

تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Analysis the modern roles of strategic human resources management

يحضيه سملاي

كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك فيصل - السعودية

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى تحليل الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومجالات التمايز في مسار التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وصولاً إلى تحليل أهم الأدوار الحديثة التي ركزت عليها أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية خلال 30 سنة الأخيرة، ممثلة في دور الشريك استراتيجي، ودور تامين رأس المال البشري والكفاءات، ودور تحقيق الميزة التنافسية، وأخيراً دور تحقيق الأداء التنظيمي العالمي. وقد اعتمدت الدراسة منهج التحليل النظري لأدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي عالجت ارتباط أنظمة إدارة الموارد البشرية بتلك الأدوار المؤثرة على الفعالية التنظيمية على المدى الطويل. **الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الميزة التنافسية، الأداء التنظيمي، رأس المال البشري، الكفاءات.

Abstract:

The purpose of this paper is to analyze the conceptual framework of strategic human resources management and the areas of differentiation in the transition from human resources management to strategic human resources management. It also aims to analyze the most important modern roles that the strategic management of human resources have focused on over the past 30 years. These roles are the role of the strategic partner, the role of human capital valuation and competencies, the role of achieving competitive advantage, and finally the role of achieving high organizational performance.

This study adopted a theoretical analysis approach to the literature on strategic human resource management that addressed the relevance of human resource management systems to those roles that affect organizational effectiveness over the long term.

Key words: Strategic Human Resources Management, Competitive Advantage, Organizational Performance, Human Capital, Competencies.

مقدمة:

في الوقت الذي تستمر فيه إدارة الموارد البشرية في القيام بدورها المتنامي في منظمات الأعمال حققت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تطوراً مهماً خلال ثلاثة عقود الماضية، فمنذ ظهورها سنة 1980م نالت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قدراً متزايداً من اهتمام الباحثين والممارسين، حيث أشار (Kaifeng and Jake, 2018)⁽¹⁾ في دراسته المتعلقة بتحليل أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من 1980 إلى 2016 أن قاعدة البيانات (Scopus) نشرت (8126) مقالا احتوى على مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية شارك فيه علماء من 150 دولة، كما أظهرت نفس الدراسة أن 70% من تلك الأبحاث نشرت بين سنتي 2007 و2016، وهو ما يؤكد على حداثة الاهتمام والتوجه المتزايد للباحثين لتناول القضايا الشائكة والأدوار المتجددة المتصلة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

فقد اهتم الباحثون ضمن مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأدوارها المتعددة بدراسة علاقة أنظمة إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، مع العمل على تطبيق العديد من النظريات بغية فهم لماذا وكيف ومتى يمكن لأنظمة إدارة الموارد البشرية أن تؤثر في الفاعلية التنظيمية؟ فحسب (Jackson, Schuler, and Jiang, 2014)⁽²⁾ اهتمت الأبحاث المتصلة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدراسة أنظمة إدارة الموارد البشرية و/أو أنظمتها الفرعية وعلاقتها

التداخل مع العناصر الأخرى ضمن التنظيم بما في ذلك عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والأطراف الفاعلة المقننة لنظم إدارة الموارد البشرية، ومختلف أصحاب المصلحة المقيمين لدى فاعلية المنظمة والمؤثرين في بقائها على المدى الاستراتيجي. وبالرغم من كثرة الدراسات التي ارتبطت بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى أن الحاجة تدعو إلى تتبع طبيعة الأدوار التي ارتبطت بها تلك الإدارة خلال الثلاثة عقود الماضية وفق ما تناولته الأدبيات في المجال، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأدوارها الحديثة. ولما اعتمدت الدراسة المنهج النظري التحليلي بالرجوع إلى الأدبيات السابقة ابتداء بتحليل الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وطبيعة التحول الكبير من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وانتهاء بتحليل أربعة أدوار حديثة ارتبطت بها مفهوم وإطار عمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ممثلة في دور الشرك الاستراتيجي، ودور تحقيق الميزة التنافسية، ودور تامين رأس المال البشري، ودور تحقيق الأداء التنظيمي العالي.

أولاً- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعددت التعاريف المقدمة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (*Strategic human resource management*) وتنوعت باختلاف الباحثين ونظرتهم لتلك الإدارة من جهة، وبسياق التحول والدور المنوط القيام به وفق الإطار النظري والسياق المعرفي للأبحاث ذات الصلة والممارسات الناتجة عن محاولة التمكين للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضمن بيئة تنافسية شديدة التعقيد من جهة ثانية.

ويعرف (*Wright, and McMahan, 1992*)⁽³⁾ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها عمليات الموارد البشرية المخططة، والأنشطة الهادفة إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. بينما يعرفها (*Boxall, Purcell and Wright, 2007*)⁽⁴⁾ بأنها مدخل في الإدارة يشمل استراتيجيات الموارد البشرية المصممة لتحسين الأداء التنظيمي، وقياس تأثير تلك الاستراتيجيات على ذلك الأداء.

ويرى (مصطفى، 2000)⁽⁵⁾ أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعد مدخلا لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الاستراتيجية للمنظمة واستراتيجياتها التنافسية. كما تعبر تلك الإدارة عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها. وترتبط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمجالات عديدة كثافة المنظمة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها.

ويعرف (*Armstrong, 2011*)⁽⁶⁾ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها منهج لإدارة الأفراد يركز على الكيفية التي تمكن الموارد البشرية من تحقيق أهداف المنظمة من خلال استراتيجيات وسياسات وممارسات متكاملة، كما يرى أن ذلك المفهوم يركز على أن الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا في نجاح المنظمة، وعلى ضرورة دمج استراتيجيات وخطط الموارد البشرية مع استراتيجيات وخطط المنظمة، وعلى اعتبار رأس المال البشري مصدر الميزة التنافسية، وأن الموارد البشرية معنية بتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

ولقد تعددت القضايا التي تناولتها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كالقضايا التنظيمية العامة المتعلقة بالتغييرات في الهيكل، والثقافة، والفعالية التنظيمية، والأداء، ومطابقة الموارد للمتطلبات المستقبلية، وتطوير القدرات المتميزة، وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، إضافة إلى اهتمامها باحتياجات رأس المال البشري، وعملية تنمية القدرات (*Armstrong, 2006*)⁽⁷⁾ وبشكل عام غالبا ما تعامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع قضايا الأفراد الرئيسة التي تؤثر أو تتأثر بالخطوة الاستراتيجية للمنظمة.

وبالتالي ووفق هذا المنظور فإن القرارات المتصلة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، ذلك التكيف لا يمكن أن يتحقق دون وجود مجموعة من الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية.

بينما أشار (Armstrong, 2006)⁽⁸⁾ إلى وجود خمسة مفاهيم للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متناسقة مع النماذج النظرية المشهورة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث ساهمت في بلورة العديد من الأدوار التي تناولتها الدراسات المختلفة، ويتمثل الإطار العام لتلك المفاهيم في الآتي:

1. المفهوم المرتكز على المقاربة المبنية على الموارد والمهاتفة إلى تطوير قدرات استراتيجية تحقق التلائم الاستراتيجي بين الموارد والفرص، وتمكين المنظمة من الحصول على قيمة مضافة من خلال الانتشار الفعال للموارد، كما انه ووفق هذا المدخل يتم زيادة القدرة الاستراتيجية للمنظمة من خلال تطوير قدرات المديرين والموظفين في مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي وفهم القضايا الاستراتيجية الأساسية.

2. المفهوم المرتكز على وجود التلاؤم الاستراتيجي الذي يتطلب أن تكون استراتيجية الموارد البشرية جزءا مكتملا لاستراتيجية المنظمة من خلال التكامل العمودي، لإضافة إلى التكامل الأفقي بين عناصر استراتيجية الموارد البشرية.

3. المفهوم المرتكز على إدارة الأداء العالي الذي يهدف إلى إيجاد التأثير المطلوب على أداء المنظمة من خلال افرادها ضمن مجالات عديدة كالإنتاجية والجودة وخدمة العملاء والنمو والأرباح، بحيث تشمل تلك الإدارة إجراءات صارمة للتوظيف والاختيار وأنشطة واسعة للتدريب والتطوير، ونظم التحفيز المادي والمعنوي وعمليات إدارة الأداء.

4. المفهوم المرتكز على إدارة عالية للالتزام تهدف لإحداث التزام فردي خاضع للرقابة الذاتية والعلاقة المبنية على الثقة بين مختلف مستويات المنظمة.

5. المفهوم المرتكز على إدارة المشاركة العالية من خلال معاملة موظفي المنظمة كشركاء لا كأجراء، بحيث تهتم بمصالحهم وتضمن حقهم في المشاركة في القرارات المؤثرة عليهم، وبالتالي يهدف هذا المدخل إلى خلق مناخ تنظيمي لغته الحوار بين المدراء وأعضاء الفريق بما يساهم في تحديد التوقعات والمشاركة في المعلومات الخاصة بمهام وأهداف وقيم المنظمة.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها نظام مرتبط بالإدارة الاستراتيجية يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد والكفاءات البشرية ك رأس مالي بشري والتعامل معها كشريك استراتيجي للمنظمة من خلال وضع أهداف، وتصميم استراتيجيات، وتطبيق أنظمة خاصة بالموارد البشرية تمكن المنظمة من تحقيق الأداء العالي والتميز التنافسي المستدام.

ثانيا- التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن أن نسجل أنه منذ 1980 ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، ارتبط التحول الأول بتغيير في التسمية من خلال الانتقال من مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية كنتيجة لاعتبار العنصر البشري مورد هام في المنظمة كبقية الأصول المادية، مما تطلب التنسيق بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لإدارة الأفراد بما يؤدي إلى إدارة تلك الموارد بطريقة ناجحة⁽⁹⁾. بينما تميز التحول الثاني بالانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كنتيجة لتبني صفة "الاستراتيجي" على مختلف وظائف المنظمة⁽¹⁰⁾، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. كما تم من الناحية الواقعية ترجمة ذلك التحول نحو المنظور الاستراتيجي إلى إدراك تلك الوظائف لدورها الرئيس ضمن نظام الإدارة الاستراتيجية للمنظمة⁽¹¹⁾.

ففي الوقت الذي خضع فيه التحول الأول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية، فإن التحول الثاني من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الذي يعد تأكيدا وتعميقا للتحول الأول) تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية ونموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية.

وترتكز الفكرة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية حسب (*Galambaud*)⁽¹²⁾ في أن المنظمة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا استطاعت إدارة مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات البشرية المطلوبة، وبمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات والموارد.

ومقارنةً بالمقاربة التقليدية في إدارة الموارد البشرية المركزة على ممارسات محددة للموارد البشرية مثل التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هدفها التأكد مما إذا كانت أنظمة ممارسات الموارد البشرية تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الأداء.⁽¹³⁾

فقد أشارت نتائج بعض الدراسات (*Long, 2009*)⁽¹⁴⁾ أن التعامل مع قسم الموارد البشرية يتم بدرجة أقل أهمية مقارنة بالإدارات الأخرى المالية والتسويقية بسبب عدم مساهمته المباشرة في خلق القيمة، علاوة على عدم امتلاكه أية سلطة تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة، وأن مدراء الموارد البشرية لدى بعض المنظمات لديهم مكانة تنظيمية ضعيفة بسبب النظرة البسيطة تجاه إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة لا تستطيع تقديم قيمة مباشرة ولا المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنظمة.

بينما يرى (*Brabet, 1993*)⁽¹⁵⁾ أن وظيفة الموارد البشرية كغيرها من الوظائف التقليدية (المالية، والإنتاج، والتسويق) تخدم بشكل مباشر استراتيجية المنظمة وبالتالي يجب عليها أن تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

ولقد أشار (حمادي، ندم، 2014)⁽¹⁶⁾ أن مراجعة بعض الأدبيات (*Guest, 1987. Wright, 1992. Bach, 2005. Inyang, 2001*) اظهر وجود العديد من نقاط الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ذلك أن إدارة الموارد البشرية التقليدية تركز على الجوانب التشغيلية والإدارية، وتهتم بالقضايا الجزئية للعمل وأداء الأفراد ومشكلاتهم وتعكس كفاءتهم التشغيلية، وتستلزم تحقيق الترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة. بينما تركز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الجوانب الاستراتيجية للمنظمة، وتهتم بالقضايا الكلية والمشكلات المرتبطة برسالة ورؤية المنظمة مع التركيز على أداء المنظمة وتعكس كفاءتها الإدارية، علاوة أنها تستلزم تحقيق الترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.

ثالثاً- الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تؤكد مراجعة أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية طبيعة التحول الاستراتيجي الذي لازم أنظمة إدارة الموارد البشرية بسبب التحول الثاني من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والذي ساهم في بروز أدوار متعددة غيرت من طبيعة وأهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وتحاول هذه الدراسة تحليل طبيعة الأدوار التي ساهمت أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتأكيد عليها خلال فترة العقود الثلاثة الماضية.

1- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودور الشريك الاستراتيجي

سابقاً كان ينظر لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بإدارة العمليات التشغيلية، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دور استراتيجي مرتبط بقيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. لقد ساهمت التحولات التنافسية إلى الضغط على العديد من المنظمات لإعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية وتغيير طبيعة أدوارها لكي تصبح شريكا استراتيجيا ومساهما حقيقيا محققا للنمو ومؤثرا على الأداء التنظيمي⁽¹⁷⁾. فقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير حجم وسرعة التحولات التنافسية⁽¹⁸⁾. وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات إدارة الموارد البشرية أصبح لها بعد استراتيجي في قيادة المنظمات الحديثة.

وتزامنا مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في امتلاك المنظمة للميزة التنافسية واستدامتها أصبح لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة استراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية في المنظمة، حيث تشارك تلك الوظيفة في تقديم الدعم لبقية وظائف

المنظمة سواء فيما يتعلق بتطبيق سياسات تخطيط وتوظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية من جهة، أو بتقديم البيانات والمعلومات والاستشارة الضرورية للمديرين ضمن مجال استثمار الموارد البشرية من جهة أخرى.

إن قيام إدارة الموارد البشرية بدورها الاستراتيجي يتطلب وجودها كطرف رئيس ضمن الإدارة العليا بما يمكنها من القيام بدورها الهام في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي. كما أن تمكين إدارة الموارد البشرية استراتيجيا يتطلب وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية دورها الاستراتيجي ودورها في تحقيق التميز التنافسي المستدام للمنظمة في ظل بيئة شديدة التنافسية، الأمر الذي يفرض على مدراء إدارة الموارد البشرية زيادة الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية بدل التركيز على المشكلات التشغيلية؛ إضافة إلى التحقيق التكاملي بين خطط وسياسات إدارة الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

وبالرغم من تناول الكثير من الأدبيات للدور الذي يجب أن تلعبه الموارد البشرية، إلا أن الحاجة تدعو إلى مزيد من التأمل والفحص التطبيقي للمتطلبات الضرورية لكي تصبح الموارد البشرية شريكا استراتيجيا⁽¹⁹⁾. خاصة وأن الدور الجديد للموارد البشرية يتطلب أداء أدوار موسعة مثل القيادة، وتنمية المواهب، وتعزيز التعلم التنظيمي، ونشر المعرفة الإدارية خاصة المتصلة بالممارسات الإدارية والقيادة الجيدة.

وحسب (Conner, J. and Ulrich, D. 1996)⁽²⁰⁾ أن (Ulrich and al, 1993) ذكر أن العديد من الدراسات التي أجريت بين سنتي 1988 و1991 تناولت بالدراسة والتحليل مدى درجة تحول إدارات الموارد البشرية نحو التركيز الاستراتيجي في أدوارها، كما أشار (Ulrich, 1994) انه في 1988 كان تركيز الأعمال الأكثر تنافسية على الموارد البشرية الاستراتيجية والتشغيلية، بينما في سنة 1991 ركزت تلك الأعمال على الموارد البشرية الاستراتيجية مع انخفاض واضح في التركيز على قضايا الموارد البشرية التشغيلية وزيادة توجه المنظمات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية في أدائها.

ويؤكد هذا الأمر ما توصلت إليه إحدى الدراسات المسحية على 110 شركة أمريكية، ذلك أن 76% منها تعرضت فيها الموارد البشرية إلى ضغوط لتخفيض تكاليفها، وقيام 75% من تلك الشركات بتخفيض موظفيها، علاوة على قيام 52% منها بإعادة تصميم عملياتها، بينما قامت 72% من تلك الشركات بتوظيف المزيد من الاستثمارات في المجال التكنولوجي⁽²¹⁾. حيث أدت حاجة المنظمات لتعزيز الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية إلى إسناد الكثير من المهام التكتيكية إلى برامج على الشبكات الخارجية، أو مراكز الاتصال، أو مناوئتها إلى الغير (Outsourcing).

لقد أدى زيادة التركيز على الموارد البشرية إلى تحولها إلى المجال الاستراتيجي مما جعل حقلها أكثر تميزا، وهو ما سمح لأخصائيي الموارد البشرية العمل كمستشارين داخليين ومشاركة المدراء التنفيذيين المسؤولية في تحمل مشكلات الأعمال، والقيام بأدوار استراتيجية غير متجانسة مثل مدير العلاقات، ومستشار تقديم الحلول، ومستشار التغيير، مما جعل البعض يصفهم بمديري الموارد البشرية الاستراتيجية (strategic human resources managers)، وعلاوة على قيامهم بأدوار إحصائيي الموارد البشرية كإدارة البرامج المعقدة للموارد البشرية، وحليف الموظفين، ووكيل التغيير التنظيمي، فقد أدوا دورا جديدا متمثلا في دور الشريك الاستراتيجي⁽²²⁾.

ضمن هذا المنظور اقترح (Ulrich) إطارا مفاهيميا يستند إلى بعدين رئيسيين يعكس المحور الأول المطالب التنافسية ذات التركيز المستقبلي (الاستراتيجي) الذي يعد تأكيدا على المسائل الاستراتيجية مقابل التركيز الحالي (التشغيلي) المؤكد على الأعمال التشغيلية. بينما يعكس المحور الثاني المطالب التنافسية الناجمة عن أنشطة الموارد البشرية، إذ يمثل أحد طرفي المحور التركيز على الأفراد بينما يمثل الآخر التركيز على العملية. وبالتالي يؤدي التحاور بين هذين البعدين إلى ظهور أربعة أدوار للموارد البشرية وهي دور الشريك الاستراتيجي، ودور وكيل التغيير، ودور الخبير الإداري، ودور حليف الموظفين⁽²³⁾.

لقد كانت أدوار الموارد البشرية التقليدية تركز على الجوانب التشغيلية والإجرائية بدل التركيز على الجوانب الاستراتيجية، ومع بروز التحولات الأخيرة اكتشفت العديد من المنظمات الحاجة لإعادة بعث وظيفة إدارة الموارد البشرية وإعادة هيكلتها، وبغية تحسين فاعلية وظيفة الموارد البشرية وجعلها تمتلك تأثيراً أكبر داخل المنظمة يجب أن يعرف مدراء الموارد البشرية كيفية إضافة القيمة للمنظمة عن طريق مشاركتهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة.⁽²⁴⁾

إن دور الشريك الاستراتيجي المقترح من طرف (*Ulrich*) يسمح لإدارة الموارد البشرية بتحقيق الموائمة بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال، حيث يلعب فيه الشريك دور مستشار الموارد البشرية الاستراتيجي للإدارة العليا ويساهم في صنع القرارات، ويساند في تطوير الاستراتيجيات ومواءمتها مع متطلبات الأعمال، كما يساعد المدراء على تجاوز التحديات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والقوى العاملة، ويضع العملاء والمتطلبات المتعلقة بهم في دائرة التركيز.⁽²⁵⁾ وبالتالي يتطلب أداء خبير الموارد البشرية لدوره الاستراتيجي الأهم والحساس امتلاكه المعارف النظرية والمهارات التقنية والشخصية والدافعية العالية والقدرة على الإدراك الشامل لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على القرار الاستراتيجي في المنظمة.

2- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

تتمركز المقاربة المبنية على الموارد (*Resource based view*) المطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال (*Prahalad, Barney, Hamel, Wernerfelt*) حول الموارد الداخلية التي تسمح للمنظمة بالتفرد بالميزة التنافسية، ضمن هذا المنظور فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها واقعياً داخل المنظمة، وبالتالي يفترض على نظام الإدارة الاستراتيجية أن يدخل المنظمة ضمن آلية تسمح لها بالحفاظ على ثروتها من الموارد والكفاءات (سملاي، 2004)⁽²⁶⁾.

وحسب (*Barney, 1991*)⁽²⁷⁾ تشمل الموارد مجموع الأصول والقدرات، والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والخصائص، والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحاتها.

ضمن المنظور المرتكز على الموارد توجد عدة مقاربات تحاول أن تؤكد على دور الموارد وأهميتها الاستراتيجية ومن أهمها مقارنة الكفاءات الأساسية (*Prahalad and Hamel, 1990*) والمقاربة المرتكزة على الكفاءات (*Lado, Boyd, and Wright, 1990*)، ومقاربة الموارد البشرية (*Mac Williams, McMahan and Wright, 1994*)⁽²⁸⁾ هذه الأخيرة التي تشمل على الكفاءات بشكل عام باعتبارها مورداً من الموارد البشرية خاصة وأن هذه المقاربة تكشف لنا بوضوح عن تلك العلاقة الأساسية ما بين الموارد البشرية للمنظمة وتنافسيتها.

وضمن هذا المجال فقد أصبحت الموارد الداخلية (مالية، ومادية، وبشرية) والكفاءات تحتل مكانة رئيسية ضمن نظريات وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية الأمر الذي ساهم في الدفع بإدارة الموارد البشرية تجاه مركز ومحور الإدارة الاستراتيجية بالرغم من أن منظري ومطبقي إدارة الموارد البشرية استمروا في البحث عن الفرص الملائمة التي تضي على سلوكياتهم بعدا استراتيجيا.

ووفق نفس المنظور يؤكد (*Mac Williams, McMahan and Wright, 1994*) على أن الموارد البشرية تعد مورداً استراتيجياً مسؤولاً بشكل أساسي عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية، إذ يجب أن تساهم الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة، وأن تكون نادرة وغير قابلة للاستبدال أو التقليد، وبالتالي يرون أن الموارد البشرية تعد خزّاناً للرأس المال البشري (سملاي، بلالي، 2004)⁽²⁹⁾.

وحول تلبية المنظمات لمتطلبات معايير خلق الميزة التنافسية أشار (*Kaifeng and Jake, 2018*) أن العديد من الباحثين (*Lado, and Wilson, 1994; Wright, Dunford, and Snell, 2001; Wright, McMahan, and McWilliams, 1994*) قاموا باختبار مدى قدرة أنظمة الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية على تلبية المعايير الأربعة التي

تجعل من الموارد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، تلك الأعمال النظرية وضعت الأساس لتطبيق المقاربة المبنية على الموارد ضمن أبحاث الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إضافة إلى العديد من الدراسات التي اعتمدت هذه المقاربة لشرح العلاقة الإيجابية بين أنظمة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وبالرغم من سيادة نظرية المقاربة المبنية على الموارد ضمن أديبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات، حيث أشار (Lepak, Takeuchi, Erhardt, and Colakoglu, 2006)⁽³⁰⁾ أن العديد من الباحثين لم يختبروا بشكل كامل الكيفية التي يمكن للموارد البشرية ضمن أنظمة إدارة الموارد البشرية أن تستوفي المعايير الأربعة الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة. بينما أشار (Kaufman, 2015)⁽³¹⁾ إلى وجود العديد من العقبات المرتبطة بتطبيق المقاربة المبنية على الموارد ضمن أبحاث الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

لقد انصب اهتمام العديد من الباحثين الذين تناولوا الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة (Mac williams, 1994) و (McMaham, Wright, 1994) و (Lado, Boyd, and Wright, 1992) على تحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع تركيز أكبر على نمط الإدارة المعتمد ضمن المنظمة في مجال تأهيل، وتجديد، و تامين الموارد البشري (سملاي، 2004)³².

ويرى (Hamel and Prahalad, 1995) أن الموارد البشرية ك رأس مال بشري وفكري تعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة (سملاي، 2004)³³، مع تأكيد (Munteanu, and Anca-Ioana, 2015)⁽³⁴⁾ أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها دور خاص في الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحفيز الموارد البشرية وزيادة مستوى مشاركتها في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول لمشكلات التي تعيق تحسن الأداء. ومع ذلك فإن الكثير من المنظمات حسب ما أشار (Jeffrey, 1994) وضعت استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الحديثة وفي مجال الأبحاث والتطوير والتسويق، مع تجاهلها لأكثر العوامل أهمية لتحقيق الميزة التنافسية وهي العنصر البشري الذي يعد قوة العمل الذكية المتصفة بالولاء، والالتزام، ومتغيرا حاسما في تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.⁽³⁵⁾ لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي عرفت بأنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة،⁽³⁶⁾ مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي (وفق التحليل السابق) سواء من خلال صياغة استراتيجيات المنظمة أو من خلال تنفيذها، أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، وتطوير المسار الوظيفي.

لقد ساهم التأكيد على أن الموارد البشرية تعد مصدرا للميزة التنافسية بروز الدور الحديث للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق تلك الميزة، حيث عملت تلك الإدارة على ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، علاوة على مشاركتها في صياغة استراتيجيات الأعمال وتنفيذها من خلال ربط مختلف استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، وتطوير المسار الوظيفي) بالاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

3- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة مخزون رأس المال البشري والكفاءات

درس المختصون في حقل إدارة الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الكفاءات وتقييمها والتأكيد على وأهميتها ومكافئتها وتنميتها (Guittet, 1995)⁽³⁷⁾ مما ساعد إدارة الموارد البشرية على النجاح في التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعدما حازت على الأدوات الملائمة والمتطلبات الجديدة للإدارة الاستراتيجية التي تقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات. وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية معنية بوضع ممارسات لإدارة الموارد البشرية قادرة على جذب، وتطوير، والاعتراف بالكفاءات التي يجوزها رأس المال البشري³⁸.

ويشير (سملاي، 2004)³⁹ إلى أن مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة أساسية في الإدارة الاستراتيجية لمخزون رأس المال البشري والفكري مثلًا في الكفاءات من خلال استقطاب، وتثمين، وتجديد، وصيانة تلك الموارد البشرية والكفاءات ذات الجودة والنوعية العالية في ظل بيئة شديدة التنافسية، وبسبب إمكانية أن يتغير مخزون رأس المال البشري والفكري مع الزمن من خلال التقاعد، أو التسريح، أو تغيير، أو حركة المستخدمين، يجب على المنظمة بمهدف استدامة الميزة التنافسية التأكد باستمرار من نمو وتجديد مخزونها من رأس المال البشري، الأمر الذي يتطلب إدارة تلك الكفاءات وفق منظور استراتيجي.

3-1- متطلبات إدارة رأس المال البشري والكفاءات

ضمن مقارنة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وفق مدخل الجودة والمعرفة يرى (سملاي، 2004)⁴⁰ أن إدارة رأس المال البشري والكفاءات تتطلب توفر الشروط التالية:

3-1-1- أن يكون رأس المال البشري ذا جودة عالية:

أي أن يكون مخزون رأس المال البشري والفكري ذا جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب إدارية تحسن من المهارات كالتدريب والتطوير داخل المنظمة، بل بسبب امتلاك تلك الموارد والكفاءات لقدرات ومهارات عالية، وممتازة، وأصلية. إن الموارد البشرية المصنفة كرأس مال بشري بطبيعتها نادرة وغالبًا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المنظمة بغية استقطابها عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بالتعاقد معها كشريك استراتيجي تتكامل أهدافه مع أهداف المنظمة على المدى الطويل، بدل توظيفه كأجير لمرحلة متوسطة أو قصيرة المدى، علاوة على قيام المنظمة بتوفير بيئة عمل مبنية على الجودة وتقودها المعرفة، ومناخ تنظيمي تسوده الثقة والتقدير، مناخ يحفز على الإبداع والتجديد وتطوير تلك الكفاءات لقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معرفتها الكامنة وجعلها تقبل وتساهم في نجاح التغيير التنظيمي.

3-1-2- أن تتميز إدارة رأس المال البشري والكفاءات بالطابع الاستراتيجي:

يجب على إدارة المنظمة انتقاء أفضل النظم الإدارية واعتماد أجمع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تثمين ما تحوزه تلك الموارد والكفاءات من قدرات ومعرفة ومهارات مجسدة كرأس مال بشري وفكري استراتيجي. ورغم التطور المستمر في النظم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال إلا أن متطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات، إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة تقتضي من تلك المنظمات التحول من النظم التقليدية في إدارة الموارد البشرية إلى اعتماد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تتعامل مع الموارد البشرية كراس مال وأصول استراتيجية نوعية يمكن للمنظمة من خلالها من تحسين قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

4- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء التنظيمي العالي

وفيما يتعلق بدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي العالي فقد ركزت العديد من الدراسات في مجال إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مدى تأثير ممارسات أنظمة الموارد البشرية على النتائج المتعلقة بالأداء على المستوى التنظيمي (Delery, 1998; Wright and Boswell, 2002). حيث أجهت بالفحص والتحليل إلى دراسة تأثير نظام الموارد البشرية بشكل كامل بدل التركيز على بعض الممارسات الفردية للموارد البشرية (Arthur, 1994; Huslied, 1995)⁽⁴¹⁾. كما اهتمت دراسات أخرى في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بحجم القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة (Boselie, and all 2005; Combs, and all, 2006)، مع الإشارة إلى أن إدراك حجم القيمة يتحدد من خلال تأثيرها الإيجابي على الأداء الكلي للمنظمة.

وحسب (Boon, C. 2018)⁽⁴²⁾ أنه في الوقت الذي ركزت فيه الدراسات التقليدية (Huselid and Becker, 1997) بدرجة رئيسية على مخرجات الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة، فإن دراسات حديثة مثل (Alfes, and al 2013) و)

(Kehoe and Wright, 2013) ركزت على العوامل الوسيطة متعددة المستويات مثل الرضا الوظيفي، وإشراك العمل، والالتزام التنظيمي، ورفاهية الموظفين، والأداء الفردي. بينما تبني في الفترة الأخيرة عدد كبير من الباحثين (Appelbaum and al., 2012; Jiang, and al., 2000) نموذج (القدرة - التحفيز - فرص المشاركة) المعروف بنموذج (AMO) كإطار لتوضيح الكيفية التي تمكن نظام الموارد البشرية من تحقيق النتائج المستهدفة والتي تم توظيفها بشكل خاص لتوضيح آثار أنظمة العمل عالية الأداء. كما يوضح ذلك النموذج بعض القواسم المشتركة التي تدور حول كيفية عمل إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء. وحيث أن النموذج يشير إلى أن الأداء الفردي والتنظيمي يعد دالة لكل من قدرات ودوافع وفرصة المشاركة للموظفين، فإنه يمكن لأنظمة الموارد البشرية أن ترفع من الأداء التنظيمي من خلال توجيه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية نحو زيادة معارف ومهارات وقدرات الموظفين ودافعيتهم وإعطائهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الخلاصة

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة طفرة نوعية في مجال البحوث والدراسات المتصلة بمجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي حاول من خلالها الباحثون اقتراح مقربات نظرية واختبار فرضيات ارتبطت بدرجة كبيرة بالكيفية التي يمكن لأنظمة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحسين الأداء التنظيمي، الأمر الذي ساهم في تنوع الإطار المفاهيمي والأدوار المتعددة التي زادت من الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى بلورة إطار مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كنظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد والكفاءات البشرية والتعامل معها كشريك استراتيجي للمنظمة من خلال وضع أهداف، وتصميم استراتيجيات، وتطبيق أنظمة خاصة بالموارد البشرية من شأنها المساهمة في تحقيق الأداء العالي والتميز التنافسي للمنظمة في ظل تنامي التحديات التنافسية الجديدة.

كما توصلت الدراسة إلى تحليل طبيعة التحول الكبير من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والذي زاد من درجة التركيز الاستراتيجي للممارسات المتصلة بإدارة الموارد والكفاءات البشرية. وخلصت الدراسة إلى تبني أدوار حديثة رئيسة للإدارة الاستراتيجية تمثلت ابتداءً بتعميق مفهوم الشريك الاستراتيجي لدى الموارد والكفاءات البشرية /أو إدارة الموارد البشرية، الأمر يحتم أن تكون تلك الإدارة طرفاً رئيساً ضمن الإدارة العليا تساهم في صنع وتنفيذ ومراقبة القرارات الاستراتيجية للمنظمة، الأمر الذي يسمح لها بتحقيق الموائمة بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال، علاوة على أن أداء خبير الموارد البشرية لدوره الاستراتيجي يتطلب امتلاكه المعارف النظرية والمهارات التقنية والشخصية والدافعية العالية والقدرة على الإدراك الشامل لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على القرار الاستراتيجي في المنظمة.

وبالنظر إلى اعتبار الموارد البشرية (كرأس مال بشري وفكري) مصدراً للميزة التنافسية المستدامة توصلت الدراسة إلى التأكيد على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بتحفيز الموارد البشرية وزيادة مستوى مشاركتها في اتخاذ القرارات، علاوة على دورها في ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال استراتيجيات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، وتطوير المسار الوظيفي.

كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها دور في إدارة مخزون رأس المال البشري والكفاءات للمنظمة، إذ تقترح مقارنة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية توفر شرطين رئيسين أولهما أن يكون رأس المال البشري ذا جودة عالية بسبب امتلاك تلك الموارد والكفاءات لقدرات ومهارات عالية، وممتازة، وأصلية. وثانيهما أن تتميز إدارة رأس المال البشري والكفاءات بالطابع الاستراتيجي، وهو ما يفرض على نظام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضرورة معاملة الموارد البشرية كراس مال وأصول استراتيجية

نوعية تمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. وفي الأخير بينت الدراسة ما أشارت إليه الأدبيات النظرية على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي العالي حيث يمكن لأنظمة الموارد البشرية أن ترفع من الأداء التنظيمي من خلال توجيه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية نحو زيادة معارف ومهارات وقدرات الموظفين ودافعيتهم وإعطائهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الهوامش والمراجع المعتمدة:

- 1 Jiang, K. and Messersmith, J. (2018). *On the shoulders of giants: a meta review of strategic human resource management*. *The International Journal of Human Resource Management*. 29:1, 6-33.
- 2 Jackson, S. E., Schuler, R. S. and Jiang, K. (2014). *An aspirational framework for strategic human resource management*. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- 3 Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- 4 Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P.M. (2007). *Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance*. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, pp 1-6.
- 5 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص46، بتصرف.
- 6 Armstrong, Michael. (2011). *Strategic human resource management: a guide to action*. Includes bibliographical references and index. Kogan page. 5th edition, p48.
- 7 Armstrong, Michael. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. Includes bibliographical references and index. Kogan page. 3th edition, p30.
- 8 Armstrong, Michael. (2006). *Op cit*. p30.
- 9 Petit. D. and A. M bengue. (2001). *Stratégie et gestion des ressources humaines*, *Revue Française De Gestion*. N123. P: 4-10.
- 10 Lorino, Ph. and Tarondeau, J.-C. (1998). *De la stratégie aux processus stratégiques*, *Revue française de gestion*, 117, janvier-février, 5-17.
- 11 Petit. D. and A. M bengue. (2001)., *Op-Cit*, pp 4-10.
- 12 Galambaud, B. (1999) *Des Homes A Gérer*. ESF. Paris .2ed. p131.
- 13 Boon, C., Eckardt, R, Lepak, D. P. and Boselie, P. (2018). *Integrating strategic human capital and strategic human resource management*, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:1, 34-67. P 39.
- 14 Long, Yu. (2009). *The impact of information technology on the HR function transformation*. Master Thesis, Business Administration HRM University of Twente.
- 15 Brabet, D, J. (1993). *Repenser La Gestion Des Ressources Humaines*, *Economica*, Paris. p101.
- 16 حمادي انتصار، ندعم عدي، فلسفة إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2014، ص 159-183.
- 17 Mohrman, S, A. (2007). *Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution*. Marshall School of Business, University of Southern California. CEO Publication. G 07-10 (520). P01.
- 18 Armand. Dayan, *Manuel De Gestion*, ELLIPSES/AUF, Paris, 1998, P 331.
- 19 Edward E. Lawler III, and Mohrman, S, A. (2003). *HR as a Strategic Partner : What does it take to make it happen ?* Marshall School of Business .University of Southern California, CEO publication G 03-2 .p 03.
- 20 Conner, J., Ulrich, D. (1996). *Human resource roles : Creating value, not rhetoric*. *HR. Human Resource Planning ; New York Vol. 19, Iss 3, p 40*.
- 21 Broysberg, B., Mclean, A. N. and Reavis. (2006). *Delivering Strategic Human Resource Management*, Harvard Business School, 9-405-049, REV: February 23. P3.
- 22 Broysberg, B., Mclean, A. N. and Reavis. (2006). *Op Cit*. p03.
- 23 Conner, J., Ulrich, D. (1996). *Op Cit*. p42.
- 24 راضي، جواد محسن. دخيل. زينة كاظم، تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18 العدد 3، سنة 2016، ص 90.
- 25 راضي، جواد محسن. دخيل، زينة كاظم. نفس المرجع، ص 90.
- 26 محضيه، سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص44.
- 27 Barney. J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage; Journal of Management*, no17. p99.
- 28 Grisé, J. *Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable*, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997.p03
- 29 محضيه، سملاي . احمد بلالي ، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2004، جامعة ورقلة.
- 30 Lepak, D. P., Takeuchi, R., Erhardt, N. and Colakoglu, S. (2006). *Emerging perspectives on the relationship between HRM and performance*. In R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters*. pp:31-54.

- 31 Kaufman, B. E. (2015). *The RBV theory foundation of strategic HRM: Critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm*. *Human Resource Management Journal*. 25. 516–540.
- 32 بحضيه، سملاي، مرجع سابق ، ص63.
- 33 بحضيه، سملاي، مرجع سابق ، ص63.
- 34 Munteanu, A. I. (2015) *exists A Relationship Between strategic human resource management, Innovation and Competitive Advantage*. *Ecoforum Volume 4, Issue 1. p106*.
- 35 عايدة سيد خطاب، تحديد الاحتياجات التدريبية: مدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي للشركات، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايت سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1999، ص509.
- 36 جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2003، ص56.
- 37 Guittet A. *Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation*. *ESF, Coll. Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995, p 95*.
- 38 Razouk, Abdelwahab. Bayad, Mohamed. "La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : Quelle place et quelle évolution ?." *Revue internationale P.M.E.* 232 (2010): 137.
- 39 بحضيه، سملاي، مرجع سابق ، ص64.
- 40 بحضيه، سملاي، مرجع سابق ، ص65.
- 41 Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. and Boselie, P. (2018). *Op Cit. P 39*.
- 42 Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. and Boselie, P. (2018). *Op Cit. P 39*.