

## أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العملية بشار

### The impact of strategic human resource management in achieving competitive advantage

#### Field study in the Algerian Telecommunications the sector of Bechar

\*<sup>1</sup> بشير بودية

<sup>1</sup> جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، boudia.bachir@univ-bechar.dz

تاریخ الاستلام: 2022/03/18؛ تاریخ المراجعة: 2022/04/15؛ تاریخ النشر: 2022/06/30

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العملية بشار. وتم تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بتطبيق برنامج Smart-PLS. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط، وجود أثر مباشر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، وجود أثر غير مباشر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على ميزة التكلفة الأقل، وجود أثر غير مباشر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على ميزة التميز.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير استراتيجي للموارد البشرية؛ ميزة تنافسية؛ معادلات هيكلية PLS؛ تكلفة أقل؛ تميز

**JEL تصنيف:** O15؛ L1؛ C15

**Abstract:** The study aims to identify the impact of strategic human resource management to achieve competitive advantage in the Algerian Telecommunications the sector of Bechar. Data have been analyzed using the structural equation modeling and the smart-pls program. The study finds out that the level of implementing the strategic human resources management was medium, there is a direct impact of strategic human resource management in achieving competitive advantage, there is an indirect impact of strategic human resource management in lowest-cost advantage, there is an indirect impact of strategic human resource management in differentiation advantage.

**Keywords:** Strategic human resources management; Competitive advantage; Structural equation PLS; Lowest-cost; Differentiation

**Jel Classification Codes :** C15 ; L1 ; O15

## I- تمهيد:

تعد الموارد البشرية عنصر أساسى تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية، لذا تحتاج المؤسسة إلى وضع استراتيجيات محكمة تمكنها من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، باعتبارها المورد الذي يقوم بتنفيذ رسالة المؤسسة الآنية والمستقبلية. وقد أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من أولويات المؤسسة، فهو ينظر للعنصر البشري على أنه مورد أساسى بواسطته تتمكن من خلق عدة مزايا تنافسية كتحسين جودة السلع والخدمات، تحفيض تكلفة الإنتاج، ابتكار منتجات وخدمات متميزة.

وقد أكد معظم الباحثين والمهتمين بهذا المجال بأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارية وفعالياتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي رسمتها المؤسسة على المدى الطويل، لذا فهو يركز على عنصر التنفيذ المتمثل في المورد البشري.

فتتحقق أهداف المؤسسة وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين مكانتها التنافسية مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تحديد، وتجديد أنواع، وأعداد العمالة المناسبة، وتدريبها، وتطويرها والمحافظة عليها.

### 1- إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية بشار؟

أسئلة الدراسة: وللإجابة على التساؤل الرئيسي السابق، يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

هل هناك ممارسة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية بشار؟

هل هناك علاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده؟

هل هناك أثر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التكلفة الأقل؟

هل هناك أثر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التميز؟

### 2- فرضيات الدراسة: ولغرض معرفة إجابات الأسئلة السابقة، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى  $H0_1$ : لا توجد ممارسة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية بشار.

الفرضية الثانية  $H0_2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الأولى  $H0_{21}$ : لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التكلفة الأقل

الفرضية الفرعية الثانية  $H0_{22}$ : لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التميز.

### 3- أهمية وأهداف الدراسة:

تبعد أهمية الدراسة من أهمية تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات وما ينبع عنه من تعزيز مزاياها التنافسية، وكذلك إعطاء معلومات مهمة لتخذلي القرارات في المؤسسات الخدمية تساعدهم في الاستثمار في المورد البشري كعنصر أساسى في بناء استراتيجيات فعالة. أما أهداف الدراسة تتمثل فيما يلى:

معرفة مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية بشار.

معرفة أثر التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العمليّة لولاية بشار.

#### 4- منهج الدراسة:

للاجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري والتطبيقي.

#### 5- الدراسات السابقة:

دراسة (طيفور عبد الدائم طه، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، وإلى معرفة مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الخدمة بولاية الخرطوم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أدهمها، أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وإلى وجود أثر إيجابي في العلاقة بين التدريب والتكلفة، كما بينت الدراسة أن بعد الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين استراتيجيات والميزة التنافسية.

دراسة (بوزورين، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة بعدا استراتيجيا، وأنها تولي أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، تؤثر إيجابا في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وأن هناك تباين في درجة واتجاه تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

دراسة (2021, Alfawaire and Atan)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، على المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، في وجود الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط في الجامعات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين كل زوجين من المتغيرات التالية: إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والابتكار التنظيمي، إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة. في حين وجد أن الابتكار التنظيمي له تأثير قوي غير مباشر على العلاقة بين إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة دمج الابتكاري التنظيمي مع إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بطريقة تعزز الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (2021, Battour , Barahma and Al-Awlaqi)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الخفة الاستراتيجية كمتغير وسيط على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة. وباستخدام النمذجة المعادلات الهيكلية، توصلت الدراسة إلى وجود أثرا إيجابيا ومباشرا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة. وكشفت عن تأثير للخففة الاستراتيجية كمتغير وسيط على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة. وخلصت الدراسة للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز بشكل أكبر على الخفة الاستراتيجية.

دراسة (2020, Syed and Danish)

هدفت هذه الدراسة إلى التتحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في البنوك العاملة في باكستان. وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن التعويضات والمكافآت

لهمًا تأثير إيجابيًا وقوى على جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكذلك على ميزة التكلفة الأقل، وأيضاً تقييم الأداء له تأثير إيجابياً وقوى على التخطيط الاستراتيجي والقيادة لإدارة الجودة الشاملة، وتأثير سلبي على ميزة التكلفة الأقل. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتعيين والاختيار على التكلفة الأقل وأن التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل لما له من تأثيراً قوياً على عامل الميزة التنافسية. كما بينت أن التدريب والتطوير له تأثير سلبي وقوى على أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحسين المستمر، القيادة، التخطيط الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة غير متساوية، وبالتالي ينبغي استخدام هذه ممارسات وفق ما تتطلب كل من إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية.

### دراسة (2020, Hamzah Elrehail et al)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مع وجود رضا الموظفين كمتغير وسيط بفنادق الخمس نجوم في شمال قبرص. وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام التمذجة بالمعادلات الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر تأثيراً قوياً على تحقيق الميزة التنافسية، وأن متغير الوسيط لا يؤثر على تحقيق ميزة تنافسية لفنادق خمس نجوم في شمال قبرص.

### دراسة (2019, Hamadamin and Atan)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة، مع تقييم دور المتغير الوسيط المتمثل في تنمية رأس المال البشري، والتزام الموظفين في الجامعات المختارة في مدينة أربيل العراقية. استخدمت التمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. كشفت نتائج دراسة عن وجود تأثير خطى وإيجابي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وإلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال البشري والتزام الموظفين، كما تبين أن هناك تأثير غير مباشر بين إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة في وجود وساطة جزئية لمتغير تنمية رأس المال البشري والتزام الموظفين تجاه المؤسسة.

### دراسة (2019, Shehadeh and Mansour)

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في وجود عمليات المعرفة كمتغير وسيطاً في البنوك العاملة في الأردن محل الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن وتحقيق ميزة تنافسية (التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع)، وإلى وجود علاقة قوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن وعمليات المعرفة (توليد المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة). بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق عمليات المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع)، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة غير مباشرة قوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن وتحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات المعرفة ك وسيط متغير.

### I- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه العملية التي تضمن التعامل مع المحاور الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بطريقة استراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (Armstrong, 2021, P34)

ويعرف على أنه أسلوب إداري يعمل على تصميم استراتيجيات للموارد البشرية لغرض تحسين أداء المنظمة، ثم يقيس أثر هذه الاستراتيجيات على أداء المنظمة. (Boxall, Purcell and Wright, 2007, P03)

وهو عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (مصطفى، 2000، صفحة، 46)

## ٢- أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

### ١.٢.١- استراتيجية تحطيط الموارد البشرية:

التحطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عامل حاسم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأساسية لأي منظمة، وهو يقوم على فكرة أن الموارد البشرية هي أهم الموارد الاستراتيجية الموجودة داخل المنظمة (Das Gupta, 2020, P09).

وهو يشمل الأنشطة الضرورية، لتطوير، وتنفيذ وتوجيه التسيير الاستراتيجي، لتحقيق النجاح للمنظمة وخلق قيمة للمتعاملين في المنظمة (Reed, 2022, p 72).

وينظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية تقوم بها المنظمة لتحديد كمية ونوعية العمالة التي تحتاجها المنظمة أنيا وفي المستقبل لتحقيق أهدافها، وهو عملية مستمرة تتجدد باستمرار لاكتشاف المزايا التنافسية (Mondy and Martocchio, 2016, p101).

### ١.٢.٢- استراتيجية توظيف الموارد البشرية:

إن التوظيف هو العملية التي من خلالها تضمن المؤسسة توفير العدد اللازم من الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة في الوظائف المخصصة، وفي الوقت المناسب، لتحقيق أهداف المنظمة. وتشمل عملية التوظيف تحليل الوظائف، تحطيط الموارد البشرية، التعيين والاختيار (Mondy and Martocchio, 2016, p25)، وقد تكون عملية التوظيف مكلفة لذا يجب على الشركة وضع برنامج سليم يجنبها هذا التأثير (Mondy and Martocchio, 2016, p131).

وتعتبر استراتيجية التوظيف العادلة والمصفة أمرا ضروري للمنظمة، لأن اختيار وتعيين الموظفين بشكل سليم يؤدي إلى تحقيق المهداف الاستراتيجي للمنظمة وبتكلفة أقل، كما تساعد استراتيجية التوظيف بتوليد ميزة رأس المال البشري. (Debarun and Wendrila, 2019)

إن توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات والسلوك الصحيح، يأتي من خلال عملية التعيين التي يتم فيها اختيار الفرد الأنسب لوظيفة المعينة في المنظمة من مجموعة مقدمي طلبات التوظيف، وهدف عملية التعيين هو مطابقة مواصفات الأشخاص بشكل صحيح مع الوظائف الموجودة في المنظمة (Mondy and Martocchio, 2016, p155).

### ١.٣.٢- استراتيجية التعويضات والحوافز:

يعرف التعويض بأنه المكافآت المعنوية والمادية التي يحصل عليها الموظفون عن أدائهم أعمالهم، والتعويض المعنوي يتمثل في شعور الموظفين بأن أداء عملهم بشكل جيد له أهميته في حياة الآخرين. أما التعويض المادي يتمثل في المكافآت النقدية وغير النقدية. (Martocchio, 2015, p03)

كما أن نظام التعويض المدروس جيدا يوفر للموظفين مكافآت كافية ومنصفة عن مساهماهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشمل التعويض مجموعة المكافآت التي تمنع للموظفين مقابل خدمتهم. وقد تكون المكافآت عبارة عن التعويض المالي المباشر الذي يستلمه الشخص في شكل الأجرات والمرتبات، أو التعويض المالي غير المباشر مثل الإجازات المدفوعة والإجازات المرضية والاعطلات والتامين الصحي، أو التعويض غير المالي المتمثل في رضا النفسي تجاه العمل أو البيئة التي يعمل فيها. (Mondy and Martocchio, 2016, p27)

#### ٤.٢.٤- استراتيجية التدريب والتطوير:

يشير التدريب إلى برنامج المخطط من قبل الشركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات والمعرف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالعمل ، والغرض من التدريب هو إتقان الموظفين أعمالهم التي تدربوا عليها وتطبيقها على أنشطتهم اليومية. ويتمثل التدريب الرسمي في البرامج والدورات والفعاليات التي تنظمها الشركة، وعادة ما يتطلب من الموظفين حضورها، بالإضافة إلى برامج على الإنترنت. (Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2016, p298)

ويعرف التدريب والتطوير على أنه عملية مستمرة مصمم لتحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي. ويتضمن التدريب، والتطوير الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي. (Mondy and Martocchio, 2016, p27)

ويؤدي التدريب والتطوير إلى تراكم المعرفة وتنمية رأس المال البشري، مما يؤثر في نهاية المطاف على رفاه الموظفين وعلى رضاهم عن العمل. وذلك لأن الموظفين يمكنهم القيام بالمهام الموكولة إليهم بسهولة ودون صعوبات. وبصفة عامة، فإن رضا الموظفين عن وظائفهم يحسن الأداء المالي وغير المالي للمنظمة. ونتيجة لذلك، فإن رضاء الموظفين عن العمل يخلق على المدى الطويل ميزة تنافسية للمنظمة. (Hamzah Elrehaile, et al. 2020)

#### ٤.٢.٥- استراتيجية تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه " العملية التي تمكن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفياته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على مهاراته ومعرفته وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية". (بوزورين، 2017، صفحة 36)

ويعرف تقييم الأداء على أنه نظام لعرض وتقييم أداء المهام الفردية أو الجماعية، وهو يتيح للموظفين فرصة الاستفادة من على نقاط قوتها والتغلب على أوجه القصور المحددة، وبالتالي مساعدتها على أن تصبح أكثر رضا وإنجازية (Martocchio, 2016, p213)

وهو الفترة الزمنية التي يمكن خلالها تلخيص التقدم العام الذي أحرزه فرد أو فريق نتيجة للتدريب، والاتفاق على الأهداف الجديدة التي ينبغي تحديدها. (Boxall, Purcell and Wright, 2007, p365.)

#### ٤.٣- الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها "عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (خليل، 1998، صفحة 37)، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تحسين هذا الاكتشاف ميدانيا (Porter, 1999, p 08).

ومن منظور الموارد البشرية تعرف الميزة التنافسية بأنها "عند امتلاك المؤسسة موارد بشرية، يكون العنصر فيها غير قابل لأن يحل محله أي بديل، وأن يكون نادرا وفريدا، وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها" (بوزورين، 2017، صفحة 75). وتنترن إلى نوعين من الميزة التنافسية هما:

#### ٤.٣.١- ميزة التكلفة الأقل:

تعرف ميزة التكلفة الأقل بأنها استراتيجية تقوم على خفض التكاليف ودخول السوق بالأسعار تنافسية منخفضة، تتطلب هذه الاستراتيجية أن تركز المؤسسة التجارية على الإنتاجية العالية، والقدرة التفاوضية لشراء مدخلات الإنتاج بأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة، وتبسيط قنوات التوزيع. (Reed, 2022, p 75)

وتكرر المنظمة على تخفيض التكاليف أو استراتيجية التكلفة الأقل بمدفأة اكتساب ميزة تنافسية، وذلك لأن تكون منتجاتها أو خدماتها أقل تكلفة من منافسيها، بحيث تبيع بميزة سعرية نسبية إلى متوسط الأسعار المنافسة. وتتطلب هذه الاستراتيجية من المنظمة تخفيض التكاليف في مجالات مثل العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، بطريقة مدرورة وفعالة. (Martocchio, 2015, p07)

### 2.3.I - ميزة التميز:

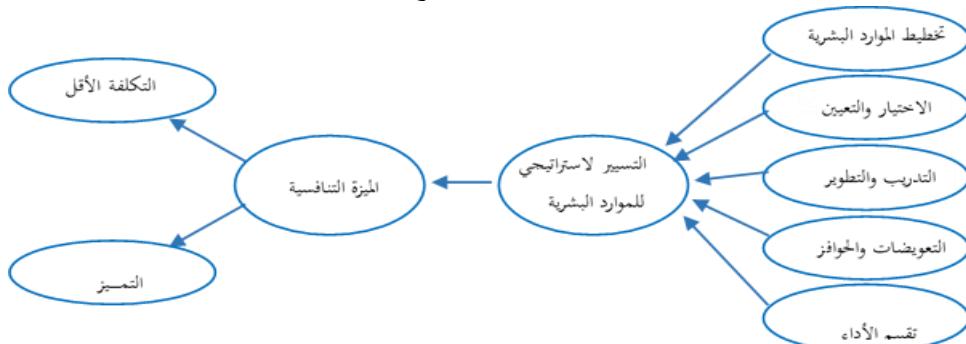
تعتمد المنظمات استراتيجية التميز لتطوير منتجات أو خدمات فريدة من تلك التي يقدمها منافسوها. ويمكن أن تتخذ استراتيجية التميز أشكالاً عديدة، بما في ذلك التصميم، أو صورة العلامة التجارية أو التكنولوجيا، أو خدمة العملاء. وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال بناء الولاء للعلامة التجارية، والاستثمار في مجال البحث والتطوير لزيادة تميزها. (Martocchio, 2015, p07) . وتركت استراتيجية التميز على الاستثمار في العناصر عالية الجودة، وهي أقل ميلاً إلى التركيز على التكلفة الأقل (Reed , 2022, p 75).

## II - الطريقة والأدوات:

### 1.II - نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، حيث يتكون من أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وبعدي الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

### 2.II - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية) لولاية بشار، وقد تم توزيع استمرارات الاستبيان على جميع الموظفين البالغ عددهم 45 موظف.

### 3.II - أداة الدراسة:

بغرض جمع البيانات المتعلقة بالدراسة تم الاعتماد على الاستبانة، والتي صممت من جزء يضم الخصائص العامة للموظفين، وجزء يتكون من فقرات تقيس أبعاد متغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وأبعاد متغير الميزة التنافسية وفقاً لقياس ليكرت الخماسي.

### 4.II - قياس المتغيرات:

1.4.II - الميزة التنافسية (متغير داخلي أو تابع): توصف الميزة التنافسية في نموذج الدراسة كمتغير كامن انعكاسي من الدرجة الثانية متعدد الأبعاد مثل متغيرين كامنين من الدرجة الأولى (التكلفة الأقل، التميز).

**2.4.II التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية (متغير خارجي أو مستقل):** يوصف التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية في نموذج الدراسة كمتغير كامن تكويني من الدرجة الثانية متعدد الأبعاد مثل بخمسة متغيرات كامنة من الدرجة الأولى (تحطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء).

## II-5- ثبات أدلة الدراسة :

ويقصد بالثبات مدى قدرة أدلة الدراسة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف، والشروط وعلى الأفراد نفسهم. ويتم التتحقق من الثبات بحساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبيانة (التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية، الميزة التنافسية)، وتم الحصول على النتائج التالية:

المجدول (1): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد أدلة القياس

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا
المتغير المستقل (التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية)	27	0.896
المتغير التابع (الميزة التنافسية)	10	0.916
أدلة الدراسة	37	0.941

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول السابق أن معامل الثبات الإجمالي لأدلة الدراسة يساوي 0.941، ومعاملات ثبات أبعاد الدراسة بلغت 0.896 للمتغير المستقل التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية و 0.904 للمتغير التابع الميزة التنافسية. وهي أكبر من 0.70 وبالتالي يمكن القول إن الاستبيانة تتصرف بالثباتات مما يتبيّن القياس سليم للمتغيرات الكامنة.

## II-6- التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة:

المجدول الموالي يلخص توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية

المجدول (2): الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	النسبة	النكرار	المتغير	النسبة	النكرار	النسبة
الجنس	ذكر	46.7	الجنس	11.1	5	ثانوي
الجنس	أنثى	53.3	الجنس	66.7	30	جامعي
العمر	أقل من 30 سنة	22.2	العمر	15.6	7	دراسات عليا
العمر	من 30 إلى 39 سنة	53.3	العمر	6.7	3	تكوين مهني
العمر	أكبر من 39 سنة	24.4	العمر	15.6	7	أقل من 5 سنوات
الوظيفة	عامل تنفيذي	40	الوظيفة	33.3	15	من 5 إلى 10 سنوات
الوظيفة	عامل تحكم	15.6	الوظيفة	28.9	13	من 10 إلى 15 سنة
إطار	44.4	20	إطار	22.2	أكثر من 15 سنة	أكمل تحكم

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

يلاحظ من الجدول السابق أن أفراد المجتمع مكون من نسبة متقاربة بين الذكور والإإناث، وأغلب أعمارهم تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 53.3 %، أما المستوى الدراسي فجلهم لهم مستوى جامعي فما فوق بنسبة 82.3 %، مما يعني أن المؤسسة بها موارد بشرية شابة وذات مستوى دراسي عالي، أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية فان أغلب المجتمع المدروس لهم أقدمية تفوق خمس سنوات بنسبة 62.2 %.

## III- النتائج ومناقشتها:

### 1.III- التحليل الوصفي لخواص أدلة الدراسة:

تم تحديد المتوسط المرجع بقسمة المدى العام لمقياس ليكرت الخماسي على المستويات الخمسة للتطبيق وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (3): تحديد مستوى تطبيق أبعاد الدراسة في المؤسسة من وجهة إجابات أفراد الدراسة

متوسط المرجح	1.00 إلى 1.79	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	4.20 إلى 5.00	متوسط التطبيق
متوسط	منخفض جدا	منخفض	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع جدا	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث

وللتعرف على واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومستوى التطبيق، لكل بعد من أبعاد الدراسة كما يبين الجدول التالي :

#### الجدول (4): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد أداة الدراسة

الأبعاد	العدد	العبارات	المتوسط	الخوارف المعايير	مستوى الاتجاه
تضييق الموارد البشرية	05	3.25	1.077	متوسط	
الاختبار والتقييم	06	3.28	1.070	متوسط	
التدريب والتطوير	05	3.18	1.003	متوسط	
التعويضات والحوافز	06	3.31	0.978	متوسط	
تقييم الأداء	05	3.13	1.042	متوسط	
التبسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	27	3.21	0.752	متوسط	
التكلفة الأقل	05	3.50	1.145	مرتفع	
التمييز	05	3.27	1.119	متوسط	
الميزة التنافسية	10	3.36	1.053	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول السابق أن إجابات أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسط نحو تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة وهي بشكل عام إيجابية، مما يدل على وجودوعي من قبل أفراد المؤسسة بأهمية ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين واكتشاف مزايا تنافسية جديدة للمؤسسة، إلا أن درجة ممارسة أبعاده تختلف من يُعد إلى آخر.

حيث جاء كل من بعد تحطيط الموارد البشرية وبعد الاختيار والتعيين وبعد التعويضات والحوافز بدرجة متوسط مع اختلاف طفيف في متوسط الحسابي، مما يدل على أن المؤسسة مهتمة بعملية التخطيط للموارد البشرية، وتمارس عملية الاختيار والتعيين لاكتشاف الكفاءات ودمجها في المناصب المناسبة مع مراعاة الشفافية في الاختيار، وهناك رضا متوسط على جانب التعويضات والحوافز التي تقدمها المؤسسة من قبل الأفراد محال الدراسة.

أما بعد تدريب الموظفين وبعد تقييم الأداء جاء بدرجة متوسط مع وسط حسابي أقل من الأبعاد السابقة، مما يعني أن أفراد الدراسة يرون أن نظام التدريب غير كافي خاصة وأنه يساعد على تحسين مهارتهم المهنية وتطويرها، وأيضاً يرون أن الاهتمام بجانب تقييم الأداء منخفض، وهو الذي على أساسه يتم تحديد المزايا المادية والمعنوية التي يمكن أن يحصلوا عليها.

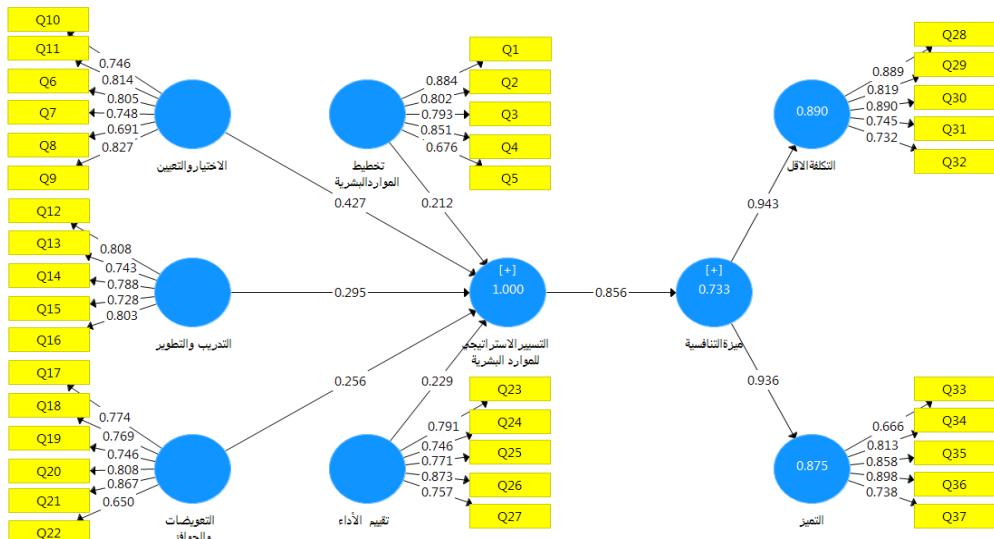
وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الأولى  $H0_1$  ونقبل الفرضية البديلة الأولى  $H1_1$  والتي تنص على وجود ممارسة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية بشار.

كما جاءت اتجاهات أفراد الدراسة نحو الميزة التنافسية إيجابية عبر عنها بدرجة متوسط بشكل عام، حيث جاء بعد التكلفة الأقل بدرجة مرتفعة وبعد التميز بدرجة متوسطة، مما يعني وجود اهتمام من قبل أفراد المؤسسة بأهمية تقديم خدمات متميزة وبأقل تكلفة ممكنة للزبائن، تمكّن مؤسستهم من تفوق على المؤسسات المنافسة لها.

### III.2- عرض وتحليل نموذج الدراسة:

للغرض تحليل نموذج الدراسة الذي يجمع بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية بما يوصف بالمعادلات الهيكلية Sem-pls تم استخدام برنامج Smart-pls، والشكل المولاي يبين نتائج نموذج الدراسة.

الشكل 1: النموذج الميكللي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Smart PLS 3

### 3.3. مؤشرات جودة النموذج:

**1.3.3. موثوقية الاتساق الداخلي:** والتي تعني الارتباط الداخلي بين مؤشرات المتغير الكامن وتقاس بمعامل ألفا كرونباخ، وقيمة الموثوقية المركبة (CR). (Hair et al., 2017, 106)

**2.3.3. الصدق التقاري:** ويعني مدى تقارب وتوافق فقرات الاستبيان (المتغيرات الجلية) مع بعضها البعض، ويفقّس بمعامل التشبع (Hair et al., 2017, 106). (AVE) ، ومتوسط التباين المفسر (Factor Loading)

الجدول(5): معايير جودة نموذج القياس

المتغيرات الكامنة	المعيار	معامل التشبع	معامل كرونباخ	الالفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر	AVE	CR
تحفيظ الموارد البشرية	Q1	0.884	0.866	0.901	0.647			
	Q2	0.802						
	Q3	0.793						
	Q4	0.851						
	Q5	0.676						
الاختبار والتعيين	Q6	0.805	0.864	0.899	0.598			
	Q7	0.785						
	Q8	0.691						
	Q9	0.827						
	Q10	0.746						
	Q11	0.814						
التدريب والتطوير	Q12	0.808	0.834	0.882	0.600			
	Q13	0.743						
	Q14	0.788						
	Q15	0.728						
	Q16	0.803						
تعويضات والحوافز	Q17	0.774	0.863	0.898	0.595			

			0.769	Q18	
			0.746	Q19	
			0.808	Q20	
			0.867	Q21	
			0.650	Q22	
0.622	0.892	0.848	0.791	Q23	تقييم الأداء
			0.746	Q24	
			0.771	Q25	
			0.873	Q26	
			0.757	Q27	
0.669	0.909	0.874	0.889	Q28	التكلفة الأقل
			0.819	Q29	
			0.890	Q30	
			0.745	Q31	
			0.732	Q32	
0.638	0.897	0.854	0.666	Q33	التميز
			0.813	Q34	
			0.858	Q35	
			0.898	Q36	
			0.738	Q37	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Smart PLS 3

يلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 والموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لجميع المتغيرات الكامنة، وهذا يدل على وجود موثوقية جيدة لنموذج القياس المستعمل وبالتالي وجود اتساق داخلي وجود مؤشرات المتغيرات الكامنة. (Hair et al., 2017, 111)

وجاءت جميع معاملات تشبع فقرات الاستبيان أكبر من 0.64، وكذلك جميع معاملات متوسط التباين المفسر AVE أكبر من 0.50، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباين مؤشراته، وبالتالي تتميز المتغيرات الكامنة بالصدق التقاري والذي يعبر عن جودة نموذج القياس. (Hair et al., 2017, 113)

**3.3.3- الصدق التمييزي:** والذي يعني تمييز المتغير الكامن عن غيره، ويقاس بعيار Fornell-Larker Criterion والذي يشترط أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر AVE للمتغير الكامن أكبر من ارتباط ذلك المتغير مع باقي المتغيرات الكامنة. (Hair et al., 2017, 116)

الجدول (6): الصدق التمييزي وفق معيار Fornell-Larker Criterion

المتغيرات الكامنة	تحطيط الموارد البشرية	الاختيار والتعيين	التدريب والتطوير	التعويضات والحوافز	تقييم الأداء	التكلفة الأقل	التميز
تحطيط الموارد البشرية	<b>0.804</b>						
الاختيار والتعيين		<b>0.773</b>				0.257	
التدريب والتطوير			<b>0.775</b>		0.600	0.391	
التعويضات والحوافز				<b>0.799</b>	0.341	0.507	
تقييم الأداء					<b>0.789</b>	- 0.064	0.250
التكلفة الأقل						<b>0.818</b>	0.554
التميز							<b>0.799</b>

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Smart PLS 3

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة تقاطع المتغير مع نفسه تفوق باقي القيم التي تمثل تقاطع هذا المتغير مع باقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على وجود اختلاف (تمايز) بين المتغيرات الكامنة، وبالتالي فإن المتغير مسقل عن باقي المتغيرات الأخرى.

#### 4-III-4- تقييم النموذج الهيكلـي:

1.4.III- جودة مطابقة النموذج الهيكلـي: ويتم التأكـد من جودة مطابقة النموذج الهيكلـي من خلال حساب معامل GOF مؤشر جودة المطابقة (goodness-of-fit index) باستخدام العلاقة التالية:

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = 0,72$$

$$AVE = 0,624 \quad R^2 = 0,833$$

قيمة GOF أكبر من 0.36، وهي تدل على جودة النموذج الهيكلـي المقترن وإمكانية الاعتماد عليه.

2.4.III- اختبار فرضيات الدراسة: لاختبار فرضيات الدراسة يتم حساب معنوية معاملات المسارات (Paths coefficients) بين المتغيرات الكامنة الخارجية والداخلية، وذلك باستخدام تقنية Bootstrapping، ويكون معامل المسار معنوي إذا كانت قيمته الإحصائية أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند  $\alpha=0.05$  اختبار ذو طرفين، ( Hair et al., 2017, p 153 ) ، والتائـج موضحة في كما يلي :

الجدول(7): نتائج مسارات النموذج (Paths coefficients)

القرار	P- Value	قيمة t الإحصائية	معامل المسار (β)	المسار
مقبولة	0.000	14.652	0.856	التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية ← الميزة التنافسية
مقبولة				Smart PLS

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات 3 Smart PLS

يبين الجدول أعلاه أن التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية له تأثير إيجابي ومحض (ذو دلالة إحصائية) على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير (β) 0.856 والتي تعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية للمؤسسة بمقدار 0.856. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.733 أي أن نسبة 73.3 % من العوامل المفسرة للميزة التنافسية ناتجة من التسخير الاستراتيجي. وعليه نرفض الفرضية العدمية الثانية  $H0_2$  ونقبل الفرضية البديلة الثانية  $H1_2$  وبالتالي يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسخير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية. وهو ما توصلت إليه نتائج Syed and Battour, Barahma and Al-Awlaqi, 2021، Alfawaire and Atan, 2021، Hamzah Elrehail et al, 2020، Danish, 2020

أما الجدول المولى يبين نتائج مسارات النموذج (الأثر غير مباشر) بين التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية.

الجدول(8): نتائج مسارات النموذج -الأثر غير مباشر (Indirect effects)

القرار	P- Value	قيمة t الإحصائية	معامل المسار (β)	المسار
مقبولة	0.000	12.375	0.808	التكلفة الأقل ← التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية
مقبولة	0.000	12.051	0.801	التميز ← التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات 3 Smart PLS

يبين الجدول أعلاه أن:

التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية له تأثير إيجابي ومحض (ذو دلالة إحصائية) على ميزة التكلفة الأقل، حيث بلغت قيمة درجة التأثير (β) 0.808 والتي تعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة في تخفيف تكلفة الخدمات مقدمة من قبل المؤسسة بمقدار 0.808. وعليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى  $H0_{21}$  ونقبل الفرضية البديلة

الفرعية الأولى **H1<sub>21</sub>**، وبالتالي يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسخير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية له تأثير إيجابي ومحظوظ (ذو دلالة إحصائية) على الميزة التمييز، حيث بلغت قيمة درجة التأثير (β) 0.801 والتي تعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة في درجة تميز منتجات المؤسسة بمقدار 0.801. وعليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية **H0<sub>22</sub>** ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية **H1<sub>22</sub>**، وبالتالي يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسخير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التمييز.

#### IV- الخلاصة:

في ختام هذه الدراسة يمكن القول إن المؤسسات الناجحة تنظر وتعامل مع الموارد البشرية من منظور استراتيجي، وتدرك أن الموارد البشرية السبيل المناسب لتحقيق أهدافها المستقبلية، وذلك من خلال ساعيها لاكتساب مزايا تنافسية بالاعتماد على الموارد البشرية. وذلك بالاعتماد على التخطيط الجيد للموارد البشرية، والبحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفها من خلال التدريب والتطوير وإعدادها لتسلمه وظائف أكثر مسؤولية، والحرص على المتابعة والتقييم للأداء، وتشجيعها بالكافأة المادية والمعنوية. ومن خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى وجود اهتمام من قبل الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بأبعاد التسخير الاستراتيجي باعتباره أحد العوامل التي تمكن مؤسستهم من تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها في النشاط.

وجاءت درجة مستوى تطبيق التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بشكل عام متوسطة، ولوحظ اهتمام أقل بعملية التدريب والتطوير، وأيضاً عملية تقييم أداء الموظفين.

وتوصلت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير إيجابي ومحظوظ (ذو دلالة إحصائية) على الميزة التنافسية للموارد البشرية (الخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في تعزيز تنافسية المؤسسة، وهذا يدل على أن الاستثمار في المورد البشري عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية، خاصة وأن مقدمي الخدمة لهم دراية بما يريده الزبون من خلال تفاعلهم شبه اليومي مع الزبائن أثناء تقديم الخدمة.

كما توصلت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير إيجابي ومحظوظ (ذو دلالة إحصائية) على الميزة التنافسية للموارد البشرية (الخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز، وهذا يدل على أن المؤسسة حريصة على تقديم خدماتها بأقل سعر ممكن وبجودة عالية مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات منها:

تنمية وتطوير قدرات الأفراد من خلال إعداد دورات تكوينية وبرامج تدريبية هدفها اكتشاف المهارات وعطاء فرصة للأبداع، وتشجيع العمل الجماعي.

ضرورة الاهتمام بنظام التعويضات والمكافآت، باعتماد على معايير تقييم أداء عادلة ومحفزة وشفافة.

#### - الإحالات والمراجع:

- طيفور عبدالدائم طه، نادية، (2019)، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات المورد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية-دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- بوزورين، فروز، (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الحجمية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

- Alfawaire Fiersas and Atan Tarik,(2021),The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation, journal Sustainability , 13, 8445 .pp1-35 .

- Battour Mohamed , Barahma Maged and Al-Awlaqi Mohammed,(2021), The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Strategic Agility ,journal Sustainability , 13, 5315 ,pp1-15.

- Syed Waqar Ahmed and Danish Ahmed Siddiqui (2020) , Human Resource Management, Total Quality Management and Competitive Advantages: Evidence from Pakistani Banking Industry, Human Resource Research, Macrothink Institute, Vol. 4, No. 1. pp1-45.

- Elrehail Hamzah, et al. (2020), Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage The case of Northern Cyprus, European Journal of Management and Business Economics ,Vol. 29 No. 2, 2020 pp. 125-149.

- Hamadamin Halbast Hussein and Atan Tarik, (2019),The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment, journal sustainability, 11,5782,pp1-19.

- Shehadeh Hazem Khaled and Mansour Maan Hussein, (2019) , Role of knowledge processes as a mediator variable in relationship between strategic management of human resource and achieving competitive advantage I banks operating in Jordan , Academy of Strategic Management Journal, Volume 18, Issue 1, pp1-20.

- Armstrong Michael, (2021), Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management.7 Th édition, New York, Kogan Page Limited.

- Boxall . P, Purcell. J and Wright .P, (2007), Oxford Handbook of Human Resource Management, First published ,Oxford New York, Oxford University Press.

- مصطفى أحمد سيد ، (2000)، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، القاهرة، دار الكتب.

- Gupta Ananda Das, (2020) ,Strategic Human Resource Management Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage , First published , New York ,Routledge, Taylor & Francis Group.

- Reed Sandra M.,(2022), SHRM Society for Human Resource Management, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

- Mondy R. Wayne and Martocchio Joseph J. , (2016) , Human Resource Management, 14th edition,, United States , Pearson Education .

- Debarun Chakraborty, Wendrila Biswas, (2019) Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective , Journal of Advances in Management Research, Vol. 16 No. 5, 2019, pp. 659-682 .

- Martocchio, Joseph J. (2015), Strategic compensation: a human resource management approach, 9th edition, New Jersey, Earlier edition.

- Noe Raymond A., Hollenbeck John R. , Gerhart Barry , Wright Patrick M. ,(2016) ,Strategic Human Resource Management: Gainin g a Competitive Advantage Second Canadian Edition, McGraw-Hill Ryerson Limited.

- خليل نبيل مرسى، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، دار النشر مركز الإسكندرية.

- Porter Michel,( 1999), L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, Dunod.

- Hair Joseph F., Hult G. Tomas M. , Ringle Christian M., Sarstedt Marko , (2017) ,A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Second edition . United States of America . SAGE Publications, Inc.

## APA : كافية الاستشهاد لهذا المقال حسب أسلوب

