

## فلسفة استراتيجية الموارد البشرية

الأستاذ المساعد الدكتور مؤيد الساعدي  
هيئة التعليم التقني/ المعهد التقني/ المسيب

الأستاذ الدكتور سعد العززي  
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

### المقدمة

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

إن ستكون الدراسة الحالية متوجهة نحو عرض تحليلي لفلسفة متغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالاستناد إلى المعطيات الفكرية في ربط الأسباب فيما بينها للخروج بحصيلة علمية ملائمة في إطار هذا الموضوع الحيوي، وذلك من خلال تنفيذ ثلاث متطلبات أساسية هي.. الإطار الفلسفي لاستراتيجية الموارد البشرية، وأهمية إدارتها لمنظمة الأعمال، والمداخل الفكرية لها في ضوء ممارساتها على مستوى التطبيق.



المدخل التقليدي إلى هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على الكلفة والرقابة، كما أفاد بذلك (Bratton & Gold, 2003: 474)، وهو المدخل الذي يطلق عليه بالمدخل الصلب (Hard Approach)، ليضع الباحث وزملاءه مدخل التركيز على التعلم والالتزام بديلاً لفهم المضمون الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية والذي يطلق عليه بالمدخل المرن (Soft Approach). إن هذا الاتجاه له قوة تأثيرية بين مجمل الآراء السائدة اليوم في النظر لفلسفة الموارد البشرية، فالمدخل الصلب الذي ركز كثيراً على الإستراتيجية والنظام والهيكل، وهو بحسب رأي (Ivancevich, 1998: 7) مدخل موجه نحو الفعل (Action) والشخصية والالتكال المتبادل بين العاملين. واليوم من الصعب على المنظمة أن تركز على العمل بهذه البساطة، في الوقت الذي أخذت فيه فلسفة الموارد البشرية تركز على الأهمية الخطيرة للأشخاص في تكوين ميزة المنظمة، وهذه الميزة التي هي نتاج تنفيذ الإستراتيجية، إذ تقوم كما أشار إلى ذلك (Noe et al, 1994: 34) المنظمة بدعم ميزتها من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ، والتي من أهمها الموارد البشرية، وإذا كان هذا التصور عن الموارد البشرية من أنها وسائل تنفيذ الإستراتيجية، فكيف سيكون التفكير عندما يلاحظ أن الأشخاص أصبحوا هم الميزة التنافسية في إطار اقتصاد المعرفة؟ وهل إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستظل تنبثق عن إستراتيجية الأعمال، أو إن إستراتيجية المنظمة تبني على أساس ما يمتلك العاملين من قدرات إستراتيجية تقود إلى خلق ميزة مستدامة؟ فعلى أساس هذه المنطلقات الفكرية والفلسفية لإستراتيجية الموارد البشرية، إن مفهوم (Torrington & Hall, 1998: 23) سالف الذكر، يبقى مفهوماً عاماً في وصفه لإستراتيجية الموارد البشرية، ولاسيما عندما يقارن هذا المفهوم بما جاء به (Schuler et al, 1998: 17) في وصف قدرات المنظمات الناجحة، عندما وصفها بالمنظمات التي تمتلك تخطيطاً منظماً لمواردها البشرية، وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة، وهذا الوصف لدور وأهمية الموارد البشرية سيحدد الدور الإستراتيجي له في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وكما سيحدد ذلك في الفقرات القادمة.

المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية الموارد البشرية

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

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

الجدول (1) أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية  
في ضوء إستراتيجيات الأعمال

الإستراتيجية	السلوك الشخصي	إستراتيجيات الموارد البشرية
الإبداع	درجة عالية من السلوك الخلاق تركيز بعيد الأمد مستوى عال نسبياً من السلوك التعاوني المتفاعل درجة معتدلة في الاهتمام بالجودة اهتمام معتدل بالكمية، واهتمام مقبول بالعملية والنتائج، وقبول مخاطرة عالية، وقبول درجة غموض عالية وعدم إمكانية التنبؤ	وظائف ذات تفاعل وثيق وتعاون بين الأشخاص والمجموعات تقييم أداء يعكس الإنجاز والأداء طويل الأمد، والإنجازات الجماعية طويلة الأمد. وظائف تسمح للعاملين بتعدد المهارات التي يمكن استخدامها في مواقع أخرى في المنظمة معدلات الأجور تميل لان تكون منخفضة، ولكنها تسمح للعاملين بان يكونوا من ضمن مالكي المنظمة كحزمة اسهم، وتوافر فرص اكبر في اختيارهم مزيج مكونات رواتبهم مسار مهني واسع للعاملين ومدى عالي من المهارات
الجودة العالية	سلوك متكرر قابل للتنبؤ نسبياً تركيز طويل ومتوسط الأمد مستوى معتدل للسلوك المنفرد والتعاون اهتمام عالي بالجودة، واهتمام عالي بالعملية وانخفاض المخاطرة، والتزام بأهداف المنظمة. اهتمام معتدل بالكمية	وصف وظائف ثابتة نسبياً مستويات عالية من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وظروف عمل ووظائف وثيقة الصلة مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصيرة الأمد ومتجهة نحو تحقيق الإنتاج مستوى معتدل من الضمان للعاملين تدريب وتطوير مستمرين للعاملين
خفض الكلفة	سلوك متكرر وقابل للتنبؤ تركيز قصير الأمد أنشطة فردية مستقلة اهتمام معتدل بالجودة اهتمام عالي بالمخرجات، واهتمام بالنتائج، وأنشطة قليلة المخاطرة، ودرجة عالية من الثبات	وصف ثابت نسبياً للوظائف تسمح بانخفاض الغموض تصميم ضيق للوظائف، ومهام ضيقة تحدد الماضي المهني الذي يشجع الخبراء والمتخصصين. تقويم أداء قصير الأمد، يتجه نحو النتائج. مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستعمالها في تحديد الأجور الداخلية. حد أدنى من التدريب والتطوير للعاملين

Source: Schular R. S. & Jackson S., (1987): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices, Academy of Management Executive, 1 (3): 209–13.

لقد أشار (Torrington & Hall, 1998: 27) إلى أن كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة، يعد أحد العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراكهم في الإستراتيجية. وكما أشارا إلى أن المنظمة قد تنتظر إليهم على انهم، إما مصدر كلفة، أو استثمار، وبذلك فإن فلسفة الإدارة في التوجه نحو العاملين، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلاً، ويقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية (عندما يكونون مصدر استثمار) تكون أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، والعكس صحيح.

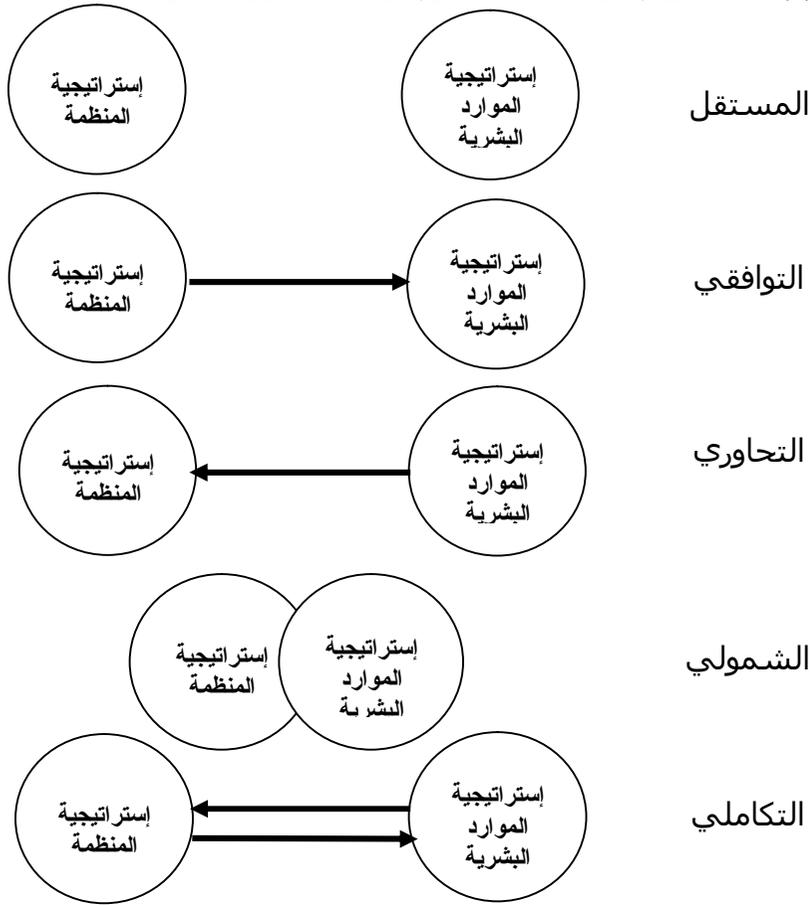
وقد رأى (Ivancevich, 1998: 8) إن هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي:

- 1- الرسالة (Mission) والإستراتيجية (Strategy).
- 2- البناء التنظيمي (Organizational Construction) وكثافة رأس المال (Capital Extension).
- 3- إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management).

يبدو واضحاً من هذه العناصر أن العنصران الأول والثاني يعتمدان بشكل أساس على الوجود البشري، إذ أن الباحث رأى من أن العاملين هم الذين يقومون بالعمل، ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء، وحتى المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج للعاملين بتشغيلها وإدارتها.

وإذا كانت هناك مشكلة تواجه الإدارة العليا عند صياغة قراراتها الإستراتيجية الخاصة بالعاملين، فهي تكمن في ان جميع الموارد والموجودات الأخرى تقم في ضوء المال والمقاييس الأدائية أو التشغيلية، وأما بخصوص العاملين فالأمر مختلف. على هذا الأساس فإن (Bratton & Gold, 2003: 122) قد أشارا إلى أن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وإن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال. وكما أفصح (Callaghan & Thompson, 2001: 22) عن أن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تكمن من خلال الرؤية النوعية للأشخاص الذين يقع أدائهم في قلب إستراتيجية الأعمال. والسؤال هنا، هل إن جميع منظمات الأعمال تنظر إلى هذه الإستراتيجية والموارد البشرية بهذا القدر من الأهمية؟، وهل إن اقتران إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية الأعمال هو المَعول الوحيد لإقرار أهميتها؟، ولاسيما إذا كان هذا الاقتران يشير ضمناً إلى تبعية الدور الذي تعيش تحت وطأته إستراتيجية الموارد البشرية، ولعل تتبع المخطط التطوري لـ (Torrington & Hall, 1998: 26)، والذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، سيظهر الأهمية التي حظيت بها هذه الإستراتيجية، حيث نوها الباحثان إلى أن درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة قد تختلف باختلاف المنظمات ذاتها، وبالتالي فليس من المنطق الحكم على هذه الأهمية من خلال منظور تكامل الإستراتيجية، والذي قد يصلح لمنظمات من دون أخرى، وقد حدد الباحثان نماذج هذه العلاقة بخمسة، وكما تبدو عليه في الشكل (1) وكما يأتي توضيحه لاحقاً.

الشكل (1) العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية



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

بالاستفادة من العنزي، سعد، (2002)، محاضرات مطبوعة أقيمت على طلبات الدراسات العليا  
 لبرنامج الدكتوراه بإدارة الأعمال والعامّة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

### 1- الإيموذج المستقل

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

### 2- الإيموذج التوافقي

بموجب هذا الإيموذج يعد العاملون مفتاحاً أساساً لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، وهذا الإيموذج 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.

### 3- الإيموذج النحاصري

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

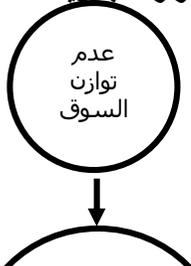
### 4- الإيموذج الشمولي

ينظر من خلال هذا الإيموذج لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على إنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة. وبعبارة أخرى، فإنها لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في آن واحد. ومن هذا الإيموذج اشتق (Boxall) فكرته عام (1996) المعروفة بالمنظمة المستندة إلى الموارد (Torrington & Hall, 1998: 27)، وقصد سائده في ذلك (Kelly & Gennarol, 1996: 22) في دراسته عندما تبنت مثل هذه الفلسفة لما حققت من تقدم واضح في المنظمة.

### 5- الإيموذج الكاملي

تحتل إستراتيجية الموارد البشرية في هذا الإيموذج مركزاً رئيساً، إذ يستند هذا الإيموذج إلى فلسفة مؤداها انه إذ كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد. وقد طور (Butler) هذا الإيموذج عام (1988) من خلال تبني مفهوم الموارد البشرية الموجهة نحو صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتنفيذها (Torrington & Hall, 1998: 29)، والذي وصفاه بإيموذج الإستراتيجية الطارئة (Emergence Strategy)، وهي إستراتيجية مرنة تتحرك لرسملة الفرص الإستراتيجية واقتناصها من دون حذر وتردد من تابعة الدور. وهي بهذا وكما يوضحها الشكل (2) تحقق سبقاً في الوصول إلى الأفعال المقصودة للمنظمة.

الشكل (2) إيموذج (Butler, 1988) للإستراتيجية الطارئة لإدارة الموارد البشرية



**Source: Hall L., & Torrington D., (1998), Human Resource Management,  
4<sup>th</sup> ed., New York, Prentice – Hall Europe.**

## المطلب الثالث: المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

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

(Delery & Doty, 1996: 802) (Gomez et al, 1998: 23); وقد ازداد الاهتمام بها في ثمانينيات القرن العشرين، وقد عث ذلك الاهتمام كل من (Pinnington & Edwards, 2000: 4) & (Mathis & Jackson, 1994: 8)، إلى زيادة المنافسة الحادة بين المنظمات، في الأسواق المحلية والعالمية، إذ ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرتها على الإسهام بأدوار كبيرة تتناسب مع حجم التحديات العالمية، من خلال جعل المنظمة أكثر مرونة للتكيف السريع والفاعل في إطار بيئتها الإقليمية أو بيئة الصناعة، وقد أكد (Gomez et al, 1998: 4); (Ulrich, 1998: 126); (Noe et al, 1994: 34-36)، نفس هذه المسببات مضيفين إليها كذلك، إن هناك تحدياً جديداً طرحته هذه المنافسة يتمثل في الفهم الجديد للزبون ومتطلباته، فضلاً عن التطورات التكنولوجية الهائلة التي تغير في ضوءها كل شيء، مثل مهارات العاملين، وأساليب الأداء، ونمو الحاجة إلى فهم العاملين فهما يتناسب مع قابلياتهم ومعارفهم، والتي سوف تنعكس في المنتج، وبالتالي في توجيه المنافسة. ولم يجد الباحثون سبيلاً لمواجهة هذه التحديات أفضل من إعادة فهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومداخلها، الشائعة والتقرير على مدى فاعليتها إزاء هذه التحديات. فلذا سيجري إيضاح المضمون الفكري لهذه الإستراتيجيات في ضوء مداخلها، على وفق الفقرتين الآتيتين:

## أولاً: المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

حدد الباحثون (Becker & Gerhart, 1996: 779)، (Pfeffer, 1996: 33)، (Robbins & Coulter, 1999: 338)، (Griffin, 1999: 416) المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلين أساسيين هما مدخل التطوير البشري<sup>(1)</sup> (Human Development Approach) والمدخل الاستراتيجي<sup>(2)</sup> (Strategic Approach)، وسيجري عرض المتضمنات الفكرية لهما، وكما يأتي:

(1) يطلق عليها أحياناً تطبيقات أو ممارسات أو سياسات الموارد البشرية.

(1) يشار إليه أحياناً بالمدخل الشمولي أو مدخل التطبيقات الأفضل، أو قد يشار إليه بالمدخل المرن (Soft).

(2) يشار إليه أحياناً بالمدخل المطابقة الخارجية أو العمودية أو المدخل الصلب (Hard).

## 1- مدخل التطوير البشري (Human Development Approach)

يهتم هذا المدخل بتبني مجموعة من التطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر للمهارات والمعارف، وذلك من خلال المشاركة، والتدريب والاتصالات التي تخلق العاملين المبدعين المرين والملتزمين، بما يجعل فهم القابليات المميزة للموارد البشرية المحفزة في المنظمة، فهماً أفضل من فهم المنافسين لتحقيق أداء منظمي عال (Snell & Dean, 1992: 467)، (Steffy & Maurey, 1988: 271)، (Pfeffer, 1998: 46)، (Shermerhoren et al, 2000: 36). ومما يشار إليه هنا إلى أن مؤيدي هذا المدخل، عدوا تطبيقات إدارة الموارد البشرية استناداً لهذا المدخل هي الأفضل من غيرها، وتصلح لتنافسية المنظمة في البيئة المتغيرة باستمرار. ومما يدعم أفضلية هذه التطبيقات، أنها وصفت أوصافاً شتى مثل تطبيقات العمل للأداء العالي، والتطبيقات المتقدمة، وتطبيقات المشاركة العالية. وهذه التسميات تعكس ضمناً اهتمام الباحثين بما تقدمه هذه التطبيقات، والتي هي من وجهة نظر كل من (Gepharat & Buren, 1996)، (Bohl et al, 1996) تطبيقات تدعم كل منها الأخرى، ولها تأثير مباشر أو أساس في زيادة الأداء التنظيمي.

## 2- المدخل الإستراتيجي (Strategic Approach)

تركز الدلالات الفلسفية والفكرية لهذا المدخل، على التلاؤم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الموقفية. وقد وصفت إستراتيجية الأعمال واحدة من أهم المتغيرات الموقفية في فلسفة هذا المدخل، كونها خطة ذات رؤية معينة تبنى على أساس المسح البيئي الخارجي والداخلي، وبالتالي فإن سمة التكيف تمثل روح التوجه الإستراتيجي. وقد ساند هذه الفلسفة عدد من الباحثين أمثال (Arthur, 1994: 670)؛ (Palin, 1996: 340)؛ (Ginter et al, 1998: 348) Torrington & Hall, 1998: 25) ;

إن هذا المدخل ينظر إلى العاملين بوصفهم مورداً ينبغي استخدامه بأسلوب عقلاني منطقي ونزيه، ولذا فإن (Kane, Cranford & Grant, 1999: 494)، تؤكدوا من إن هذا المدخل هو الأكثر تأكيداً على فاعلية الموارد البشرية التي تعد موجودات تخفيض كلفة، وكما يُعتمد في مجموعة الدول الآسيوية - باسيفيكية<sup>(1)</sup>، التي تتنافس من خلال الأسعار المنخفضة، وذلك باستعمال الموارد البشرية رخيصة الثمن، وذلك للقيام بأعمال التجميع على سبيل المثال، وهي وظائف غير ماهرة نسبياً، لذا فإن المنظمات التي تستند إلى إستراتيجية تخفيض - الكلفة تعتمد هذا المدخل في تحقيق أهدافها.

(1) وقد تسمى دول (القرن الآسيوي - باسيفيكي) ويعنى بها مجموعة الدول (استراليا، الصين، الهند، اليابان، كوريا، سنغافورة، تايوان).

وفي إطار تقويم المتضمنات الفكرية والفلسفية لهذين المدخلين، فإن (Kane, Cranford & Grant, 1999: 494) قد افصحوا، ومن خلال جهودهم البحثية، إن أكثر المنظمات، فشلت في تطبيق المداخل المشار إليها في إدارة الموارد البشرية، إذ أنها جاءت بأفكار نظرية لم تترجم من قبل المنظمات باستثناءات محدودة لعدد من الشركات القادة أو المتميزة في العالم. ورأى هؤلاء الباحثون إن دراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لا يمكن النظر إليها على أساس جزئي، أو بشكل ردود أفعال، بقدر ما ينبغي أن تدرس في أطر أقل وصفية.

أما الباحث (Thsi, 1990) وزملاءه لم يكتفوا بهذا التشخيص، بل جاءوا بالمدخل متعدد المكونات، وهو مدخل لا توصف من خلاله إستراتيجية الموارد البشرية على أنها مجرد أسلوب أو إستراتيجية مثالية واحدة لإدارة العاملين، وكان رأيهم هذا مؤسسا على فكرة أن إدارة الموارد البشرية، تكون معرضة لمجموعة واسعة من الضغوط والتوقعات من قبل مجموعات المصالح المختلفة داخل المنظمة، ومجموعة من الضغوط الخارجية، كذلك التي تمثلت حالياً باعتماد الموجودات الفكرية في بناء وتشكيل إستراتيجية المنظمة. وهذه التوقعات قد لا تكون متوافقة أو متطابقة مع المداخل السابقة لإدارة الموارد البشرية في إطار هذه الضغوط والتوقعات. لذلك فإن المدخل الملائم، هو المدخل الذي يحقق فاعلية إدارة الموارد البشرية التي تظهر من خلال قدراتها على تلبية هذه التوقعات.

لقد حددت دراسة (McGregor, Tweed & Pech, 2004: 153)، بعد أربع عشرة سنة مما جاء به (Thsi et al, 1990)، إن المدخل الصلد والمدخل المرن، هما مدخلين غير ملائمين لبيئة العمل الجديدة، وهذا ما يرسخ فكرة الحاجة لمدخل بديل، فتحديث العمل يتطلب مفاهيم جديدة حول راس المال البشري (Human Capital)، وهذا ما دفع على سبيل المثال رئيس الاحتياط الفيدرالي الأمريكي السيد (Alan G. Span) أن يصرح، بقوله بأن الاقتصاد العالمي المتغير سريعا كان قد رفع بشكل واضح مستوى القلق والذعر وانعدام الأمن لدى قوة العمل، بوصفه جزءاً من الحالة الحديثة في عالم اليوم، والذي تصاعد بدورات الازدهار المشهورة للشركات التي يطلق عليها شركات الـ (Dot Com) والتغيير الجوهرى لاقتصاد المعرفة الجديد. لذلك يرى انه من المؤكد ستواجه منظمات الأعمال أموراً غير مألوفة ليس فقط فيما يخص أمن العمل، بل أشار (Lissack & Roos, 2001:57) إلى أن المديرين سيكونون قلقين كذلك، فلم تعد مفاهيم التواصل مع قوة العمل سوى فكرة هشة ووهمية، وإن نعومة التعامل هي ليست كل شيء، كما إن افتراضات التنبؤ لم يعد لها مكان، فسنكون إذن بحاجة ماسة إلى إعادة التفكير بالكفاءات المطلوبة من قبل المديرين لإجاح العمل. وهذا سيواجه على سبيل المثال بشحة المهارات والتخصصات والمتطلبات التشريعية والإبداعات إزاء الوظيفة والسمات المميزة للشخصية الجديدة. وهناك ثلاث نقاط مهمة يتوقع أنها ستتحكم بالمدخل المرتقب لإدارة الموارد البشرية حددها ( Cordes et al, 1999) وهي:

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

ب - مركزية تكوين الربح للأعمال بغض النظر عن مركزها في الاقتصادات الجديدة أو القديمة، إذ أشار (Porter, 2001 : 61) إلى انه على الرغم من أن هناك قواعد جديدة للتنافس اليوم، إلا ان خلق القيمة الاقتصادية الحقيقية يصبح مرة أخرى هو المعيار النهائي لنجاح العمل، وان القيمة الحقيقية للمنظمة هي ليس أكثر من ثغرة بين السعر والكلفة، وتقاس بنحو ثابت فقط بالربحية المستدامة. وهذا يعني أن الربحية هي القيمة الجوهرية للعمل سواء أكانت هيئة اقتصاد قديم ام جديد، وهذا ما أكده (Nebit, 2001: 23) كذلك بوصفه مجال كفاءة لمنظمات التجارة الإلكترونية.

ج - الحدود الغامضة بين الاقتصادات الجديدة والقديمة والخصائص القوية المميزة للاقتصاد الجديد، والتي تميزه عن الاقتصاد القديم. فالعوامل المستقرة مفاهيمياً وأدائياً في إطار الاقتصاد القديم، لم تعد تتلاءم والمفاهيم التي يبدو عليها نوعاً من الرومانسية، على سبيل المثال صناعات غروب الشمس وموجة المعرفة والاقتصاد غير المرئي واقتصاد الفقاعة، إذ لا توجد محكات حقيقية معترف بها لهذه المفاهيم يمكن اعتمادها كما هو الحال في الاقتصادات القديمة.

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

#### ثانياً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهيتها

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

أشار (Mathis & Jackson, 1994: 12)، (Noe et al, 1994: 35)، (Higgins, 1994: 421)، (Ivancevich, 1995: 132)، (Torrington & Hall, 1998: 52)، (Gomez et al, 1998: 17)، (Hall, 1998: 52)،

إلى أن أكثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي، هي كما يأتي :

1 - إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها (Job Analysis & Design Strategy).

- 2- إستراتيجية التوظيف والتعيين<sup>(1)</sup> (Staffing Strategy).
  - 3- إستراتيجية التدريب (Training Strategy).
  - 4- إستراتيجية تقييم الأداء<sup>(2)</sup> (Performance Appraisal Strategy).
  - 5- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning Strategy).
  - 6- إستراتيجية التعويضات (Compensations Strategy).
  - 7- إستراتيجية العلاقات مع العاملين (Employees Relations Strategy).
  - 8- إستراتيجية معلومات الموارد البشرية (Human Resources Information Strategy).
  - 9- إستراتيجية الاتصالات (Communications Strategy).
  - 10- إستراتيجية الانضباط (Discipline Strategy).
  - 11- إستراتيجية الانفصال (Separation Strategy).
- وفيما يلي وصف موجز لكل إستراتيجية.

### 1- إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها<sup>(3)</sup>

أشار (Noe et al, 1994: 57) إلى أن الشركات تنتج منتجاً أو خدمة معينة، ويتطلب ذلك إنجاز عدد من المهمات، تدمج معاً لتكوّن وظائف (Jobs)، وتحليل العمل أو الوظيفة، هو عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن هذه الأعمال أو الوظائف، وأما تصميم الوظيفة، فيتعامل مع اتخاذ قرارات حول أي المهمات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين. وقد أشار (Noe, 1994: 57) وزملاءه إلى أنه يجب أن يكون لطريقة تصميم الوظيفة، ارتباطاً مهماً بالإستراتيجية التنظيمية، لأنها قد تتطلب مهمات جديدة أو مختلفة، أو أساليب مختلفة لإنجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق أو واسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين مدى ضيق أو واسع من المهارات. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن العديد من الأعمال قد تحركت من المديبات الضيقة والمحدودة المهارات إلى المديبات الواسعة بظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنوع برامج مشاركة العاملين مثل حلقات الجودة (Quality Cycles).

### 2- إستراتيجية التوظيف والتعيين

إن استخدام أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة، لا يشكل نهاية حدود هذه الإستراتيجية. فاستقطاب (Recruiting) الأشخاص المهياين للعمل، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف. ومفهوم الاستقطاب، هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل يشمل (French, 1993: 10)، امتدادات هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار (Decenzo & Robbins, 1999: 12)

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

(2) يشار إليها بإستراتيجية إدارة الأداء أحياناً.

(3) ظهرت منذ منتصف عشرينيات القرن الفائت في تجارب شركة هوثورن الشهيرة إذ حددت ممارسات تصميم الوظيفة التي تؤثر على أداء العاملين، وبعد خمسين عاماً من ذلك بين (هاكمان واولدهام) إن تصميم شكل الوظيفة يزيد من دافعية الشخص العامل.

(Selection) من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ثم القرار بتعيينهم (Placement)، ليأتي دور عملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية<sup>(1)</sup> (Organizational Social Normalization) والتي تهتم بالموافاة بين الشخص والمنظمة، وبما يحقق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية (Schneider, 1987: 437)، إذ يتعرف العاملون الجدد على متطلبات أداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان الانسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وواقع الحال في المنظمة، فضلاً عن توقعاتها عنهم، ولعل أحد أهداف إستراتيجية التطبيع الاجتماعي التنظيمي كما يطلق عليها البعض، هي تقليل دوران العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب لشتى الأسباب، إذ أن دور هذه الإستراتيجية يمتد لأبعد من عملية الاختيار والتوظيف.

### 3- إستراتيجية التدريب

التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل (Ivancevich, 1998 : 416). وقد بين (Mabey et al, 2000: 332) إلى أن التدريب الشخصي يجب ربطه بالإجراءات التنظيمية، ليغرس في السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية وجماعية. ومن جانب آخر، وفي إطار تحديد علاقة هذه الإستراتيجية بالإستراتيجيات الأخرى، فقد أشار (Noe et al, 1994: 34) إلى أن إستراتيجية التدريب تقود إلى تحديد اتجاهات إستراتيجيات أخرى وعلى سبيل المثال إستراتيجية التوظيف، إذ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين نوعية المتدربين ومؤهلاتهم الأساسية وبرامج التدريب، وكما أفاد الباحثون إلى أن هذه الإستراتيجية يتحقق من وراءها، ما يأتي :

- أ- التأكد من ان العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.
- ب- زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.
- ج- تدعيم ادراكات العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج أو الخدمة.
- د- التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.
- هـ- العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة، إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي أي احتمال.

وقد لا تعتمد المنظمة وسيلة واحدة في التدريب، إذ أن هناك ضرورة انتقال اثر التدريب والتحقق من فاعليته، وهذا ما يوجب التنقل بين أساليب مختلفة وعلى سبيل المثال أسلوب المحاضرة، ودراسة الحالة، وتمثيل الدور، والمشروعات التطبيقية، وتدريب الحاسوبية<sup>(2)</sup> والتعلم الإلكتروني (E-Learning).

### 4- إستراتيجية تفسير الأداء

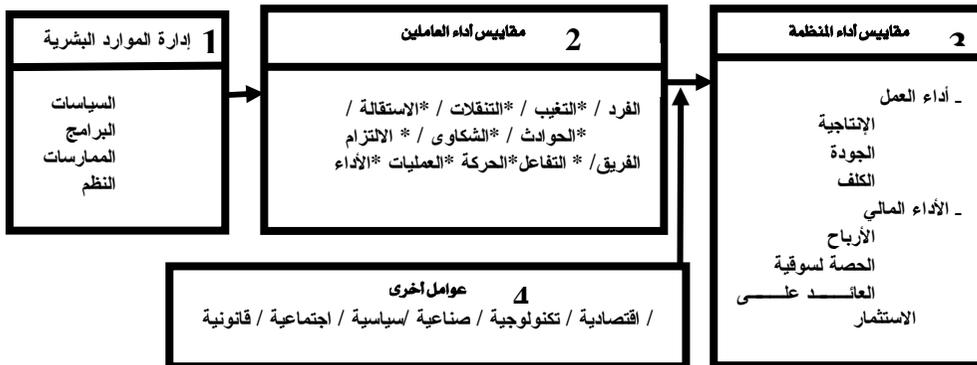
(1) لمزيد من الاطلاع يراجع نموذج (الجذب - الاختيار - التعيين) (Attraction - Selection - Attrition) لدى: Schneider B., (1987). The People Make The Place, *Personnel Psychology*, 14 (4), pp. 437-453.

(2) أشار (ديفزر، 1974 : 254) إلى أن هذا الأسلوب يمثل حالة التفاعل بين العاملين أي (العلاقات غير الرسمية) إذ يتضح للعامل المأخذ للصيقة به، ولاسيما عندما يعزل عن الجماعة، أو يهاجم من مجموعة أخرى، بما يتيح الفرصة أمامه لتغيير سلوكه من دون أن يعتمد تمثيل الأدوار، إذ أن البيئة مصطنعة للدرجة التي يحس فيها أن أنماطه الاجتماعية غير قابلة للتطبيق.

ويطلق عليها أحياناً نظام تقييم الكفاءة، أو تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. وقد بين (Ummings & Worley, 2001: 380) إن تقييم الأداء هو مكوّن واحد من ثلاث مكونات تتضمنها إدارة الأداء، إذ يأتي معها مكوّن تحديد الأهداف وأنظمة المكافآت. وعامة فقد وصفه آخرون بأنه نظام يجري من خلاله مدى كفاءة أداء العاملين لإعمالهم، بحيث تكون هناك مدة من الزمن يقضيها العاملون في وظائفهم يجري من خلالها تحديد مدى هذه الكفاءة. ومما تجدر الإشارة إليه أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير. فالمنظمة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية، والمتمثلة بالعاملين ينبغي أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل، والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية. وتُستعمل إستراتيجية تقييم الأداء لضمان تناسق نشاطات الأشخاص وتناجهم وأهداف المنظمة، وقد صُـدِّقَ مـن

(Noe et al, 1994: 54) هذه الإستراتيجية بمجموعة من النشاطات والنتائج المؤدية إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة، فقد تمتلك المنظمة في حاله الاستقرار أنظمة تقييم أداء تركز على تقييمات أداء ذاتية للعاملين. وهذا يعني أن أولئك الموجودين في أعلى الهرم التنظيمي يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية إنجاز العمل، في حين أن المنظمات التي تستهدف التنويع تستعمل مقاييس كمية للأداء لتقييم العاملين، كون أولئك الذين هم في أعلى الهرم لا يمتلكون معرفة كبيرة بكيفية إنجاز العمل من قبل العاملين في المستويات الدنيا. وإستراتيجية تقييم الأداء في المنظمة لا تعمل لوحدها، فهي جزء من نظام أدائي متكامل يهتم بتحديد القيمة المضافة الناجحة من استخدام الموارد البشرية، وهو كما أشار إليه (Bratton & Gold, 2003: 33) بأنموذج القيمة المضافة، إذ تبرز من خلاله مقاييس أداء العاملين، والتي تقود إلى مقاييس أداء المنظمة بكاملها بوجود عوامل خارجية أخرى وكما في الشكل (3).

الشكل (3) مخطط القيمة المضافة للأداء



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

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

أ- لقد أشار (Bratton & Gold, 2003: 434) إلى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن الإستراتيجيات والبرامج والممارسات والنظم الموجودة في موقع العمل، والتي تؤثر على أداء الفرد والجماعة بشكل كبير ينعكس في أداء المنظمة، مشيراً إلى أن معظم البحوث الحديثة



### 7- إستراتيجية العلاقات مع العاملين

يشار إلى إستراتيجيات الاتصالات والانضباط والفصل من الخدمة، بإستراتيجية العلاقات مع العاملين، وقد اتفق مع ذلك الباحثين (French, 1993: 260)، (Gomez et al, 1995: 416) (Decenzo & Robbins, 1999: 189). وإن هذه الإستراتيجية، تستهدف تنظيم علاقة العاملين من حيث توافر مسالك الإطلاع على قرارات الإدارة، من خلال المذكرات والنشرات وأية وسائل للتغذية المرتدة الأخرى، التي تسهم في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل، أو حل مشاكلهم أو سماع مقترحاتهم، هذا فضلاً عما يضمن انضباط سلوك العاملين ويعزز بالاتجاهات المرغوبة، أو يضمن تركهم المنظمة بشكل إلزامي وعلى سبيل المثال التسريح من العمل (Layoff)، أو طوعياً بالاستقالة (Resignation) أو التقاعد (Retirement).

### 8- إستراتيجية معلومات الموارد البشرية

وصف (Denisi & Griffin, 2001: 531-533) نظام معلومات الموارد البشرية، بأنه مجموعة متكاملة ومترابطة من الأشخاص والأجهزة والبرمجيات التي تجمع، وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية، إلى المديرين لاتخاذ قرارات خاصة بها بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال، وهو يتألف من مجموعة من الأجهزة بوصفها وحدات المعالجة المركزية والطابعات والبرمجيات (Software) وقواعد البيانات (Database) المتمثلة ببيانات عن الموارد البشرية، فضلاً عن إدارة النظام المؤلفة من القائمين على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها (Byars & Rue, 1995: 536)، (Mathis & Jackson, 1994: 582).

## الخاتمة

إن الأساس الفكري لاستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورة عامة، وذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل. فالإدارة العليا لمنظمة الأعمال تبذل جهودها في سبيل خلق حالة التطبيع الاجتماعي التنظيمي، والتلاؤم بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة. كما إن استناد المنظمة إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها، يعني التفكير بوجود كفاء لها أولاً قبل وجود الاستراتيجية ذاتها. أي بمعنى آخر، إن الحاجة لوجود استراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية كفوءة في المنظمة قادرة على إنتاج الاستراتيجيات، ومن خلال امتلاك إدارتها العليا والوسيطي للتفكير الاستراتيجي. وهنا قد يتحول الحديث في إطار المدخل الجديد لدراسة الموارد البشرية وهو المدخل المعرفي للتطوير البشري، من تناول فجوة الأداء والفجوة الاستراتيجية إلى فجوة المعرفة، وهذا يقود بدوره عمل إدارة الموارد البشرية من منطلق الكفاءة والفاعلية إلى منطلق التميز (Excellence Logic)، وبالتالي أن تتحول هذه الإدارة من ضرورة التركيز على الاستراتيجية إلى التركيز على التفكير الاستراتيجي، إذ أن وجود استراتيجية قد لا يقود إلى تفوق تنظيمي لاحتمال عدم مقدرة الاستراتيجية على أن تمتلك مقومات التكيف الطارئ أو المواجهة للحدث، وبالتالي فشلها في إكساب المنظمة المرونة التكيفية اللازمة، بقدر ما يؤدي التفكير الاستراتيجي إلى تلك المرونة، وبذلك ينبغي تبني التركيز على فلسفة محدودة للموارد البشرية الاستراتيجية.

## REFERENCES

- 1- Arthur J., (1994): Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance & Turnover, Academy Of Management Journal, 37, pp. 687-670
- 2- Baird L. I. Meshoulam & G. DeGive, Meshing Human Resources Planning With Strategic Business Planning: A Model Approach. Personnel 60, No. 5 (1983), pp. 14-25.
- 3- Becker B & Gerhart B., (1996): The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance. New York, Progress & Prospects.
- 4- Bratton J. & Gold J., (2003): Human Resource Management: Theory and Practice, 3/e ؛ Great Britain, Bath Press m Bath.
- 5- Callaghan C. & Thompson P., (2001): Edwards Revisited: Technical Control and Worker Agency in Call Centers. Economic and Industrial Democracy, 22, 13.37
- 6- Decenzo D. & Robbins S., (1999): Human Resources Management, 6 /e ؛ New York, John Wiley & Sons.
- 7- Delery J. & Doty H., (1996): Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency & Configurationally Performance Predictions, Academy Of Management Journal, 39 (4), pp. 802- 835.
- 8- Ellerman J. S & Kleiner, (2005), How to Write Excellent Human Resource Policies, Management Development Review, vol. 10, No.1/ 2 / 3, pp. 35-36.

- 9- French W., (1993): Human Resources Management, 3 / e ؛Boston, Houghton Mifflin.
- 10- Gepharat M Marsick V, Van Buren M and Spiro M., (1996): Learning Organizations Come Alive, Training and Development, vol. 50, No. 12, pp. 35.
- 11- Gold J. & Bratton J., (2003): Human Resource Management . 3/e, Great Britain, Balgrave Macmillan.
- 12- Gomez- Mejia L. R, Balkin D. B & Cardy R. L., (1998): Management Human Resource. 10/e, New Jersey, Prentice–Hall, International, Inc.
- 13- Griffin R. W., (1999): Management. 6/e, Boston, Houghton. Mifflin.
- 14- Hall L. & Torrington. (1998): Human Resource Management, 4/e, London, Prentice Hall Europe.
- 15- Hall S., (1998): The Great Moving Nowhere Show. Marxism Today m Nov / Dec, PP. 9–14.
- 16- Handy L, Devine M & Heat L.: (1996): 360 Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon? Breakfasted: Ashridge Management Research Group. London, Rutledge.
- 17- Ivancevich J. M., (1998): Human Resource Management. 7/e, USA, McGraw-Hall Companies, Inc.
- 18- Kelly J. E., (1998): Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves. London, Rutledge.
- 19- Lissack M & Roos J., (2001): Be Coherent, Not Visionary, Long Range Planning. Vol. 34 No. 1, PP. 53–70.
- 20- Mabey C, Saluman G & Story J., (2000): Human Resource Management: A Strategic Introduction . 2/ e, Great Britain, Blackwell Publishing, Ltd.
- 21- Mathis R & Jackson J., (1994): Human Resource Management . 5/e, Minneapolis / St – Paul. Publishing.
- 22- McGregor J, Tweed D & Pech R., (2004): Human Capital In The New Economy: Devil's Bargain? Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, pp. 135–164.
- 23- Noe R. A, Hollenbeck J. R., Gerhard B & Patrick M. R., (1994): Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage, Illinois: Richard D. Irwin.
- 24- Pfeiffer J., (1996): When it Comes to Best Practices: Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things? Organizational Dynamics, 25 (1), pp. 33–44.
- 25- Pfeiffer J., (1998): The Human Equation. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- 26- Pool M & Warner M., (1998): The IEEM Handbook Of Human Resource Management, London, International Thomson Business Press.

- 27- Porter M E., (2001): Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 79 (3), March, pp. 63–78.
- 28- Robbins, S. & Coulter M., (1999): Management. 5/e, New Jersey, Prentice– Hall.
- 29- Rue L & Byars L., (1995): Management: Skills and Application, 7/e, Illinois: Richard D. Irwin.
- 30- Schneider. B., (1987). The People Make The Place, Personnel Psychology , 14 (4), pp. 437–453.
- 31- Schular R. S. & Jackson S., (1987): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, 1 (3), pp. 209–13.
- 32- Snell S & Dean J., (1992): Integrated Manufacturing & Human Resource Management: A Human Capital Perspective, Academy Of Management Journal, 35, (3), PP. 467– 504.
- 33- Steffy B & Maurey S., (1988): Conceptualizing & Measuring the Economic Effectiveness of Human Resource Activities, Academy Of Management Review, 13 (2), pp. 271–286.
- 34- Ulrich D., (1998): A New Mandate for Human Resource, Harvard Business Review, January – February, pp. 123 – 134.
- 35- Weinberger H, Te'eni D. & Frank A. J., (2003): Ontologies of Organizational Memory as a Basis for Evaluation, [www.hait.ac.il/departments/ telem/staff/hadasw.htm](http://www.hait.ac.il/departments/ telem/staff/hadasw.htm).