

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف

أ.د. بلمهدي عبد الوهاب، أ. بوزورين فيروز

وحدة البحث تنمية الموارد البشرية/جامعة سطيف 1

fairouzPME@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2016/09/15 تاريخ القبول: 2016/12/09

### الملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز أثر الممارسات الاستراتيجية والعملية لإدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، بالتركيز على دراسة مجموعة من المؤسسات المتوسطة العمومية والخاصة، والتي تنشط في مختلف قطاعات النشاط؛ البناء والأشغال العمومية، الصناعة والخدمات، بولاية سطيف. وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن كلا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية، تؤثر إيجابا في بناء المزايا التنافسية لهذه المؤسسات التي تحتل مكانة هامة على مستوى الاقتصاد الوطني عموماً وولاية سطيف خصوصاً. الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، المؤسسات المتوسطة.

### Abstract:

This article aims to highlight the impact of strategic and operational practices of human resource management in building competitive advantages in Algerian medium enterprises. The paper relied on studying a collection of both public and private enterprises which are active in a various sectors; such as, building and public works, industry and services in Setif. The data were collected through the use of questionnaire. According to the case study conducted, it was revealed that both of strategic and operational human resources management affects positively the fact of constructing competitive advantages to these enterprises which take an important position on the overall level of the national economy in general, and Setif in particular.

**Key words:** Human Resource Management Practices, Competitive Advantage, Medium Enterprises.

## تمهيد:

لقد أصبح من الضروري، في ظل التحديات الحالية والمستقبلية، أن تسعى المؤسسات، وباستمرار، إلى التكيف والتأقلم مع التطورات السريعة الحاصلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات، والتعقد الذي يُميز محيط المؤسسات وكذلك ارتفاع درجة المنافسة في مختلف القطاعات الاقتصادية، كما يجب أن تكون لها نظرة إستراتيجية في التعامل مع هذا المحيط، وخاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكون في الغالب خاضعة لعوامل المحيط وليست لها القدرة الكافية التي تسمح بالسيطرة عليها. ورغم أهمية الدعم الحكومي الذي عرفته هذه المؤسسات في الجزائر لتفعيل أدائها وزيادة قدرتها التنافسية، إلا أنّ ذلك يبقى غير كافٍ لضمان نجاحها واستمراريتها. وهذا ما يستدعي ضرورة اعتمادها على أحد أهم أصولها، والمتمثل في مواردها البشرية.

وقد حضي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة؛ إذ يشير إلى القدرة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بطريقة متميزة، من خلال استغلال المؤسسة لنقاط القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها، بحيث يتعدّر تقليدها من طرف المنافسين. وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف ممارساتها الاستراتيجية والعملية، تلعب دورا هاما في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات. وعليه، وجبّ عليها الاستثمار في مواردها البشرية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات في إدارتها لهذه الموارد، وذلك لغرض زيادة الإنتاجية، تحسين جودة السلع والخدمات، تخفيض تكلفة الإنتاج، ابتكار منتجات جديدة، السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميّز في الاستجابة لطلباتهم، مما يؤدي إلى الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وضمان بقائها في محيطها الديناميكي.

## أولاً: الإطار العام للدراسة

### إشكالية البحث

بناءً على ما تقدم، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية في بناء المزايا

التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية؟

ولتحليل هذه الإشكالية، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟

2. كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسات محل الدراسة؟

### فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية

إيجاباً في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية.

2. الفرضيات الفرعية: وينبثق عنها فرضيتين فرعيتين، هما:

الفرضية الأولى: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إيجاباً في تحقيق

الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثانية: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية إيجاباً في تحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

أهمية البحث: تعددت الأبحاث والدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا

أن الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع محدودة جداً. ومن خلال بحثنا هذا، نحاول

التعرّف على واقع ومدى أهمية مجموع الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تُضمن للمؤسسات المتوسطة الجزائرية التسيير الفعّال لمواردها البشرية، وأثر ذلك في بناء المزايا التنافسية لهذا النوع من المؤسسات، وبذلك نتعرف على مدخل آخر لزيادة تنافسيتها وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ما يلي:

1. معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية.
2. معرفة واقع الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية.
3. معرفة طبيعة ودرجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية من خلال:

أ. معرفة طبيعة ودرجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة.

ب. معرفة طبيعة ودرجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة.

4. الوقوف على وضعية هذه المؤسسات؛ من حيث تعدادها حسب طبيعة الحجم، حسب ملكيتها وقطاعات نشاطها الرئيسية.

خطة البحث: يتضمّن هذا البحث ثلاثة أجزاء رئيسية، هي:

1. الإطار العام للدراسة.
2. الإطار النظري للدراسة: والمتعلق بإدارة الموارد البشرية و ممارساتها والميزة التنافسية.
3. الإطار الميداني: دراسة تطبيقية حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء المزايا التنافسية لبعض المؤسسات بولاية سطيف.

**منهج البحث:** سيتم الاعتماد في إنجاز هذا البحث، على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يتم جمع مختلف البيانات اللازمة لموضوع الدراسة وتبويبها وتحليلها. إضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي؛ حيث سيتم إجراء الدراسة الميدانية في (50) مؤسسة متوسطة بولاية سطيف، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي تتضمن محاور تضم عددًا من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وتخدم أهداف البحث. وسيتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

## ثانياً: الإطار النظري للدراسة

### إدارة الموارد البشرية وممارساتها

1. تعريف إدارة الموارد البشرية: تحتل الموارد البشرية مكانة هامة في كل أنواع المؤسسات، فهي تعتبر العنصر الأساسي لنموّها وتطوّرها، ومهما كان منصب أو موقع الفرد في المؤسسة، فإنّ دوره أساسي ويُساهم في النجاح الجماعي. وعليه، فإن الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية، يُشكّلون أهم مورد لوجود وبقاء المؤسسة (Buck, 2014, p. 41). وفيما يلي سنستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من المؤلفين في علم الإدارة؛ حيث تُعرّف بأنها: الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تُمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة (بن عنتر، 2010، صفحة 20)، وتُعرّف كذلك بأنها: الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد

البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن وأخلاقيات العمل (Benraouane, 2010, p. 27)، كما يُمكن تعريفها على أنّها: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (المبضي، 2010، صفحة 17).

من خلال التعريفات السابقة التي تمّ استعراضها، يُمكن القول أنّ: إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة كمّاً ونوعاً، وتطويرها وتحفيزها، والمحافظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها مع المؤسسة، كما أنّها تهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين في المؤسسة بما يضمن خلق التوافق وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية: تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لوظائفها المختلفة على أداء المؤسسة، فهي تعمل على (Prime, 2015, p. 76):  
أ. توظيف وتنمية الكفاءات والحفاظ عليها.

ب. تحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

ج. تطوير العمليات، طرق التفكير، السلوكيات وعلاقات العمل.

د. مراقبة توازن الحياة المهنية والحياة الشخصية للموارد البشرية.

هـ. قيادة ومرافقة التغيير في المؤسسة مروراً من نمط عمل إلى نمط أفضل.

ويمكن إظهارها من خلال العناصر التالية (أبودولة، 2012، الصفحات 186-

:187)

أ. إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة تسعى إلى تحسين وضعها التنافسي.

ب. تنمية دور المورد البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وأثر ذلك على حياة الفرد والمؤسسة والمجتمع.

ج. تعزيز الإنتاجية والجودة؛ حيث يلعب كل منهما دورا مُهمًا في مجال المنافسة وضمان استمرارية المؤسسات، والتي من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية تستطيع تعزيز هذين البعدين وتحقيق الكفاءة المطلوبة.

3. ممارسات إدارة الموارد البشرية: يمكن تصنيف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي (حافظ، 2011، الصفحات 22-23):

أ. مجموعة وظائف القدرة: وتهدف إلى زيادة المقدرة على الأداء، وهي تشمل الاختيار والتعيين، التدريب وبرامج الصحة والسلامة المهنية.

ب. مجموعة وظائف الرغبة: وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وتضم القيادة والإشراف، العلاقات الإنسانية، التحفيز والتعويضات.

ج. مجموعة وظائف مساعدة: وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافهما، وتشتمل على: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب وتقييم أداء العاملين.

4. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: هناك صعوبة لدى الباحثين في التفرقة بين إدارة الموارد البشرية (GRH)، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (GSRH)، في حين إذا رجعنا إلى تعاريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نجد أنها تُظهر الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من جهة، وتُظهر من جانب آخر الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الاستراتيجية التنظيمية. ويُعتبر كلا من

التجانس الداخلي والخارجي، عامل التفرقة الأساسي بالنسبة للعديد منهم (بلمهدي، 2008، صفحة 166). ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها. وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة (أحمد، 2009، صفحة 24).

تأسيساً على ما سبق، يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: العملية التي يتم من خلالها تفاعل وتكامل إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التشغيلية لغرض تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، أخذاً بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الخارجية.

وتتمثل عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي (Martory & Crozet, 2001, p. 89):

- أ. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبالموارد البشرية.
- ب. وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- ج. وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، والتي تدعم وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيز التنفيذ.
- د. وضع الخطط الوظيفية والسياسات والإطار الزمني، الخاصة بنظام الموارد البشرية والكفيلة بتنفيذ الاستراتيجية.



هـ. تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات المتعلقة بها، ومستوى الخدمة ودرجة رضا المستفيدين منها.

وحتى تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها، يجب توفير المعلومات وتوافر المهارات والمعارف الضرورية للمسؤولين عن هذه الإدارات، فقد أصبح من بين مهامهم الأساسية (Guillot-Soulez, Cloet, & Landrieux-Kartochian, 2013, p. 18):

أ. مناقشة الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع المديرية العامة، والأخذ بعين الاعتبار أهداف تنمية رقم الأعمال وأنماط النمو المتوخاة.

ب. مراقبة تغيرات استراتيجيات الموارد البشرية ومقارنتها مع المؤسسات المماثلة من حيث الحجم أو النشاط، والعمل على مواكبة الابتكارات.

ج. تحديد إستراتيجية الموارد البشرية على أساس المعلومات المذكورة سابقا، للمصادقة عليها من قبل المديرية العامة.

د. تجسيد هذه الاستراتيجية في مختلف مجالات الموارد البشرية، وتحديد أهداف عامة ومحددة لكل قسم، دائرة وموقع.

هـ. تمثيل الإدارة والتفاوض مع الهيئات الممثلة للعمال.

و. التواصل مع العمال والنقابات فيما يتعلق بمشاريع الموارد البشرية.

وتُشكّل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها، نظاما متكاملا ومتفاعلا، يشير إلى وجود علاقات تبادل وتكامل بين ممارساتها، فجميعها تعمل على تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو توفير وتهيئة قوة عمل ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى وقادرة على تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

الميزة التنافسية

1. تعريف الميزة التنافسية: لقد كان لأفكار "بورتر" وتحليلاته الأثر البالغ في سيادة مفهوم الميزة التنافسية في التطبيقات الإدارية، وبشكل خاص في مجال الأعمال للبحث عن مجالات التفوق على الآخرين وسبل الحفاظ على المواقع المتقدمة في السوق. حيث يعرفها بأنها: اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قِبَل المنافسين، مع قدرة المؤسسة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية الإبداع بمفهومها الواسع (Porter, 1993, p. 48)، وحسب "جيفري فيفر" (Jeffrey Fifer) الذي انفرد بتعريف الميزة التنافسية من منظور الموارد البشرية، فيقول: تتحقق الميزة التنافسية عند امتلاك المؤسسة لموارد بشرية يكون العنصر فيها غير قابل لأن يحلَّ محلّه أي بديل، وأن يكون نادراً وفريداً، وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها (العتيبي، 2010، صفحة 54).

اعتماداً على ما سبق، يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمات وإنتاج منتجات متفردة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، بالاعتماد على مواردها الداخلية وممارستها الإدارية وسرعتها في الاستجابة للمتغيرات الخارجية. ويتطلب تحقيق الميزة، التميّز والاختلاف عن المنافسين بما يؤدي إلى تفضيل منتجاتها من طرف زبائنها ويؤدي بالنتيجة إلى المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها.

2. أهمية الميزة التنافسية: من أبرز النتائج التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي (البكري، 2008، صفحة 193):

أ. قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدّمه لهم من منتجات تكون أكثر تميّزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.

ب. إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.

ج. استمرار نجاح المؤسسة وزيادة حصتها السوقية ستنعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

د. تعتبر الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة.

3. أنواع الميزة التنافسية: تنقسم الميزة إلى نوعين رئيسيين، هما:

أ. ميزة التكلفة الأقل (Cost Leadership): تُعدُّ التكلفة الأقل الهدف الأساسي الذي يُؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة للمؤسسات التي تنافس مباشرة على السعر، حيث تُعرَّف بأنها: قدرة المؤسسة على تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة مقارنةً مع المؤسسات المنافسة (سليم ن، 2007، صفحة 104). وذلك من خلال البحث عن طرائق جديدة لتخفيض كلف أنشطتها.

ب. ميزة التمييز (Differentiation): وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتج (أو خدمة) متميّز وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، (مثل جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع) (سليم ن، الإدارة الاستراتيجية، 2007، صفحة 104). ومن الاعتبارات الأساسية التي يجب إدراكها أن التمييز لا يعني إغفال المؤسسة لهيكل التكاليف فيها، حيث أن تكلفة تبيّن ميزة التمييز يجب ألا تكون عالية بحيث تؤثر على أسعار منتجاتها، وبالتالي تضعف قدرتها التنافسية.

إنّ عمليات بناء وتنمية واستدامة المزايا التنافسية، هي محصلة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمؤسسة وتطوير مخرجاتها. وتعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة عن ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها وتنفيذ جميع الخطط في المؤسسة وهي أيضا مصدر القيادات الإدارية الفعالة والواعية.

## ثالثا: الإطار الميداني: دراسة تطبيقية حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات بولاية سطيف

### مجتمع البحث

استنادا إلى الإحصائيات الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك إلى غاية 31-12-2015، فقد بلغ عددها 934 569 مؤسسة، تضم الصغيرة جدا، الصغيرة والمتوسطة؛ حيث أن 97,12% أي ما يعادل 907 659 من المؤسسات هي صغيرة جدا (التي يقل عدد عمالها عن 10 عاملين)، وبذلك فهي تسيطر على نسيج هذه المؤسسات في الجزائر. تليها المؤسسات الصغيرة التي بلغت 24 054 مؤسسة (تشغل ما بين 10 إلى 49 عاملا) بنسبة 2,57% من إجمالي المؤسسات. وأخيرا المؤسسات المتوسطة التي قدر عددها بـ 2 855 (تشغل من 50 إلى 250 عاملا) بنسبة 0,31% فقط من مجموع هذه المؤسسات سنة 2015. وهي تتضمن 532 مؤسسة عمومية و934 037 مؤسسة خاصة. كما أنها تنشط في قطاعات النشاط المختلفة (الصناعة، الخدمات، الفلاحة، البناء والأشغال العمومية، المناجم والطاقة إضافة إلى النشاطات الحرفية)، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب قطاع النشاط

المؤص م الخاصة		المؤص م العمومية		قطاع النشاط
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
8,96	83 701	30,26	161	صناعة
48,86	456 373	27,26	145	خدمات
0,60	5 625	33,83	180	فلاحة
18,05	168 557	7,14	38	بناء وأشغال عمومية
0,28	2 639	1,50	8	مناجم، مياه، طاقة
23,25	217 142	0	0	نشاطات حرفية
100	934 037	100	532	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية رقم 28.

يتضح من الجدول أعلاه، أن المؤص م العمومية تُشكّل نسبة ضئيلة من مجموع هذه المؤسسات، حيث بلغ عددها 532 مؤسسة سنة 2015 مقابل 542 مؤسسة سنة 2014، أي أنها حققت معدل نمو سلبي بنسبة -1,84%. وهي تنشط في قطاعات: الفلاحة بنسبة 33,83%، الصناعة بنسبة 30,26%، الخدمات بنسبة 27,26%، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 7,14% وأخيرا ما يعادل 1,50% فقط من إجمالي المؤسسات تنشط بقطاع المناجم.

في المقابل، قُدّر عدد المؤص م الخاصة سنة 2015 بـ 934 037 مؤسسة، وهي تحقق معدلات نمو إيجابية ومنتقاربة ما بين سنة وأخرى. كما أنها تنشط في مختلف قطاعات النشاط ولكن بنسب متباينة، إذ يحتل قطاع الخدمات الصدارة بنسبة 48,86%، يليه قطاع النشاطات الحرفية بنسبة 23,25% ثم البناء والأشغال العمومية بنسبة 18,05%، ثم الصناعة، الفلاحة وقطاع الطاقة والمناجم والمياه بنسب 8,96%، 0,60% و 0,28% على الترتيب.

أما بالنسبة لهذا القطاع بولاية سطيف، فهو يحتل مكانة هامة وذلك استنادا إلى النشريات الإحصائية التي تصدرها المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات ونظم المعلومات لوزارة الصناعة والمناجم؛ إذ يعرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، تطورا ملحوظا من سنة إلى أخرى. وهي تتوزع حسب طبيعة الحجم إلى مؤسسات صغيرة جدا، صغيرة ومتوسطة. وتتميز بتنوع قطاعات نشاطها سواء العمومية أو الخاصة منها. كما أن مساهمتها في التشغيل تعتبر هامة وذلك بالموازاة مع تطور تعدادها من سنة إلى أخرى. ويتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، وقد تم تحديد 50 مؤسسة منها، ما بين عمومية وخاصة، لإجراء الدراسة الميدانية.

### عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنقوم فيما يلي، بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية"، ثم البيانات الخاصة بالمتغير التابع "الميزة التنافسية"، يليهما تقديم النتائج المتعلقة بتأثير كلا من البعد الإستراتيجي والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية، وكذا النتائج الخاصة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية": والنتيجة عن تحليل الإجابات حول عبارات البعد الاستراتيجي والبعد العملي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي شملتها الدراسة، وذلك بالاعتماد على آراء مسؤولي إدارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات، كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (02): عرض النتائج الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	11,330	0,33722	2,5403	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
دال (موافق)	0,000	8,546	0,41896	2,5063	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية
دال (موافق)	0,000	11,401	0,32458	2,5233	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: بيانات الاستمارة

\* المتوسط الفرضي يساوي ( 02 )  $2=3/3+2+1$  بمعنى يساوي مجموع النقاط الممنوحة لكل بديل من البدائل على عدد البدائل].

\*\* تم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي بطرح المدى [المدى يساوي أكبر قيمة ناقص أصغر قيمة أي  $(2=1-3)$  ] على عدد الفئات (03) وبالتالي طول الفئة (المجال) يساوي (0.66) أي  $(0.66=3/2)$ .

\*\*\* وعليه تتشكل الفئات التالية: - [1.66-1] غير موافق - [2.33-1.67] موافق نوعا ما - [3-2.34] موافق.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي للمتغير "ممارسات إدارة الموارد البشرية"، يقدر بـ (2.52) بانحراف معياري قدره (0.32) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02) وينتمي إلى مجال الفئة الموافقة، وهذا يعني أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة بعدا استراتيجيا وآخر عمليا.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدر بـ (11.40) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن هناك بعدا استراتيجيا وآخر عمليا لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات من محور إلى آخر: فقد جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك المحاور موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، فهذه المحاور وافق عليها مسؤولو إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة، حيث هناك تأكيد على أن: لإدارة الموارد البشرية بعدا استراتيجيا بمتوسط حسابي قدره (2.54)، وأيضا لها بعدا عمليا بمتوسط حسابي قدره (2.50)، وهما ينتميان إلى مجال الفئة الموافقة. إذن بصفة عامة، وافق مسؤولو إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة على المحاور التي تُعبّر عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بعدا استراتيجيا وآخر عمليا.

3. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغير التابع "الميزة التنافسية": والنتيجة عن تحليل الإجابات حول عبارات المحاور الأربعة المجسدة له، والمتتمثلة في الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، وذلك وفقا لآراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): عرض النتائج الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية

القرارات	مستوى الدلالة	قيمة «T»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق)	0,000	3,870	0,77949	2,4267	الجودة
دال (موافقتوعا ما)	0,002	3,342	0,63809	2,3015	الإبداع
دال (موافق)	0,000	3,825	0,70243	2,3800	الكفاءة
دال (موافق)	0,001	3,728	0,72081	2,3800	الاستجابة لحاجات العملاء
دال (موافق)	0,000	3,899	0,67466	2,3721	الميزة التنافسية

المصدر: بيانات الاستمارة



نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي للمتغير "الميزة التنافسية"، يقدر ب (2.37)، بانحراف معياري قدره (0.67) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(02) وينتهي إلى مجال الفئة الموافقة، وهذا يعني أن للمؤسسات محل الدراسة ميزة تنافسية.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة ب(3.89) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن للمؤسسات محل الدراسة ميزة تنافسية

مع عدم وجود اختلافات في مستوى القدرة على بناء المزايا التنافسية في هذه المؤسسات في المحاور الأربعة التي تمثل الأسس العامة لبنائها: فكل المحاور جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك المحاور موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، فهذه المحاور وافق عليها ممثلو المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد: تحقيق جودة المنتجات والخدمات بمتوسط حسابي قدره (2.42)، وتحقيقها الكفاءة في مختلف وظائفها بمتوسط حسابي قدره (2.38)، وكذا تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء بمتوسط حسابي قدره (2.38)، وكلها تنتهي إلى مجال الفئة الموافقة، في حين تحقيق الإبداع قدر متوسطه الحسابي ب (2.30) وهو ينتهي إلى مجال الفئة الموافقة نوعا ما.

إذن بصفة عامة، وافق ممثلو المؤسسات المدروسة على كل المحاور التي تمثل الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية وهي الجودة والكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، ونوعا ما على محور الإبداع، وهو ما يؤكد على أن للمؤسسات محل الدراسة ميزة تنافسية.

3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية: للتعرف على درجة واتجاه التأثير الذي يمارسه المتغير المستقل على المتغير التابع، سيتم الاعتماد على معامل الانحدار (البسيط والمتعدد). ومن أجل فهم نتائج الجداول الخاصة بمعامل الانحدار، ننظر أساساً إلى قيمة مستوى الدلالة الخاصة بقيمة "T" للمتغير أو المتغيرات المستقلة وباقي العوامل، ونركز فقط على رقمين بعد الفاصلة. ويتم اتخاذ القرار بوجود تأثير بين المتغيرين إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05)، علمًا أنه إذا كانت إشارة "T" موجبة يكون التأثير إيجابياً، وإذا كانت إشارة "T" سالبة يكون التأثير سلبياً، ويتم تحديد نسبة تأثير المتغير المستقل على التابع عن طريق قيمة معامل التحديد.

أ. تأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: يمكن توضيح نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

على الميزة التنافسية

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
لا يؤثر	0,088	0,227	1,223	0,036	4,63 5	0,707	0,864	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,036	2,153			0,276	0,594	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: بيانات الاستمارة

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (4.63) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير

المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (2.15) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.59) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.088) من التباين في المتغير التابع، أي أن (8.80%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى (التي لم تعن بها الدراسة) بمستوى دلالة قدره (0.22). وعليه، يمكن القول أن: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.

ب. تأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: يتضمن الجدول أدناه، نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسات المدروسة.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,834	0,000	-5,461	0,000	241,143	0,241	-1,314	الثابت (باقي العوامل)
يؤثر		0,000	15,529			0,095	1,471	البعد العملي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: بيانات الاستمارة

نلاحظ أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (241.14) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات التي شملتها الدراسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد العملي لإدارة الموارد البشرية (15.52) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد العملي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.47) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.834) من التباين في المتغير التابع، أي أن (83.40%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى البعد العملي لإدارة الموارد البشرية.

كما قدرت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى بـ (-5.46) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.31) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)،

وعليه، يمكن القول أن: البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.

ج. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: يمكن إبراز نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات التي شملتها الدراسة، في الجدول التالي:

## الجدول رقم (06): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة

### التنافسية

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
يؤثر	0,553	0,004	-2,994	0,000	59,347	0,510	-1,528	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,000	7,704			0,201	1,545	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: بيانات الاستمارة

يتبين من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (59.34) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات محل الدراسة.

فبلغت قيمة "T" المحسوبة لممارسات إدارة الموارد البشرية (7.70) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (1.54) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.553) من التباين في المتغير التابع، أي أن (55.30%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية،

في حين بلغت قيمة "T" المحسوبة لباقي العوامل الأخرى (-2.99) وهي دالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة الثابت (باقي العوامل الأخرى) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (-1.52) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)،

وعليه، يمكن القول أن: ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.

### مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

سنقوم فيما يلي بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات من أجل تحديد النتائج العامة للدراسة.

1. في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها: "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.

إذن، ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

2. في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها: "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية.

إذن، ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة بدرجة عالية جداً، وبالتالي قبولها.

3. في ضوء الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه: "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية إيجابا في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة"، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

\* أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.

\* أن البعد العملي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية.

وعليه، يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فهذه الفرضية محققة بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

النتائج العامة للدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كما يلي:

1. أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة وافقوا على المحاور التي تعبر عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بعدا استراتيجيا وآخر عمليا.
2. وأن ممثلي المؤسسات المدروسة وافقوا أيضا على كل المحاور التي تمثل الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية وهي الجودة والكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء ونوعا ما على محور الإبداع، وهو ما يؤكد على أن للمؤسسات محل الدراسة ميزة تنافسية.
3. وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

4. وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على الميزة التنافسية بالمؤسسات المدروسة.

5. وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التي شملتها الدراسة.  
خلاصة:

جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، وقد تناولنا الموضوع في إطار نظري وتطبيقي؛ حيث تعرضنا إلى الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. ثم قمنا بعرض الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في خمسين مؤسسة بولاية سطيف، وقمنا بمعالجة البيانات إحصائيا عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وعرضنا مختلف النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، كما قمنا باختبار الفرضيات المقترحة لغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة، حيث أنه تم إثبات صحة الفرضية الأولى؛ إذ اتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر إيجابا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة. وتم التأكيد على صحة الفرضية الثانية أيضا؛ حيث تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية تؤثر إيجابا في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. كما تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تؤكد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية تؤثر إيجابا في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية.



## المراجع:

1. Benraouane, S. A. (2010). *Le management des ressources humaines*. Alger: Office des publications universitaires.
2. Buck, J.-Y. (2014). *Des ressources humaines aux ressources de l'excellence*. France: Afnor.
3. Guillot-Soulez, C., Cloet, H., & Landrieux-Kartochian, S. (2013). *Exercices de gestion des ressources humaines*. Paris: Lextenso éditions.
4. Martory, B., & Crozet, D. (2001). *Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance*. Paris: Dunod.
5. Porter, M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris: Inter édition.
6. Prime, F. (2015). *Les ressources humaines numérique en 32 témoignages*. France: éditions Kawa.
7. أحمد عريقات؛ ناصر جرادات؛ محمود العتيبي. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10.
8. ثامر البكري. (2008). *إستراتيجيات التسويق*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. جمال داود ولؤي محمد صالحية أبودولة. (2012). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. *الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة*.
10. سليمان حماد المبيضين. (2010). قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. *أطروحة دكتوراه (غير منشورة)*. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
11. عبد الرحمان بن عنتر. (2010). *إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. عبد الوهاب بلحمدي. (2008). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8.
13. محمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف  
أ.د. بلمهدي عبد الوهاب،  
أ. بوزورين فيروز

14. محمد عبده حافظ. (2011). إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
15. نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم. (2007). الإدارة الاستراتيجية . الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.