

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

The impact of strategic human resource management in achieving competitive
advantage

Field study in the Algerian Telecommunications the sector of Bechar

بشير بودية^{*1}

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

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

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية 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 التميز. **الكلمات المفتاحية:** تسيير استراتيجي للموارد البشرية؛ ميزة تنافسية؛ معادلات هيكلية PLS؛ تكلفة أقل؛ تميز

تصنيف JEL: 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 أساسي 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 الآتية والمستقبلية. وقد أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من أولويات المؤسسة، فهو ينظر للعنصر البشري على أنه مورد أساسي بواسطته تتمكن من خلق عدة مزايا تنافسية كتحسين جودة السلع والخدمات، تخفيض تكلفة الإنتاج، ابتكار منتجات وخدمات متميزة.

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

فتحقيق 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، وتحديد 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 H_{01} : لا توجد ممارسة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية بشار.

الفرضية الثانية H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الأولى H_{021} : لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة

التكلفة الأقل

الفرضية الفرعية الثانية H_{022} : لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة

التميز.

3- أهمية وأهداف الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات وما ينتج عنه من تعزيز مزاياها التنافسية، وكذلك إعطاء معلومات مهمة لمتخذي القرارات في المؤسسات الخدمية تساعدهم في الاستثمار في المورد البشري كعنصر أساسي في بناء استراتيجيات فعالة. أما أهداف الدراسة تمثلت فيما يلي:

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

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

4- منهج الدراسة:

للإجابة 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 الخدمية بولاية الخروطم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، 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 الاستراتيجيات 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 (Alfawaire and Atan، 2021)

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، 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 الابتكار التنظيمي مع إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بطريقة تعزز الميزة التنافسية المستدامة.

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

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 للخفة 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 (Syed and Danish، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق 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

لهما تأثير إيجابيا وقوي على جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكذلك على ميزة التكلفة الأقل، وأيضا تقييم الأداء له تأثير إيجابيا وقوي على التخطيط الاستراتيجي والقيادة لإدارة الجودة الشاملة، وتأثير سلمي على ميزة التكلفة الأقل. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتعين والاختيار على التكلفة الأقل وأن التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل لما له من تأثيرا قويا على عاملي الميزة التنافسية. كما بينت أن التدريب والتطوير له تأثير سلمي وقوي 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، بالتالي ينبغي استخدام هذه ممارسات وفق ما تتطلب كل من إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية.

دراسة (Hamzah Elrehail et al, 2020)

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 النمذجة بالمعادلات الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر تأثيرا قويا على تحقيق الميزة التنافسية، وأن متغير الوسيط لا يؤثر على تحقيق ميزة تنافسية لفنادق خمس نجوم في شمال قبرص.

دراسة (Hamadamin and Atan, 2019)

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 النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. كشفت نتائج دراسة عن وجود تأثير خطي وإيجابي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والى 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 (Shehadeh and Mansour, 2019)

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في وجود عمليات المعرفة كمتغير وسيط 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 كوسيط متغير.

1.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)

2.I- أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

1.2.I- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط 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).

2.2.I- 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، تخطيط 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 والمنصفة أمرا ضروري للمنظمة م، لأن اختيار وتعيين الموظفين بشكل سليم يؤدي إلى تحقيق الهدف 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 معينة في المنظمة من مجموع مقدمي طلبات التوظيف، وهدف عملية التعيين هو مطابقة مواصفات الأشخاص بشكل صحيح مع الوظائف الموجودة في المنظمة (Mondy and Martocchio, 2016, p155)

3.2.I- 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 مساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشمل التعويض مجموع المكافآت التي تمنح للموظفين مقابل خدماتهم. وقد تكون المكافآت عبارة عن التعويض المالي المباشر الذي يستلمه الشخص في شكل الأجور والمرتبات، أو التعويض المالي غير المباشر مثل الإجازات المدفوعة والإجازات المرضية والعطلات والتأمين الصحي، أو التعويض غير المالي المتمثل في رضا النفس تجاه العمل أو البيئة التي يعمل فيها. (Mondy and Martocchio, 2016, p27)

4.2.I - استراتيجية التدريب والتطوير:

يشير التدريب إلى برنامج المخطط من قبل الشركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات والمعارف 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 يطلب من الموظفين حضورها، بالإضافة إلى برامج على الإنترنت. (Noe, 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 الموكلة إليهم بسهولة ودون صعوبات. وبصفة عامة، فإن رضا الموظفين عن وظائفهم يحسن الأداء المالي وغير المالي للمنظمة. ونتيجة لذلك، فإن رضا الموظفين عن العمل يخلق على المدى الطويل ميزة تنافسية للمنظمة. (Hamzah Elrehail, et al. 2020)

5.2.I - 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 وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل 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 وإنتاجية (Mondy and 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.)

3.I - 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 تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا (Porter, 1999, p 08).

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

1.3.I - 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، والقوة التفاوضية لشرائية مدخلات الإنتاج بأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة، وتبسيط قنوات التوزيع. (Reed, 2022, p 75)

وتركز المنظمة على تخفيض التكاليف أو استراتيجية التكلفة الأقل بهدف اكتساب ميزة تنافسية، وذلك بأن تكون منتجاتها أو خدماتها أقل تكلفة من منافسيها، بحيث تباع بميزة سعرية نسبة إلى متوسط الأسعار المنافسة. وتتطلب هذه الاستراتيجية من المنظمة تخفيض التكاليف في مجالات مثل العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، بطريقة مدروسة وفعالة. (Martocchio,2015,p07)

I.3.2- ميزة التميز:

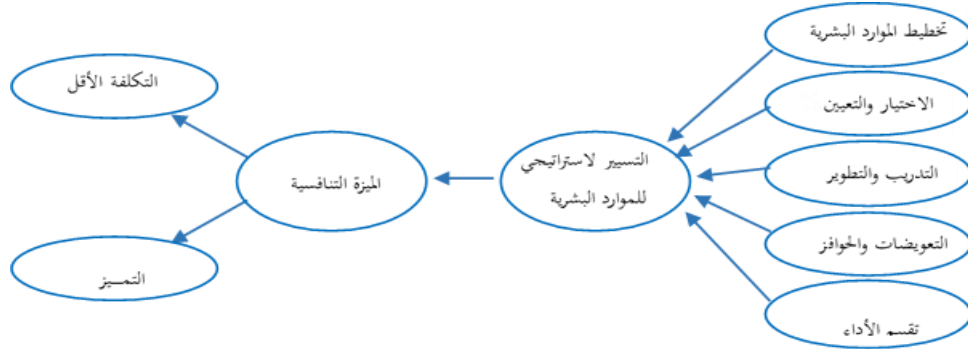
تعتمد المنظمات استراتيجية التمييز لتطوير منتجات أو خدمات فريدة من تلك التي يقدمها منافسوها. ويمكن أن تتخذ استراتيجية التمييز أشكالاً عديدة، بما في ذلك التصميم، أو صورة العلامة التجارية أو التكنولوجيا، أو خدمة العملاء. وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال بناء الولاء للعلامة التجارية،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

II - الطريقة والأدوات:

II.1- 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

II.2- مجتمع الدراسة:

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

II.3- 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 وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

II.4- قياس المتغيرات:

II.4.1- الميزة التنافسية (متغير داخلي أو تابع): توصف الميزة التنافسية في نموذج الدراسة كمتغير كامن انعكاسي من الدرجة الثانية متعدد الأبعاد ممثل بمتغيرين كامنين من الدرجة الأولى (التكلفة الأقل، التميز).

II.4.2 - التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (متغير خارجي أو مستقل): يوصف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في نموذج الدراسة كمتغير كامن تكويني من الدرجة الثانية متعدد الأبعاد ممثل بخمسة متغيرات كامنة من الدرجة الأولى (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء).

II.5 - ثبات أداة الدراسة :

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

الجدول (1): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة القياس

| الأبعاد | عدد العبارات | معامل ألفا |
|---|--------------|------------|
| المتغير المستقل (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية) | 27 | 0.896 |
| المتغير التابع (الميزة التنافسية) | 10 | 0.916 |
| أداة الدراسة | 37 | 0.941 |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول السابق أن معامل الثبات الإجمالي لأداة الدراسة يساوي 0.941، ومعاملات ثبات أبعاد الدراسة بلغت 0.896 للمتغير المستقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و0.940 للمتغير التابع الميزة التنافسية. وهي أكبر من 0.70 وبالتالي يمكن القول إن الاستبانة تتصف بالثبات مما يتيح القياس سليم للمتغيرات الكامنة.

II.6 - التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة:

الجدول الموالي يلخص توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية

الجدول(2): الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة

| المتغير | التكرار | النسبة % | المتغير | التكرار | النسبة % | | |
|---------|------------------|----------|---------|-----------------|-------------------|----|------|
| الجنس | ذكر | 21 | 46.7 | المستوى الدراسي | ثانوي | 5 | 11.1 |
| | أنثى | 24 | 53.3 | | جامعي | 30 | 66.7 |
| العمر | أقل من 30 سنة | 10 | 22.2 | الخبرة | دراسات عليا | 7 | 15.6 |
| | من 30 إلى 39 سنة | 24 | 53.3 | | تكوين مهني | 3 | 6.7 |
| | أكثر من 39 سنة | 11 | 24.4 | | أقل من 5 سنوات | 7 | 15.6 |
| الوظيفة | عامل تنفيذي | 18 | 40 | | من 5 إلى 10 سنوات | 15 | 33.3 |
| | عامل تحكم | 7 | 15.6 | | من 10 إلى 15 سنة | 13 | 28.9 |
| | إطار | 20 | 44.4 | | أكثر من 15 سنة | 10 | 22.2 |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

يلاحظ من الجدول السابق أن أفراد المجتمع مكون من نسبة متقاربة بين الذكور والإناث، 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 أفراد المجتمع المدروس لهم أقدمية تفوق خمس سنوات بنسبة 62.2%.

III - النتائج ومناقشتها:

III.1 - التحليل الوصفي لمخاور أداة الدراسة:

تم تحديد المتوسط المرجح 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

| | | | | | |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| المتوسط 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 |
| مستوى التطبيق | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

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 | عدد العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|-------------------------------------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| تخطيط الموارد البشرية | 05 | 3.25 | 1.077 | متوسط |
| الاختيار والتعيين | 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 |
| التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية | 27 | 3.21 | 0.752 | متوسط |
| التكلفة الأقل | 05 | 3.50 | 1.145 | مرتفع |
| التميز | 05 | 3.27 | 1.119 | متوسط |
| الميزة التنافسية | 10 | 3.36 | 1.053 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على 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 وجود وعي 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 بُعد إلى آخر.

حيث جاء كل من بُعد تخطيط الموارد البشرية وبُعد الاختيار والتعيين وبُعد 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 محل الدراسة.

أما بُعد تدريب الموظفين وبُعد 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، وأيضا يرون أن الاهتمام بجانب تقييم الأداء منخفض وهو الذي على أساسه يتم تحديد المزايا المادية والمعنوية التي يمكن أن يحصلوا عليها.

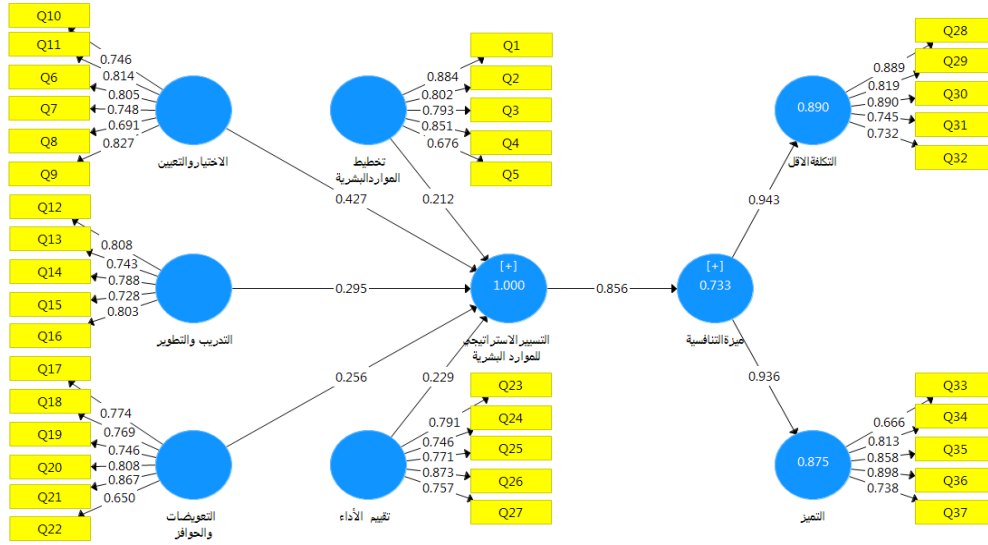
وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الأولى H_{01} ونقبل الفرضية البديلة الأولى H_{11} والتي تنص على وجود ممارسة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية بشار.

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

2.III- عرض وتحليل نموذج الدراسة:

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

الشكل 1: النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Smart PLS 3

3.III- مؤشرات جودة النموذج:

1.3.III- 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.III- الصدق التقاربي: ويعني مدى تقارب وتوافق فقرات الاستبيان (المتغيرات الجلية) مع بعضها البعض، ويقاس بمعامل التشيع (Factor Loading)، ومتوسط التباين المفسر (AVE). (Hair et al., 2017, 106).

الجدول (5): معايير جودة نموذج القياس

| المتغيرات الكامنة | العبارات Items | معامل التشيع Factor Loading | ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's | الموثوقية المركبة CR | متوسط التباين المفسر AVE |
|-----------------------|----------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------|
| تخطيط الموارد البشرية | Q1 | 0.884 | 0.866 | 0.901 | 0.647 |
| | Q2 | 0.802 | | | |
| | Q3 | 0.793 | | | |
| | Q4 | 0.851 | | | |
| | Q5 | 0.676 | | | |
| الاختيار والتعيين | Q6 | 0.805 | 0.864 | 0.899 | 0.598 |
| | Q7 | 0.785 | | | |
| | Q8 | 0.691 | | | |
| | Q9 | 0.827 | | | |
| | Q10 | 0.746 | | | |
| التدريب والتطوير | Q11 | 0.814 | 0.834 | 0.882 | 0.600 |
| | Q12 | 0.808 | | | |
| | Q13 | 0.743 | | | |
| | Q14 | 0.788 | | | |
| | Q15 | 0.728 | | | |
| التعويضات والحوافز | Q16 | 0.803 | 0.863 | 0.898 | 0.595 |
| | Q17 | 0.774 | | | |

| | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-----|---------------|
| | | | | 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 | التمييز |
| | | | | 0.813 | Q34 | |
| | | | | 0.858 | Q35 | |
| | | | | 0.898 | Q36 | |
| | | | | 0.738 | Q37 | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا 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 بالتالي وجود اتساق داخلي بين مؤشرات المتغيرات الكامنة. (Hair et al.,2017,111)

وجاءت جميع معاملات تشبع فقرات الاستبانة 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 مؤشرات، وبالتالي تتميز المتغيرات الكامنة بالصدق التقاربي والذي يعبر عن جودة نموذج القياس. (Hair et al.,2017,113)

III.3.3- الصدق التمييزي: والذي يعني تميز المتغير الكامن عن غيره، ويقاس بمعيار 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) والجدول الموالي يوضح ذلك:

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

| المتغيرات الكامنة | تخطيط الموارد البشرية | الاختيار والتعيين | التدريب والتطوير | التعويضات والحوافز | تقييم الأداء | التكلفة الأقل | التمييز |
|-----------------------|-----------------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------|---------------|---------|
| تخطيط الموارد البشرية | 0.804 | | | | | | |
| الاختيار والتعيين | 0.257 | 0.773 | | | | | |
| التدريب والتطوير | 0.391 | 0.600 | 0.775 | | | | |
| التعويضات والحوافز | 0.079 | 0.507 | 0.341 | 0.799 | | | |
| تقييم الأداء | 0.385 | 0.438 | 0.250 | - 0.064 | 0.789 | | |
| التكلفة الأقل | 0.406 | 0.766 | 0.565 | 0.399 | 0.554 | 0.818 | |
| التمييز | 0.366 | 0.765 | 0.586 | 0.443 | 0.405 | 0.766 | 0.799 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا 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 مستقل عن باقي المتغيرات الأخرى.

4.III- تقييم النموذج الهيكلي:

1.4.III- جودة مطابقة النموذج الهيكلي: ويتم التأكد من جودة مطابقة النموذج الهيكلي 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 الهيكلي المقترح 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)، والنتائج موضحة في كما يلي:

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

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

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Smart PLS 3

يبين الجدول أعلاه أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له تأثير إيجابي ومعنوي (ذو دلالة إحصائية) على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير (β) 0.856 والتي تعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التسيير 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 التسيير الاستراتيجي. وعليه نرفض الفرضية العدمية الثانية $H0_2$ ونقبل الفرضية البديلة الثانية $H1_2$ ، وبالتالي يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية. وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة (Alfawaire and Atan,2021، Syed and Battour, Barahma and Al-Awlaqi,2021، Danish,2020، Hamzah Elrehail et al,2020)

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

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

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

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Smart PLS 3

يبين الجدول أعلاه أن:

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

الفرعية الأولى H1₂₁، وبالتالي يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له تأثير إيجابي ومعنوي (ذو دلالة إحصائية) على الميزة التميز، حيث بلغت قيمة درجة التأثير (β) 0.801 والتي تعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة في درجة تميز منتجات المؤسسة بمقدار 0.801. وعليه نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية H0₂₂ ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية H1₂₂، وبالتالي يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق ميزة التميز.

IV- الخلاصة:

في ختام هذه الدراسة يمكن القول إن المؤسسات الناجحة تنظر وتتعامل مع الموارد البشرية من منظور استراتيجي، وتدرك أن الموارد البشرية السبيل المناسب لتحقيق أهدافها المستقبلية، وذلك من خلال سعيها 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 لتسلم وظائف أكثر مسؤولية، والحرص على المتابعة والتقييم للأداء، وتشجيعها بالمكافأة المادية والمعنوية. ومن خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى وجود اهتمام من قبل الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بأبعاد التسيير الاستراتيجي باعتباره أحد العوامل التي تمكن مؤسستهم من تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها في النشاط. وجاءت درجة مستوى تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بشكل عام متوسطة، ولوحظ اهتمام أقل بعملية التدريب والتطوير، وأيضا عملية تقييم أداء الموظفين.

وتوصلت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي ومباشر لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط 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 الزبون أثناء تقديم الخدمة.

كما توصلت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي غير مباشر لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) في تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، 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، بالاعتماد 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، فيروز، (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

- Alfawaire Fieras 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 مرسي، (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.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

بشير بودية (2022)، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية بشار، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07(العدد 01)، الجزائر : جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ص.ص 78-91.



SCAN ME