

جاءت في

الدراسة تحليلية في دور الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية

الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية

م.م. باسم فيصل عبد نايف

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الانبار

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التوجه نحو عرض تحليلي لفلسفة متغير استراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى المعطيات الفكرية في ربط الأسباب فيما بينها للخروج بحصيلة علمية ملائمة في إطار هذا الموضوع الحيوي، وذلك من خلال تنفيذ أربعة محاور أساسية هي: الإطار الفلسفي لاستراتيجية الموارد البشرية، وأهمية إدارتها لمنظمة الأعمال، والمداخل الفكرية لها في ضوء ممارساتها على مستوى التطبيق، وأخيراً دورها في تحقيق الميزة التنافسية. الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية، الدور الاستراتيجي، الميزة التنافسية.

The Strategic Role of Human Resources Management to achieving Competitive advantage: Analytical Study

Abstract:

The current research aims to trend towards an analytical presentation of the philosophy of variable human resources management strategy and its role in achieving competitive advantage based on the data property to link the reasons for them to get out the outcome of scientific appropriate in the context of this vital subject, and through the implementation of four main axes are

.Philosophical framework the human resources strategy and the importance of management of the business, and intellectual approaches in the light of practices at the application level, and finally their role in achieving competitive advantage .

Key words: human resources management, strategic role, the competitive advantage.

المقدمة

مع تطور الفكر الاستراتيجي خاصة مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات ومع مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة أصبح واضحاً إذن أن هيكل الصناعة ليست هو المحدد الأقوى لربحية منظمات الأعمال وقوة تنافسيتها، بل وجب البحث عنه في داخل منظمات الأعمال ومن خلال مواردها الإستراتيجية، إذ يصب المدخل المستند إلى الموارد (Resources Based Approach) في دراسة المنظمات المتعلمة (Learning Organizations) اهتمامه أساساً على دراسة القابليات البشرية وكيفية تطويرها، وجعلها قدرات جوهرية تنافسية، فالدراسات الحديثة تنظر إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management Strategy) على أنها من المكونات المركزية الاستراتيجية لمنظمة الأعمال (Business Organization Strategy)، في الوقت الذي كانت فيه تلك الاستراتيجية نسبياً منسية من وجهة نظر الإدارة العليا، إذ لم ينظر إليها في أحسن الأحوال بأفضل من جهة تنفيذية مؤدية لأنشطة مكتبية توثيقية تعنى بشؤون العاملين، من حيث استحقاقاتهم وترقياتهم وعقوباتهم، وما يطرأ على وضعهم التنظيمي من تغييرات. إن التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال، لم تدع إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)، والتي يرمز لها اختصاراً (HRM)، تدور في فلك قصور النظرة هذه. وبمطلع القرن الحادي والعشرين، ظهرت اعترافات متزايدة عن إن المسار نحو الميزة التنافسية سيجري إنجازها من خلال العاملين فعليه، إن استناد منظمة الأعمال إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها، يعني التفكير بوجود فاعل للعاملين أولاً، وقبل وجود الاستراتيجية، ولاسيما في إطار تضاول التفكير بالقدرات الاستراتيجية للموارد البشرية التي نركز عليها عملية بناء الاستراتيجية الكلية للمنظمة (Corporate Strategy). ففي عصر المعرفة (Age Knowledge) ليس المهم امتلاك استراتيجية بقدر ما يشكل هذا الامتلاك بحد ذاته نتاجاً معرفياً. وإذا ما عُد ذلك صحيحاً، فإن الحاجة لوجود استراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية فاعلة قادرة على إنتاج الاستراتيجيات، ومن خلال امتلاكها التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking).

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية لا تنعكس فقط من خلال تمتع هذه الموارد المسؤولة عن خلق القيمة بالخصائص والمميزات الواجب توافرها في الموارد والاستراتيجية وإنما أيضا من خلال فاعلية وضرورة الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والكفاءات في ظل التحديات المختلفة للعولمة وبروز ما يعرف باقتصاد المعرفة وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج ايجابي وما يترتب عنه من تموقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات منظمة الأعمال التنافسية.

إن هذه النظرة تم التأسيس لها من خلال أربعة محاور أساسية هي: الإطار الفلسفي لاستراتيجية الموارد البشرية، وأهمية إدارتها لمنظمة الأعمال، والمداخل الفكرية لها في ضوء ممارساتها على مستوى التطبيق، وأخيراً دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

منهجية البحث:

١- مشكلة البحث:

يعي العالم اليوم الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بفاعلية في التحكم بعوامل الإنتاج المختلفة والنهوض بواقع الأمم والشعوب على مختلف المستويات، أن امتلاك الإنسان القدرة على التطوير والخلق والإبداع يختلف من فرد الآخر تبعاً لخبرته، ومستوياته الادنية والفكرية، ملكاته العقلية والجسدية وما إلى ذلك من عوامل يمكن أن تخلق نوع من التمايز بين بني البشر لذا فأن مشكلة البحث تكمن في الفهم الخاطئ لفلسفة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بعض منظمات الأعمال، مع غياب المعرفة الحقيقية لدى المكلفين بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للمهام والوظائف المناط بها، إضافة إلى ضعف الفاعلية التنظيمية لهذه الإدارة مع وجودها كإدارة مستقلة في مختلف منظمات الأعمال أي غياب الوعي التنظيمي للدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في تكوين رأس مال فكري وكيف يمكن أن تساهم في تنمية المعارف والخبرات لدى العاملين مما يخلق تمايز حقيقي في أدارتها تمكنها من التنافس والبقاء في سوق العمل.

٢- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية بيان مفهوم إدارة المورد البشري الإستراتيجي

بوصفه المورد الذي يساهم بالرفع من قيمة وكفاءة منظمات الاعمال ويحقق لها الميزة التنافسية على مختلف الاصعدة المحلية والعالمية.

٣- أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يأتي:

١. محاولة التعريف بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نظرا لأهميته لمنظمات الأعمال.

٢. تأكيد أهمية ودور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

٣. توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وتفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

٤. تسليط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.

ومن خلال طرح مشكلة البحث وتحديد أهمية وهدف البحث، وبغية التفصيل أكثر في موضوعنا سيتم تقسيم البحث إلى أربعة محاور رئيسة:

١- المحور الأول: الإطار الفلسفي لاستراتيجية الموارد البشرية.

٢- المحور الثاني: أهمية إستراتيجية الموارد البشرية.

٣- المحور الثالث: المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

٤- المحور الرابع: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

٤- منهج البحث: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي النظري التحليلي للأدبيات في إدارة الموارد البشرية والإدارة والإستراتيجية.

المحور الأول: الإطار الفلسفي لاستراتيجية الموارد البشرية

يشير الباحثون إلى وجود ثلاث عقبات أساسية في تردي النظرة للمضمون الفكري والفلسفي الذي كان ينبغي أن تظهر عليه إستراتيجية الموارد البشرية، ممثلةً بالعقبة الأولى، والتي يمكن إيجازها إن الإدارة العليا للمنظمة كانت تنتظر لإستراتيجية الموارد البشرية ليس كأسبوعية عليا، بقدر ما تشكل توجهاً أو نظرة قصيرة الأمد فقط لإدارة العاملين، وهذا مفهوم مستند إلى موضوع القوة والرقابة من دون أن تأخذ الدور

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الفاعل لها، كما إن العقبة الثانية تجسدت في افتقار إدارة الموارد البشرية للمعرفة والمهارة الضرورية لتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلاً عن العقبة الثالثة التي تجسدت في فقدان إدارة الموارد البشرية القدرة على إثبات تأثيراتها بعيدة الأمد، نتيجة فقدان الإدارة للوسائل التي تتلمس بها، وتقيس من خلالها مخرجات إدارة الموارد البشرية.

وعلى نفس الوصف تقريباً جاءت إشارة: (Bratton & Gold, 2003 122) إلى أنه إذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات المتنافسة متمثلة بالمواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات، فإن الاختلاف فيما بين هذه المنظمات يجب أن ينسب إلى اختلافات الأداء بين الأشخاص.

في إطار هذه الأهمية التي اكتسبتها الموارد البشرية، فقد وصف (Torrington & Hall, 1998: 23) إستراتيجية الموارد البشرية بأنها تتمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة الأشخاص وتنظيمهم، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة، وهذا التوجه الفلسفي لفهم مضمون إستراتيجية الموارد البشرية يشير بأنه لا يمكن أن توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية. ولعل هذا الدور الذي احتلته فلسفة الموارد البشرية، يستند أساساً إلى مكونات فكرية لها فلسفة خاصة، فالجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية، يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة، ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل. فالإدارة العليا تبذل جهودها في سبيل خلق حالة المعيارية والتلاؤم، بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة، حتى إذا ما كان هناك تعارض بين هاتين الثقافتين، فإن إستراتيجية المعيارية الاجتماعية التنظيمية (Organizational Social Normalization)، لابد لها أن تستخدم ضغطها الثقافي المؤسسي، لكي تذوب فيه ثقافات العاملين ولاسيما الداخلين الجدد. وهذا معروف عنه بأنه مدخل تقليدي، يجري في ضوئه تحديد السياسات والإجراءات الشخصية التي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية، بهدف تقوية السلوك المساند للأهداف التنظيمية، وكونه مدخلاً تقليدياً في تكوين المنظور الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية، فإن (Schular & Jackson, 2000: 209) قد وصفوه جيداً مستنديين في وصفهم إلى فلسفة (Porter)

التي جاء بها عام (1978)، والتي ركزت على إستراتيجيات الأعمال الثلاث، التي هي إستراتيجية قيادة الكلفة وقيادة التمايز وإستراتيجية الإبداع. ولقد حدد الباحثان نمط السلوك الشخصي للعاملين، ودور إستراتيجيات الموارد البشرية في توجيه ذلك السلوك، ويبدو واضحاً من معطيات الجدول (1) التحول في السلوك الشخصي استناداً لكل إستراتيجية، وبما يشير إلى أنه لا توجد إستراتيجية للموارد البشرية جيدة أو سيئة، بقدر ما حدد (Gomez et al, 2006: 19) إن المحتوى أو المضمون هو الذي يحدد الإطار الفكري الذي تستند إليه الإستراتيجية، وهذا يجعل من حاله التلاؤم هي الضرورة التي تبنى عليها الأطر الفكرية لإستراتيجية الموارد البشرية، فقد نظر المدخل التقليدي إلى هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على الكلفة والرقابة، كما أفاد بذلك (Bratton & Gold, 2003: 474)، وهو المدخل الذي يطلق عليه بالمدخل الصلب (Hard Approach)، ليضع الباحث وزملاءه مدخل التركيز على التعلم والالتزام بديلاً لفهم المضمون الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية والذي يطلق عليه بالمدخل المرن (Soft Approach).

إن هذا الاتجاه له قوة تأثيرية بين مجمل الآراء السائدة اليوم في النظر لفلسفة الموارد البشرية، فالمدخل الصلب الذي ركز كثيراً على الإستراتيجية والنظام والهيكل، وهو بحسب رأي (Ivancevich, 1998: 7) مدخل موجه نحو الفعل (Action) والشخصية والاتكال المتبادل بين العاملين . واليوم من الصعب على المنظمة أن تركز على العمل بهذه البساطة، في الوقت الذي أخذت فيه فلسفة الموارد البشرية تركز على الأهمية الخطيرة للأشخاص في تكوين ميزة المنظمة، وهذه الميزة التي هي نتاج تنفيذ الإستراتيجية، إذ تقوم كما أشار إلى ذلك (Noe et al, 2003: 34) المنظمة بدعم ميزتها من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ، والتي من أهمها الموارد البشرية، وإذا كان هذا التصور عن الموارد البشرية من أنها وسائل تنفيذ الإستراتيجية، فكيف سيكون التفكير عندما يلاحظ أن الأشخاص أصبحوا هم الميزة التنافسية في إطار اقتصاد المعرفة؟ وهل إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستظل تنبثق عن إستراتيجية الأعمال، أو إن إستراتيجية المنظمة تبنى على أساس ما يمتلك العاملون من قدرات إستراتيجية تقود إلى خلق ميزة مستدامة؟

فعلى أساس هذه المنطلقات الفكرية والفلسفية لإستراتيجية الموارد البشرية، إن مفهوم (Torrington & Hall, 1998: 23) سالف الذكر، يبقى مفهوماً عاماً في وصفه لإستراتيجية الموارد البشرية، ولا سيما عندما يقارن هذا المفهوم بما جاء به (Schuler et al, 2000: 17) في وصف قدرات المنظمات الناجحة، عندما وصفها بالمنظمات التي تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية، وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة، وهذا الوصف لدور وأهمية الموارد البشرية سيحدد الدور الإستراتيجي له في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وكما سيحدد ذلك في الفقرات القادمة .

المحور الثاني: أهمية إستراتيجية الموارد البشرية

لاشك أن موضوع أهمية إستراتيجية الموارد البشرية قد بحث فيه كثيرون من الباحثين، وذلك لما تفرضه أهمية هذه الإستراتيجية فعلاً في واقع الحال، إلا أن من المفيد تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية، أو إجمالها بعدد من النقاط، إذ يُحْبَذُ اعتماد منظوراً فكرياً يشير إلى هذه الأهمية كونه أكثر جدوى في استناده إلى حقائق المنطق المستوحاة من واقع تجريبي درجت عليه منظمات أعمال مرموقة إزاء العمل بهذه الإستراتيجية.

لعل ما أجمله كل من (Torrington & Hall, 1998: 26) في منظورهما الفكري لأهمية إستراتيجية الموارد البشرية، يعد منتجاً متقدماً في فكر فلسفتها، وهذا المُنْتَجُ الفكري تَمَثَّلَ في مخططة التطوري لواقع هذه الإستراتيجية في علاقتها مع إستراتيجية الأعمال، إذ أن جُلَّ الدراسات المعاصرة أخذت تنتظر لهذه الإستراتيجية من منظور تقاربها أو تباعدها عن إستراتيجية الأعمال ذاتها . وهذا لا يعني أن اعتماد مخطط هذين الباحثين سيلغي أهمية الكتابات الأخرى، التي أشارت إلى أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، أو يقلل من قيمتها إطلاقاً، بقدر ما يشكل رؤية جديدة توضح أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، على وفق منهج زمني متتابع يجمع الأهمية والعلاقة في آنٍ واحد، كما انه سيجري توضيح هذه الأهمية بتضمينات وإشارات فكرية جاء بها باحثون وكتاب آخرون، غير التي جاء بها (Torrington & Hall) إقراراً منهما بأهمية هذه التضمينات في إنضاج أهمية إستراتيجية الموارد البشرية. ويمكن ملاحظة ذلك بالتفصيل عند النظر للجدول. (1)

جدول (١)

أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية في ضوء إستراتيجيات الأعمال

الإستراتيجية	السلوك الشخصي	إستراتيجيات الموارد البشرية
الابتداء	- درجة عالية من السلوك الخلاق. - تركيز بعيد الأمد. - مستوى عال نسبياً من السلوك التعاوني المتفاعل. - درجة معتدلة في الاهتمام بالجودة - اهتمام معتدل بالكمية، واهتمام مقبول بالعمليات والنتائج، وقبول مخاطرة عالية، وقبول درجة غموض عالية وعدم إمكانية التنبؤ.	- وظائف ذات تفاعل وثيق وتعاون بين الأشخاص والمجموعات. - تقييم أداء يعكس الإنجاز والأداء طويل الأمد، والإنجازات الجماعية طويلة الأمد. - وظائف تسمح للعاملين بتعدد المهارات التي يمكن استخدامها في مواقع أخرى في المنظمة. - معدلات الأجور تميل لأن تكون منخفضة، ولكنها تسمح للعاملين بأن يكونوا من ضمن مالكي المنظمة كحصة أسهم، وتوافر فرص أكبر في اختيارهم مزيج مكونات رواتبهم. - مسار مهني واسع للعاملين ومدى عالي من المهارات.
الجودة العالية	- سلوك متكرر قابل للتنبؤ نسبياً. - تركيز طويل ومتوسط الأمد. - مستوى معتدل للسلوك المنفرد والتعاون. - اهتمام عالي بالجودة، واهتمام عالي بالعملية وانخفاض المخاطرة، والتزام بأهداف المنظمة. - اهتمام معتدل بالكمية.	- وصف وظائف ثابتة نسبياً. - مستويات عالية من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وظروف عمل ووظائف وثيقة الصلة. - مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصيرة الأمد ومتجهة نحو تحقيق الإنتاج. - مستوى معتدل من الضمان للعاملين. - تدريب وتطوير مستمرين للعاملين.

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

• وصف ثابت نسبياً للوظائف تسمح بانخفاض الغموض. • تصميم ضيق للوظائف، ومهام ضيقة تحدد الماضي المهني الذي يشجع الخبراء والمتخصصين. • تقويم أداء قصير الأمد، يتجه نحو النتائج. • مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستعمالها في تحديد الأجور الداخلية. • حد أدنى من التدريب والتطوير للعاملين.	• سلوك متكرر وقابل للتنبؤ. • تركيز قصير الأمد. • أنشطة فردية مستقلة. • اهتمام معتدل بالجودة. • اهتمام عالي بالمخرجات، واهتمام بالنتائج، وأنشطة قليلة المخاطرة، ودرجة عالية من الثبات.	خفض التكلفة
---	---	--------------------

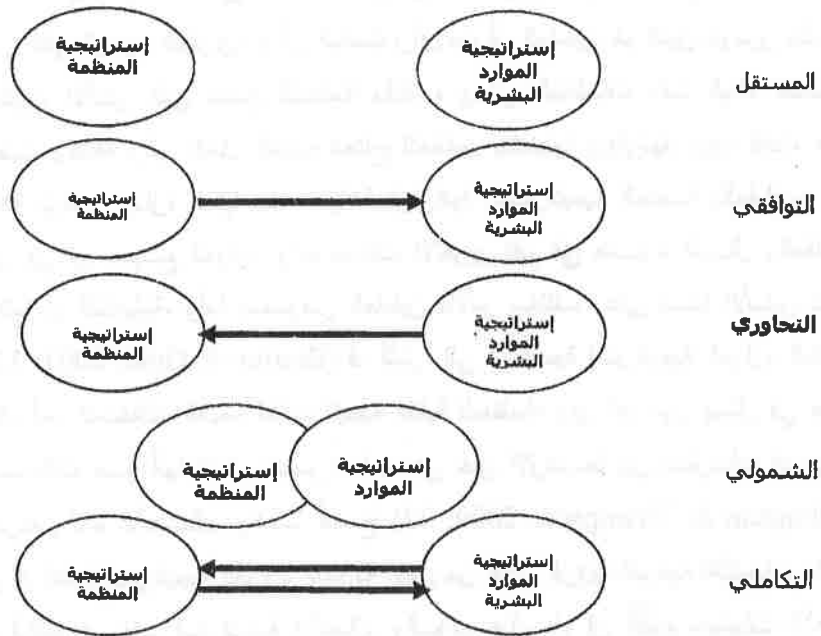
Source: Schular R. S. & Jackson S., (2000): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, Vol . (1), No . (3): p.209 .

لقد أشار (Torrington & Hall, 1998: 27) إلى أن كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة، يعد أحد العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراكهم في الإستراتيجية. كما أشارا إلى أن المنظمة قد تنظر إليهم على أنهم، إما مصدر كلفة، أو استثمار، وبذلك فإن فلسفة الإدارة في التوجه نحو العاملين، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلاً، وبقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية عندما يكونون مصدر استثمار تكون أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، والعكس صحيح، وقد رأى (Ivancevech, 1998:8) أن هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي:

- ١- الرسالة (Mission) والإستراتيجية (Strategy).
- ٢- البناء التنظيمي (Organizational Construction) وكثافة رأس المال (Capital Extension).
- ٣- إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management).

يبدو واضحاً من هذه العناصر أن العنصران الأول والثاني يعتمدان بشكل أساس على الوجود البشري، إذ أن الباحث رأى من أن العاملين هم الذين يقومون بالعمل، ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء، وحتى المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج للعاملين بتشغيلها وإدارتها. وإذا كانت هناك مشكلة تواجه الإدارة العليا عند صياغة قراراتها الاستراتيجية الخاصة بالعاملين، فهي تكمن في أن جميع الموارد والموجودات الأخرى تُقِيم في ضوء المال والمقاييس الأدائية أو التشغيلية، وأما بخصوص العاملين فالأمر مختلف. على هذا الأساس فإن (Bratton & Gold, 2003: 122) قد أشارا إلى أن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وإن دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال، وكما أفصح (Callaghan & Thompson, 2009: 22) عن أن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تكمن من خلال الرؤية النوعية للأشخاص الذين يقع أداؤهم في قلب إستراتيجية الأعمال. والسؤال هنا، هل إن جميع منظمات الأعمال تنظر إلى هذه الإستراتيجية والموارد البشرية بهذا القدر من الأهمية؟ وهل إن اقتران إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية الأعمال هو المَعُول الوحيد لإقرار أهميتها؟ ولاسيما إذا كان هذا الاقتراح يشير ضمناً إلى تبعية الدور الذي تعيش تحت وطأته إستراتيجية الموارد البشرية، ولعل تتبع المخطط التطوري لـ (Torrington & Hall, 1998: 26) والذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، سيظهر الأهمية التي حظيت بها هذه الإستراتيجية، حيث نوها الباحثان إلى أن درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة قد تختلف باختلاف المنظمات ذاتها، وبالتالي فليس من المنطق الحكم على هذه الأهمية من خلال منظور تكامل الإستراتيجية، والذي قد يصلح لمنظمات من دون أخرى، وقد حدد الباحثان نماذج هذه العلاقة بخمسة، وكما تبدو عليه في الشكل (1) وكما يأتي توضيحه لاحقاً.

الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية



شكل (١): العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية

Source: Hall L. & Torrington D., (1998), **Human Resource Management**, New York. Prentice-Hall, Europe: p. 27

١- النموذج المستقل:

لا توجد علاقة بحسب فلسفة هذا النموذج بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وهو نموذج كان سائداً لأكثر من عشرين عاماً بحسب وصف الباحثان، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة منها العاملة في الدول النامية، ويتبين منه أن إستراتيجية الموارد البشرية قد لا تكون محط اهتمام الإدارة.

٢- النموذج التوافقي:

بموجب هذا النموذج يعد العاملون مفتاحاً أساساً لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، وهذا النموذج يمكن الاستدلال عليه من خلال نظرة الإدارة المستندة إلى تحديد أهدافها بدءاً من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات التنفيذية، وإن إدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة للإستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال تحديد إستراتيجية تتواءم وتتسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الآن وفي المستقبل.

٣- النموذج التحاوري:

في إطار هذا النموذج يجري تطوير العلاقة خطوة إضافية باتجاه الأمام كما أفاد الباحثان، إذ أن العلاقة تحتاج إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاور والمناقشة، فما قد تحتاجه إستراتيجية الأعمال ربما لا ينظر إليه كبديل واجب التطبيق، أو أنه على الأقل يحتاج إلى تبادل وجهات النظر لضمان تبادل واشتراك أكبر للإستراتيجيتين.

٤- النموذج الشمولي:

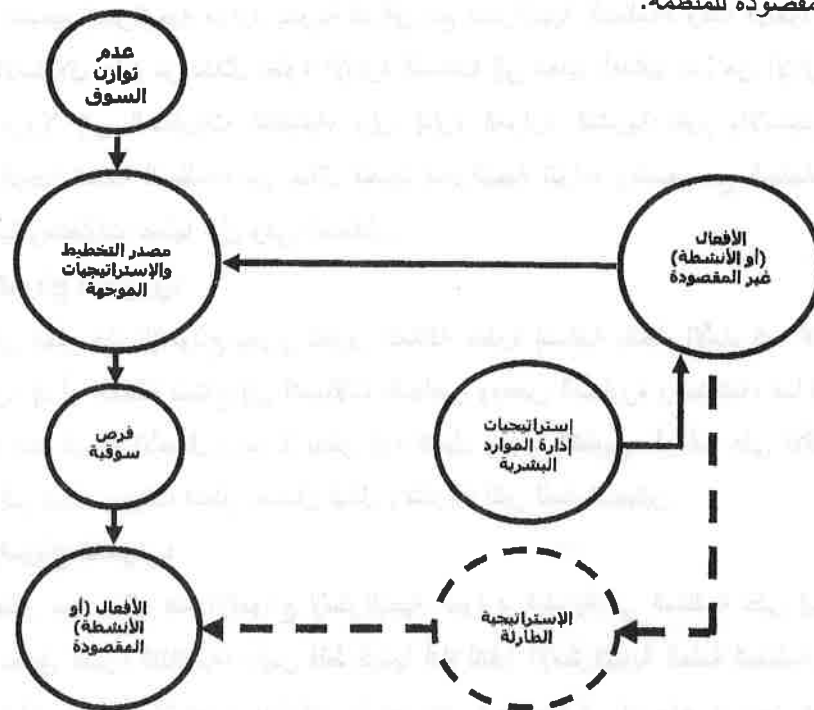
ينظر من خلال هذا النموذج لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على إنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة. وبعبارة أخرى، فإنها لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في آن واحد. ومن هذا النموذج اشتق (Boxall) فكرته عام (1996) المعروفة بالمنظمة المستندة إلى الموارد (Torrington & Hall, 1998: 27).

٥- النموذج التكاملي:

تحتل إستراتيجية الموارد البشرية في هذا النموذج مركزاً رئيساً، إذ يستند هذا النموذج إلى فلسفة مؤداها أنه إذ كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد. وقد طور (Butler) هذا النموذج عام (1988) من خلال تبني مفهوم الموارد البشرية الموجهة نحو صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتنفيذها (Torrington & Hall, 1998:29)، والذي وصفاه بـ"نموذج الإستراتيجية الطارئة (Emergence Strategy)"، وهي إستراتيجية مرنة تتحرك لرسملة الفرص الإستراتيجية واقتناصها من دون حذر وتردد من

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تابعة الدور. وهي بهذا وكما يوضحها الشكل (٢) تحقق سبقاً في الوصول إلى الأفعال المقصودة للمنظمة.



شكل (2): النموذج (Butler, 1988) للاستراتيجية الطارئة لإدارة الموارد البشرية
Source: Hall L., & Torrington D., (1998), **Human Resource Management**, 4th ed., New York, Prentice- Hall Europ: p.30.

المحور الثالث: المداخل الفكرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تعد مهمة الموارد البشرية مستهلكة للوقت والجهد كما يردده البعض من الباحثين، وقد وصفها (Ellerman & Kleiner, 2005:1) على العكس من ذلك إنها أدوات بوسعها جعل هذه المهمة أسهل، كما إنها تقلل من سوء الفهم بين الإدارة والعاملين، إذ تستفيد الإدارة من هذه الاستراتيجيات في تفاعلاتها مع هؤلاء العاملين. وتتمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (1) في التطبيقات أو خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة أنواع إستراتيجيات الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي.

وقد ازداد الاهتمام بها في ثمانينيات القرن العشرين، وقد علّل ذلك الاهتمام كل من (Gomez et al, 2006: 23) إلى زيادة المنافسة الحادة بين المنظمات، في الأسواق المحلية والعالمية، إذ ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرتها على الإسهام بأدوار كبيرة تتناسب مع حجم التحديات العالمية، من خلال جعل المنظمة أكثر مرونة للتكيف السريع والفاعل في إطار بيئتها الإقليمية أو بيئة الصناعة، وقد أكد (Noe et al, 2003:34) نفس هذه المسببات مضيفين إليها كذلك، إن هناك تحدياً جديداً طرحته هذه المنافسة يتمثل في الفهم الجديد للزبون ومتطلباته، فضلاً عن التطورات التكنولوجية الهائلة التي تغيّر في ضوءها كل شيء، مثل مهارات العاملين، وأساليب الأداء، ونمو الحاجة إلى فهم العاملين فهماً يتناسب مع قابلياتهم ومعارفهم، والتي سوف تنعكس في المنتج، وبالتالي في توجيه المنافسة. ولم يجد الباحثون سبيلاً لمواجهة هذه التحديات أفضل من إعادة فهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومداخلها، الشائعة والتقارير على مدى فاعليتها إزاء هذه التحديات. فلذا سيجري إيضاح المضمون الفكري لهذه الإستراتيجيات في ضوء مداخلها، على وفق الفقرتين الآتيتين:

أولاً: المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

حدد الباحثون (Griffin, 2007: 416)، (Robbins & Coulter, 1999: 338)

المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلين أساسيين هما مدخل التطوير البشري⁽¹⁾ (Human Development Approach) والمدخل الاستراتيجي (Strategic Approach)⁽²⁾، وسيجري عرض المتضمنات الفكرية لهما، وكما يأتي:

١- مدخل التطوير البشري (Human Development Approach):

يهتم هذا المدخل بتبني مجموعة من التطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر للمهارات والمعارف، وذلك من خلال المشاركة، والتدريب والاتصالات التي تخلق العاملين المبدعين المرنين والملتزمين، بما يجعل فهم القابليات المميزة للموارد البشرية المحفزة في المنظمة، فهماً أفضل من فهم المنافسين لتحقيق أداء منظمي عال. ومما يشار إليه هنا إلى أن مؤيدي هذا المدخل، عدوا تطبيقات إدارة الموارد البشرية استناداً لهذا المدخل هي الأفضل من غيرها، وتصلح لتنافسية المنظمة في البيئة المتغيرة باستمرار. ومما يدعم أفضلية هذه التطبيقات، أنها وصفت أوصافاً شتى مثل تطبيقات

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

العمل للأداء العالي، والتطبيقات المتقدمة، وتطبيقات المشاركة العالية. وهذه التسميات تعكس ضمناً اهتمام الباحثين بما تقدمه هذه التطبيقات، والتي هي من وجهة نظر كل من (Daft & Noe, 2010:36) تطبيقات تدعم كل منها الأخرى، ولها تأثير مباشر أو أساس في زيادة الأداء التنظيمي.

٢- المدخل الاستراتيجي (Strategic Approach):

تركز الدلالات الفلسفية والفكرية لهذا المدخل، على التلاؤم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الموقفية . وقد وصفت إستراتيجية الأعمال واحدة من أهم المتغيرات الموقفية في فلسفة هذا المدخل، كونها خطة ذات رؤية معينة تبنى على أساس المسح البيئي الخارجي والداخلي، ومن ثم فإن سمة التكيف تمثل روح التوجه الإستراتيجي (Torrington & Hall, 1998: 25).

إن هذا المدخل ينظر إلى العاملين بوصفهم مورداً ينبغي استخدامه بأسلوب عقلاني منطقي ونزيه، ولذا فإن (McGregor & Pech, 2004: 33)، تأكدوا من أن هذا المدخل هو الأكثر تأكيداً على فاعلية الموارد البشرية التي تعد موجودات تخفيض كلفة، وكما يُعتمد في مجموعة الدول الآسيو-باسفيكية(1)، التي تتنافس من خلال الأسعار المنخفضة، وذلك باستعمال الموارد البشرية رخيصة الثمن، وذلك للقيام بأعمال التجميع على سبيل المثال، وهي وظائف غير ماهرة نسبياً، لذا فإن المنظمات التي تستند إلى إستراتيجية تخفيض-الكلفة تعتمد هذا المدخل في تحقيق أهدافها.

وفي إطار تقويم المتضمنات الفكرية والفلسفية لهذين المدخلين، فإن (McGregor & Pech, 2010: 33) قد افصحوا، ومن خلال جهودهم البحثية، أن أكثر المنظمات، فشلت في تطبيق المداخل المشار إليها في إدارة الموارد البشرية، إذ أنها جاءت بأفكار نظرية لم تترجم من قبل المنظمات باستثناءات محدودة لعدد من الشركات القائدة أو المتميزة في العالم. ورأى هؤلاء الباحثون أن دراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لا يمكن النظر إليها على أساس جزئي، أو بشكل ردود أفعال، بقدر ما ينبغي أن تدرس في أطر أقل وصفية.

أما الباحث (Hitt et al, 2003: 31) وزملاءه لم يكتفوا بهذا التشخيص، بل جاؤوا بالمدخل متعدد المكونات، وهو مدخل لا توصف من خلاله إستراتيجية الموارد

البشرية على أنها مجرد أسلوب أو إستراتيجية مثالية واحدة لإدارة العاملين، وكان رأيهم هذا مؤسساً على فكرة أن إدارة الموارد البشرية، تكون معرضة لمجموعة واسعة من الضغوط والتوقعات من قبل مجموعات المصالح المختلفة داخل المنظمة، ومجموعة من الضغوط الخارجية، كتلك التي تمثلت حالياً باعتماد الموجودات الفكرية في بناء وتشكيل إستراتيجية المنظمة. وهذه التوقعات قد لا تكون متوافقة أو متطابقة مع المداخل السابقة لإدارة الموارد البشرية في إطار هذه الضغوط والتوقعات. لذلك فإن المدخل الملائم، هو المدخل الذي يحقق فاعلية إدارة الموارد البشرية التي تظهر من خلال قدراتها على تلبية هذه التوقعات.

لقد حددت دراسة (McGregor, Tweed & Pech, 2010: 153)، بعد سبع سنوات مما جاء به (Hitt et al, 2003: 31)، إن المدخل الصلد والمدخل المرن، هما مدخلين غير ملائمين لبيئة العمل الجديدة، وهذا ما يرسخ فكرة الحاجة لمدخل بديل، لتحديث العمل يتطلب مفاهيم جديدة حول راس المال البشري (Human Capital)، وهذا ما دفع على سبيل المثال رئيس الاحتياط الفيدرالي الأمريكي السيد (Alan G. Span) أن يصرح، بقوله بأن الاقتصاد العالمي المتغير سريعاً كان قد رفع بشكل واضح مستوى القلق والذعر وانعدام الأمن لدى قوة العمل، بوصفه جزءاً من الحالة الحديثة في عالم اليوم، والذي تصاعد بدورات الازدهار المشهورة للشركات التي يطلق عليها شركات الـ (Dot Com) والتغيير الجوهرى لاقتصاد المعرفة الجديد. لذلك يرى انه من المؤكد ستواجه منظمات الأعمال أموراً غير مألوفة ليس فقط فيما يخص أمن العمل، بل أشار كل من (Lissack & Roos, 2001:57) إلى أن المديرين سيكونون قلقين كذلك، فلم تعد مفاهيم التواصل مع قوة العمل سوى فكرة هشة ووهمية، وان نعومة التعامل هي ليست كل شيء، كما إن افتراضات التنبؤ لم يعد لها مكان، فسنكون إذن بحاجة ماسة إلى إعادة التفكير بالكفاءات المطلوبة من قبل المديرين لإنجاح العمل . وهذا سيواجه على سبيل المثال بشحة المهارات والتخصصات والمتطلبات التشريعية والإبداعات إزاء الوظيفة والسمات المميزة للشخصية الجديدة. وهناك ثلاثة نقاط مهمة يتوقع أنها ستتحكم بالمدخل المرتقب لإدارة الموارد البشرية (Lissack & Roos, 2001:57) حددها وهي:

أ- الطبيعة المتحركة لسوق العمل: التي هي في حالة انتقال عامة ودائمة، وظهور العمالة المؤقتة التي تتألف بشكل كبير في الصناعات الخدمية، ولاسيما بعد تراجع الصناعة السلعية، وكبر سن العاملين والطبيعة الجنسية لأسواق العمل في البلدان الغربية. وبذلك فإن الإنموذج الجديد يتضمن إنموذج كبر الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الصغير، وتقليص الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الكبير ولاسيما التصنيع.

ب- مركزية تكوين الربح للأعمال: بغض النظر عن مركزها في الاقتصادات الجديدة أو القديمة، إذ أنه على الرغم من أن هناك قواعد جديدة للتنافس اليوم، إلا أن خلق القيمة الاقتصادية الحقيقية يصبح مرة أخرى هو المعيار النهائي لنجاح العمل، وأن القيمة الحقيقية للمنظمة هي ليس أكثر من ثغرة بين السعر والكلفة، وتقاس بنحو ثابت فقط بالربحية المستدامة. هذا يعني أن الربحية هي القيمة الجوهرية للعمل سواء أكانت هيئة اقتصاد قديم أم جديد.

ج- الحدود الغامضة بين الاقتصادات الجديدة والقديمة والخصائص القوية المميزة للاقتصاد الجديد:

والتي تميزه عن الاقتصاد القديم. فالعوامل المستقرة مفاهيمياً وأدائياً في إطار الاقتصاد القديم، لم تعد تتلاءم والمفاهيم التي يبدو عليها نوعاً من الرومانسية، على سبيل المثال صناعات غروب الشمس وموجة المعرفة والاقتصاد غير المرئي واقتصاد الفقاعة، إذ لا توجد محركات حقيقية معترف بها لهذه المفاهيم يمكن اعتمادها كما هو الحال في الاقتصادات القديمة.

إن هذه الاتجاهات التي بدأت تتبلور نحو إيجاد مدخل جديد لدراسة إستراتيجيات الموارد البشرية، لاشك أنها ستضع المديرين على اختلاف مستوياتهم أمام قراءة جديدة لمفهوم وأهمية ودور الموارد البشرية، التي سيتمخض عنها مدخل معرفي يشكل مدخل التطوير البشري أساساً أولاً له، كونه مدخلاً يعتمد القدرات الداخلية ويعنى بها سوق العمل الداخلي، الذي يستند إلى موجود المعرفة بوصفه الموجود الأسمى بين الموجودات التنظيمية أولاً، ولتلازم هذا المدخل اجتماعياً مع حاجة المعرفة إلى المناخ الاجتماعي في استثمارها وتوليدها ثانياً، وأخيراً كونه مدخلاً سينيها تبعية الموارد البشرية إلى إستراتيجية الأعمال، ويمكن إجمالاً ومن وجهة نظر هذه الدراسة تسميته بالمدخل المعرفي للتطوير البشري.

ثانياً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها
في ضوء ما جرى توضيحه من مداخل، فإن عدداً كبيراً من الباحثين المهتمين قد أشاروا
لمفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وقد كانت هذه الإشارات متوافقة مع
رؤية كل مدخل، والذي يهتم الورقة الحالية، هو ليس التوسع في تقديم المضمون الكامل
لهذه الإستراتيجيات، بقدر ما تمليه الحاجة إلى ما يفيد في مجال إعادة صياغة هذه
الإستراتيجيات في إطار اقتصاد المعرفة. ولذا سيجري الاكتفاء بتوضيح موجز
للإستراتيجيات التي تنطوي تحت عنوان هذه الفقرة.

أشار (Torrington & Hall, 1998: 52) و (Mathis & Jackson, 2003: 12) و
(Noe et al, 2003: 35) و (Gomez et al, 2006: 17) إلى أن أكثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي، هي كما
يأتي:

- ١- إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها (Job Analysis & Design Strategy).
 - ٢- إستراتيجية التوظيف والتعيين^(١) (Staffing Strategy).
 - ٣- إستراتيجية التدريب (Training Strategy).
 - ٤- إستراتيجية تقييم الأداء^(٢) (Performance Appraisal Strategy).
 - ٥- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning Strategy).
 - ٦- إستراتيجية التعويضات (Compensations Strategy).
 - ٧- إستراتيجية العلاقات مع العاملين (Employees Relations Strategy).
 - ٨- إستراتيجية معلومات الموارد البشرية (Human Resources Information Strategy).
 - ٩- إستراتيجية الاتصالات (Communications Strategy).
 - ١٠- إستراتيجية الانضباط (Discipline Strategy).
 - ١١- إستراتيجية الانفصال (Separation Strategy).
- وفيما يلي وصف موجز لكل إستراتيجية.

١- إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها:
أشار (Noe et al, 2003: 57) إلى أن الشركات تنتج منتجاً أو خدمة معينة، ويتطلب
ذلك إنجاز عدد من المهمات، تدمج معاً لتكون وظائف (Jobs)، وتحليل العمل أو

الوظيفة، هو عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن هذه الأعمال أو الوظائف، وأما تصميم الوظيفة، فيتعامل مع اتخاذ قرارات حول أي المهمات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين. كما انه يجب أن يكون لطريقة تصميم الوظيفة، ارتباطاً مهماً بالإستراتيجية التنظيمية، لأنها قد تتطلب مهمات جديدة أو مختلفة، أو أساليب مختلفة لإنجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق أو واسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين مدى ضيق أو واسع من المهارات. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن العديد من الأعمال قد تحركت من المدييات الضيقة والمحدودة المهارات إلى المدييات الواسعة بظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنوع برامج مشاركة العاملين مثل حلقات الجودة (Quality Cycles).

٢- إستراتيجية التوظيف والتعيين:

إن استخدام افضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الاعلانية المختلفة، لا يشكل نهاية حدود هذه الإستراتيجية. فاستقطاب (Recruiting) الأشخاص المهيأين للعمل، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف. ومفهوم الاستقطاب، هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل حدد (ديسلر، ٢٠٠٢: ١٢) امتدادات هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار (Selection) من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ثم القرار بتعيينهم (Placement)، ليأتي دور عملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية (Organizational Social Normalization) والتي تهتم بالموائمة بين الشخص والمنظمة، وبما يحقق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية، إذ يتعرف العاملون الجدد على متطلبات أداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان الانسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وواقع الحال في المنظمة، فضلاً عن توقعاتها عنهم، ولعل أحد أهداف إستراتيجية التطبيع الاجتماعي التنظيمي كما يطلق عليها البعض، هي تقليل دوران العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب لشتى الأسباب، إذ أن دور هذه الإستراتيجية يمتد لأبعد من عملية الاختيار والتوظيف.

٣- إستراتيجية التدريب:

التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما أنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل (Ivancevich, 1998: 416) وقد بين (الهيبي، ٢٠٠٣: ١١٢) إلى أن التدريب الشخصي يجب ربطه بالإجراءات التنظيمية، ليغرس في السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية وجماعية. ومن جانب آخر، وفي إطار تحديد علاقة هذه الإستراتيجية بالإستراتيجيات الأخرى، فقد أشار (Noe et al, 2003: 34) إلى أن إستراتيجية التدريب تقود إلى تحديد اتجاهات إستراتيجيات أخرى وعلى سبيل المثال إستراتيجية التوظيف، إذ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين نوعية المتدربين ومؤهلاتهم الأساسية وبرامج التدريب، وكما أفاد الباحثون إلى أن هذه الإستراتيجية بتحقيق من وراءها، ما يأتي:

أ- التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

ب- زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.

ج- تدعيم ادراكات العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج أو الخدمة.

د- التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.

هـ- العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة، إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي أي احتمال.

وقد لا تعتمد المنظمة وسيلة واحدة في التدريب، إذ أن هناك ضرورة انتقال أثر التدريب والتحقق من فاعليته، وهذا ما يوجب التنقل بين أساليب مختلفة وعلى سبيل المثال أسلوب المحاضرة، ودراسة الحالة، وتمثيل الدور، والمشروعات التطبيقية، وتدريب الحساسية (٢) والتعلم الإلكتروني (E-Learning).

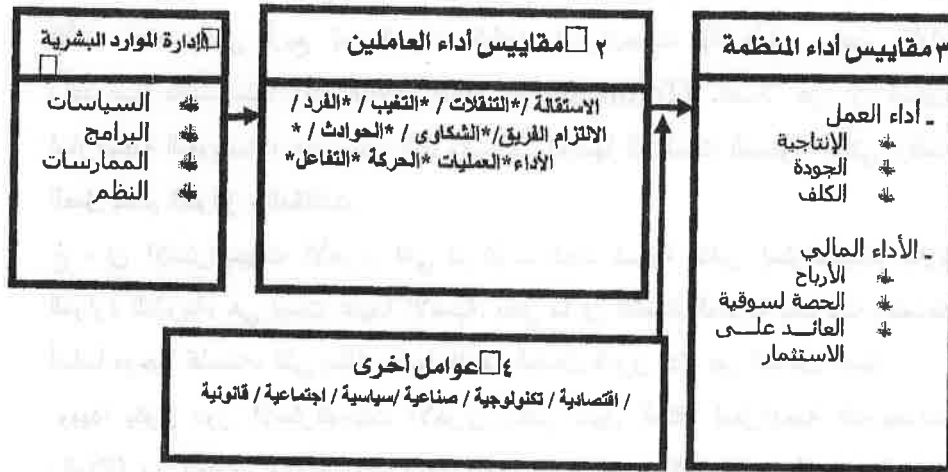
٤- إستراتيجية تقييم الأداء:

ويطلق عليها أحياناً نظام تقييم الكفاءة، أو تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. وقد بين (البسنجر، ٢٠٠١: ٣٤) إن تقييم الأداء هو مكون واحد من ثلاث

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

مكونات تتضمنها إدارة الأداء، إذ يأتي معها مكوني تحديد الأهداف وأنظمة المكافآت. وعامة فقد وصفه آخرون بأنه نظام يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، بحيث تكون هناك مدة من الزمن يقضيها العاملون في وظائفهم يجري من خلالها تحديد مدى هذه الكفاءة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير . فالمنظمة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية، والمتمثلة بالعاملين ينبغي أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل، والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية. وتُستعمل إستراتيجية تقييم الأداء لضمان تناسق نشاطات الأشخاص ونتائجهم وأهداف المنظمة، وقد ضَمَّنَ (Noe et al, 2003: 54) هذه الإستراتيجية بمجموعة من النشاطات والنتائج المؤدية إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة، فقد تمتلك المنظمة في حاله الاستقرار أنظمة تقييم أداء تركز على تقييمات أداء ذاتية للعاملين. وهذا يعني أن أولئك الموجودين في أعلى الهرم التنظيمي يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية إنجاز العمل، في حين أن المنظمات التي تستهدف التنويع تستعمل مقاييس كمية للأداء لتقييم العاملين، كون أولئك الذين هم في أعلى الهرم لا يمتلكون معرفة كبيرة بكيفية إنجاز العمل من قبل العاملين في المستويات الدنيا. وإستراتيجية تقييم الأداء في المنظمة لا تعمل لوحدها، فهي جزء من نظام أدائي متكامل يهتم بتحديد القيمة المضافة الناجحة من استخدام الموارد البشرية، وهو كما أشار إليه (Bratton & Gold, 2003: 33) بأنموذج القيمة المضافة، إذ تبرز من خلاله مقاييس أداء العاملين، والتي تقود إلى مقاييس أداء المنظمة بكاملها بوجود عوامل خارجية أخرى وكما في الشكل(٣).



شكل (3): مخطط القيمة المضافة للأداء

Source: Bratton J. & Gold J., (2003), *Human Resource Management: Theory and Practice*, New York, Plagrove Macmillan

إن الإستراتيجيات الأربع سابقة الذكر هي الأهم من بين الإستراتيجيات الأخرى للأسباب الآتية:

أ- لقد أشار (Bratton & Gold, 2003: 434) إلى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن الإستراتيجيات والبرامج والممارسات والنظم الموجودة في موقع العمل، والتي تؤثر على أداء الفرد والجماعة بشكل كبير ينعكس في أداء المنظمة، مشيراً إلى أن معظم البحوث الحديثة قد ركزت على (الحزمة الإبداعية) لممارسات إدارة الموارد البشرية، ويقصد بها (الاختيار، التدريب، التقييم والتعلم). وهذه الحزمة بحد ذاتها تتضمن ثلاث إستراتيجيات من التي جرت الإشارة إليها آنفاً. والورقة الحالية بدورها تضيف إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها، كونها تتعامل مع الإستراتيجيات الواردة في الحزمة الإبداعية بشكل كبير، ولا يمكن لأية منظمة معاصرة أن تقوم بعملية التوظيف أو التدريب من دون أن تجري تحليلاً وتصميماً لوظائفها.

ب- إن اختيار هذه الإستراتيجيات يعكس الحاجة المحتملة من الكفاءات والقابليات الجديدة لفلسفة التعلم التنظيمي، وهي إستراتيجيات تتأثر وتؤثر بالتعلم التنظيمي بشكل مباشر.

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

ومما يدعم ذلك أن إنموذج جامعة هارفارد (Harvard University Model) لتقييم الأداء اعتمد على أربع إستراتيجيات شكلت إستراتيجيات (التوظيف وتقييم الأداء والتدريب) ثلاث منها (Torrington & Hall, 1998:36)، فضلاً عن أن تسكين إستراتيجية التعويضات جاء بسبب الظروف التي تعيشها المنظمات المبحوثة والتي أوقفت العمل بنظم الحوافز والمكافآت.

ج - إن الإستراتيجيات الأخرى التي لم تتّوب تحت تسمية متغير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، هي ليست عديمة الأهمية، بقدر ما إن اقتصاد المعرفة بحد ذاته يعتمد عليها أساساً موجهاً لفلسفته، التي يطلق عليها بفلسفة المدخل المرن بدلاً عن المدخل الصلب. وبهذا يكون دور الإستراتيجيات الأخرى وعلى سبيل المثال إستراتيجية التعويضات والعلاقة مع العاملين والاتصالات والانضباط، والفصل من الخدمة، ومعلومات الموارد البشرية، من الثوابت التي ينبغي توافرها في منظمات الألفية الثالثة، والتي توصف بأنها منظمات تعلم تشكل الاتصالات الفاعلة ومعلومات الموارد البشرية العصب الحساس لها، ولاسيما في إطار هذه الدراسة التي اعتمدت التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية، وهي موضوعات تعتمد بشكل كبير على أدوات انتقال المعرفة من نظم معلومات وقواعد بيانات، ناهيك عن أن إدارة حقوق العاملين وعوامل مساندتهم تعد من أدوات ما بعد المعرفة التي أشارت إليها دراسة (Weinberger et al, 2003: 6).

٥- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

إن الخطط تمثل نتيجة التفكير العقلاني لمختلف القضايا التي تؤثر في الأداء المستقبلي للمنظمة، ويؤدي التخطيط دوراً مهماً في إعداد هذه الخطط في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من العاملين بالكم والنوع والوقت، في ضوء إستراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة بهم (Bratton & Gold, 2003: 193).

٦- إستراتيجية التعويضات:

تشير إلى نشاط الموارد البشرية، في إطار رسم إستراتيجية معنية بتصميم أنواع المغريات المادية، لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع إستراتيجية الأعمال (Ivancevich et al, 1998: 12).

٧- إستراتيجية العلاقات مع العاملين:

يشار إلى إستراتيجيات الاتصالات والانضباط والفصل من الخدمة، بإستراتيجية العلاقات مع العاملين، وإن هذه الإستراتيجية، تستهدف تنظيم علاقة العاملين من حيث توافر مسالك الإطلاع على قرارات الإدارة، من خلال المذكرات والنشرات وأية وسائل للتغذية المرتدة الأخرى، التي تسهم في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل، أو حل مشاكلهم أو سماع مقترحاتهم، هذا فضلاً عما يضمن انضباط سلوك العاملين ويعززهم بالاتجاهات المرغوبة، أو يضمن تركهم المنظمة بشكل إلزامي وعلى سبيل المثال التسريح من العمل (Layoff)، أو طوعياً بالاستقالة (Resignation) أو التقاعد (Retirement) (Gomez et al, 2006: 416).

٨- إستراتيجية معلومات الموارد البشرية:

وصف (O'Brien, 2004: 531) نظام معلومات الموارد البشرية، بأنه مجموعة متكاملة ومتراصة من الأشخاص والأجهزة والبرامجيات التي تجمع، وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية، إلى المديرين لاتخاذ قرارات خاصة بها بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال، وهو يتألف من مجموعة من الأجهزة بوصفها وحدات المعالجة المركزية والطابعات والبرامجيات (Software) وقواعد البيانات (Database) المتمثلة ببيانات عن الموارد البشرية، فضلاً عن إدارة النظام المؤلفة من القائمين على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها (Mathis & Jackson, 2003: 582).

المحور الرابع: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن هذه التغيرات: النقص في رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة. ترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق (بلوط، ٢٠٠٥: ٢٢١).

كما ترتب على زيادة المنافسة في تلك البيئة تصفية الكثير من المشروعات،

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تجميد خطط القوى العاملة بها، خفض القوى العاملة، التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها . ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، فإن عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة (جاد الرب، ٢٠٠٤: ٩٣).

وكذلك تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت (Schuler & Jackson 2000:212) كما اهتم الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ببحث ودراسة أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية على أداء المنظمة، واقتُرحت هذه الدراسات أن سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة وزيادة الميزة التنافسية بها، وذلك لأن سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من منظمة لأخرى، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها (الجعدي، 2002: 54).

أولاً- الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

عرف (الساعدي، ٢٠٠٦: ١٠٢-١٠٣) الميزة التنافسية بأنها «مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده». ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة Creation-Value في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز وتخفض التكلفة، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية:

أ- **الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency**: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمي المناسب، نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ب- **الجودة المتفوقة Superior Quality**: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات،

والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجارى ذى سمعة جيدة، وتقلل الجهد والوقت الذى يستغرق فى إصلاح العيوب فى المنتج.

ج- الإبداع المتفوق **Superior Innovativeness**: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

د- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء **Superior Customer Responsiveness**:

يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات التى يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه (الشيخ، ٢٠٠٤: ٦٨).

والميزة التنافسية التى تعنى مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين (Hitt et al, 2003: 98).

يمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى التشغيلي، والمستوى الاستراتيجي، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التى تمارسها إدارة الموارد البشرية. أما الأنشطة الاستراتيجية فهى أكثر تعقيداً، وتتصف بعدة صفات منها: (Brockbank, 1999: 339)
أ- طويلة الأجل: وهى الأنشطة التى يتم ممارستها فى الأجل الطويل الذى يمتد لعدة سنوات.

ب- الشمولية: وهى تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.

ت- مخططة: وتعنى وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

ث- التكامل: أى مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى فى المنظمة.

ج- ذات قيمة مضافة مرتفعة: وهى أنشطة هامة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها. وفى السنوات الأخيرة ظهر مفهوم المبادر وتم استخدامه فى مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل ودمج هذين البعدين التشغيلي والاستراتيجي- المبادر ورد الفعل) ينتج إطار ينظم أنشطة إدارة الموارد البشرية فى المنظمة) كما يوضحه الشكل الاتي:

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

	رد الفعل	المبادرات
الاستراتيجي	تنفيذ الاستراتيجية	تنفيذ البدائل الاستراتيجية
التشغيلي	تنفيذ وظائف الموارد البشرية	تحسين وظائف الموارد البشرية

شكل (4): أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية

Source: Brockbank, W ., (1999), if HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, Human Resource Management, Vol . 38, No . 4: P . 339 .

يتضح من الشكل السابق أن هناك أربعة خلايا هي:

أ- **رد الفعل التشغيلي:** وفي هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل: إدارة المنافع والتعويضات، الأجور والحوافز، تعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين.

ب- **المبادرات التشغيلي:** وفي هذه الخلية، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وتنفيذ وظائف الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيسي مؤداه: كيف يمكن تحسين أنشطة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل بها، وهذه الأنشطة تشمل: إعادة هندسة الموارد البشرية، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمنظمة.

ج- **رد الفعل الاستراتيجي:** وتهتم هذه الخلية بتنفيذ استراتيجية النشاط والتي يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال، ومن هذه الاستراتيجيات: النمو، تقديم منتجات جديدة، الابتكار، خفض وقت الإنتاج، الدخول في أسواق جديدة. ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة المهارة لديهم، خلق وإيجاد وتكوين ثقافة المنظمة التي تتفق مع متطلبات استراتيجية النشاط، إدارة التغيير وتسهيل تنفيذه.

د- **المبادرات الاستراتيجية:** تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الاستراتيجية، مثل خلق ثقافة الإبداع والابتكار، تحديد إمكانية اندماج وانضمام

المنظمة مع منظمات أخرى، وكذلك خلق وإيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة التي تدعم تسويق المنتجات ورأس المال اللازم لذلك.

ثانياً- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية النشاط .

في معظم المنظمات، فإن إدارة الموارد البشرية ترتبط بعملية تخطيط وتنفيذ استراتيجية النشاط، كما أن إدارة الموارد البشرية يجب أن لا تتم بمعزل عن إدارة المنظمة ككل من خلال مدخل استراتيجي إجمالي بافتراض أن العنصر البشري من العناصر الضرورية في تكوين وتنفيذ القرارات الأساسية بالمنظمة، لذلك فإن المنظمة عليها أن تنفذ استراتيجيتها لإدارة هذا المورد وربطه بالاستراتيجية الكلية للمنظمة . كما ترتبط إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية النشاط من خلال أربعة روابط هي:

(Fattler, 2009: 350)

- أ- **الإداري:** والاهتمام الأساسي ينصب على المنتج، السوق، العمال التنفيذيين، ويتم الحصول على أفضل الأفراد عندما نحتاج إليهم، وهذه هي مهمة إدارة الموارد البشرية .
- ب- **آحادي الاتجاه:** بمجرد أن يتم وضع استراتيجية النشاط، فإننا نتأكد أن الموارد البشرية قد فهمت واستوعبت حاجات وأهداف المنظمة، كما أن المنظمة تقوم بحث الأفراد على الاستجابة لهذه الحاجات من خلال برامج إدارة الموارد البشرية المناسبة
- ج- **ثنائي الاتجاه:** وفي هذه الحالة يوجد ارتباط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية النشاط، ولذلك يتم تصميم وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، والتي تشمل الاختيار والتعيين، تدريب وتنمية العاملين، تقييم الأداء.
- د- **التكامل:** في هذه الحالة، فإنه يتم تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتسويق، الموارد البشرية بشكل متكامل وذلك كما يوضحه الشكل الآتي:

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

نوع الروابط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط

الإداري	أحادي الاتجاه	ثنائي الاتجاه	متكامل
عدم وجود ارتباط	تدعيم جزئي	درجة مرتفعة من التدعيم	تدعيم ثابت ومستقر
نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية على استراتيجية النشاط	ممارسة الموارد البشرية تخفض من الميزة التنافسية	أثر محدود لممارسة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	تحسين ممارسة الموارد البشرية من الميزة التنافسية
نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة	ممارسة الموارد البشرية تخفض من الميزة التنافسية	أثر محدود لممارسة الموارد البشرية على الميزة التنافسية	تحسين ممارسة الموارد البشرية من الميزة التنافسية

شكل (5): نتائج ممارسة الموارد البشرية على كل من استراتيجية النشاط والميزة التنافسية للمنظمة

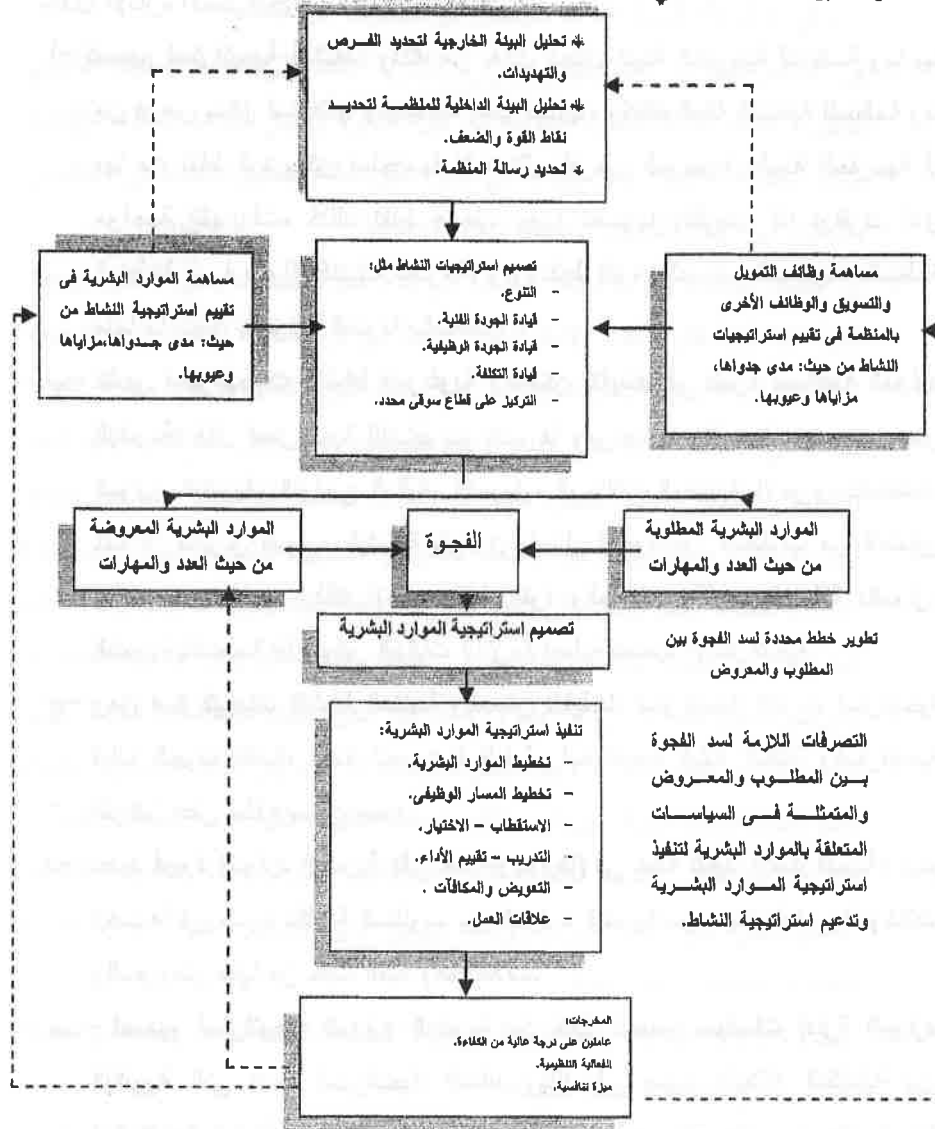
Source: Fattler, M., (2009), Achieving Competitive Advantage Through Strategic Human Resource Management, Hospital & Health Services Administration, Vol . 35, No . 3, P. 351

يتضح من الشكل السابق ما يأتي:

- في ظل المدخل الإداري فإنه لا توجد علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط، وعلى ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي فقد المنظمة للميزة التنافسية للمنظمات الأخرى.
- في ظل العلاقة أحادية الاتجاه فإن استراتيجية الموارد البشرية تدعم جزئياً الميزة التنافسية للمنظمة.
- في حالة العلاقة ثنائية الاتجاه فإن الوضع أفضل من الحالة السابقة ، ولكننا لم نصل بعد إلى الوضع الأفضل والأمثل.
- المدخل التكاملي وفيه يحدث تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط ومرحلة التكامل هذه مرغوبة لأنها تسمح لكل الموارد سواء البشرية، المالية، التكنولوجية في المساهمة في وضع الأهداف وتقدير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها، كما أن الإدارة العليا تدعم استراتيجية الموارد البشرية من خلال المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذها، ونتيجة لذلك فإن تدعيم استراتيجية الموارد البشرية يؤدي إلى تدعيم استراتيجية النشاط.

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

ثالثاً- مراحل حصول المنظمة على الميزة التنافسية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فإن هناك عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي:



شكل (6): مراحل حصول المنظمة على الميزة التنافسية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Source: Fattler, M., (2009), Achieving Competitive Advantage Through Strategic Human Resource Management, Hospital & Health Services Administration, Vol. 35, No. 3, P. 355

النتائج

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فقد أوصى البحث بما يأتي:

- ١- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية الإستراتيجية كونها تعبر عن كل القيم غير الملموسة، ومن ثم فإنها تشكل المفتاح الأساسي لبلوغ الميزة التنافسية.
- ٢- ضرورة أن يكون للمنظمة معرفة وافية حول كيفية إدارة مواردها البشرية الإستراتيجية وتنميتها والمحافظة عليها واستثمارها.
- ٣- ضرورة استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد والتوليف بينها بطريقة فاعلة بحيث يمكن أن تخلق مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.
- ٤- إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية، وإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بشكل فاعل هو الدعامية والركيزة لهذه الميزة.
- ٥- إن اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لمواردها البشرية الإستراتيجية يتوافق مع نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها والإستراتيجية التي تختارها.
- ٦- ضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية، وإفساح المجال أمامهم للابتكار والإبداع.

المناقشة

- (١) يشار إليها أيضاً بإستراتيجية الجذب والاستقطاب، وذلك بسبب أن الموارد البشرية في إطار المنظمات التقليدية تسعى خلف هذه المنظمات للحصول على فرص عمل، في حين تسعى منظمات التعلم عن صناع المعرفة سعياً حثيثاً بهدف اجتذابهم بشتى وسائل الجذب والاستقطاب الفاعلة. هذا فضلاً عن أن منظمات التعلم هي منظمات معرفة وليس منظمات توظيف.
- (٢) يشار إليها بإستراتيجية إدارة الأداء أحياناً.

المصادر

- ١- بلوط، حسن إبراهيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، نيل وفرات كوم.
- ٢- جاد الرب، سيد محمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، ط1، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس.
- ٣- الجعدي، فيصل صالح محمد، (2002)، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجيات

إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٤- ديسلر، جاري، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: محمد أمين فيضي، دار المريح للنشر، الرياض/المملكة العربية السعودية.

٥- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية- دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٦- الشيخ، فؤاد نجيب، (2004)، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، مجلة الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد (3).

٧- ليسنجر، ريتشارد، ولوشا، أنطوانيت د.، (2001)، إرجاع الأثر 360° التقييم الشامل للأداء، ترجمة: هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، سلسلة إصدارات بميك، ط1، القاهرة.

٨- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.

9- Brockbank, W., (2009), if HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, Human Resource Management, Vol. (38), No. (4).

10- Callaghan C. & Thompson P., (2009): Edwards Revisited: Technical Control and Worker Agency in Call Centers, Economic and Industrial Democracy, Vol. (22), No. (13).

11- Daft, R.L. & Noe, R.A., (2010), organizational behavior, (Sandiego: Harcourt college publishers).

12- Ellerman J. S & Kleiner, (2005), How to Write Excellent Human Resource Policies, Management Development Review, vol. 10, No.1/ 2 / 3.

13- Fattler, M., (2009), Achieving Competitive Advantage through Strategic Human Resource Management, Hospital & Health Services Administration, Vol. 35, No. 3.

- 14- Gold J. & Bratton J., (2003): Human Resource Management. 3/e, Great Britain, Balgrave Macmillan.
- 15- Gomez- Mejia L. R, Balkin D. B & Cardy R. L., (2006): Management Human Resource. 14/e, New Jersey, Prentice-Hall, International, Inc.
- 16- Griffin R. W., (2007): Management. 11th /e, Boston, Houghton. Mifflin.
- 17- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E., (2003), Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 5thed. (USA: Thomson-south western)
- 18- Ivancevich J. M., (1998): Human Resource Management. 7/e, USA, McGraw-Hall Companies, Inc.
- 19- Lissack M & Roos J., (2001): Be Coherent, Not Visionary, Long Range Planning. Vol. 34 No. 1.
- 20- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2003), Human Resource Management, 10th ed., South-Western, A Division of Thomson Learning, USA.
- 21- McGregor J, Tweed D & Pech R., (2010): Human Capital In The New Economy: Devil's Bargain?, Journal of Intellectual Capital, Vol. 11, No. 1.
- 22- Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., (2003), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advanyage, 4th ed., McGraw-Hill/Irwin, US.
- 23- O'Brien, James, (2004), Introduction to Information Systems-Essential for E-Business Enterprise, 11th ed., McGraw-Hill Co., Van Hoffman Press.
- 24- Robbins, S. & Coulter M., (1999): Management. 5/e, New Jersey, Prentice-Hall.
- 25- Schular R. S. & Jackson S., (2000): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, Vol. (14), No. (3).
- 26- Torrington &. Hall L. (1998): Human Resource Management, 4/e, London, Prentice Hall Europe.
- 27- Weinberger H, Te'eni D. & Frank A. J., (2003): Ontologies of Organizational Memory as a Basis for Evaluation, www.hait.ac.il/departments/telem/staff/hadasw.htm