

# التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية

الأستاذ المساعد  
سالم صلال راهي  
جامعة القادسية - كلية القانون

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية..... ( ٣١٦ )



## التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية

الاستاذ المساعد

سالم صلال راهي

جامعة القادسية - كلية القانون

### الخلاصة :

يتطلب البحث عن الموائمة بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية معرفة المهارات والسلوكيات الهامة لتنفيذ الإستراتيجية ، ومعرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية لصقل تلك المهارات والسلوكيات وقدرتها على الإنجاز السريع للنظام المرغوب لممارسات إدارة الموارد البشرية .

وعند الأخذ في الإعتبار كيفية تكامل إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية ، يجب أن نتذكر بأن الأعمال والموارد البشرية كل منها يؤثر على الآخر وبالتالي التأثير على إستراتيجيات المنظمة ووحدة الأعمال . ومن الأهمية بمكان ، يجب ملاحظة ذلك أيضا ، عند التأسيس لتلك الروابط ، والأخذ في الحسبان التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية . وقد تكون الموائمة موجودة لفترة زمنية محددة ، لكن الظروف قد تتغير ولا تكون الموائمة موجودة لفترة أطول . ويجب أن تحقق الموائمة المرونة كمبدأ جوهري في الظروف الطارئة .

وقد يكون التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية عموديا أو أفقيا ، فالتكامل العمودي يكون أصعب لعدم وضوح إستراتيجية الأعمال ، أما التكامل الأفقي أو الموائمة الأفقية تتحقق عندما تلقى إستراتيجيات الموارد البشرية ترابط مشترك و دعم متبادل .

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

## أولاً (المقدمة :

تعد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic Human Resource Management) مدخلاً لتطوير وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تتكامل مع استراتيجيات الأعمال وتمكن المنظمة في تحقيق أهدافها . ففي الأساس ، تعتبر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM) مفاهيمية ، أي إنها فكرة عامة لكيفية التكامل أو الموائمة بين الموارد البشرية واستراتيجيات الأعمال المنجزة ، وكذلك المنافع المأخوذة في نظرة للمدى الطويل حيثما ستذهب إليه الموارد البشرية وكيفية حصول ذلك ، وكيف تتطابق وتدعم استراتيجيات الموارد البشرية بشكل متبادل بما يؤهلها للتطور والتنفيذ .

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ بداية ١٩٨٠م ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية. فقد أدركت المنظمات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

تتجه المنظمات المعاصرة التي تسعى للبقاء في بيئة تنافسية وفي عالم سريع التغيير، إلى تهيئة وتعزيز ميزة تنافسية لتبلغ قدرتها التنافسية. ولم يعد قاصراً على المنظمات بالقطاع الخاص بل يشمل أيضاً المنظمات الحكومية طالما عملت في بيئة تنافسية أو سعت للبلوغ وتعزيز الفاعلية التنظيمية. لذا فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لأدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو الأصل البشري والذي هو- بحق- رأس المال الفكري. وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية من خلال

التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية..... ( ٣١٩ )

توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام ، في بيئة ديناميكية سريعة التغير. ويشترك القادة - على مستوى المنظمة - مع إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه الموارد.

**ثانياً ) منهجية الدراسة :**

**أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية التي تتوقف إلى حد كبير على مدى تنسيق وإحداث التكامل بين استراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية ، حيث باتت قوى العمل في كثير من المنظمات تتسم بدرجة أو بأخرى من التنوع بصيغته المختلفة. من حيث العرق والجنسية والجنس والسن والقدرة الجسمية. وأصبح التحدي الأهم المحافظة على هذا التنوع والموائمة بين هذا المزيج البشري وإتقان إدارة الصراع الذي يخلقه اختلاف ثقافات عناصر هذا المزيج ، ضمن ثقافة تنظيمية فاعلة.

**أهمية الدراسة :**

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما تبينه الدراسات والممارسات الإدارية من أهمية دراسة العنصر البشري وضرورة الأستثمار فيه بأعتباره العنصر الحاكم والمسيطر على تحقيق أهداف المنظمات. بل هو الميزة التنافسية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل الأستمرار والبقاء في سوق الأعمال الخاص بها وفي ظل منافسات عالمية شرسة وقوية لا يكون فيها البقاء إلا للأقوى والأكثر تحقيقا لرغبات وحاجات عملاءه.

**مشكلة الدراسة :**

تتمثل مشكلة الدراسة بمدى التعرف على حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية بفضل إتفاقيات هذه الأسواق إعتمادا على التقدم والإبداع التكنولوجي ، الذي يرتكز بشكل أساسي على العلم الذي هو معرفة knowledge في عقول البشر

**أوروك للعلوم الإنسانية**

**المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢**

العارفون knowledgeable. وهم الذين تنظر إليهم الإدارة المعاصرة للموارد البشرية بأعبارهم رأس المال الفكري Intellectual Capital . وهو ما يتفوق في أهميته وقيمه على عناصر رأس المال المادي (الأرض والمباني والتجهيزات والمعلومات والأموال ) ، فرأس المال الفكري ممثلا في العقول العارفة المبدعة يستطيع بقدراته أن يهيئ هذه الموارد ويحافظ عليها وينميها .

كما تتضح المشكلة في بيان طبيعة عملية التخطيط الإستراتيجي والمراحل اللازمة للوصول إلى إدارة إستراتيجية كفاء وفعالة. ثم توضيح وجهة النظر التقليدية لأدارة الموارد البشرية ووجهة النظر الحديثة التي تتبنى الفكر والمفهوم الإستراتيجي الحديث ، التي تتناول كيفية مساعدة هذا المفهوم على تحقيق إستراتيجيات متكاملة تساعد على تكوين مستمر للمورد البشري القادر والراغب في العمل ، وهو ما تسعى إليه كل منظمة ناجحة أيا كانت أهدافها أو منتجاتها أو نوع ملكيتها .

### ثالثاً) التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي أساس عملية اتخاذ القرار السليم في إحداث التكامل ، حيث إن استخدام إصطلاح التخطيط الإستراتيجي إنما يعبر عن ذلك التخطيط بعيد المدى والذي ينظر للتنظيم ككل ويعتبره وحدة واحدة متكاملة والإدارة تسعى بهذا التخطيط الإستراتيجي الإجابة على التساؤل الخاص بماذا يجب أن يتبع في المدى الطويل لتحقيق الأهداف التنظيمية . وهذا يتطلب قيام الإدارة العليا بوضع الخطط الإستراتيجية طويلة المدى لتتقود وتوجه المنظمة لتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها .

ونعني بالخطوة الإستراتيجية هذه الخطوة طويلة المدى والتي تتميز بالشمولية والتي توضع من أجل تحقيق أهداف التنظيم طويلة المدى ( الرسالة والغرض الأساسي للمنظمة ). وتصمم رسالة المنظمة تأسيسا على قراءة وأستشراف المتغيرات

البيئية ، متضمنة مزيج المنتجات والسوق المستهدفة والتزامات المنظمة تجاه عملائها وحملة أسهمها وعاملها. وهي الأسباب التي دعت إلى قيامها بادئ ذي بدء . وهي تعتبر الناتج أو المخرجات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي الذي تقوم به المنظمة . وحتى تكون الخطة ناجحة فيجب أن تكون متناسقة مع الأهداف التنظيمية ، والتي بدورها يجب أن تكون متوافقة أيضا مع الغرض الأساسي للمنظمة . فعلى سبيل المثال فإن شركة Ford العالمية لصناعة السيارات تستخدم إستراتيجيات مثل تخفيض أو تقليص حجم الموديلات الخاصة بها وذلك لكي تتمكن من استعادة الحصة السوقية التي فقدتها ( الهدف ) وحصلت عليها شركة General Motors . وكذلك قيام محلات Briger King للمأكولات السريعة بأتباع إستراتيجية تحسين كفاءة الأفراد والآلات لتحقيق هدفها الخاص وهو زيادة رقم الإنتاجية . ( كامل ، ١٠٢:٢٠٠٦ )

#### أ) مستويات الإستراتيجية

أعطت أدبيات الإدارة الإستراتيجية تنوعا واسعا في تسمية مستويات الإستراتيجية . وحدد (Hofer ,1980:322) أربعة مستويات لإستراتيجية منظمات الأعمال هي :

- إستراتيجية مستوى المجتمع - تهتم بتحديد دور المنظمة في المجتمع وتحدد طبيعة الحكم التنظيمي .
- إستراتيجية المنظمة - تبحث في طبيعة أعمالها من جهة وفي إدارة مجموعة الأعمال الضرورية لتحقيق أهدافها .
- إستراتيجية الأعمال - تبحث في تحديد الموقع التنافسي للمنظمة في عمل أو قطاع معين .

وتعتبر القرارات الثلاثة أدناه المصدر لأختيار إستراتيجية وحدة الأعمال:

#### أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية..... ( ٣٢٢ )

- أ- حاجات المستهلكين وكيفية تحقيق الكفاية لهم .
- ب- مجموعة المستهلكين .
- ت- الكفايات والمهارات المتميزة أو كيف إن حاجات المستهلك هي التي تحقق الكفاية أو الرضا.

وتستدعي الضرورة مناقشة الطرق التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية على مستوى وحدة الأعمال وأهم الطرق هي :

( Hill & Jones,1992:76)

أولاً - حاجات المستهلك وتمييز المنتج : حاجات المستهلك تعني كل شيء يستطيع إشباعه بواسطة المنتج أو الخدمة . وتمييز المنتج هو العملية التي تخلق ميزة تنافسية من خلال تصميم خصائص المنتج لإشباع حاجات المستهلك . ويجب على المنظمات التمييز بمنتجاتها لتؤكد على مدى تحقيق إشباع المستوى الأدنى لحاجات المستهلك .

ثانياً - مجموعات المستهلكين وقطاعات السوق : عرفت قطاعات السوق بأنها القطاعات الناتجة عن قرارات المنظمة الموجهة لمجموعة المستهلكين ، المبنية على اختلافات مهمة في تلك الحاجات أو التفضيلات التي تخلق الميزة التنافسية ، وتستطيع المنظمة ، بشكل عام تبني ثلاثة بدائل إستراتيجية لتجزئة السوق إلى قطاعات سوقية مختلفة : (Porter, 1980:213)

الأول هو محاولة تشخيص تلك المجموعات المختلفة من المستهلكين الذين لديهم حاجات مختلفة وقد تتبنى النموذج لخدمة معدل المستهلكين . ومثال ذلك ماقامت به شركة Holiday Inns . أما البديل الثاني ، فقد تختار المنظمة قطاعات سوقية بسبب مكوناتها المختلفة وتطوير المنتج ليتناسب وحاجات كل

**أوروك للعلوم الإنسانية**

**المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢**



مجموعة . في حين إن البديل الثالث ، فقد تركز المنظمة على خدمة حيز صغير من قطاع واحد من القطاعات السوقية بدلا من التشخيص للسوق كونه يشمل قطاعات صغيرة .

ثالثا - قرارات حول الكفايات والمهارات المتميزة : العامل الثالث المرتبط في نشوء إستراتيجية وحدة الأعمال هو تحديد ما هي الكفايات والمهارات المتميزة المطلوب إتباعها لتحقيق إشباع حاجات المستهلك ومجموعاته . ويمكن تعريف الكفايات والمهارات المتميزة Distinctive Competencies بأنها الوسائل التي تحاول المنظمة من خلالها إشباع حاجات ومجموعات المستهلكين لتحقيق ميزة تنافسية . مثال ذلك استخدام بعض المنظمات تكنولوجيا إنتاج حديثة لتطوير الكفاءات في التصنيع كوسيلة لإشباع حاجات المستهلك . أو محاولة المنظمة لأجتياز تدني في مستوى منحنى الخبرة من أجل تزويد المستهلك بمنتج ذو تكاليف منخفضة .

وقد تختار منظمات أخرى التركيز على أنشطة البحث والتطوير لبناء كفايات ومهارات متميزة في التكنولوجيا ، ومن ثم إشباع حاجات المستهلك من خلال التركيز على نوعية الخدمة المقدمة للمستهلك . وقد يكون التركيز على تطوير الكفايات والمهارات المتميزة في المبيعات والتسويق . وهذه النقطة هي المتعلقة باتخاذ اختيارات إستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال ، مما يدفع المنظمة إلى أن تقرر كيف تقوم بتنظيم وتركيب كفاياتها بغية تحقيق الميزة التنافسية .

• إستراتيجية القطاع الوظيفي : أوطأ مستوى لإستراتيجية المنظمة وتهتم في كيفية تداخل الأنشطة ضمن القطاعات الوظيفية للمنظمة مع بعضها ومع بيئات القطاع الوظيفي المعنية بهذه الأنشطة .

### ب) الإدارة الإستراتيجية

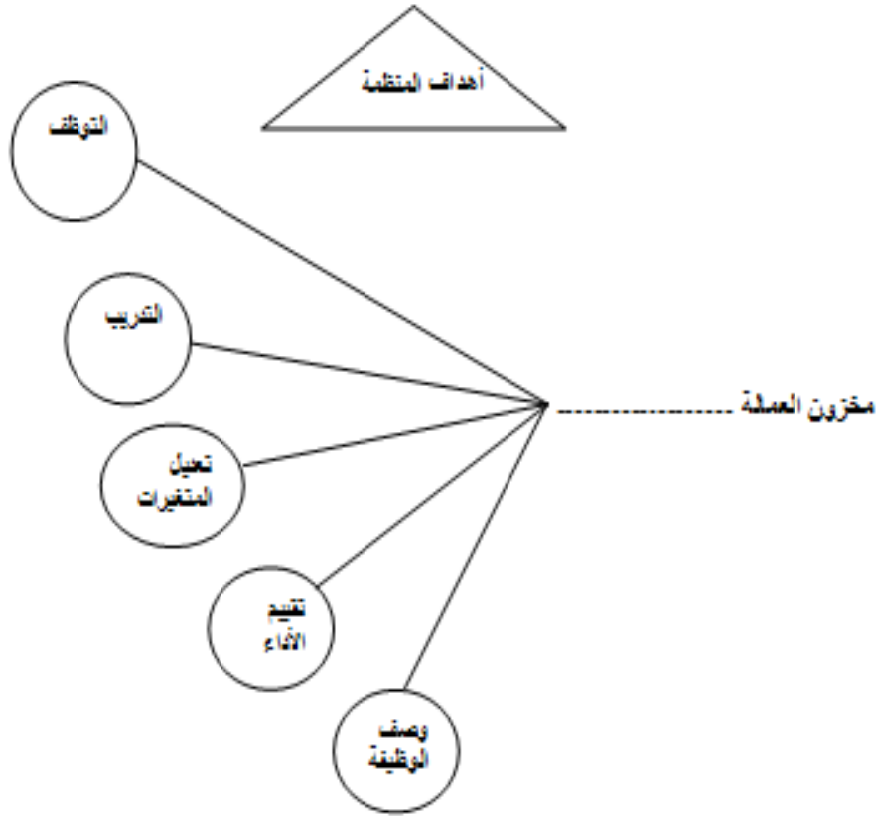
يقصد بالإدارة الإستراتيجية العملية الخاصة بالتأكد من استفادة المنظمة من تطبيق الإستراتيجية التنظيمية المناسبة. وهذا يوضح بداية وقبل كل شيء إن الإستراتيجية المناسبة هي تلك الإستراتيجية التي تتناسب مع الأهداف التنظيمية في الوقت المعين . وبصفة عامة تتكون الإدارة الإستراتيجية من خمس مراحل متتابعة كما يلي :

- 1- التحليل البيئي .
- 2- وضع وتحديد الاتجاه التنظيمي .
- 3- صياغة الإستراتيجية .
- 4- تطبيق الإستراتيجية .
- 5- الرقابة الإستراتيجية .

### رابعا) النموذج التقليدي لأدارة الموارد البشرية

يوضح الشكل (1) النموذج التقليدي لأدارة الموارد البشرية (وهو الذي يطلق عليها إدارة الأفراد أو شؤون العاملين ) . ويلاحظ إن هناك عدم تكامل بين وظائف إدارة الأفراد وتبدو كأنها جزر أو إمبراطوريات منعزلة أو منفصلة عن بعضها البعض . ويصبح هدف كل منها تحقيق الأهداف الخاصة بها بمنأى عن أهداف الوظائف الأخرى . ويبدو ذلك واضحا حيث إن وظائف الإدارة لاتتبع من الأهداف التنظيمية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وبالتالي فليس هناك علاقة بين أهداف التنظيم والوظائف المختلفة لأدارة الأفراد . وبالتالي فإن مدير الأفراد لايعرف على وجه التحديد ما هي أهداف المنظمة أو برامج التطوير والمكافآت الخاصة بها .

الشكل (١) النموذج التقليدي لأدارة الموارد البشرية



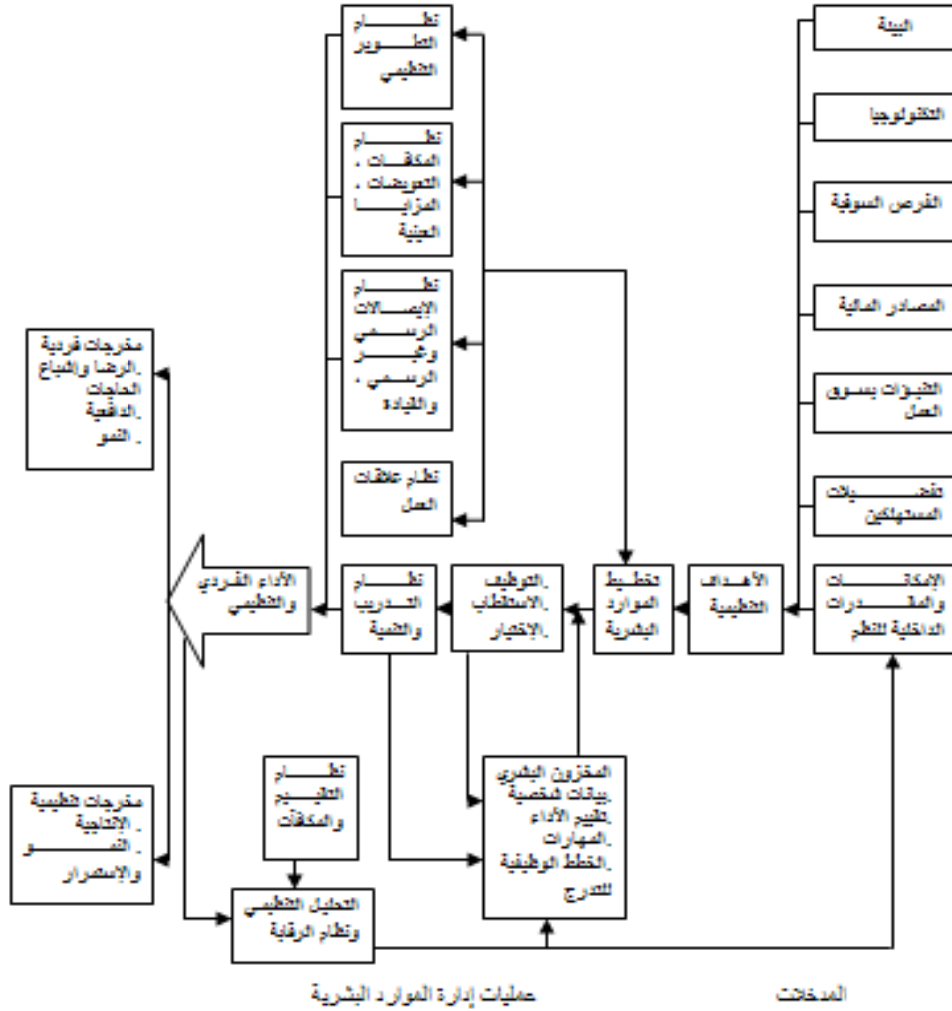
خامسا) النموذج الاستراتيجي لأدارة الموارد البشرية

يوضح الشكل (2) التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد البشرية . ويشير الى أهمية نأثير البيئة ( الداخلية / الخارجية ) على صياغة ووضع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة واستراتيجيات العنصر البشري الخاص بها . وتتمثل خطوات

ومراحل النموذج الاستراتيجي لأدارة الموارد البشرية بالآتي : (Armstrong , 2009 :101)

- ❖ يتم تحديد الأهداف التنظيمية طويلة الأجل والمتمثلة في الرسالة والهدف الأساسي على أساس تحليل ودراسة كلاً من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- ❖ لبداية دورة التخطيط هناك مدخلات وتغذية عكسية من الأداء التنظيمي ودراسة للتوقعات الخاصة بالتكنولوجيا ، توقعات وإتجاهات السوق ، بالإضافة إلى توقعات عن مصادر التمويل ، توقعات عن العمالة وإتجاهاتها ،
- ❖ وهكذا تصبح الأهداف التنظيمية هي المدخل الأساسي الوحيد إلى نظام إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن الأهداف والإستراتيجية الشاملة سوف تستخدم لتكون هي حجر الأساس للتخطيط لنظام إدارة الموارد البشرية .
- ❖ ويتم تحويل ذلك إلى خطط وإجراءات عمل مختلفة سوف يقوم نظام إدارة الموارد البشرية بتنفيذها لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- ❖ ولتحقيق الأهداف التنظيمية فإنه يتم الرجوع إلى خطة الموارد البشرية مع الاستفادة بالمخزون البشري الموجود لدى المنظمة .
- ❖ يهتم النموذج بالأنظمة الفرعية الأخرى الخاصة بالتعديلات في المتغيرات الداخلية والمتمثلة في : التطوير التنظيمي ، المكافآت ، نظام الاتصالات وكذلك نظام علاقات العمل القائم .
- ❖ إن تحديد كل الخطط والإجراءات الخاصة بالأنظمة الفرعية يتم بعد الرجوع إلى كل الأنظمة الأخرى للتأكد من إن هناك تكامل بينها جميعا وعدم وجود تعارض أو إزدواجية .

الشكل (٢) النموذج الاستراتيجي لأدارة الموارد البشرية



**سادساً) دور إدارة الموارد البشرية في مراحل صياغة الإدارة الإستراتيجية**

وتتمثل طبيعة المهام المطلوبة لإتمام كل مرحلة من هذه المراحل ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها بالآتي :

(١)مرحلة التحليل الاستراتيجي : وهي بداية التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد وهي تساعد المنظمة على تحديد موقعها الحالي ( أين هي الآن ) . وهي تحتوي على تحليل للبيئة والمتغيرات الخارجية وكذلك تحليل للبيئة الداخلية للمنظمة . ويجب التفرقة بين البيئة العامة للمنظمة كالمتغيرات السياسية والأقتصادية والأجتماعية والتكنولوجية . والبيئة المباشرة للعمل كالموردون ، والمنافسون ، والمستهلكون ، والعمال ، والملاك وجماعة أصحاب المصالح المختلفة . وبالتالي فإن التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وهو ما يطلق عليه تحليل (S.W.O.T) يوضح كيفية مقابلة نواحي القوة والضعف الداخلية الفرص والتهديدات الخارجية .

(٢)مرحلة إعداد الإستراتيجية : وتعني هذه المرحلة بالإجابة على سؤال (إلى أين نحن ذاهبون ؟) وهذا يتطلب تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التنظيمية . ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية بدور الشريك المتكامل في كل خطوات مرحلة إعداد الإستراتيجية بتحديد الأحتياجات من المورد البشري اللازم لتنفيذ الإستراتيجية والقيام بوضع البرامج التنفيذية للعمل .

(٣)مرحلة تطبيق الإستراتيجية : وفيها يتم تحديد الأفراد الذين سيتولون مسؤولية التنفيذ وتحديد الأنشطة التنظيمية المطلوبة وكيفية تنفيذها . ولتحقيق النجاح في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ، يجب توافر هيكل تنظيمي مناسب مع التوزيع العادل والسليم للموارد التنظيمية ، إضافة إلى توافر نظام مكافآت يحقق رضا العاملين . وتستطيع إدارة الموارد البشرية المساعدة في إختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة بنجاح . ويتحقق ذلك عن طريق تقييم الوظائف بشكل يحقق أهداف الإنتاجية ورضا العاملين ، وتقديم برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تضمن تحديث قوة العمل وإمكانياتها لمواجهة المنافسة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية في مجال الأعمال .

٤) مرحلة الرقابة على الإستراتيجية : وتهدف هذه المرحلة من مراحل صياغة الاستراتيجية إلى التأكد من تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية . وهذا يتطلب المقارنة بين الأداء والنتائج المرتقبة وبين الأداء الفعلي للتنظيم . وفي حالة وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي فتكون هناك القرارات الإدارية التي تؤدي إلى القضاء على هذه الانحرافات . ومن الطبيعي قيام إدارة الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للقيام بتقييم أداء الإستراتيجية وكذلك المقارنة بين البدائل المختلفة في حالة وجود إنحراف للعمل مع منع تكراره مرة أخرى . وهذا يتطلب استمرار نظام إدارة الموارد البشرية بإمداد المنظمة بالأفراد القادرين ، الذين يمتلكون المهارة ، والخبرة ، والمعرفة والاتجاهات ، التي تضمن تحقيق الخطط الإستراتيجية بل وأكثر من ذلك تحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالشكل الذي يضمن رضا المستهلك وتحقيق فرص الاستمرار والنمو المستقبلية (كامل ، ٢٠٠٦)

ويوضح الجدول (١) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية .

(Randall,2000: 124-157)

جدول (١) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية .

مهام الإدارة الإستراتيجية	تطبيقات إدارة الموارد البشرية
صياغة إستراتيجية : * الرؤية . * الرسالة . * القيم . * الإستراتيجية العامة .	* تكوين الرؤية ، والرسالة والقيم للمنظمة * تطوير الرؤية ، والرسالة والقيم في وظيفة إدارة الموارد البشرية . * الموائمة مع مآزر أعلاه في المنظمة .
* تشخيص القضايا الإستراتيجية وتحديد الأهداف . * إنشاء أهداف الأعمال الإستراتيجية	* فهم قضايا الأعمال الإستراتيجية * المساعدة في إنشاء الأهداف القابلة للقياس لتلك القضايا

### سابعاً) التكامل بين استراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية:

برزت جذور حقل دراسة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية . فمنذ بداية السبعينيات ميلادية برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد. وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي ، والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة القوى العاملة ، لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة تصميم هياكل المنظمة تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. لقد تولد اعتقاد بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الإستراتيجي لقيامها بأداء أدوار ذات طابع أدارى (Legge, 1995:311-309). وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شئون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولية يهتم بالعنصر البشرى. ولتفادي تلك المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الإستراتيجي.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنه " نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء". (Storey,1995:271- 313)

لذا يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ أساسية،

وهي:-

- ❖ يشكل البشر أهم الأصول إلى يمكن أن تمتلكها أي منظمة.
- ❖ يمكن أن تحقق المنظمة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- ❖ يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمنظمة دوراً مؤثراً في تحقيق التميز وذلك من خلال قياداتها الإدارية.



وفقاً لـ (Storey,1995) يتميز النموذج المثالي لإدارة الموارد البشرية بأربع عناصر رئيسية، وهى:

١- الافتراضات والمعتقدات: وتدور أهم الأفكار الأساسية حول أهمية العنصر البشرى كأهم الأصول إلى تمتلكها أي منظمة. وتشكل قدرات وولاء البشر العنصر الأساسي الذي يميز المنظمات الناجحة عن غيرها من المنظمات الأخرى. وينبع ذلك من منطلق أهمية التعامل مع العنصر البشرى بعناية ورعاية فائقتين. وأن العنصر البشرى مصدر غير ملموس يستحق أن يعطى الوقت والاهتمام الكافيين. بالإضافة لذلك، لا بد أن ينظر للعنصر البشرى كأصول ذات قيمة عالية وليست كمصدر للتكلفة.

٢- الإستراتيجية: أن إستراتيجية الموارد البشرية انبثقت ونشأت من إستراتيجية المنظمة. لذا لا بد أن تضع إستراتيجية الموارد البشرية في الاعتبار المعوقات والفرص والتي يمكن أن تؤثر في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة . وقد حدد (Guest ,1987: 511) ثلاث مستويات من التكامل:

❖ التوافق الخارجي وتتضمن تكامل سياسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة.

❖ التوافق الداخلي وتتضمن التكامل بين مختلف أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية.

❖ تكامل إدارة الموارد البشرية مع وظيفة المديرين في الصفوف الأمامية.

٣- دور المديرين في الصفوف الأمامية: ويهتم العنصر الثالث بدور المديرين في الصفوف الأمامية. وتنطلق الفرضية من مبدأ أن إدارة الموارد البشرية إذا كانت تشكل أهمية إستراتيجية للمنظمة فلا بد أن تستند إدارتها للمديرين في الصفوف الأمامية. وينظر للمديرين في الصفوف الأمامية كعنصر أساسي لتوجيه

سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة. وتتضمن مسؤوليات المديرين تحديد الرواتب، تقويم الأداء، التدريب والتطوير، تشكيل فرق العمل، تخفيض التكاليف، رفع مستوى الجودة، تلبية احتياجات العملاء، وتحسين الأداء.

٤- الروافع الأساسية Key Levers : ويركز العنصر الرابع على الروافع الأساسية والتي يمكن أن تستخدم لتفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية. ويمكن تعزيز تلك الروافع الأساسية بعملية الاتصال، الأجر مقابل الأداء، التدريب والتطوير، وتحقيق الانسجام بين العاملين. ويمكن استخدام تلك الأدوات الأنفة الذكر ليس فقط للحصول على إذعان العاملين ولكن لكسب ولائهم للمنظمة. والعنصر الأبرز في ذلك التحول من التركيز من إجراءات وأنظمة إدارة الأفراد لتفضيل نبرة جديدة لإدارة ثقافة المنظمة. لذا تشكل فكرة " إدارة تغيير الثقافة" ركيزة أساسية لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

قبل التطرق لأوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد نجد أنه من الواجب أن نميز بين نموذجين لإدارة الموارد البشرية. وفقاً ( Legge ) 1995:312، فإن هناك نموذجين لإدارة الموارد البشرية، هما:

#### ١-النموذج الصعب "Hard".

يركز النظام الصارم لإدارة الموارد البشرية على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة وأنظمة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة. وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام إدارة الموارد البشرية لتوجيه أهداف وإستراتيجيات المنظمة . وفقاً لذلك، فالنموذج الصارم ينظر للعاملين كمورد يجب إدارتهم على غرار إدارة عناصر الإنتاج الأخرى.

## ٢-النموذج السهل " Soft ."

يركز النظام السهل لإدارة الموارد البشرية على تعزيز مستوى الرضا والولاء للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة. ويعترف هذا النموذج بأهمية إدارة الموارد البشرية لأهداف المنظمة، بينما يعكس في نفس الوقت محاولات من قبل المديرين لإيجاد بيئة عمل والتي تركز على تطوير العاملين من خلال ممارسات التدريب، الاتصال والمشاركة، وأهمية الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع والولاء. وفقاً لهذا النموذج، تتعامل المنظمة مع العاملين كمورد ( Guest ; 59-75: Boxall,1996 ; 1987:513 ). ويشكل إبداع، وولاء ومهارات العنصر البشري الميزة التنافسية للمنظمة.

و قدم (Boxall ; Guest) الجدول (2) لتمييز النموذج الصعب من النموذج السهل لإدارة الموارد البشرية.

النموذج السهل	النموذج الصعب
العاملين كمصدر	العاملين كتكلفة
❖ الاهتمام بالبشر	❖ الاهتمام بالسوق
❖ الولاء	❖ الإذعان
❖ التعاون	❖ التحكم والرقابة
❖ التفاوض	❖ عقلائي

## ثامنا ( أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية ( Guest ,1987:519 ) ، وظهرت الكثير من المشكلات الرئيسية التي واجهت هؤلاء الكتاب في محاولتهم، كما لاحظ (Legge, 1995:317)، التأكيد بشكل أساسي عن مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل. وقد استطاع ( Legge, 1995 ) من خلال مراجعته للأدبيات من التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد.

## أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية..... ( ٣٣٤ )

- ❖ إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.
  - ❖ يشكل المديرين في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة أفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين المختصين بشئون الأفراد.
  - ❖ بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية إلى يقوم بها المديرين التنفيذيين.
- وقد حاول ( Legge, 1995:319 ) تحديد أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:
- ❖ إستراتيجية التكامل: تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
  - ❖ الولاء: ولاء العاملين لأهداف المنظمة.
  - ❖ المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
  - ❖ الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
- وتشكل تبني تلك الأهداف ضرورة أساسية للمنظمة لتحقيق الأداء الوظيفي، وحل المشاكل، والتغيير، وخفض معدلات دوران العمل، وتقليل معدلات الغياب عن العمل والشكاوى. ويمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل، وإدارة التغيير، والاستقطاب، والاختيار، ونظام

التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية..... ( ٣٣٥ )

المكافآت، والتطبيع الاجتماعي التنظيمي، والتدريب والتطوير والاتصال.

من خلال مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية سنحاول رسم خارطة لإدارة الموارد البشرية للتعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية التي يوضحها الشكل (٣).

ولمحاولة السؤال عن مدى اتجاه منظمات قطاع الأعمال للأخذ بمفهوم إدارة الموارد البشرية، لابد أن نحدد بوضوح المقصود بإدارة الموارد البشرية .

❖ هل استخدمنا الإطار الإرشادي؟

❖ هل استخدمنا الإطار المفاهيمي؟

❖ هل استخدمنا الإطار الوصفي؟

شكل (٣) خارطة إدارة الموارد البشرية



أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

### تاسعاً) العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال:

وهناك وجهات نظر عن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث تتطلب المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية معينة إلى ممارسات تختلف عن تلك الممارسات التي تتطلبها المنظمات التي تعتمد على إستراتيجيات مختلفة ، والمنظمات التي تعمل لتحقيق الموائمة الأكبر بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجيات الأعمال لغرض تحقيق الأداء الأفضل ، وهناك ثلاث وجهات نظر لإدارة الموارد البشرية وهي:

أ) وجهة النظر الشمولية : تعد بعض ممارسات الموارد البشرية أفضل من الأخريات ، ويجب أن تعتمد جميع المنظمات على هذه الممارسات الأفضل ، وهناك علاقة شاملة بين الممارسات الأفضل للفرد وأداء المنظمة .

ب) وجهة النظر الموقفية : يجب أن تكون ممارسات الموارد البشرية في المنظمة متناسقة مع المجالات الأخرى في المنظمة ، من أجل أن تكون فاعلة ، وتتمثل إستراتيجية المنظمة بكونها العامل الموقفي الرئيس ، والذي يمكن توصيفه كموائمة عمودية .

ج) وجهة النظر الشكلية : يركز هذا المدخل على أهمية نمط ممارسات الموارد البشرية ، ويركز على كيفية ربط نمط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة المتعلقة بالأداء التنظيمي . وقد تم استخدام المصطلحات المتعلقة بمدخل الممارسة الأفضل والموائمة الأفضل في وجهات النظر الشمولية والموقفية ، فيما استخدم مصطلح " الدمج " في وجهة النظر الشكلية .

ويعد المقياس المركزي لنظرية إدارة الموارد البشرية هو الأداء التنظيمي الناجح الذي يعتمد على تقريب الموائمة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية، والتي هي أسلوب يحدد كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد

التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية..... ( ٣٣٧ )

باستخدام وسائل إستراتيجيات الموارد البشرية ، وسياساتها وممارساتها المتكاملة . كما إنها ترتبط بالمنظمة كنظام كلي وتحقق الحاجات المارة عبر المنظمة بشكل عام . إنها لا تكون بمعزل عن البرامج والتقانات ، أو في عملية تطوير ممارسات الموارد البشرية .

وإن 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؟ ، ولاسيما إذا كان هذا الأقران يشير ضمنا إلى تبعية الدور الذي تعيش تحت وطأته إستراتيجية الموارد البشرية ، ولعل تتبع المخطط التطويري ل ( Torrington & Hall,1998 ) ، والذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية (العنزي ، ٢٠٠٧) . وقد نوه (العنزي) إلى إن درجة التكامل بين إستراتيجية 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 نماذج هذه العلاقة بخمسة نماذج وكالاتي :

١. النموذج المستقل :لاتوجد علاقة بحسب فلسفة هذا النموذج بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح ، وهو نموذج كان سائدا لأكثر من عشرين سنة بحسب وصف (العنزي) ، وقد يكون موجودا اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة منها العاملة في الدول النامية ، ويتبين منه إن إستراتيجية الموارد البشرية قد لا تكون محط إهتمام الإدارة .

٢. النموذج التوافقي : بموجب هذا النموذج يعد العاملون مفتاحا أساسا لتنفيذ إستراتيجية المنظمة ، إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع

أوروك للعلوم الإنسانية

المجلد : ٥ - العدد : ٢ - السنة : ٢٠١٢

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 وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الآن وفي المستقبل .

٣. النموذج التحويري : في إطار هذا النموذج يجري تطوير العلاقة خطوة إضافية بإتجاه الأمام كما أفاد (العنزي) ، إذ إن العلاقة تحتاج إلى إتصالات بإتجاهين 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 وإشتراك أكبر للإستراتيجيين .

٤. النموذج الشمولي : ينظر من خلال هذا النموذج لإستراتيجية الموارد البشرية على إنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية ، وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة . وبعبارة أخرى ، فإنها لاتعد وسيلة بقدر ما تعد غاية في آن واحد ، ومن هذا النموذج إشتق (Boxall) فكرته عام (1986) المعروفة بالمنظمة المستندة إلى الموارد (Torrington & Hall , 1998). وقد ساندته في ذلك ( Kelly & Gennarol , 1996) في دراسته عندما تبنت مثل هذه الفلسفة لما حققته من تقدم واضح في المنظمة ، وللمزيد من المعلومات يراجع المصدر .

٥. النموذج التكاملي : تحتل إستراتيجية الموارد البشرية في هذا النموذج مركزاً رئيسياً ، إذ يستند هذا النموذج إلى فلسفة مؤداها انه إذا 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 نحو صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة



وتنفيذها (Torrington & Hall ,1998), والذي وصفاه أنموذج الإستراتيجية الطارئة (Emergency Strategy) ، وهي إستراتيجية مرنة تتحرك لرسملة الفرص الإستراتيجية واقتناصها من دون حذر وتردد من تابعة الدور . وهي بهذا تحقق سبقا في الوصول إلى الأفعال المقصودة للمنظمة .

#### عاشراً) الأستنتاجات والتوصيات:

##### أ : الأستنتاجات:

يمكن أن نستنتج مما سبق بأن الإستراتيجية هي خلق وإيجاد الرسالة ووضع الأهداف التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار القوى والمؤثرات الخارجية وكذلك القوى الداخلية للمنظمة . وتكوين وإيجاد مجموعة من السياسات لتحقيق الأهداف مع التأكيد على أهمية أن يؤدي ذلك كله إلى تحقيق الغرض والرسالة الخاصة بالمنظمة . كما إن هناك شبه اتفاق على أن تتضمن إستراتيجية الموارد البشرية المحاور الآتية :

١. يعتبر العنصر البشري عامل أساسي وخرج في وضع وتكوين الإستراتيجية .
٢. يساهم العنصر البشري بدرجة أساسية وملموسة في تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية .
٣. تعتبر التغذية العكسية عن تطبيق الإستراتيجية مسؤولية أساسية لأدارة الموارد البشرية وذلك بعد القيام بتقييم الأداء .

##### ب : التوصيات:

تتمثل توصيات الدراسة من خلال ملاحظة التحديات التي تواجهها وستواجهها منظماتنا ، التي هي تحديات جسام . تحديات تتطلب صياغة جديدة لأهداف واستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية كمراس مال فكري . وللقادة في منظماتنا على اختلاف مستوياتهم لاسيما في الأدارة العليا دور استراتيجي في هذا الصدد . فلا بد من ترجمة التحديات التنافسية إلى أهداف تدريبية طموحة تتناسب

مع هذه التحديات . ثم ترجمة الأحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية . مع إعتبار ذلك ضرورة أساسية . كما إن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية مستمرة تعني بتحسين أداء العاملين وتطوير فرص وجود إسهاماتهم فرادى وفي فرق العمل في التحسين المستمر . وإدارة الأداء هو جوهر عمل القائد . كما إنها عملية إستراتيجية ضمن أدوار القائد في أي منظمة من حيث إنها تعني بالأعتبرات الأشمل في بيئة المنظمة وبالاتجاه الإستراتيجي لها لبلوغ أهدافها طويلة الأجل . كما إنها عملية متكاملة . فهي - في تكاملها الرأسي - تربط أهداف المنظمة والفريق والفرد بمجالات القدرات الرئيسة . وهي - في تكاملها الأفقي - تربط الأنشطة المختلفة للمنظمة . كما تربط أنشطة إدارة الموارد البشرية لاسيما التطوير التنظيمي وتطوير الموارد البشرية والتحفيز بما يهيئ مدخلا جوهريا لإدارة وتطوير العاملين . وأيضا بين نقاط القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات وربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط إستراتيجي فاعل وتفكير إبداعي مثمر . ومن الأهمية بمكان ، تبني وظيفة إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي على أساس يومي . أي إنها تعمل كجزء من فريق الإدارة ، وتؤكد بأن نشاطات الموارد البشرية تدعم انجاز إستراتيجيات الموارد البشرية بشكل مستمر ومتعلقة بوعي بالنظر إلى إن تلك النشاطات تضيف قيمة .

كما يجب ملاحظة إن نجاح الإستراتيجية يؤدي إلى دمج الموائمة العمودية "أو الخارجية مع الموائمة الأفقية" أو الداخلية ، وقد استنتجا بأن المؤسسة مع دمج تطبيقات الموارد البشرية المشتركة سيكون لها مستوى أداء عالي ، كما إنها تساعد على تحقيق مستويات عالية من الموائمة مع إستراتيجيتها التنافسية . عملية دمج إستراتيجيات الموارد البشرية هي جانب مهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية . بالمقابل ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ضرورية ، إنها ترتبط

بالمنظمة كنظام كلي وتحقق الحاجات المارة بالمنظمة بشكل عام . إنها لاتكون بمعزل عن البرامج والتقانات ، أوفي عملية تطوير ممارسات الموارد البشرية .  
كما لا بد من تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية بهدف تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق والمنتجات ، وهذا يتطلب نوع من الرقابة التوجيهية ، والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمنظمة . وترتبط عملية المراجعة وتقييم إستراتيجيات الأعمال بإستراتيجية المنظمة من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية بتكوين قيمة مضافة كلية عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل الأسواق والمنتجات .

### Abstract

The search of fit requires knowledge of the skills and behaviour necessary to implement the strategy , knowledge of the HRM practices necessary to elicit those skills and behaviours and the ability to quickly implement the desired system of HRM practices .

When considering how to integrate business and HR strategies it should be remembered that business and HR issues influence each other and in turn influence corporate and business unit strategies . It also necessary to note that , in establishing these links , account must be taken of the fact that strategies for change have also to be integrated with changes in the external and internal environments .

Fit may exist at a point in time , but circumstances will change and fit no longer exists .vertical fit difficult is that the business strategy may not be clearly defined , whether horizontal

التكامل بين إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية.....( ٣٤٢ )

integration or fit is achieved when the various HR strategies cohere and are mutually supporting .

### هوامش البحث و مصادره

1- كامل ، مصطفى مصطفى ، " المدخل الإستراتيجي لأدارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الإحلال " ، 2006 .

2- العنزي ، سعد ، الساعدي ، مؤيد ، " فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية " ، محاضرات برنامج الدكتوراه ، كلية الإدارة والأقتصاد ، إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، 2007 .

1. Armstrong , Mechiel , "Strategic Human Resource Management " , 4 th Edition ,2009 .
2. Boxall, P., ' The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm' ,Human Resource Management Journal, Vol.6 No.3, (1996).
3. Guest, D. ' Human Resource Management and Industrial Relations', Journal of Management Studies, Vol.24 No.5, (1987),
4. Hill ,C. W ., & Jones G. R. " Strategic Management Theory : an Integrated Approach " , 2 nd ., ed ., Houghton Mifflin Com ., U. S. A. , ISBH., 1992.
5. Hofer ,Charles , " The Uses and Limitation of Statistical Decision Theory " , Boston , 1980.
6. Legge, K., " Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management", Maidenhead: McGraw-Hill .1995
7. Porter ,M .E., " Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance" ., NewYork.1980.
8. Randall S. Schuler & Susan E. Jackson , " School of Management and Labor Relations' Rutgers University ,(ed) 2000  
Storey, J., " Devlopments in th Management of Human Resources", Oxford: Basi Blackwell. 1995 .