

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال

الباحثة: أسماء محمد علي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

Asso.mohamod@gmail.com

أ.م.د. حاتم علي عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

hatemali8111@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى بيان أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة نفط الشمال/شركة عامة-كركوك بوصفها ميداناً للبحث، إضافة الى بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتم اعتماد المدخل الاستنباطي المشتق من الفلسفة الوضعية، واعتماداً على ذلك استعمل الاسلوب الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المجمعة من مجتمع البحث المتمثل بمدراء الاقسام والشعب والوحدات البالغ عددهم (1107)، اختيرت عينة غير عشوائية (قصدية) لتكون عينة البحث (291) مديراً، واعتمد الباحثان (الاستبانة) اداة رئيسة لجمع البيانات، كانت (268) استبانة منها صالحة لتحليل.

اوضحت النتائج وجود تأثير لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي، اما على المستوى الفرعي للأبعاد فكانت استراتيجيات اعادة الهيكلة هي الاكثر تأثيراً في تحقيق التفوق التنافسي، يضاف الى ذلك تأثير استراتيجيتي الاستقطاب والتحفيز، اما استراتيجيات التدريب والتطوير فأنها فلم تحقق ما كان مبتغى لها، اذ اظهرت النتائج عدم معنويتها، ومن خلال نتائج التحليل صيغت مجموعة من التوصيات ابرزها التوصية بمساهمة القائمين على إدارة الموارد البشرية في اعداد وتخطيط الاستراتيجية العامة في الشركة لتأكد من تطبيق استراتيجيات إدارة مواردها البشرية ضمن خططها الاستراتيجية، وطرح المشكلات والمعوقات التي تعيق عملها لإيجاد الحلول المناسبة لذلك.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، التفوق التنافسي.

The Impact of Human Resources Management Strategies in Achieving the Competitive Advantage: An Analytical Study in North Oil Company

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Asmaa Mohammed Ali
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

This study aimed to demonstrate the importance of human resource management strategies in achieving the competitive advantage in North Oil Company-Kirkuk as a field of study. In addition to demonstrate the nature of the relationship between variables, and it based on deductive approach which is derived from the positivism philosophy, and depending on that it used analytical descriptive approach to analyses the collected data from the study community of the all (1107) department and division

heads, and chose a (291) purposive sample (non-random) of them. The researcher had adopted the questionnaire as a primary tool, (286) of them were valid for analysis.

The results showed that there is an impact of the human resources management strategies in achieving competitive advantage. At the sub dimension level, the restructuring strategy was more effective in the competitive advantage, Moreover the effect of Recruitment & Stimulus Strategy, as to the training & development strategy, it had not go far enough, as the results showed no effect to the competitive advantage. The results showed a lack of significance. Through the analysis results, a set of recommendations have been formulated, highlighted by the recommendation to contribute those who direct the human resources in preparing and planning the overall strategy in the company to ensure that the human resources of the company are applied in their strategy plans. And raise the problems that hinder its work in finding the appropriate solutions.

Keywords: Human Resources, Strategies of Human resources, Competitive Advantage.

المقدمة

اصبحت إدارة الموارد البشرية في هذا الوقت تواجه الكثير من التحديات بسبب البيئة المتسارعة التي جعلت هذه الإدارات ملزمة بتغيير مفاهيمها والاستراتيجيات التي تتبعها بشكل مستمر، ولكي تستطيع التكيف مع هذه التطورات بسبب العولمة التي تتسم بالانفجار المعرفي، كان من اللازم وجود استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية، ان الشركات تحاول جاهدة السعي لإيجاد ما يضمن بقاءها واستمراريتها في نشاط عملها، فبرزت اساليب ادارية جديدة من خلال استراتيجية الاستقطاب والتوظيف، استراتيجية التدريب وتطوير العاملين، استراتيجية التعويض والحوافز، واستراتيجية إعادة الهيكلة بهدف التحسين المستمر لأداء العاملين في الشركات لان الموارد البشرية تعتبر الحلقة الاساسية التي تنتقل بها الشركات من الاطار التقليدي في ادارة العاملين إلى الاطر الحديثة التي اضافها القرن الحادي والعشرين في إدارة الشركات متعددة الفروع حيث لم تعد نظم واساليب الإدارة التقليدية المعتمدة قادرة على مواجهة التحديات. ازدادت أهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق التفوق التنافسي في جميع القطاعات، ولا تقييم وفق المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة فحسب، ولكن تقييم وفق ادارة صاحب العمل لها، فينظر اليها كمكان جذاب للعمل فيه، وخاصة جذب العاملين الذين يمتلكون المعرفة والموهب، مما يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للشركة، وتعد استراتيجيات إدارة الوارد البشرية نوع من انواع (التنافس الفوري Immediate Competition)، حيث اختيرت شركة نفط الشمال ميداناً للبحث بهدف ابراز أهمية تنمية المورد البشري وتحسين كفاءتهم وفعاليتهم من خلال التركيز على استراتيجيات حديثة في ادارة مواردها لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الشركات ضمن القطاع نفسه والقطاعات الاخرى .

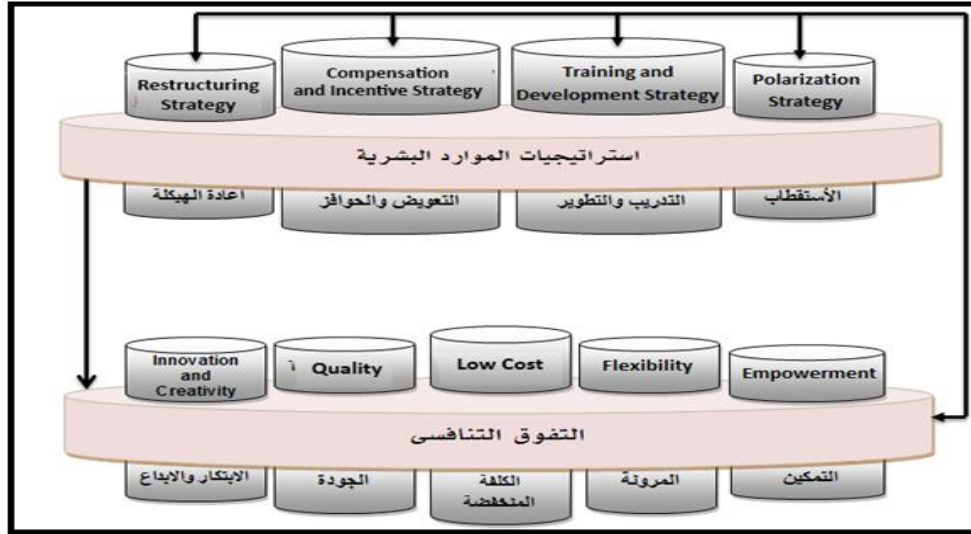
المحور الاول: لإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: لقد اصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغييرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمية والشركات النفطية بشكل خاص، مما حتم عليها التركيز على الكيفيات التي تحقق بها

التفوق التنافسي، السبب في ذلك يعود لأدراك أهميتها في تكوين اقتصاديات بلداننا، اذا ما علمنا ان بلدنا يعتمد اعتماداً شبة كلياً على واردات النفط، ومن هذا المنطلق ادركت شركة نبط الشمال أهمية التفوق التنافسي، وان هذا التفوق يتطلب توافر عاملين يحملون من المعرفة والمهارات والكفاءة القدر الكبير الذي يجعلهم قادرين على ادارة الاعمال المناطة بهم بأفضل صورة، والتي تتطلب ادراك الحاجة الى نوع من الاستراتيجيات يمكن ان تقوم بها ادارة الموارد البشرية لتساهم في تحقيق التفوق التنافسي، ليصبح التساؤل الرئيسي للبحث بـ (ما هو اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في شركة نبط الشمال / كركوك).
ومما تقدم يمكن اثاره التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى أدراك عينة البحث لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟
 ٢. ما مدى أدراك عينة البحث لأبعاد التفوق التنافسي في الشركة المبحوثة؟
 ٣. هل هناك علاقة ارتباط معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي؟
 ٤. هل هناك تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقق التفوق التنافسي؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تنبع أهمية هذا البحث من انه يبحث في احد المواضيع الادارية الحديثة وهو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة نبط الشمال واثرها في تحقيق التفوق التنافسي وخاصة في ظل الظروف التكنولوجية والاقتصادية والسياسية التي يشهدها القطاع النفطي والتي تستوجب اخذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور تطبيقي لمواكبة التغيرات الديناميكية والسريعة في الوقت الحاضر، لأنه يشكل رصيدها الفكري ومخزونها العلمي والقوة الدافعة نحو الارتقاء، حيث تظهر الاهمية العلمية لهذا البحث من خلال اثاره البحث العلمي بمقاييس وابعاد جديدة يتم ربطها بكل من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي وهي مفاهيم يحتاج الباحثين الى معرفتها لتعميق الوعي بأهمية التخطيط لاستراتيجيات إدارة المورد البشرية في المؤسسات النفطية في العراق، بالإضافة الى ذلك الوقوف على واقع ادارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة ومستوى الاستراتيجيات المعتمدة لديها.
- ثالثاً. اهداف البحث:** يسعى الباحثان الى تحقيق الاتي:

١. التعرف بمفهوم واهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة نبط الشمال.
 ٢. ضرورة التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق التفوق التنافسي في شركة نبط الشمال.
 ٣. التعرف على مدى وضوح ابعاد التفوق التنافسي في شركة نبط الشمال.
 ٤. معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة نبط الشمال
- رابعاً. مخطط البحث الفرضي:** اعتماداً على مشكلة البحث واهميته وبغية تحقيق اهدافه تم رسم مخطط فرضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وعلى النحو الاتي:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

↔ علاقة ارتباط

← علاقة الاثر

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً. فرضيات البحث: تنطلق فرضيات البحث من محاولة الاجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث وهي على النحو الاتي: **يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي،** ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. تتوافر مجموعة من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة نفط الشمال.
٢. تتوافر مجموعة من ابعاد التفوق التنافسي في شركة نفط الشمال.
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي في الشركة المبحوثة.
٤. يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي في الشركة المبحوثة.

سادساً. منهج البحث: يمكننا تعريف منهج البحث العلمي بشكل عام بأنه (التقصي المنظم بأتباع اساليب ومناهج علمية تحدد الحقائق العلمية بقصد التأكد من صحتها او تعديلها او اضافة اليها)، وان المداخل التي تستخدم في الابحاث والدراسات تنقسم الى قسمين، اولهما المدخل الاستقرائي (Huang, 2009: 430) والذي ينتهج اسلوب الاستنتاج من الحقل الخاص الى العام، اي بمعنى دراسة الظاهرة او المشكلة بجزئياتها وصولاً الى وصفها الشامل من اجل ايجاد الحلول لها، اما الثاني فهو المدخل الاستنباطي (Adams et al, 2007: 30) اذ يعتمد على البحث في مشكلة او حالة معينة بشكل كلي ومن ثم يشتق منها الفرضيات بمعنى التحول والانتقال من الكل الى الجزء وجمع المعلومات والبيانات لأثبات صحة تلك الفروض من عدم صحتها.

سابعاً. حدود البحث: حدود البحث تتمثل كالآتي:

١. الحدود المكانية: تتعلق بالجانب العملي من البحث لاختبار فرضيات البحث، وقد تم اختيار شركة نفط الشمال وهي أحد الشركات (١٦) التابعة لوزارة النفط في العراق، مقرها يقع في كركوك.

٢. الحدود البشرية: اعتمد الباحثان على اختيار عينة البحث من المدراء العاملين في الشركة المبحوثة لقدرتهم للإجابة على الاسئلة البحثية.
٣. الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية للبحث من ٢٠١٩/٧/١ الى ٢٠١٩/٩/١٥.
٤. الحدود المعرفية: وتتمثل باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي.
- ثامناً ادوات البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث لذلك قسم البحث الى جانبين النظري والعملي لذا فإن الادوات تختلف تبعاً لذلك، وعلى النحو التالي:
١. **الجانب النظري:** هذا الإطار الهدف منه عرض متغيرات البحث بصورة نظرية مفصلة باستخدام المنهج الوصفي، وان الادوات التي استخدمت لجمع البيانات والمعلومات تتمثل بالمصادر الثانوية والتي تشمل الكتب والابحاث والدراسات والمراجع العربية والاجنبية والدوريات العلمية والمجلات والتقارير والمواقع الالكترونية.
٢. **الجانب العملي:** اما من هذا الجانب سعى الباحثان لإعطاء تفسير وصفي لمتغيرات البحث والعلاقة بينها، وكذلك اختار الفرضيات بالاعتماد على مصادر البيانات الاولية من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وقد اعتمد الباحثان الاستبانة في الحصول على المعلومات والبيانات، ذلك لأنها وسيلة سهلة لقياس المتغيرات والعلاقة بينهما بسبب الطبيعة السلوكية لها. وخضعت الاستبانة الى مجموعة اختبارات متعلقة بالثبات والصدق، وذلك للتأكد من مدى امكانية استخدامها لقياس ظاهرة البحث.
١. اختبار الصدق الظاهري: والمقصود به قياس امكانية الأداة المستعملة (الاستبانة) لقياس الظاهرة محل البحث من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم الادارية والذين بلغ عددهم (٨) محكمين، كما مبين في الملحق (٢) اذ اخذ الباحثان بما تطرق به المحكمون من تعديلات وملاحظات.
٢. اختبار الصدق من الثبات: اعتمد الباحثان اختبار الصدق من الثبات وكالاتي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}} \leftarrow \text{الصدق} = \sqrt{0.93} = 0.964$$

٣. اختبار الثبات: يظهر هذا الاختبار امكانية اداة القياس (الاستبانة) بإظهار نفس النتائج وذلك عند القيام بإعادة تطبيقها، بما يمثل اتساق وثبات فقرات اداة القياس، اذ ما خضعت لاختبار للتأكد من ثباتها، يتضمن معامل ألفا -كرونباخ، وعامل التجزئة النصفية، اعتماداً على معامل سبيرمان براون، المبين تفاصيله في الجدول (١).

الجدول (١): ثبات اداة القياس

المقياس	الفاكرونباخ Cronbachs-Alpha	معامل الارتباط Pearson	معامل التصحيح Spearman -Brown	معامل التجزئة النصفية Guttman
الكلي	0.93	0.79	0.88	0.87

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول اعلاه ان اداة قياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تتمتع بدلالة احصائية قوية اذ بلغت حسب معامل الفا-كرونباخ (0.93)، اما بالنسبة لمعامل الارتباط فقد أثبتت قيمتها وجود ارتباط قوي بين الابعاد الفرعية لكل متغير فكان للاستراتيجيات (0.79) وهي

نسبة احصائية عالية جداً، وان هذه القيمة لمعاملات الارتباط خضعت لتصحيح وتعديل من خلال معامل التصحيح (Spearman-Brown) لترتفع قيمتها اذ بلغت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (0.88) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية جداً، كما نرى ان معامل التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) قد عزز من قوة الدلالة الاحصائية للمتغيرات وابعادها الفرعية حيث بلغ لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (0.87) مما يجب الإشارة الى ان النسب الاحصائية للمعاملات المستخدمة قد كانت متقاربة مما يدل على تمتع الاستبانة بثبات عالي القياس مما يعطي للباحثان الحق في اعتماد النتائج وتعميمها على مجتمع البحث.

تاسعاً. مجتمع البحث وعينه: ان مجتمع البحث يمثل المصدر الذي من خلاله يمكننا الحصول على البيانات والمعلومات الغرض منها ايجاد حلول للمشكلة المطروحة (البلداوي، ٢٠٠٧: ١٨)، وهذا المجتمع يمثل العاملين في ميدان البحث (شركة نفط الشمال/شركة عامة-كركوك) تمثيل واقعي ودقيق مما ساعد في اختبار الفرضيات وكذلك امكانية تطبيقها للتوصيات، وان العينة المبحوثة لها دور بالغ للوصول الى النتائج، فالعينة تعد جزء من مجتمع يتمتع بنفس خصائصه، لتوفر امكانية اختبار فروض البحث، وقد تمثل مجتمع البحث بمدراء كل من الاقسام والشعب والوحدات والذين بلغ عددهم (1107) واختيرت عينة غير عشوائية (قصدية) بواقع (291) فرداً ليمثلوا مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، وتم استعادة (268) استبانة، وكانت منها (23) غير صالحة لعدم اكمال الاجابة عليها.

المحور الثاني: لإطار النظري

أولاً. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

١. مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفلسفتها: ساد في الفترات الماضية تخوف من تقليل الاحتياج للأفراد العاملين والاستغناء عنهم بالمكائن، لكن في الواقع ما حدث هو عكس ذلك، اصبح للأفراد مكانة مهمة جداً داخل المنظمات المعاصرة وادارتها بل واخذ يطلق عليهم بالموارد البشري واصبحت في ذات الوقت هناك أداراه يطلق عليها إدارة الموارد البشرية، حيث عرفها (Mathis & Jackson, 2003: 29) "الاستخدام الامثل والتنظيمي للعاملين من اجل المحافظة ودوام الميزة التنافسية"، اما (Inyang, 2010: 26) فعرفها انها منهج لإدارة الموارد البشرية بطريقة استراتيجية والذي يهتم بأنشطة تلك الموارد وسلوكهم وجهودهم الحديثة والرامية في صياغة خطط المنظمة الاستراتيجية وتنفيذها، واطرها (Porter) بانها خليط او مجموعة اهداف تسعى المنظمة من خلالها الى تحديد الوسائل وطرق تنفيذها حيث تعتبر عملية معقدة او تفسر على انها سلسلة عمليات صحيحة وتقنية من خلال تحديد ما تفعله وما لا تفعله لمواجهة التحديات والمواقف (العزاوي وجواد، ٢٠١٠: ١١٧).

ولعل الدور الذي تحتله فلسفة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يعتمد على فلسفة خاصة ومجموعة من المكونات الفكرية فالجوهر الحقيقي باستراتيجية ادارة الموارد البشرية يعتمد على السلوك البشري بشكل عام وذلك السلوك يتم توجيهه من قبل ادارة المنظمة بهدف انجاز اعمالها فالإدارة تبذل الكثير من الجهد لتخلق حالة من التلاؤم بين الافراد العاملين والمنظمة، واثار (Denisi & Griffin, 2001: 197) هي إدارة لها توجه نحو المستقبل تعمل بطرق منسجمة مع الاعمال الاخرى في المنظمة وهذه الادارة تميل الى استعمال الاستراتيجيات

بصورة مكثفة للتأكد من خلاله على تقويم الامكانيات وقياس المهارات والمعارف وكذلك اعداد توظيف وتقويم العاملين وتحفيزهم وتدريبهم لتلبية متطلباتها، يعتمد اداء المنظمة وموظفيها على عوامل مختلفة مثل التوظيف والمهارات والتعليم التنظيمي والابتكار في تلك المنظمة وترتبط هذه العوامل مع بعضها البعض والتأثير بشكل مباشر او غير مباشر على اداء المنظمات (Javanmard & Sakhaei, 2009: 44-96).

٢. **اهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعد جزءاً مكملاً لاستراتيجية المنظمة ومدخلاً في تحقيقها، وذكر الباحث (Teo, 2002: 89-105) لكي يتحقق التكامل الاستراتيجي والموائمة بين (HRM) و (SHRM) فمن الضروري منح المدير دور اكثر واقعية في المنظمة اضافة الى زيادة القدرة على التعامل مع الخارج، وتحت مظلة تحقيق التكامل والموائمة معا (Ivancevich & konopaske, 2013: 87)، ان ادارة الموارد البشرية تقع في المستوى الثالث من هرم مستويات الادارة الاستراتيجية، حيث ان المستوى الاول من الهرم يتخذ فيه القرارات التي تتعلق بتحديد الخيارات الاستراتيجية العامة، اما المستوى الثاني تؤخذ فيه القرارات الخاصة بتحديد نشاطات وحدات الاعمال الرئيسية وكذلك مجالات الاستثمار، والمستوى الثالث تؤخذ فيه القرارات الخاصة بتحديد استراتيجيات وحدات الاعمال وظائفها، كالإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمالية، لذا فان (HRM) تقوم بالموائمة في ممارسة ادارة مواردها المختلفة مع استراتيجية المنظمة (Choudhury & Mishra, 2010: 181 -186).

ان تفوق و نجاح المنظمات باستمرار يعتمد على قدرتها في خلق مميزات وسمات تنافسية صعبة التقليد اذ يعد امتلاك المنظمة للموارد المالية والتكنولوجيا والمعدات الخ... كلها من الممكن تقليدها من قبل المنافسين، ولكن عندما تمتلك المنظمات مورد بشري فعال يكون من الصعب تقليده (Stewart & Brown, 2009: 51)، كما يرى (الطائي واخرون، ٢٠٠٦: ٣٥) الى ضرورة النظر الى العاملين على انهم طاقات وكفاءات جوهرية التي تعطي للمنظمات ميزة تنافسية وخاصةً ان كانوا بإمكانيات ومهارات مميزة في اداء العمليات والابداع واتخاذ القرارات بطريقة سليمة غير قابلة للتقليد، ولاشك ان موضوع اهمية استراتيجية الموارد البشرية قد بحث فيه الكثير من الباحثين وذلك لأهمية هذه الاستراتيجيات فعلا في الوقت الحاضر، اذ يحبز اعتماد منظورا فكريا يشير الى هذه الاهمية كونه اكثر جدوى في استناده الى حقائق المنطق المستوحاة من واقع تجريبي استمرت عليه منظمات اعمال مرموقة ازاء العمل بهذه الاستراتيجية .

٣. **ماهية الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** ان المفهوم الحديث لأداره الموارد البشرية يعد تحولاً كبيراً ومهما في الآونة الاخيرة لما له من دور باهتمام الادارة العليا في المنظمات والمؤسسات، اشار (Armstrong, 2009: 11) ان مجموعة معينة من الاستراتيجيات ذات تأثير عالي على الأداء، حيث أطلق مصطلح (ممارسات) على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وكذلك مصطلح (تطبيقات) او (سياسات) والاكثر اعتماداً هو اصطلاح الاستراتيجيات لكونها خطط مقترنة بأهداف تعتمد منهاج استراتيجية بعيدة المدى.

وبشكل ادق فأن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تعبر عن المهام المرتبطة بجذب العاملين وتدريبهم وتطوير قابلياتهم والحرص على تحفيزهم وتحقيق تكامل بين اهداف المنظمة

واهداف عاملها، وتحديد الكفاءات من خلال تقييم الاداء ومراقبة مستويات العمل ومعدلات الانتاج بالإضافة الى التوزيع العادل للوظائف وفقا هيكلية ومتطلبات المنظمة تبعا لطبيعة نشاطها وحجمها وخصائص العمل ومستويات التنافس وغيرها من العوامل، اوضح (Javanmard & Sakhaei, 2009: 81) في هذا التفاعل يجب على المنظمة الحصول على الموارد اللازمة لها والامثال لمتطلباتها، وأشار (Higgins, 2001: 421) ان اكثر الاستراتيجيات شيوعا هي:

- **استراتيجية الاستقطاب والتوظيف:** تتركز استراتيجية الاستقطاب والتوظيف على انتقاء افضل العاملين لتوفير احتياجات المنظمة من المورد البشري لاشغال الوظائف، اذ تعد الخطوة الاولى لوضع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على ارض الواقع، وضمن متطلبات المنظمة، وجد (محمد، ٢٠١٠: ٥٣-٥٨) علاقة ارتباط ايجابية كبيرة بين نطاق التعيين وصحة تحقيق الاستقطاب، فاستقطاب الموظفين يعد في الحقيقة جوهر استراتيجية التوظيف، ووضح (الساعدي، ٢٠٠٦: ١٨١) ان عملية التوظيف احد اهم الوظائف التي من الواجب على ادارة الموارد البشرية انجازها بكفاءة وفاعلية.

وقد اتفق اغلبية الكتاب والباحثين امثال (Denisi & Griffin, 2001: 49)، (العاني، 2002: 14) وفق ادبيات الفكر الاداري على ان استراتيجية التوظيف والاستقطاب تشمل (استقطاب، اختيار، تعيين)، اضاف (Rothwell & Kazanas, 2005: 334) ان استراتيجية الاستقطاب هي اداة رئيسة تعمل ضمن اطار استراتيجي بهدف الحصول على افراد مؤهلين لشغل مناصب وظيفية، وأشار (Fong & Lee, 2011: 704-723) من اجل ان تكون المنظمات ناجحة فأنها تحتاج الى جذب الافراد من خلال التوظيف المتمثل بالاستقطاب، اما عملية الاختيار فهي المرحلة الثانية بعد الاستقطاب ونتائج له، وهو عملية اختيار موارد بشرية صالحة للتعيين، ووصفه (Denisi & Griffin, 2001: 196) اختيار الافضل للمرشحين للوظائف من بين المتقدمين الذين تم ترشيحهم عبر الاستقطاب، وعرفه (Mondy, 2008: 160) هو "عبارة عن اختيار من الافراد المتقدمين للعمل من ذوي الكفاءات والمؤهلات لشغل الوظيفة".

اما المرحلة الاخيرة وهي التعيين في منهاج استراتيجية الاستقطاب والتوظيف، حيث عبر عنه (عقيلي، ٢٠٠٩: ٣٤٩) التعيين هو الهدف النهائي للاختيار من بين المتقدمين للعمل واختيار الانسب من بينهم، وصف (Bach, 2005: 119) التعيين هو عملية مطابقة بين الوظيفة والفرد الذي تم اختياره للعمل.

- **استراتيجية التدريب والتطوير:** تعد استراتيجية التدريب والتطوير عملية نظامية مكملة لاستراتيجية الاستقطاب والتوظيف، فمن الضروري ان لا تكتفي الادارة بالتركيز على استراتيجية الاستقطاب والتوظيف فقط، وانما من الواجب ان يعقب استراتيجية الاستقطاب والتوظيف اعداد برامج لاستراتيجية اخرى وهي استراتيجية تدريب و تطوير العاملين، وعرف (mabey, 2000: 332)، انه نشاط موجه من قبل المنظمة يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل ان التدريب من الواجب ربطه بالإجراءات المنتظمة في السياق المعتمد لدى المنظمات ليعود بفوائد جماعية مترابطة، وأشار (AL Yahya et al., 2013: 85) الى انه من الضروري القيام بتحديد استراتيجيات

العمل لضمان تخصيص الكافي من ميزانية المنظمة وكذلك ما اذا كانت تلك المنظمات لديها الميزانية المطلوبة في الوقت اللازم من عدمه ، أبرز (عبد الله وعسكر، ٢٠٠٩: ١٨٠-١٨٩) مفاد ان استراتيجية التدريب والتطوير هي تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات التي تساعدهم بشكل مباشر في انجاز وظائفهم وان التدريب للعاملين اما التطوير فهو للمدراء فقط.

● **استراتيجية التعويض والحوافز:** تعد استراتيجية التعويض والحوافز صمام الامان والضمان الحقيقي للمنظمات لما تعكسه ايجاباً على اداء العاملين ورضاهم بنوعيه (المادي والمعنوي)، اوضح (Ivancevich & Konopaske, 2013: 12) انها رسم استراتيجية في اطار نوع من المتغيرات المادية والمعنوية لتحفيز العاملين على البقاء وتشجيع نشاط المورد البشري، فيما يرى (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٨٠) هي مجموعة من المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي يوفرها التوظيف لتعويض العاملين والتي يتم تحديدها مع المنظمة، واطر عنها قائلاً (Pinnington & Edwards, 2000: 146-148) هي نشاط ادارة الموارد البشرية لتصميم المدفوعات للعاملين لجذبهم على البقاء والتحفيز لأداء اعمالهم وتشمل دفع الرواتب التي يحصل عليها العاملون قيمة للوظيفة التي يؤدونها وتعتمد اساس طبيعة الوظيفة اضافة لذلك خصائصها بالنسبة لوظائف المنظمة الاخرى.

واضاف (Tessema & Soeters, 2006: 192) ان بعض المنظمات حاولت استخدام استراتيجيات تعويضات بذكاء لتحقيق الميزة التنافسية من الناحيتين تحقيقها تخفيض للكلف وكفاءة عالية في الاداء، بينما البعض الاخر من المنظمات استخدمت التعويض نحو الابداع في تحقيق العمل والانتاج، وان منح التعويضات والحوافز ووضع نظام خاص بالمكافأة هو اعتراف ومنح التقدير الجيد الذي يدفع العاملين ويحفزهم على الابداع.

● **استراتيجية إعادة الهيكلة:** استراتيجية إعادة الهيكلة هو اعطاء ادارة الموارد البشرية شكلاً جديداً، وتغييرها بأسلوب مقبول من خلال تدوير العاملين واعادة تنظيم للمهام والواجبات، وفق ما تتطلبه الاستراتيجية العامة للمنظمة، وان مصطلح إعادة الهيكلة بالإنكليزية يتكون من قسمين (Restructure)، الاول (Re) بمعنى ابدأ من جديد او اعد الفعل مرة اخرى، اما الثاني (structure) يعطى معنى الهيكل او البناء، والكلمة بكلا جزئيهما تعني اعد التركيب او التنظيم، وقد اوضح (Myers et al., 2012: 45) ان مصطلح استراتيجية إعادة الهيكلة يعد مصطلحاً واسعاً يرتبط بإجراء التغيير وتحسين صورة الاداء واعادة تنظيم هيكل الاعمال للأفراد العاملين نحو الافضل أي إعادة هيكلة للموارد البشرية في المنظمة، واعتبرها (Gilson, 2010: 134) مرحلة حاسمة من مراحل تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية حيث يقوم المدراء بإعادة صياغة لهيكل منظماتها القيادية واعادة تدوير لمهامهم الادارية، ووضع نظام للمكافأة لحث العاملين على خلق التنافس فيما بينهم، وسمة من سمات الوقت الحاضر تلجأ اليها المنظمات لتعزيز قدرتها في الاسواق الاقليمية والعالمية لتحقيق اداء افضل.

ثانياً. الإطار الفكري ومفهوم التفوق التنافسي: يعد التفوق التنافسي هدف تسعى جميع المنظمات لتحقيقه، فنشوء مفهومه دفع الكثير من الباحثين للتعرف على طبيعته وابعاده فشغل مكاناً وحيزاً في مجال الادارة الاستراتيجية للمنظمات، فتحقيق التفوق اصبح من الركائز الاساسية التي تهدف جميع المنظمات في الاسواق للوصول اليها، واكد (Safiuallah, 2010: 201) ان هذا المفهوم يشير الى الاداء المتفوق وكذلك امتلاك القدرات العالية، ولا يخلو علم الادارة الحديثة من البحوث التي

تناولت مفهوم التفوق واهميته وبمختلف التوجهات حيث يمكن تعريفه على انه عملية تطوير للميزة التنافسية بصورة واضحة وملموسة لتطبيقها وكيفية المحافظة عليها (الحكيم، ٢٠٠٩: ٢٣) ويصفها (Willow, et. al., 2010: 46) على انها خلق قيمة يستطيع الزبون ادراكها ويتفوق بها على باقي المنافسين.

وقد اشارت الادبيات الى التفوق التنافسي بأنه الهدف الاسمي الذي تسعى المنظمات للوصول اليه لتضمن النمو والاستمرار في احراز التفوق والنجاح، وقال (Afuah, 2009: 17) اكثر المنظمات تعتمد استراتيجيات جديدة للبحث عن ميزة للتنافس او لصنع التفوق التنافسي "هو قدرة المنظمات على كسب معدل من الارباح في الاسواق التي تتنافس فيها"، بينما اوضح (Hitt et al, 2003:102) ان الموارد التي تملكها المنظمة لتحقيق التفوق التنافسي يفترض ان تكون نادرة، و اضاف (Hizer & Render, 2011: 34) ان التفوق يتحقق بعنصرين اساسيين الاول قيمة ادراك الزبون، والثاني التفرد بالأداء، وانها مؤشرات للقابليات والامكانيات، متمثلة بالمعلومات المستمدة من السوق، الاقتراب من الزبون بتقديم خدمات جديدة، والتي بها تحقق التفوق على المنافسين .

١. أهمية التفوق التنافسي: ان للتفوق التنافسي في حياة المنظمات أهمية كبيرة لنموها وبقاءها، لتستطيع تحدي في بيئة شديدة المنافسة، نتيجة للتطورات والثورة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتظهر اهميتها من خلال ما يأتي (الربيعاوي وعباس، ٢٠١٥: ٥٦٧-٥٦٨):

أ. يمثل التفوق التنافسي مؤشر ايجابي ان المنظمة في موقع قوي، بحصولها على حصة أكبر من منافسيها في الاسواق، وهذا يعني سيكون لها زبائن أكثر ولاء لها من منافسيها.

ب. يعد التفوق التنافسي معياراً لنجاح المنظمات لأنها تصنع نماذج جديدة باستمرار، طالما ان النماذج القديمة اصبحت متاحة ومعروفة وان منافسيها على علم بها.

ج. اهميته في دراسة الادارة الاستراتيجية، حيث لا تخلوا الابحاث والدراسات من مفهوم التفوق التنافسي وهو ما دفع المفكرين الى تعريف الادارة الاستراتيجية بأنها تفوق تنافسي.

د. يعد التفوق التنافسي مهم على اعتبار انه سلاح لمواجهة التحديات والمنظمات المنافسة، وكذلك تنمية قدرتها على تلبية حاجات الزبائن في المستقبل.

هـ. يمثل عاملاً اساسي لعمل المنظمات باختلاق انواعها ونتاجها، لكونها الاساس الذي تصاغ من خلاله الاستراتيجية التنافسية.

٢. ابعاد التفوق التنافسي: تسعى المنظمات لإحراز التفوق التنافسي، وهذا مرهون بما تمتلكه من موارد بشرية ومميزات تنافسية اخرى، حيث اختلف الباحثون والكتاب في تحديد ابعاد التفوق فكل باحث توجه خاص به، وان التغيرات البيئية والتكنولوجية عبر الزمن فضلا عن تغير رؤى المنظمات كان سببا في الاختلاف لتحديد ابعاد التفوق، تشكل ابعاد التفوق التي تعتمد على اساسها المنظمة كدلالات جوهرية (Ochoa et al., 2017: 24). ان رخاء الدول يعتمد اولاً على انتاجياتها من الخدمات والسلع في المجال الاقتصادي للأعمال التي تتنافس فيها، وانها نظام استراتيجي تضعه المنظمة يتوفر فيه الميزة التي تفوق ما لدى منافسيها، ووصفها (Dewaal, 2008: 7) عملية تكيف ومرونة في تنظيم مستوى اداء المنظمة.

وقد اختلف الكتاب والكثير من الباحثين في تحديدهم لأبعاد التفوق التنافسي، حسب وجهات نظرهم والظروف البيئية التي تحيط بهم وطبيعة المناخ الذي يعملون فيه، وفيما يلي جدول يبين ما حدده الكتاب والباحثين من ابعاد للتفوق التنافسي، كما في الجدول رقم (٢)

الجدول (٢): ابعاد التفوق التنافسي حسب وجهات نظر الباحثين

الباحث	السنة	الكفاءة	الجودة	المرونة	سمعة المنظمة	الابداع	التميز	تعاون المجهزين	التصميم
1	Evans	1993	✓	✓	✓	✓			
2	Certo	1995	✓	✓	✓			✓	
3	Dilworth	1996	✓	✓					
4	Best	1997				✓		✓	
5	Slack	1998	✓	✓	✓			✓	✓
6	Grant	2000				✓			
7	Hill & Jones	2001	✓	✓	✓	✓			
8	بني حمدان	2002	✓	✓		✓			
9	الزعيبي	2005	✓	✓		✓			
10	الجنابي	2006	✓	✓	✓				
11	عسكر	2007	✓	✓		✓	✓		
12	السليفاني	2011	✓	✓		✓	✓		
	المجموع		11	10	6	1	2	2	1
	الأهمية النسبية		91%	83%	50%	8%	75%	16%	8%

المصدر: اعداد الباحثان.

ويلاحظ من الجدول (٢) ان الابعاد التي حصلت على اعلى نسبة من الاتفاق تدرجت كما يأتي (الجودة، الكفاءة، الابداع، المرونة) وهي الابعاد التي يعتمد عليها بحثنا، اضافة الى بعد اخر وهو التمكين والذي اراد الباحثان اضافته لما يرون له من تأثير في تحقيق التفوق التنافسي، لإعطائه انطباع عن مدى ثقة المنظمة بالعاملين فيها، وقد ذكر العديد من الباحثين اهمية التمكين في تحقيق التفوق التنافسي في المنظمات، اذ يرى (Daft, 2000: 502) بأن التمكين طريقة جديدة تغيير المنظمات لتصبح لديها القدرة على التكيف للمحافظة على حصتها في السوق وتوسيع اعمالها.

وفي ضوء ما تقدم فيما يلي عرض لأبعاد التفوق التنافسي وبما يفيد توجهات البحث:

أ. **ميزة التمكين:** يعد الجزء المشهود من التغيير في عالم استراتيجيات الصناعة الحديثة، تهذيب للعاملين في المنظمة والقصد منه إدارة بعدد قليل من المدراء، اذ عرف التمكين انه شعور بقدرة العامل على التأثير في اداء وظيفته، كأنه يعمل لشخصه، وهذا سيعزز لديه الرغبة في اداء مهامه كصاحب للعمل وليس كأجير لدى المنظمة وهذا ما ينعكس ايجابا على المنظمة (Ongori & Shunda, 2008: 86-85)، اضافة انه تحول كبير وتحقيق لأهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام و تنمية للمسؤولية على وجه الخصوص وخلق فرصة للعاملين بتشجيع اكبر لتسهيل تنفيذ مهام العمل الادارية، فالمنظمات التي تعطي فرصة التمكين لعاملها من خلال اتخاذ القرارات والثقة بهم، ويتبين من ذلك ان هدف العاملين ليس فقط اشباع حاجتهم بأن يكون لديهم وظيفة، بل ان حاجاتهم تعد اكثر من ذلك، هو شعورهم بالثقة والمسؤولية والحرية

في أداء العمل. ومن وجهة نظر (Sancho et al., 2018: 143) للتمكين فوائد عديدة واهمية خاصة تنعكس في أداء العمل من خلال ما يأتي:

١. تقليص الوقت من خلال اتخاذ القرارات السريعة دون اللجوء الى المدراء.
 ٢. زيادة الدافعية لدى العاملين بتحقيق الرضا لديهم والالتزام بتعليمات الادارة العليا.
 ٣. فسح المجال للابتكار والابداع للموهوبين من العاملين وسماع آرائهم.
- ب. ميزة المرونة:** تفتقر الادبيات لوضع تعريف موحد للمرونة، وذلك لصعوبة ايجاد مفهوم موحد لها والمرونة هي بمثابة التحول الذي يحصل في نشاط وبيئة المنظمات، حيث يشير مفهومها الى مدى قدرة المنظمة على رقابة تغيرات بيئة العمل، اشار (Grewal & Tansuhaj, 2001: 67-80) ان مفهوم المرونة ضمنى لأنه يشير ان المنظمات من الواجب عليها التغيير في الوقت الحاضر ولتحقيق هذا يتطلب صنع قرار والتكيف مع بيئة العمل وهذا يلزمها اعطاء مرونة للعاملين في صنعه ويعد شكل من اشكال المرونة الاستراتيجية.

وقد اوضح (Jin & Weizi, 2015: 205) ان ممارسة المرونة هي من ضمن الممارسات الادارية التي تلجأ اليها المنظمة للتأثير على ادارة مهام العمل بطريقة مباشرة او غير مباشرة ومقدرة الموظفين على التعلم ووضع خطط ايجابية مفيدة للعمل، واعطى (Radomska, 2015: 16) صورة اخرى للمرونة انها تكيف المنظمة بالغاء عقود العاملين وتسريحهم وقت ما تشاء وامكانية استخدام عقود توظيف او تأجير محددة بدلاً عنها او ظروف على ساعات العمل كتقليل الوقت لحماية العامل.

ج. ميزة الكلفة المنخفضة: تعد الكلفة المنخفضة احد مزايا التفوق التنافسي، حيث تمكن المنظمات من منافسة المنظمات الأخرى، لأنها تعتبر البعد التنافسي الاول الذي تسعى جميع المنظمات لتحقيقه، اما بتقديم خدمات اضافية او تقديم منتجات بأقل الاسعار، فمن الضروري على المنظمات ان تسيطر على الكلف المترتبة أي ان تجعل منها الادنى من خلال الاستثمار الافضل والامثل لمواردها البشرية بما يسهم في التخفيض من هدر المال والوقت والمواد المستخدمة، اوضح (Bohlander & Snell, 2004: 11-24) بأن تنافس المنظمات وحقيقة نجاحها يعتمد بالأساس على الاستراتيجيات التي تضعها وقابليتها في إدارة مواردها البشرية من خلال تأكيدها على انجاز الاعمال بإنتاجية اعلى وبكف اقل، يذكر (Russell & Taylor, 1995: 105) من اسباب نجاح وتفوق اليابان هو بلوغهم مستوى نوعية بنسبة (100%) وبأقل كلفة، وان تدريب العاملين هو احد هذه الطرق التي ساعدتها بالحصول على نتائج افضل التي تتمثل بالعيوب الصفرية اي بمنع العيوب، وذكر (الزويني، ٢٠٠٧: ٦٦) ان المعهد المحاسبي عرف مفهوم الكلفة المنخفضة انها "تحقيق المنظمة وفورات مستمرة من البضاعة المصنعة او تقديمها لخدمة دون التأثير في خواصها الاستخدامية".

د. ميزة الجودة: يعد مفهوم الجودة مفهوما حديثا حيث يتبلور مع دور الموارد البشرية من خلال عمليات صناعة القرار واجراء التغييرات بصميم العمل وتنظيم العلاقات مع الزبون، وقد اختلف الباحثون في تعريفها بسبب اختلاف منطلقاتهم وكذلك لتطور هذا المفهوم من خلال التحولات الفكرية والتغيرات البيئية المتسارعة، فمن وجهة نظر تقليدية تعني الجودة مدى مطابقة المنتجات لمواصفاتها المطلوبة (Okland, 2014: 46)، وذكر (Krajewski, et al., 2016: 48) ان الجودة هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات وبضائع تتطابق مع حاجة الزبون ورغباته، وأشار

(الركابي، ٢٠١١: ٨٤) ان الجودة هي تحسين في المنتجات وكلفتها هي ازالة للعيوب من المنتجات التي تصنع، وعرفها بأنها التوضيحية التي تتكفلها المنظمات للمحافظة على الانتاج ضمن المواصفات المطلوبة.

٥. **ميزة الابداع والابتكار:** ان العمل في الشركات الانتاجية غالباً ما يتطلب ان يكون الابداع حاضراً، وهذا ما يلزم المنظمات ان ترفع شعار الافراد كأشخاص معنويين او لا ثم اعتبارهم كموارد ثانياً (Individuals acting as legal persons first and then as second resources) وهذا يعني مراعاة للخصائص النفسية للعاملين والاجتماعية كي يتمكن من توظيفهم كموارد بمنحهم الثقة والفهم لسلوكهم وتمكينهم وتوفير البيئة الملائمة لاستثمار ما لديهم من طاقات لتحقيق التفوق على المنافسين، والابداع هو الاتيان بخدمة او فكرة او سلعة جديدة، بحيث تحدث تغيير في العمليات ومخرجات المنظمة كما يوجد عدد من المصطلحات للإبداع مثل (ان ترى ما لا يراه غيرك) او (ان ترى كل شيء مألوف بطريقة غير مألوفة) وعرفها البعض انها (تقديم للعمليات والتحسين مستمر عليها) والكثير من الافكار الحديثة الاخرى، اذ وصفها (Palmer & Kaplan, 2007: 137) خلق استراتيجيات جديدة كعامل لنمو المنظمة، بوضع نماذج مختلفة عن غيرها لأعمالها واحداث تغيير لنظام وقواعد المنافسة لديها، واستكشاف لإمكانات العاملين لديها.

بينما ذكر (Ganzer et al., 2017: 326) ان جميع الابتكارات متكيفة مع البيئة المتغيرة، واهميته تكمن ايضاً في تحقيق استمرارية المنظمة للمدى البعيد، وكذلك يساهم التطوير في المنتجات جديدة بتحقيق رضى المستهلك وزيادة مردودات المنظمة من جهة اخرى.

من ذلك نستنتج الابتكار هو ايجاد فكرة او تطوير لمنتج او عملية اما الابداع فهو تحويل الشيء الذي اكتشف الى مادة ملموسة بالإمكان استخدامها، فهو الترجمة للعمليات والخدمات والمنتجات التي ظهرت بالابتكار ومن المفترض ان تقوم المنظمات بمساعدة هذه الميزة بالخروج بها من مجرد الافكار الى استراتيجيات واقعية تطبق في صعيد العمل.

ثالثاً. الترابط الفلسفي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتفوق التنافسي: يعد مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ليس وليد الساعة بل هو ناتج للعديد من التطورات والتغيرات التي ساهمت بصورة مباشرة وغير مباشرة في ظهور الحاجة إلى هذه الاستراتيجيات لإدارة الافراد العاملين، حيث تعد اساساً لتحفيزهم وتحقيق رضاهم وزيادة كفاءتهم وقدراتهم التنافسية، واكد (العنزي، ٢٠٠٦: ٢٨) ان راس المال الفكري هو مصدر اظهار المعرفة اي ان العقل البشري هو منبع المعرفة واكتسابها فعقول المبدعين هم الثروة الحقيقية بوصفها مصدر للابتكار لتقديم مخرجات وقيمة مميزة للمنظمة تميزها عن منافسيها، أوضح (Taleghani et al., 2012: 386-391) ان تحقيق المورد البشري للإبداع له تأثير مباشر في تحقق التفوق التنافسي، بينما ذكر (Ivancevich et al., 2013: 10) ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي تصميم مجموعة من الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المورد البشري والتي تدعم هذا المورد من خلال الخبرات والمهارات التي يكتسبها وتعطيه القدرة على الابداع لتضمن ميزة تنافسية تحقق للمنظمات التفوق التنافسي، حيث إدراك المدراء حول العالم اهمية الموارد البشرية في اتخاذ القرارات التي تقود المنظمة لمستقبل افضل، بينما يتفق (Selmer & Chiu, 2004: 342) ان المورد البشري هو المورد الاساسي لتحقيق التفوق التنافسي ومن خلال إدارة استراتيجية للموارد البشرية واتخاذ القرارات والقضايا الادارية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين.

المحور الثالث: لإطار العملي

عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث: يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج متغيرات البحث، من خلال التحليل الوصفي، إذ يتضمن عرضاً احصائياً لنتائج متغيرات البحث مع تحليل وتفسير كل هذه النتائج. والذي اشتمل على عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف فيها لتحديد مستوى الإجابة أو الأهمية النسبية لها. اختبار علاقات التأثير: ان الفرضية الرئيسية للدراسة والمتمثلة بالفرضية الرابعة والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التفوق التنافسي)، وقد اشار (Dewberry, 2004: 277) الى ان تفسير معادلة الانحدار ينبغي ان يأخذ بنظر الاعتبار ثلاثة اعتبارات اخرى، يتعلق الاول بالكشف عن معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغيرات المتنبئ بها، لان قوة العلاقة ما بين المتغيرات تعطي دلائل عن العلاقات السببية التي قد تحدث في نموذج الانحدار، والتي تم اختبارها. اما الاعتبار الثاني فيتعلق بمعامل التحديد (R^2)، والاعتبار الثالث يتعلق بقيمة (β) التي تظهر أثر المتغيرات المتنبئ بها في نموذج الانحدار، وبناءً عليه يتبعاً الطريق لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة اعلاه من خلال معامل الانحدار الخطي البسيط، وبعد اجراء الاختبار ظهرت النتائج كما في الجدول (٣):

الجدول (٣): نتائج تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التفوق التنافسي

التفوق التنافسي					الأبعاد
التأثير	t	F المحسوبة	R^2	β	
معنوي	19.213	369.128	0.583	0.739	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

n = 268

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS). يتضح من الجدول (٣) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التفوق التنافسي، اذ يتبين ان معامل التحديد (0.583)، والذي يشير الى ان استراتيجيات إدارة البشرية تفسر (٥٨%) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنافسي، اما النسبة المتبقية فترجع الى عوامل اخر لم تدخل في نموذج الانحدار، وان النموذج بشكله العام نموذجاً معنوياً حسب قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (369.128)، كما ان قيمة معامل الميل (β) البالغ (0.739) تدل على زيادة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي الى زيادة في التفوق التنافسي بنسبة (٧٤%)، والذي اكدها قيمة (t) التي بلغت (19.213) ما تعطي تفسيراً في التأثير المعنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التفوق التنافسي ولتصبح معادلة الانحدار:

$$Y = 0.845 + 0.739X \quad \dots\dots\dots (1)$$

اذ ان:

(X): يمثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

(Y): تمثل التفوق التنافسي

وبالتالي ولكي يقوم الباحثان بمعرفة أي من الاستراتيجيات كانت الأكثر تأثيراً ومعنوية في التفوق التنافسي فقد التجئ الباحثان الى تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) وبعد اجراء الاختبار ظهرت لنا النتائج وكالاتي:

الجدول (٤): نتائج التأثير المتعدد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التفوق التنافسي

التفوق التنافسي						الابعاد	
التأثير	t	F المحسوبة	R ² المعدل	R ²	β		α
معنوي	5.785	135.108	0.603	0.607	0.200	0.999	استراتيجية التوظيف
معنوي	4.645				0.187		استراتيجية التحفيز
معنوي	7.265				0.329		استراتيجية اعادة الهيكلة

n = 268

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول المشار بداية انه تم استبعاد استراتيجية التدريب التي بلغ (t) لها (1.299) وهي غير معنوية حسب الاختبار (*)، اما الاستراتيجيات الثلاث الأخرى فهي معنوية حسب قيمة (4) الظاهرة في الجدول (4)، وهي تفسر (٦٠%) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنافسي حسب قيمة (R²) المعدل، وان التفوق التنافسي يتوافر بمقدار (0.999) في الشركة المبحوثة تبعاً للاستراتيجيات وانه كلما زادت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيها بمقدار وحدة واحدة سوف يزداد التفوق التنافسي بنسبة (0.200، 0.187، 0.329) تبعاً لاستراتيجيات (التوظيف، التحفيز، إعادة الهيكلة) على التوالي، وان النموذج بشكله الاجمال حسب قيمة (F)، ولتصبح معادلة الانحدار:

$$Y = 0.999 + 0.200x_1 + 0.187x_2 + 0.329x_3 \dots \dots \dots (2)$$

اذ ان:

X1: استراتيجيات التوظيف

X2: استراتيجية التحفيز

X3: استراتيجية إعادة الهيكلة

(Y): تمثل التفوق التنافسي

ولابد من الإشارة هنا الى ان استراتيجية إعادة الهيكلة قد استحوذت على أهمية كبيرة في التفوق التنافسي، قد يرجع ذلك الى أهمية إعادة الهيكلة التي تجريها إدارة الموارد البشرية في تحقيق دوران عمل من شأنه اكساب العاملين معرفة ومهارات عالية تتعلق بطبيعة اعمال الشركة، خصوصاً ان الشركة هي شركة إنتاجية بطبيعة عملها ما من شأنه الالمام بكل اعمالها ان صح الوصف ليصبح التمكين في اشد اوجهه وليتحقق مرونة بالعمل الذي قد يجنب الشركة التكاليف العالية ومن ثم تتحقق جودة المنتجات ويزيد الابتكار وليتحقق للباحثان قبول الفرضية الرابعة قبولاً تاماً.

الاستنتاجات والتوصيات:

يتضمن هذا المحور عرض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الوصفي وتحليل الاحصائي للبيانات، وكالاتي:

(* الجدير بالملاحظة ان قيمة t عند مستوى معنوية (0.05) تكون معنوية إذا تجاوزت (2.000) او (1.98) بشكل أدق.

أولاً. الاستنتاجات:

١. تبين أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق التفوق التنافسي في الشركة المبحوثة، حيث ان كل زيادة بمقدار وحدة واحدة من هذه الاستراتيجيات سوف يؤدي إلى زيادة التفوق التنافسي بنسبة (٧٤%) وهذه النسبة جيدة للارتقاء بالقطاع النفطي في العراق لما له من دور رئيسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.
٢. بدا أن لاستراتيجية الاستقطاب والتوظيف تأثير عالي في تحقيق التفوق التنافسي حيث حصلت على المرتبة الثانية من حيث أهميتها، مما يفسر أهمية استقطاب الأفراد الكفويين منذ البداية لتجنب الكثير من المعوقات التي قد تصادف الادارة بسبب استقطاب الغير ملائمين لشروط الوظيفة.
٣. تبين أن الشركة المبحوثة لم تتمكن من الاستفادة المثلى من استراتيجيات التدريب والتطوير في تحقيق التفوق التنافسي، حيث انها لم تحقق ما كان متبغى لها، وهذا لا يعني عدم اهتمام الادارة في الشركة المبحوثة بتدريب العاملين وتطويرهم، وانما يفسر عدم معنويتها ان اغلب الدورات التي تقام في الشركة المبحوثة هدف العاملين للاشتراك فيها للحصول على الترقية والترقية في الدرجات الوظيفية وللترفيه والنزهة فقط او التهرب من مسؤولية الالتزام بالعمل وليس لاكتساب المعرفة والخبرات التي تزودهم بها (الدورات والبرامج التدريبية و ورش العمل)، اضافة إلى عدم ملائمة الدورات للعاملين المرشحين لها.
٤. تبين أن استراتيجيات التعويض والتحفيز تدرك في الشركة المبحوثة على المستويين المادي والمعنوي في تحقق التفوق التنافسي، ولكن كانت هذه الاستراتيجيات هي الاقل تأثير من باقي الاستراتيجيات، وما يفسر ذلك هو ان الشركة المبحوثة تهتم بتحفيز العاملين وتشجيعهم ولكنها تعاني من وجود ضبابية واضحة في الية توزيع تلك الحوافز، واهمال هذا الجانب سوف يتسبب مستقبلاً بانخفاض ثقة العاملين بالمدراء والمسؤولين.
٥. تبين أن لاستراتيجية اعادة الهيكلة اولوية في كسب الموارد البشرية الخبرات بالعمل والاستفادة من دوران العمل بشكله الامثل في تحقيق التفوق التنافسي، حيث احتلت المرتبة الاولى بمستوى المعنوية ويرجع ذلك الى اعتماد الشركة المبحوثة إعادة هيكلة لأدارة مواردها البشرية بتدوير العاملين بين جميع اقسامها لتكسيبهم مهارات عالية ليصبح التمكين في اشد اوجهه التي تدفع بعجلة المرونة إلى الامام لتجنب الشركة التكاليف الاضافية مما تعطي للأفراد العاملين الثقة بطرح افكار جديد تحقق الابداع والابتكار.

ثانياً. التوصيات:

١. مساهمة القائمين على ادارة الموارد البشرية في اعداد وتخطيط الاستراتيجية العامة في الشركة، لتأكد من تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ضمن خططها الاستراتيجية، وطرح المشكلات والمعوقات التي تعيق عمل هذه الاستراتيجيات.
٢. تفعيل استراتيجية التوظيف وفق نظام شفافية، واعداد مجموعة من الاجراءات والاختبارات الميدانية، ويتم الترشيح ضمن نتائج التحليل، ومدى توافق مؤهلاته لشروط الوظيفة.
٣. زيادة اعتماد الشركة المبحوثة على النظام الالكتروني لاستقطاب الكفاءات من خارج الشركة وذلك لدوره الفاعل في تقليل الجهد والوقت وتكاليفه المنخفضة.

٤. يوصي الباحثان بضرورة تبني الشركة المبحوثة معايير واضحة لاختيار المشاركين في الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل بما يتفق مع طبيعة عمل المرشح ومدى استفادته من الدورة، لتطوير مجال العمل، والاداء الوظيفي له.
٥. التأكيد على تدوير العاملين في جميع هيئات الشركة واقسامها لاطلاعهم على سير العمل والاليات التي تعتمدها تلك الهيئات والاقسام، لإكسابهم المعرفة والمهارة، وبذلك تضمن الشركة خفض في تكاليف تدريب عاملها.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. الحكيم، ليث علي يوسف، (٢٠٠٩)، نحو امكانية تطبيق مدخل 6SIGMA المرتكز على ادارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٢. بني حمدان، خالد محمد طلال (٢٠٠٢)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة صناعة التأمين الاردنية اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. الجنابي، اميرة هاتف حداوي، (٢٠٠٦)، أثر معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٤. السليفاني، محمد عبد الرحمن عمر، (٢٠١١)، دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لعينة من الافراد العاملين في فنادق الدرجة الاولى في المنطقة الشمالية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. عسكر، سامي شاهر، (٢٠٠٧)، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية - نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. محمد، جلال عبد الله، (٢٠١٠)، أثر بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي رسالة ماجستير، علوم في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
٧. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠٦)، التعميم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجية ادارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. العاني، الاء عبد الجبار حسين محمد، (٢٠٠٢)، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في دعم برنامج ادارة الجودة الشاملة: دراسة لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة / في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٩. الركابي، علي خلف، (٢٠١١)، دور ادارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في تخفيض كلف الفشل، اطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة بغداد.
١٠. الزهري، رنده اليافي، (٢٠٠٠)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (16)، العدد (1)، ص (261-293).
١١. الزويني، خديجة جمعة، (٢٠٠٧)، دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف-دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (67).

١٢. العنزري، سعد والساعدي مؤيد، (٢٠٠٨)، المرتكزات الفكرية المعاصرة لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي، مجلة القادسية للعلوم الادارية، المجلد (١٠)، العدد (١)، ص (9-34).
١٣. عبد الله، ناهدة اسماعيل وعسكر، سامي شاهر، (٢٠٠٩)، اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الاول دور الامكانيات الذاتية في تعزيز التنمية الشاملة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
١٤. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، (٢٠٠٧)، أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. الطائي، يوسف حليم، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٦)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين، (٢٠١٠)، تطور ادارة الموارد البشرية دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
١٧. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٩)، ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر.
١٨. الربيعاوي، سعدون حمود جثير، وعباس، حسين وليد حسين، (٢٠١٥)، التسويق مدخل معاصر، ط1، دار يداء للنشر والتوزيع، عمان.
١٩. الزعبي، علي فلاح، (٢٠٠٨)، ادارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ثانياً المصادر الأجنبية:**

A: Books

1. Adams, John Hafiz T. A., Raeside, Robert. & White, David. (2007), Research Methods for Graduate Business and Social Science Students, SAGE Publication Ltd, New Delhi.
2. Armstrong, Michael.(2009), Human Resource management Practice ,10th ed, personnel Management-Hand Books, Cambridge University Press
3. AL yahya, mohammed saad & norisah binti&awadh,alhabi mohammed. (2013), Review of Theory of human resource development training (learning) participation , wel international Academic Conference Proceedings, Turkey
4. Afuah, Allan. (2009), Strategic Innovation New Game strategies for Competitive advantage Stephen M. Ross school of Business university of Michigan.
5. Bach, Stephen. (2005), Managing human resources personnel management in transition, 4th ed, Blackwell Publishing, Carlton, Victoria, Australia.
6. Bohlander & Snell. (2004), Managing human resources, Thomson Corp, U.S., PP.14-15.
7. Choudhury, Jyotirmayee, and Mishra, B. B.(2010), Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Development HR Configuration on Human Capital Management, Intrnational Bussiness Journal, Vol. (3), No. (4).
8. Certo , Samuel.(1995) , The Strategic Managent Process , 3rd ed , Chicago, Richard D.,Lrwin.

9. Choudhury, Jyotirmayee, and Mishra, B. B. (2010), Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Development HR Configuration on Human Capital Management, *Intrnational Bussiness Journal*, Vol. (3), No. (4).
10. Daft, R. (2000) , *Organization theory and design* , 4th E.d., West Publishing , New York
11. Dilworth, R.L.(1996) , *Action Learning : Bridging academic and Workplace Domains*, *Employee Counselling Today*, *The Journal of Workplace Learning* ,Vol.(8),No.(6) , pp.45-53.
12. Denisi, Angelo.S & Graffin, Ricky W.(2001), *Human Resource Management* Houghton Mifflin Company, Boston.
13. Dewberry, Chris. (2004), *Statistical Methods for Organizational Research: Theory and Practice*, 1st ed, Routledge, Taylor & Frances, New York.
14. Denisi, Angelo.S & Graffin, Ricky W.(2001), *Human Resource Management* Houghton Mifflin Company, Boston.
15. Dewaal, Andre A. (2008), *the secret of High performance organizations European school of management*.
16. Evans, James , P., (1993), *Applied production and operations management* 4th ed, U.S.A : West publishing company.
17. Fong, C. & Lee V. H. (2011) , *HRM practices and knowledge sharing: an empirical stud*, *international Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing Limited, Vol.(32) ,No.(6) , pp.704-723.
18. Ganzer, Paula Patricia and Chais, Cassiane and Olea, Pelayo Munhoz, 2017, *Product – Process Marketing and Organizational Innovation in Industries of the Flat Knitting Sector*, *Science Direct Journal*, Vol. 14.
19. Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001), *Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility*, *J. Mark*, p. 67.
20. Gilson, S.C. (2010), *creating value through corporatw restructuriog: Case studies in bankruptcies, buouts, and breakup*, Vol.(544), Wiely.
21. Heizer, J. & Render, B. (2011) , *operations management* 10 ed , Prentice Hall , U.S.A .
22. Higgins, Robert C. (2001), *Analysis for financial management*, 6th ed, Irwin, McGraw - Hill, N.Y.
23. Hitt, M.A., Ireland, D.R. & Hoskisson, R.E. (2003), *Stategic Management Competitiveness and Globalization*, 5th ed , By South Western , USA.
24. Hill, Charles & Jones, Gareth,(2001), *strategic management Theory* Houghton miffing Co. , Boston
25. Huang , Jih-Jeng .(2009) , *The evolutionary perspective of knowledge creation A mathematical representation* , *Knowledge Based Systems*, Vol.(22), No.(6) ,pp.430-438, Elsevier.
26. Ivancevich, John. & Konopaske. (2013), *Human Resource Management*, McGraw - Hill, New York.

27. Inyang , James .(2010) ,Strategic Human Resource Management (SHRM) : A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization, International Bull etin of Business Administration , Issue (7) , pp .31-51.
28. Javanmard, H. & Sakhaei, F. (2009), Study the relationship between individual skills,organizational learning, innovation and organizational finctions in small and mid-sized industries in Central Province , Basirat Journal , Vol.(16),No.(44),pp. 81-96.
29. Jin Chen, J. & Weizi, Li. W. (2015), the Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective International Federation for Information Processing, pp. 204-213.
30. Krajewski, Judie , Malhotra , Maya , Ritzman , Barbara .(2016), Operations Management : Processes and Supply Chains, Eleventh Edition , Global Edition , Pearson Education Limited , England
31. Mabey C. (2000) , Human resource Management:A strategic
32. Introduction, 2/e, Great Britain, Blackwell Publishing, Ltd.
33. Mathis, L. & Jackson, H. (2003), Human Resource Management, 10th ed, south western, Ohio.
34. Mondy, R. Wanyne. (2008), Human Resource Management 10th ed, Pearson Education, Inc, NewJersy.
35. Myers, P., Hulks, S. and Wiggins, L. (2012), Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice. Oxford, University Press.
36. Oakland , John , S. (2014), Total Quality Management and Operational Excellence Text With Cases, Fourth Edition , New York
37. Ochoa, J. J. G., Lara, J. D. D. L., & de la Parra, J. P. N. (2017) , Proposal of a Model to Measure Competitiveness Through Factor Analysis, Contaduriay Administracion, 62 (3) , 792-809.
38. Ongori, H. &shunda,J.P.W. (2008), Managing behind the scenes:Employee Empowerment , international journal applied Economic , Vol.(2),No.(1), pp.84-94.
39. Palmer, Derrick. & Kaplan Soren. (2007), A Framework for Strategic Innovation, Blending Strategic and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities, www.innovation-point.com.
40. Pinnington, A. & Edwards, J. (2000), Introduction to human resource management, New York, Oxford University Press.
41. Radomska, Joanna. (2015), Strategic Flexibility of Enterprises, Journal of Economics, Business and Management, Vol. (3), No. (1), pp19-23.
42. Rothwell, William. & Kazanas ,H.C. (2005),Planning and Managing Human Resources Strategic Planning for Personnel Management , 2th ed , HRD Press , Inc.
43. Russell,R.s, taylor,b.w. (2000),production and operations management focusing on Quality and competitiveness prentice hall,inc, .
44. Stewart,G. L. & Brown, K.G. (2009) ,Human Resource Management Linking Strategy To Practice, John Wiley and sons,Inc, USA.

45. Slack, Nigel, Chambers ,Harland , Christen ,Harrison, Alan and Johnston,Robert,(1998) , operations management 2nd ed , PITMAN, London.
46. Safiullah, M.D, (2010),superiority of conventional bank and Islamic bank of bangladesh a comparative study, international journal of economics and finance, Vol.(2),No.(3),pp199-207.
47. Selmer.J&Chiu. R,(2004),Required Human Resouce Competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong journal of world business 39, pp .325-336
48. Sancho, M. P., Martinez, D., Jorge, M., & Madueno, J. (2018), Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMES, Personnel Review, 47(6) ,pp. 1211-1243
49. Taleghani, M., Rad, S. K., and Rahmati, Y. (2012) ,The Role of Innovation in The Relationship Between Knowledge Management and Competitive Advantage: An Empirical Study of Tourism Industry , Journal of Basic and Applied Scientific Research
50. Teo, S. (2002), Effectiveness of Corporate HR Department in an Australian Public Sector Entity during Commercialization and Corporatization , International Journal of Human Resouce Management , Vol. (13), No.(1) , pp. 89-105.
51. Tessema, M. & Soeters, J. (2006), Challenges and Prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service,International journal of human resource management ,Vol.(17) , No. (1), pp.86-105.
52. Willow, Sheremate, Peter, Lee and Thomas, Medcof. (2010), Any industry Experience diversity and systems innovation: the complexities of TMT compostion, Academy of management proceedings, vol.(10), Issue. (21) ,pp1-52.