

الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنافسي _ دراسة
حالة عينة من فروع الوكالات البنكية بعين وسارة ولاية الجلفة _

Title Strategic management of human resources and its role in improving
competitive performance in business organizations- A case study of a sample
of branches of banking agencies in Ain Oussera – Djelfa

ط. د كوار عائشة¹ ، أ. د العيداني الياس²

¹ جامعة تيسمسيلت، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة،

aicha.kouar@cuniv-tissemsilt.dz

² جامعة تيسمسيلت، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ،

laidani.ilyas@cuniv-tissemsilt.dz

تاريخ الاستلام: 2022 / 03 / 05 تاريخ القبول: 2022/07/02 تاريخ النشر: 2022/09/01

Abstract:

This study aims to highlight the extent to which organizations are aware of the role of strategic human resources management in improving their competitive performance in its dimensions (quality, innovation, flexibility, client, cost). It was applied to the banking agencies in Ain Oussera - Djelfa Province. Fifty-one questionnaires were distributed. SPSS was used for data analysis. The study found that strategic human resources management plays an important role in increasing the efficiency of competitive performance amid environmental changes and increased competition among organizations.

Keywords: strategic human resource management; the performance; competitive performance

JEL Classification: J24; L25

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مدى إدراك المنظمات لدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداؤها التنافسي بأبعاده (الجودة، الابداع، المرونة، الزبون، التكلفة) وتم التطبيق على وكالات البنوك بعين وسارة ولاية الجلفة. وتم توزيع 51 استبانة، لتحليل البيانات ثم استخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة الى أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء التنافسي في ظل التغيرات البيئية واشتداد التنافس بين المنظمات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: الأداء: الأداء التنافسي.

تصنيفات JEL: J24.؛ L25

مقدمة

ان البيئة المحيطة بالمنظمة تفرض عليها مواكبة التغيرات الحاصلة في مجال الاعمال من اجل
اللاحاق بركب المنافسة الشديدة بين المنظمات، فلم يعد من السهل متابعة كل التغيرات
ومراقبة كل المنافسين، بات على المنظمات تحسين اداءها التنافسي باستمرار بإنتاج او تقديم
خدمات ليست مطبقة لدى المنافسين ، أدى بالضرورة الى وجوب تطوير كل ماله علاقة
بمكونات المنظمة، ولعل جل الباحثين في المجال الاقتصادي ركزوا على العنصر البشري باعتباره
جوهر لعملية البناء والتغيير والتي يصعب تقليدها ، ما أدى بالمنظمات باللاحاق إدارة الموارد
البشرية باستراتيجيتها، لتنتج إدارة جديدة، تعرف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي
تعنى برسم استراتيجيات طويلة الاجل للعنصر البشري في العمل، وتطوير كفاءاتها بشكل
مستمر والمحافظة عليهم حتى تتمكن المؤسسة من الارتقاء مستوى اذواق زبائنهم، والحصول على
ولائهم، بأقل تكلفة وكل هذا يزيد في حصتها السوقية.ومن خلال ما سبق يمكن طرح الاشكال
التالي:

ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنافسي في مؤسسة مصرف
السلام بالجزائر؟

التساؤلات الفرعية الدراسة:

- ما هو مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟ وما المقصود بالأداء التنافسي؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبين
ابعاد تنمية راس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين الإدارة الاستراتيجية للموارد
البشرية والابداع.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين الإدارة الاستراتيجية للموارد
البشرية والمرونة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين الإدارة الاستراتيجية للموارد
البشرية والجودة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتكلفة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والزبون.

أهمية واهداف الدراسة:

أهمية وحيوية المتغيرين الرئيسيين للبحث فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعد مدخلا من المدخل الحديث في الفكر الإداري الاستراتيجي والذي يهدف الى تحسين الأداء التنافسي للمنظمات، كما ان الأداء التنافسي للمنظمة يحدد مركزها وموقعها التنافسي وتهدف لرصد ملامح الوضعية الراهنة لكلا المتغيرين وطبيعة العلاقة بينهما في المؤسسة محل الدراسة. ثم الخروج ببعض النتائج والمقترحات لتحسين الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

منهج الدراسة:

من خلال موضوع الدراسة تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والتحليلي بالنسبة للجانب النظري، والمنهج الاستقرائي من اجل الإجابة على الفرضيات التطبيقية للدراسة الذي استخدمنا فيه أسلوب الاستبيان ومعالجة مخرجات واجوبة الاستبيان من خلال برنامج SPSS للوصول الى النتائج التطبيقية.

1- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قبل تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع ان نخرج على تعريف إدارة الموارد البشرية حيث يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شاملة عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الافراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها (احمد ، 2014 ، صفحة 26)

اما إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية او الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة الى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي: الغاية، الرؤية، السياسات، الخطط الاستراتيجية، معايير المتابعة والتقييم. . (السلي ، 2001 ، صفحة

76_77) وأيضا " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي مجال فرعي من إدارة الموارد البشرية التي تتبنى نهج شامل ومتكامل لتطوير سياسة إدارة الموارد البشرية التي يمكن تزويد الشركة بمصدر مميز للميزة التنافسية المستدامة." (Malik, 2018, p. 20)

ويمكن القول ان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسعى لتركيز إدارة الموارد البشرية على البعدين الزمنيين (الآني والمستقبلي) الذي يشمل العمليات والعاملين معا بما يتوافق واستراتيجية المنظمة.

1-1 أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تكمُن أهميتها في المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة الطويلة الاجل وبقاء واستمرارية المنظمة وكذلك في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي كعضو في الإدارة. وتدعم وتنفذ استراتيجيات العمل بنجاح، كما تخلق وتزيد من الخيارات الاستراتيجية وتحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن التعاون بين مدير الموارد البشرية والمديرين بالخطوط الأخرى في المنظمة. : (ÇALIŞKAN, 2010)

2-1 مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للوارد البشرية: هي كالآتي: (عاطف ، 2013 ، صفحة 25_26)

- تصميم استراتيجية النشاط
- تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية.
- تحديد فجوة الموارد البشرية (ان وجدت) في حالة تنفيذ الاستراتيجية
- تصميم استراتيجية الموارد البشرية

3-1 أدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة: حسب Dave ulrich وضع أربعة أدوار لإدارة الموارد البشرية الحديثة التي تتماشى ومتطلبات بيئة الاعمال المعاصرة: (بوعلاق وقرقظ، 2021 ، الصفحات 416-417)

- الشريك الاستراتيجي: ان تكون شريك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في جميع المستويات.

- **الخبير الإداري:** يهتم الخبير الإداري بكفاءة العمليات المتعلقة بالأفراد، وهي تتطلب وقت طويل من وقت وظيفة الموارد البشرية.
- **نصير العاملين:** يتطلب من مديري الموارد البشرية ان يكونوا قريبين من العمال وان يستمعوا إليهم، ودعمهم في احتياجاتهم.
- **وكيل التغيير:** يلعب مديرو الموارد البشرية دورين حاسمين في عملية التغيير من خلال بناء فكرة تفسر أهمية التغيير وأيضا المحافظة على التغيير من خلال إضفاء الطابع المؤسسي عليه.

2- الأداء التنافسي : ان أداء المنظمة يمكن ان يقاس بثلاث مؤشرات مهمة تتناولها جميع ادبيات إدارة الاعمال وهي: لفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية (العامري و الغالي ، 2008، صفحة 41).

2-1 تعريف المنافسة والتنافسية

تعرف على انها" تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، والجودة، الخ (محبوب، 2016، صفحة 03) اما التنافسية هي النقطة التي تصل عندها المؤسسة الى تحقيق مستوى منافس يتمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون (الطاوس و دشة ، 2018، صفحة 269) كما يرى دافيد ان الميزة التنافسية " هي أي نشاط تقدمه المنظمة بشكل خاص ومميز مقارنة بأنشطة المنافسين، او أي مورد تمتلكه المؤسسة وترغب فيه المؤسسات الأخرى المنافسة لها." (صديقي و حمو، 2022، صفحة 38). وفيما يخص القدرة التنافسية فهو تقديم أفضل سلعة او خدمة. (نسرين ، 2021).

2-2 الأداء التنافسي:

يرتبط الأداء التنافسي بالبيئة التنافسية للمؤسسة حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج من أنشطة وعمليات المؤسسة ومن قدرتها على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي تنشط فيه. (BERTRAND, 2010, p. 118) وهناك من اعطى الطابع الاستراتيجي لمفهوم الأداء التنافسي، وذلك ان الأداء التنافسي يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية وما يدعم ذلك هو ان الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية (كروش ، 2020، صفحة 80)

3-2 مؤشرات الأداء التنافسي: تنوعت الدراسات وقد تبين انه يوجد العديد من مؤشرات الأداء التنافسي وفيما يلي سيتم شرح اهم هذه الابعاد:

- **التكلفة:** ترتفع تنافسية المؤسسة كلما تمكنت من تخفيض تكاليفها وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها.
- **الجودة:** وهي مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة في منتجاتها او خدماتها بهدف إرضاء المستهلك او مستقبل الخدمة.
- **المرونة:** تجسد في قدرة المؤسسة على تصنيع تشكيلة واسعة وسريعة من المنتجات وتقديمها بصورة جديدة ومستمرة سوف يؤدي الى الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين. (بوغازي و بو الطبخ ، 2020 ، صفحة 383)
- **الاهتمام بالزبون:** وتشمل مراعاة متطلبات الزبائن، باعتبار الزبون من أحد اهم أولويات الإدارة.
- **التعلم والابداع:** وهي تشمل القدرة على تقديم منتجات او خدمات جديدة، وأساليب عمل جديدة والتغير والتطور المستمر، والاهتمام بالبحث والتطوير. (KAPLAN & NORTON, 2002, p. 54)

ومن خلال ما سبق ان العملية التنافسية هي محور الاستراتيجية اذ لا يمكن الحديث عن استراتيجية دون وجود منافس، ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فان ذلك يلزم الإدارة بمشاركة افراد التنظيم وتكامل استراتيجية الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة. مما يزيد في قدرة المنظمة التنافسية (الأداء التنافسي) وتحقيق ميزة تنافسية. (حفيان ، 2019)

3-منهجية البحث الميداني: تعتبر منهجية البحث الميداني بمثابة حلقة الربط بينما هو متحقق من تراكم معرفي ونظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في ميدان الدراسة

3-1 منهج الدراسة وأدواتها

3-1-1 منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك كونه الأنسب، كما اعتمدنا على صعيد البحث لميداني التحليلي، على الاستبيان بهدف الكشف عن آراء الإطارات العاملة في الوكالات البنكية بدائرة عين وسارة ولاية الجلفة

3-1-2 أدوات جمع وتحليل البيانات:

- * أدوات جمع البيانات: تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة وجاءت في ثلاث محاور أساسية وهي:
- المحور الأول: وتضمن المتغيرات التي تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
 - المحور الثاني: تضمن (23) عبارة تتعلق بقياس متغير الأداء التنافسي.
 - المحور الثالث: تضمن (13) عبارة تتعلق بقياس متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور الدراسة، تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وفق الجدول التالي:
- الجدول (01): مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	1	2	3	4	5
الوسط المرجح	1- 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الباحثين

- * أدوات تحليل البيانات: من أجل تحقيق أهداف الدراسة عن طريق جمع البيانات وتحليلها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss)، حيث تم استخدام الإصدار الرابع والعشرين (version 25).

2-3 مجتمع وعينة الدراسة:

1-2-3 مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى الوكالات البنكية المتمثلة في، (البنك الوطني الجزائري، بنك السلام، بنك صندوق التوفير والاحتياط) العاملة بدائرة عين وسارة ولاية الجلفة وقد تم توجيه الاستبيان إلى العاملين بهاته الوكالات حيث تم توزيع 51 استبانة وقد تم استرجاع 40 استبانة كلها صالحة للدراسة.

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم كالآتي:

الجدول(02): توزيع الأفراد حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة
ذكر	35	87.5
أنثى	05	12.5
المجموع	40	100

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنافسي _ دراسة حالة عينة من فروع
الوكالات البنكية بعين وسارة ولاية الجلفة_

02.5	01	أقل من 25	السن
42.5	17	من 25 إلى 35	
30.0	12	من 36 إلى 45	
25.0	10	أكثر من 45	
100	40	المجموع	
07.5	03	ثانوي	المستوى التعليمي
47.5	19	جامعي	
45.0	18	دراسات عليا	
100	40	المجموع	
07.5	03	مدير	
27.5	11	رئيس قسم	المنصب الوظيفي
17.5	07	مكلف بالدراسات	
22.5	09	مكلف بالزبائن	
25.0	10	عون تنفيذ	
100	40	المجموع	
20.0	08	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

2-2-3 ثبات الاستمارة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمحاو الاستمارة ونعرض نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (03) معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاو الاستمارة (الفاكرونباخ)

المحور :	معامل ألفا كرونباخ
الأداء التنافسي	0.954
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.967
الكل	0.977

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن محوري الدراسة يتمتعان بنسبة ثبات عالية، مما يزيد من قدرة الاستمارة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.908)، أما المحور الثاني فبلغ (0.860)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0.884).

3-3 عرض وتحليل بيانات الدراسة: يهدف عرض وتحليل بيانات الدراسة، إلى تمهيد الطريق من أجل الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تسمح بتقديم الإجابات عن أسئلة الدراسة.

1-3-3 عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس الأداء التنافسي:

الجدول (04): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محور الأداء التنافسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	الحصول من تمكنها قوية معلومات تكنولوجيا البنك يمتلك فيه تنشيط الذي حول المحيط المختلفة المعلومات على	4.30	0.648	4	موافق بشدة
02	يلبي البنك طلبات العملاء في الوقت المناسب	4.37	0.627	3	موافق بشدة
03	للبنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم وتقديم خدماته	3.70	0.757	5	موافق
04	يملك العاملون في البنك مهارات متعددة تمكنهم من أداء أكثر من وظيفة أو عمل	4.55	0.782	2	موافق بشدة
05	تخضع عملية تقديم الخدمات إلى الرقابة (المتابعة) المستمرة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها	4.65	0.483	1	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرونة	4.31	0.487	/	موافق بشدة
06	يسعى البنك إلى تنمية القدرات الإبداعية للموظفين	4.20	0.790	4	موافق بشدة
07	يعتمد البنك على الإبداع بشكل كبير ومستمر في تقديم خدمات جديدة ومتميز	4.35	0.662	2	موافق بشدة
08	يخصص البنك ميزانية سنوية مخصصة لتطوير مهارات الإبداعية الأفراد العاملين (الموظفين)	4.42	0.747	1	موافق بشدة
09	يسعى البنك إلى تطبيق أساليب مبتكرة من أجل تحسين أداء العمل	4.35	0.735	3	موافق بشدة
10	يتم تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار لتحسين الخدمات بشكل مستمر	4.07	1.07	5	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع	4.28	0.623	/	موافق بشدة
11	يقدم البنك خدمات ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين	4.37	0.896	1	موافق بشدة
12	يسعى البنك لخفض التكاليف باستمرار للسيطرة على السوق	4.30	0.853	3	موافق بشدة
13	تفعيل الوسائل الأمنية المتطورة للعمل في البنك لتجنب	4.30	0.723	2	موافق بشدة

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنافسي _ دراسة حالة عينة من فروع
الوكالات البنكية بعين وسارة ولاية الجلفة_

		زيادة التكاليف			
14	يخفض البنك التكاليف من خلال السيطرة على النفقات الغير ضرورية	4.17	0.635	4	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتكلفة	4.28	0.683	/	موافق بشدة
15	يهدف البنك إلى الحفاظ على زبائنه وزيادة ولاءهم(من خلال استجابة لطلباتهم مثلا)	4.62	0.627	2	موافق بشدة
16	يعمل البنك على السماع لشكاوي زبائنه	4.62	0.540	1	موافق بشدة
17	توجد علاقة بين الموظفين في البنك والزبائن تمكثهم من فهم حاجاتهم ورغباتهم.	4.60	0.590	3	موافق بشدة
18	يشجع البنك الموظفين على التعلم من تجاربهم في التعامل مع الزبائن	4.42	0.635	4	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للزبون	4.56	0.531	/	موافق بشدة
19	يملك البنك سياسة واضحة وموثقة للجودة لتحقيق التفوق على المنافسين	4.50	0.554	2	موفق بشدة
20	يعمل البنك على زيادة الوعي بالجودة لدى الأفراد الموظفين لديه	4.52	0.505	1	موفق بشدة
21	يسعى البنك إلى جعل مواصفات خدماته مطابقة لمعايير الجودة العالمية	4.22	0.861	5	موفق بشدة
22	يسعى البنك إلى التقليل من نسبة الأخطاء أثناء تقديم الخدمات	4.47	0.505	3	موفق بشدة
23	يعمل البنك على مراعاة الوقت اللازم لتطوير وسائل تقديم الخدمة	4.27	0.846	4	موفق بشدة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجودة	4.40	0.508	/	موفق بشدة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي	4.37	0.506	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بشدة على محور الأداء التنافسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37) بانحراف معياري قدره (0.506)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 4.20 إلى 5.00)، مما يؤكد على الأهمية الكبيرة للأداء التنافسي في نشاط البنوك.

2-3-3 عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
الجدول (05): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	جميع الموظفين على دراية تامة بمختلف الأنشطة بوظائفهم	4.30	0.911	8	موافق بشدة
02	يعلم الموظفون حجم المسؤوليات المتعلقة بوظائفهم	4.60	0.545	2	موافق بشدة
03	تحدد إدارة الموارد البشرية الإجراءات اللازمة ليستقطب البنك في الوقت المناسب على الموظفين المناسبين	4.37	0.704	6	موافق بشدة
04	لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك يتم وضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية	4.32	0.764	7	موافق بشدة
05	كل الموظفين على دراية تامة بالمناصب التي يمكن ان يشغلونها في المستقبل	4.10	1.057	9	موافق
06	يحس الموظفون من خلال ممثلهم برفع انشغالاتهم واقتراحاتهم بان لهم دور في قرارات البنك	3.95	1.017	11	موافق بشدة
07	يعتمد البنك على سياسة تفويض الصلاحيات للموظفين	3.80	1.017	13	موافق
08	تشجع الإدارة العليا الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.90	1.057	12	موافق
09	الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية البنك ذات هدف استراتيجي	4.05	1.011	10	موافق
10	يعمل البنك على تشخيص جوانب القوة والضعف في الموارد البشرية	4.57	0.594	3	موافق بشدة
11	تمتلك المؤسسة نظام رقابي مالي صارم	4.47	0.640	5	موافق بشدة
12	يخصص البنك ميزانية هامة لتكوين وتدريب مواردها البشرية	4.62	0.540	1	موافق بشدة
13	تضع إدارة الموارد البشرية أهداف بما يدعم الاستراتيجية العامة للبنك	4.47	0.504	4	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	4.21	0.738	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) بانحراف معياري قدره (0.738) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 4.20 إلى 5.00)، مما يؤكد على أن البنوك تولي أهمية كبيرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والحرص عليها.

4-عرض وتحليل النتائج: تم قياس تأثير الأداء التنافسي على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي وفيما يلي سوف نتطرق إلى نتائج هذه الاختبارات وتحليلها:

1-4 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (06) يبين:
H01: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين المرونة بالوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
الجدول (06): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين المرونة بالوكالات البنكية.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	6.787	1	6.787		
الخطأ	2.484	38	0.065	103.819	*0.000
المجموع	9.871	39	--		
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS * مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

من خلال النتائج الواردة في الجدول (06) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (103.819) وهي أكبر من F المجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (linear régression) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والمتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المتغير التابع المتمثل في المرونة وقد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

الجدول(07): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين المرونة

المتغير المستقل	معامل	قيمة t	مستوى	معامل	معامل
-----------------	-------	--------	-------	-------	-------

التحديد ² R	الارتباط R	الدلالة sig	المحسوبة	الانحدار β	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
0.732	0.856	*0.000	10.189	0.856	
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS ($\alpha \leq 0.05$) * مستوى الدلالة					

تشير معطيات هذا الجدول (07) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" و المتغير التابع "المرونة" في البنوك محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (10.189) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.856) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.732) وهذا يعني أن (73.2%) من التغيرات الحاصلة في المرونة ترجع الى تغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

2-4 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (08) يبين:

H02: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الإبداع بالوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الإبداع بالوكالات البنكية.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	8.930	1	8.930		
الخطأ	6.254	38	0.165	54.265	*0.000
المجموع	15.184	39	--		
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS ($\alpha \leq 0.05$) * مستوى الدلالة					

من خلال النتائج الواردة في الجدول (08) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (54.265) وهي اكبر من F المجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك

بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و
المتغير التابع المتمثل في الإبداع وقد تم تلخيص أهم نتائجها في الجدول الموالي :

الجدول(09): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الإبداع

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.767	7.366	*0.000	0.767	0.588
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS * مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

تشير معطيات هذا الجدول (09) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير
المستقل "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" و المتغير التابع "الإبداع" في البنوك محل
الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة
(7.366) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.767) ، وهو يدل على وجود
علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.588) وهذا يعني
أن (58.8%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع ترجع الى تغير الإدارة الاستراتيجية للموارد
البشرية.

3-4 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تم استخدام نتائج تحليل التباين
(analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (10)
يبين:

H03: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين التكلفة بالوكالات
البنكية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
الجدول (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية
للموارد البشرية على تحسين التكلفة بالوكالات البنكية.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	13.081	1	13.081		
الخطأ	5.113	38	0.135	97.211	*0.000
المجموع	18.194	39	--		
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS * مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (97.211) وهي أكبر من F المجدولة، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*)، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في التكلفة وقد تم تلخيص أهم نتائج الجدول الموالي:

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين التكلفة.

المتغير المستقل	معامل	قيمة t	مستوى	معامل	معامل
	الانحدار β	المحسوبة	الدلالة sig	الارتباط R	التحديد R^2
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.848	9.860	*0.000	0.848	0.719
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS * مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

تشير معطيات هذا الجدول (11) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" و المتغير التابع "التكلفة" في البنوك محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (9.860) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.848) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.719) وهذا يعني أن (71.9%) من التغيرات الحاصلة في التكلفة ترجع الى تغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

4-4 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (12) يبين:

H04 : لا يوجد أثر معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الزبون بالوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الزبون بالوكالات البنكية.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	9.044	1	9.044	175.794	*0.000

الخطأ	1.955	38	0.051	
المجموع	21.296	39	--	
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات <i>SPSS</i> * مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)				

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة *F* المحسوبة (175.794) و هي اكبر من *F* الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و المتغير التابع المتمثل في الزبون و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

الجدول(13): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الزبون.

المتغير المستقل	معامل	قيمة t	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.907	13.259	*0.000	0.907	0.822
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات <i>SPSS</i> * مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

تشير معطيات هذا الجدول (13) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" و المتغير التابع " الزبون" في البنوك محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة *t* المحسوبة البالغة (13.259) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.907) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.822) وهذا يعني أن (82.2%) من التغيرات الحاصلة في الزبون ترجع الى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

5-4 عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (14) يبين:

H05: لا يوجد أثر معنوي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الجودة بالوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الجودة بالوكالات البنكية.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	5.939	1	5.939		
الخطأ	4.141	38	0.109	54.496	*0.000
المجموع	10.080	39	--		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات **SPSS** * مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (54.496) وهي أكبر من F المجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (linear régression) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و المتغير التابع المتمثل في الجودة وقد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

الجدول (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الجودة.

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.768	7.382	*0.000	0.768	0.589

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات **SPSS** * مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير معطيات هذا الجدول (15) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" و المتغير التابع "الجودة" في البنوك محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (7.382) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.768) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.589) وهذا يعني أن (58.9%) من التغيرات الحاصلة في الجودة ترجع الى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (16) يبين :
H0 : لا يوجد أثر معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الأداء التنافسي بالوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
الجدول (16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الأداء التنافسي بالوكالات البنكية.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	8.590	1	8.590		
الخطأ	1.398	38	0.037	233.432	*0.000
المجموع	9.988	39	--		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS
($\alpha \leq 0.05$) * مستوى الدلالة

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (233.432) و هي اكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (linear régression) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و المتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي وقد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :
الجدول (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الأداء التنافسي.

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.927	15.278	*0.000	0.927	0.860

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS
($\alpha \leq 0.05$) * مستوى الدلالة

تشير معطيات هذا الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " و المتغير التابع "الأداء التنافسي" في البنوك محل

الدراسة، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (15.278) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.927) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.860) وهذا يعني ان (0.860%) من المتغيرات الحاصلة في تحسين الأداء التنافسي ترجع الى تغير الإستراتيجية للموارد البشرية كما بلغت درجة التأثير β (0.927) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة بقيمة (0.927).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفريية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة".

5. النتائج والتوصيات:

1-5 النتائج:

- توصلت الدراسة الى وجود درهام للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي لدى الوكالات البنكية في عين وسارة ولاية الجلفة، حيث تبين وجود علاقة قوية بين المتغيرين الإدارة لاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنافسي.

- وجود أهمية كبيرة للأداء التنافسي في نشاط الوكالات البنكية محل الدراسة.

- الحرص على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاهتمام بها في الوكالات البنكية.

- تؤثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في بعد الزبون بدرجة كبيرة ثم يلها بعد المرونة بدرجة اقل ثم بعد التكلفة بدرجة اقل وفي الأخير بعد الزبون والابداع بدرجة اقل وهي متقاربة بينهما.

- توصلت الدراسة ان الوكالات البنكية تهتم بالزبون وتعمل على اكتساب زبائن جدد باستمرار.

- اشارت نتائج الدراسة ان الوكالات البنكية تعمل على رفع سرعة تقديم الخدمة والمرونة.

- توصلت الدراسة ان الشركات تعمل على تخفيض معدل التكاليف الى السيطرة على التكاليف حيث ان السياسات والخطط والبرامج الحالية للبنوك تساهم في تقليل التكاليف.

- توصلت الدراسة ان البنوك محل الدراسة لا يوجد لديها جهات مسؤولة عن الابداع والجودة في البنوك ولا تعمل على زيادة خبرات درجة الابداع والجودة الا بنسب قليلة.

2-5 التوصيات:

- مواصلة واستمرار البنوك الاهتمام بدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لما لها من دور متكامل واستراتيجية المنظمة والمشاركة في جميع مراحلها من تخطيط استراتيجي على اعتبار انه يهتم بمتغيرات البيئة التنافسية من أسواق وزبائن ومنافسين في إطار تحليل الاستراتيجي، مع التنويه بالرقابة الاستراتيجية بحثا عن فرص في ضوء توجهات استراتيجية واضحة تحقق تحسين الأداء التنافسي. خاصة وان الدراسة اثبتت الأثر الإيجابي للمتغير المستقل والمتغير التابع.

- المحافظة على مستوى الأداء التنافسي في البنوك محل الدراسة ما يؤدي الى المحافظة على حصتها السوقية واكسابها زبائن جدد ودائمين. والعمل على الوصول الى السيطرة على التكاليف واكساب البنوك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها.

- ضرورة الاهتمام بالإبداع بما يساهم في التكيف مع معطيات التغيرات البيئية المتسارعة بهدف البقاء وتحقيق التفوق.

- ضرورة الاهتمام بالجودة وتعريف العاملين بها حتى يساهموا وبشكل فعال في تطبيقها، لان نجاح تطبيق الجودة لا يتوقف فقط على مجهودات الإدارة العليا فيها بالقدر الذي يتطلب المشاركة الفاعلة لجميع العاملين فيها.

المراجع باللغة الأجنبية:

Malik, A. (2018). *Strategic Human Resource Management and Employment Relations An International Perspective*. Central Coast, NSW, Newcastle, The University of, Australia: Springer Nature Singapore.

BERTRAND, B. S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion V 01,N 24* .

ÇALIŞKAN, E. N. (2010). THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN. *Journal of Naval Science and Engineering*, p. 100_117.

KAPLAN , R., & NORTEN, D. (2002). *The Balanced scorecard Measures that drive performance*. Cambridge, usa : Harvard in business review, .

حياة صديقي ، و نادية حمو . (2022، 03 02). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية _ دراسة حالة البنوك الجزائرية _ (مقال). *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة المجلد 5 العدد 1* ، الصفحات 52-31.

صالح مهدي محسن العامري ، و طاهر محسن منصور الغالي . (2008). *الإدارة والاعمال* (المجلد 2008) . عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

طله جابر عاطف . (2013). *تضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية* (المجلد الاولى). القاهرة، مصر : الدار الاكاديمية للعلوم.

- عبد الوهاب حفيان . (22 05، 2019). *ادارة الموارد البشرية والتنافس رهان الاقتصاد المقبل*. تاريخ الاسترداد 18 02، 2022، من المركز الديمقراطي العربي: <https://democraticac.de/?p=60832>
- علي السلمي . (2001). *ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. مصر ، القاهرة : غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- غريب الطاوس ، و محمد علي دشة . (01 03، 2018). *اثر الالتزام البيئي على الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية* -دراسة حالة مؤسسة LafargeHolcim. *الافاق للدراسات الاقتصادية العدد 04*، الصفحات 277-264.
- فاطمة محبوب. (2016). *تأثير التحالفات الاستراتيجية على الاداء التنافسي للمؤسسة الصناعية* _ دراسة حالة مجمع صيدال_ اطروحة دكتورا. بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة محمد خيضر.
- فريدة بوغازي ، و ليلي بو الطبخ . (03 06، 2020). *اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنافسي*_ دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة _ (مقال). *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا المجلد 16 العدد 23*، صفحة 379_396.
- محمد الامين كروش . (2020). *أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافس للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية* دراسة حالة سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو (اطروحة دكتوراه). البويرة ، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد اكلي اولحاج.
- محمد موسى احمد . (2014). *ادارة الافراد (الموارد البشرية H,R) بين النظرية والتطبيق*. الاسكندرية ، مصر : مكتبة الوفاء القانونية.
- نسرين . (19 08، 2021). *كيف تؤثر الانتاجية على القدرة التنافسية*. تاريخ الاسترداد 18 02، 2022، من <https://www.almrsal.com/post/1106692#> المرسل:
- نوال بوعلام، و ناصر قرقت. (15 09، 2021). *علاقة ادارة المعرفة بادارة الموارد البشرية الحديثة* (مقال). *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة المجلد 04 العدد 02*، الصفحات 411-429.