنصر يسهم في نجاح عمل المنظمات، لذلك يتطلب من الشركات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف العامة للشركة وإيجاد الطرق الملائمة لتحقيق مركز تنافسي ممتاز. ومن خلال هذه الدراسة التي تطرقت إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السعودية: دراسة حالة: شركة المراعي، فقد أكدت الدراسة على وجود علاقة معنوية بين كل من إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع . كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- هنالك ارتباط بين دور إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للشركات.
- 2- تؤثر وظيفة تكوين وتنمية الكفايات، وتقييم الاداء على المقدرة التنافسية للشركات.
- 3- كان مستوى أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة في ضوء استراتيجيتها العامة محل الدراسة مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق او الموافق بشدة.
- 4- تبين أن مستوى أهمية البحث عند الموظفين ذوي الخبرات والمهارات من اجل توظيفهم محل الدراسة مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق او الموافق بشدة.
- 5- كان مستوى أهمية سعي الإدارة العليا للشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جديد محل الدراسة مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أن لميزة التميز وميزة التكلفة وميزة الجودة أهمية بالغة في شركة المراعي.
- 7- تبين أن مستوى أهمية تركيز المنظمة على معرفة إمكانات وقدرات منافسيها على الصعيد المحلي والإقليمي محل الدراسة مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق.
- 8- أظهرت نتائج الدراسة أن اهتمام إدارة شركة المراعي بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي محل الدراسة مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق.

7. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أحمد ماهر. (2022). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أنس عبد الباسط عباس. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- ذوقان عبيدات. (2013). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمان، الأردن: دار الفكر.
- زاهد الديري. (2009). *إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة*. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية.
- صالح ابراهيم العواسا. (2019). *إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة*. عمان، الأردن: دار البازوري العلمية.
- صلاح عبد الباقي. (2005). *إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- طاهر محمود الكلاهد. (2008). *إدارة وتنمية الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page, The Limited.
- Kenton, W. (2025, April). *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>
- Morris, S., Snell, S., & Bohlander, G. (2015). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Nwabueze, U., & Mileski, J. (2018, 11). Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. *Journal of International Studies*, 11(1), doi:10.14254/2071-8330.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Swamidass, P. (2002). *Innovations in Competitive Manufacturing*. Amacom Books.