

تكامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

Integrating strategic management of human resources with knowledge management to achieve competitive advantage in business organizations

سعيدة تلخوخ^{*1}

saida Telkhouch¹

¹ جامعة امحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، s.telkhouch@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2024-03-31

تاريخ القبول: 2024-03-01

تاريخ الاستلام: 2023-11-13

ملخص:

جاء هذا البحث بهدف دراسة مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال التكامل مع إدارة المعرفة، وذلك باعتماد المنهج الوصفي التحليلي. حيث تبين أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسمح بالتكامل مع إدارة المعرفة لإنتاج ميزات تنافسية مرتبطة بالتكاليف، الكفاءة، أو الخدمات الوظيفية؛ وهذا من خلال: وحدات العمل، الفرق، التعاون، الاتصال، خدمة رأس المال البشري، تسهيل المعرفة، إنشاء العلاقات والانتشار السريع. **كلمات مفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ إدارة المعرفة؛ الميزة التنافسية. **تصنيفات JEL:** M19, J59.

Abstract:

This research aims to study the contribution of strategic human resources management in achieving competitive advantage for business organizations through integration with knowledge management, by adopting the descriptive and analytical approach.

It has been shown that strategic management of human resources allows integration with knowledge management to produce competitive advantages related to costs, efficiency, or functional services. This is through: business units, teams, collaboration, communication, human capital service, facilitating knowledge, establishing relationships and rapid deployment.

Keywords: strategic human resource management; knowledge management; Competitive advantage..

Jel Classification Codes: J59 , M19.

1. مقدمة:

أصبح مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية شائعاً في مجال الموارد البشرية، والهدف من اعتماد هذا المدخل يعود إلى رغبة منظمات الأعمال في استخدام الموارد بفعالية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

يأتي نجاح إدارة منظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة، وهو أمر مهم في تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية اللازمة وتحسين الأداء والتنافسية، لذلك تولي منظمات الأعمال اهتماماً كبيراً لها وتعتبرها مصدراً أساسياً لتحقيق النجاح في مختلف البرامج والخطط والأنشطة، فضلاً عن تحقيق الميزة التنافسية، فمن المهم إدارة العمل في الوقت المناسب.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخلات وتمثيل للخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة لجميع منظمات الأعمال خاصة المنظمات الخدمية منها، والتي تسمح لها بإدارة الموارد البشرية وفقاً لنهج إستراتيجي وبعد متكامل مع إدارة المعرفة.

لذلك، نهدف من خلال هذا البحث إلى توضيح المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، والمتطلبات المعرفة لتطبيقها من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

1.1. إشكالية البحث:

يمكن تلخيص الإشكالية في السؤال التالي:

كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال التكامل مع إدارة المعرفة؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
- ما ماهية إدارة المعرفة؟
- كيف يمكن تحليل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟
- كيف تتفاعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة ؟

3.1. الفرضيات:

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي متعلقة بتطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية في توظيف الموارد البشرية؛
- إدارة المعرفة هي وظيفة تتعلق باستقطاب المعرفة؛
- يمكن تحليل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بالاعتماد على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- تتفاعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة كضرورة حتمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

4.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى التعريف بمفهوم كل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة، ومن ثم تحليل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ودراسة سبل تحقيق هذه الأخيرة من خلال تفاعل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة.

5.1. أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وبالأخص لارتباط هذه الأخيرة مع إدارة المعرفة، حيث يمكن استغلال هذه العلاقة من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

6.1. الدراسات السابقة:

1.6.1. دراسة (جردير و مقراش، 2021):

جاءت الدراسة بهدف اختبار أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية. حيث تم تقسيم إدارة المعرفة إلى أربعة أبعاد: توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة. حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من الموظفين بشركة الخزف الصحي بالميلية. وقد توصلت الدراسة الى أن توليد المعرفة وتشارك المعرفة يؤثران على الميزة التنافسية إيجابيا، بينما خزن المعرفة وتطبيق المعرفة فليس لهما تأثير على الميزة التنافسية.

2.6.1. دراسة (داسي و موسي، 2020):

جاءت هذه الدراسة لتحليل أهم نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. حيث توصلت الى أن المؤسسات الناجحة تعتمد على مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتوائم بين هذه الأخيرة واستراتيجية المنظمة، حيث يعد المورد البشري استراتيجيا لأنه يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويمكنها من تحقيق المزايا التنافسية.

3.6.1. دراسة (سعيداني، 2017):

جاءت بهدف تقديم إطار فكري حول مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال ذلك انطلاقا من إشكالية متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. حيث توصلت الى أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي الى فوائد عدة، كما يعتبر الافراد العنصر الأساسي في عملية إدارة المعرفة التي تتطلب بدورها عدة مقومات منها: الثقافة التنظيمية، بنية تقنية داعمة، بنية تنظيمية مرنة، دعم والتزام الإدارة العليا، تحفيز المبادرات الفردية والجماعية المساندة لادارة المعرفة.

7.1. تعليق على الدراسات السابقة:

بالنسبة لدراسة (جردير و مقراش، 2021) ، تناولت متغيري إدارة المعرفة والميزة التنافسية وأهملت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

بالنسبة لدراسة (داسي و موسي، 2020) ، فإنها تتوافق مع دراستنا من حيث تناولها لموضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال التركيز على أهم نماذجها، غير أن نقطة الاختلاف تكمن في أن دراستنا الحالية قامت بالربط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

بالنسبة لدراسة (سعيداني، 2017) ، فإنها تتوافق مع دراستنا من حيث تناولها لموضوع إدارة المعرفة، غير أن نقطة الاختلاف تكمن في دراسة قطاع التعليم العالي، بينما دراستنا الحالية تهتم بمنظمات الاعمال، كما أن دراستنا تربط بين إدارة المعرفة والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وسبل تحقيقها للميزة التنافسية.

8.1. منهجية البحث:

تتضمن هذه الورقة البحثية المحاور الرئيسية التالية:

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- ماهية إدارة المعرفة؛
- تحليل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- تفاعل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة دعما للتنافسية.

2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لقد انتقل مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفهوم التقليدي لاعتبار الموارد البشرية جزء من عوامل الإنتاج إلى المفهوم الحديث الذي يعد الجزء الإبداعي الفاعل، الموجه والنشط، هذا زاد من اتجاه مفهوم إدارة الموارد البشرية وأعطاه بعدا استراتيجيا، مما ساهم وفقا للاستراتيجية العامة لمنظمات الأعمال في تغيير أعمالها.

1.2. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية صنع القرار لتحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وتعزيز إستراتيجية منظمة الأعمال وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. (غربي، 2017، صفحة 93)

حيث يتعلق الامر بتطوير وتنفيذ مجموعة سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تنتج الكفاءات وسلوكيات العاملين، وفق ما تحتاجه منظمات الاعمال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (ديسلر، صفحة 59)

2.2. عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي: (غربي، 2017، صفحة 93)

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بمنظمة الأعمال لتحديد الفرص التهديدات؛
- اجراء البحوث وتحليل نظم الموارد البشرية لتحديد مواطن القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لمعالجتها؛

- صياغة بدائل إستراتيجية الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية منظمة أعمال تنافسية؛
- تطوير الخطط والسياسات والبرامج الوظيفية للموارد البشرية؛
- رصد إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

3.2. مساهمات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتيح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التعامل مع الموارد البشرية كمورد إستراتيجي، حيث تدور حوله بقية الموارد الأخرى، ويمكن لمنظمات الأعمال الاستفادة من مساهمات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتمثلة في ما يلي: (بودلة، 2016/2015، الصفحات 47-48)

1.3.2. المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير:

إن وفرة الكفاءات البشرية وصيانتها تتيح لمنظمات الأعمال قدرة عالية على استخدام التقنيات الحديثة والاستفادة من كمية هائلة من المعلومات المتاحة؛ وذلك بفضل الأنشطة الاستراتيجية التي حققتها في التعامل معها في ضوء العولمة، حيث لا تعاني المنظمات من فقر المعلومات، لكنها تجد صعوبة في اعتمادها وتحليلها بسبب التغير المتسرع في البيئة التنافسية؛ لذلك، تعتبر الأصول البشرية إستراتيجية يجب إدارتها بعناية، ويجب أن تكون جزء لا يتجزأ من عناصر الإدارة الإستراتيجية .

أدت التغيرات التي أصبحت سمة من سمات البيئة وأنشطة منظمات الأعمال، إلى ظهور بيئة تتميز بعدم اليقين، وانخفاض في القدرة على التنبؤ، وبالتالي فإنه في ظل هذه الظروف والمتغيرات أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وسيلة لتقليل أثر عدم التأكد البيئي؛ لإظهار النتائج المطلوبة لفعالية المنظمات.

2.3.2. التشخيص البيئي والاستخبارات التنافسية:

تعد عملية التشخيص البيئي شرطاً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي، حيث تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن انجازها؛ وتركز على معرفة الاتجاهات المستقبلية حول المتغيرات التالية: الخصائص الديمغرافية، المهارات الفنية والتقنية، الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، والتشريعية؛ وتشمل وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحديد فعالية الأفراد الذين يعملون على الانتقال داخل منظمات الأعمال المنافسة، ونوعية المهارات التي يحاول المنافسون جذبها، فضلاً عن الذكاء التنافسي.

يمكن أن تكون معرفة بعض المعلومات التي يمتلكها المنافسون نقطة انطلاق للاستجابة للتهديدات المحتملة؛ وبغض النظر عن شكل الصلة بين الموارد البشرية وعمليات الإدارة الإستراتيجية، والتنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاجهم منظمات الأعمال لدعم إستراتيجيتها هي واحدة من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

3.3.2. تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد:

تؤدي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دوراً أساسياً في تقييم إمكانية تطبيق الإستراتيجية وعرض نتائج هذا التقييم كإحدى مدخلات عملية تشكيل الإستراتيجية؛ حيث أن جوهر العملية الإستراتيجية يركز على تخصيص الموارد حتى تتمكن منظمات الأعمال من تحقيق ميزة تنافسية، فبعض الوحدات والادارات

تساهم في تحقيق هذه الأخيرة قادرة على استخدام هذه الموارد، مما قد يساهم في تعريض الأفراد العاملين إلى الإحباط وانخفاض روحهم المعنوية؛ وهنا يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في العمل على التخفيف من هذا الشعور، وتقليل الشكوى بين هؤلاء الأفراد؛ وفي معظم الحالات، عندما تكون هذه المجالات محرومة من الموارد، فإن معاملة الأفراد هي عامل مهم في التنفيذ الناجح للإستراتيجية .

4.3.2. كفاءة استغلال الموارد المتاحة:

تتعامل منظمات الأعمال مع مواردها البشرية على أساس أنها استثمار يسمح لها بالتحكم في الموارد المتبقية، حيث يتم تجهيز الموارد البشرية بقدراتها ومؤهلاته بما يوفر لها القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية؛ فمنظمات الأعمال التي لديها الموارد المادية والتكنولوجية المتقدمة لن تكون قادرة على إدارتها بكفاءة، ما لم تكن قادرة على تحقيق الاستغلال الجيد لهذه الموارد بمهاراتها البشرية المناسبة. إذ يجب أن تحدد القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا المتعلقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية جودة وعدد المكلفين بتنفيذها؛ وتعد هذه الخطوة من صلاحيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهي المسؤولة عن تلبية احتياجات مدير العمليات، ويتم ذلك من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة، ويقدر ما يكون القرار عاجلا للتنفيذ وذي أهداف واسعة، فإن الحاجة لتقاسم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها تكون ملحة أيضا.

5.3.2. المساهمة في مواجهة التحديات البيئية:

أصبحت منظمات الأعمال تواجه عددا من التحديات البيئية الداخلية والخارجية، مما يزيد من الحاجة الى اعتماد نهج إستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، والتي تقف دون نمو منظمة الأعمال لمواجهة تلك التغيرات؛ ويرجع السبب في التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل إلى :

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والحوافز والمزايا الممنوحة لهم، وهذا ينعكس سلبا على ولائهم لمنظمة الأعمال؛

- إحساس الأفراد بانخفاض في كمية المعلومات المتاحة والضرورية لأداء عملهم؛

- إحساس الأفراد بعدم الموضوعية وعدم الوضوح في كيفية تقييم أدائهم؛

- مطالبة الأفراد بالمشاركة بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؛

- انخفاض الشعور بالاستقرار الشخصي والأمان الوظيفي، بسبب النقص في بعض المهارات

اللازمة للعمل، نتيجة للتطور التكنولوجي السريع؛

- شعور الأفراد بأن الإدارة غير قادرة على التعامل مع المشاكل، ويتميز هذا العجز بمظاهر

متعددة، بما في ذلك ليس فقط العجز المعنوي والمادي، ولكن أيضا عجز الكفاءة.

4.2. الميزات التنافسية الناتجة عن الادارة الاستراتيجية الموارد البشرية:

في معظم الأحيان تتداخل عدة عناصر لتشكيل الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال. وهذا ينطبق على الموارد البشرية، لذلك نركز على ميزات الموارد البشرية التي تسمح لمنظمات الأعمال بالحصول

على قدرات تمييزية أو مزايا التكلفة وكيفية إدارتها، وفي هذا الخصوص يمكن تحديد الخصائص الأساسية الثلاث للموارد البشرية على النحو التالي: (مداح عرايبي، 2011)

1.4.2. الميزات المرتبطة بالتكاليف:

تركز منظمات الأعمال بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال التحكم على التكاليف. حيث تمثل تكاليف وأجور الموارد البشرية نسبة كبيرة في هيكل التكلفة، حيث يتم تحديد أهميتها من خلال طبيعة وحجم أنشطة منظمة الأعمال، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة. إن السيطرة على هذه العوامل يؤثر على الاختلافات التنافسية بين منظمات من خلال تغيير توطين مصانعها بحثاً عن عمالة أرخص لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية. كما أنها ميزات تنافسية إستراتيجية ناتجة عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية للاستفادة من تأثير الخبرة والتعلم.

2.4.2. الميزات المرتبطة بأشكال الكفاءة:

من غير الممكن فصل الكفاءة على التكنولوجيا أو المنتج كوسيلة يتم من خلالها تجسيد المعرفة والمهارات واستخدامها، وعليه يربط العمل قيمة المنتج أو التكنولوجيا التي تم الحصول عليها بقيمة الكفاءة أو الحرفة التي أنشأتها. وبالتالي فإن ميزة المهارة أو الحرفة التي تسمح للعمل بتمييز المنتجات يتم تشكيلها في منظمات الأعمال، وهي تتعلق بالدرجة الأولى بمهارات الأفراد في إعطاء الصفة الشخصية للمنتجات.

وتتميل منظمات الأعمال إلى الاستفادة من هذه الحرفية والمهارة لتوسيع أنشطتها أفقياً وعمودياً، والتي يتم نشرها وتوسيعها في جميع مراحل الإنتاج في التناسق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. الأمر نفسه ينطبق على التوسع الرأسي حيث يتم نقل هذه الحرفية إلى مجالات نشاط أخرى، مما يسمح للعملاء بالتعرف على المنتجات المختلفة وربطها على أنها تحتوي نفس المهارات والحرفية.

3.4.2. ميزات تقديم الخدمات الوظيفية:

يشتهر القطاع الصناعي بالتطور والنمو واسع النطاق لأنشطة الخدمات في جميع المراحل وعلى مستوى مجالات الأنشطة وتساهم الموارد البشرية في ذلك من خلال تقديم خدمات بمستوى عال من حيث الأداء والتنفيذ وهذا يجعل بعض منظمات الأعمال أفضل من منافسيها لأن لديهم وظائف يشرف عليها موظفون وإطارات ذوو خبرة وتأهيل عالي.

3. ماهية إدارة المعرفة:

يشير مصطلح المعرفة إلى الأجزاء الإجرائية ومكونات عملية اكتساب المعرفة اللازمة وتشكيلها واتخاذ القرارات ووضع خطة إجرائية للتطبيق العملي.

1.3. تعريف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي عملية تحديد الأصول المعرفية لمنظمات الأعمال، واكتسابها للاستفادة منها وصانيتها وتداولها ودعمها وتحقيق القيمة المضافة وإدارة أصول المعرفة عبر جميع فئات أصحاب المصالح المختلفة. (جمال و غانم، 2021)

2.3. أنواع المعرفة:

يوجد نوعين من المعرفة هما: (محمود عوض، 2012، صفحة 410)

1.2.3. المعرفة الضمنية:

يقصد بها معرفة معقدة (مركبة) متراكمة في أذهان الأشخاص الذين لديهم مجموعة واسعة من المعرفة في شكل معرفة وفهم نوعيين لأنه ليس من السهل فقط رؤيتها، والتعبير عنها، ولكن أيضا المعرفة الشخصية، والتي يصعب تشكيلها، وبالتالي يصعب تشكيلها أو إشراك الآخرين بها. وتتألف المعرفة الضمنية من: الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الداخلية ووجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والارتباطات وفرضيات العمل والاستراتيجيات.

نظرا لأن المعرفة الضمنية تتضمن أبعادا معرفية مهمة مثل النماذج العقلية، والمعتقدات والحدس، يمكن تحسين هذا النمط من المعرفة باستغلال خبرة التجارب السابقة في البيانات الجديدة.

2.2.3. المعرفة المعلنة: (الصريحة):

وهي المعرفة التي يمكن مشاركتها مع الآخرين، بما في ذلك البيانات والمعلومات التي يمكن استرجاعها وتخزينها في الملفات والسجلات، بالإضافة إلى البيانات المخزنة والمتعلقة بسياسات تنظيم الأعمال والإجراءات والبرامج والميزانيات والمستندات والتقييم والاتصالات العمليات الوظيفية المختلفة. ويتعلق الأمر بالمعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والكلام ومشاركتها من خلال البيانات والمعادلات العلمية ومواصفات المنتج، وبالتالي يمكن نقل المعرفة المعلنة بسهولة إلى الأفراد. فالمعرفة المعلنة هي المعرفة المتاحة مباشرة من حيث الفحص والاستخدام، وبالتالي يمكن الوصول إليها لأنها متاحة للعقل الواعي أو تتكون من وثائق أو إجراءات أو برمجيات أو أشكال أخرى.

3.3. أهمية إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في مايلي: (بن عنتر و حميدي)

- تعد إدارة المعرفة فرصة هامة لمنظمات الأعمال لخفض تكاليفها وزيادة أصولها الداخلية لتوفير إيرادات جديدة؛
- هي منهجية منظمة ومتكاملة لتنسيق نشاطات منظمات الأعمال في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تحسين قدرة منظمات الأعمال على الاحتفاظ بالأداء وتطويره بناء على الخبرة والمعرفة؛
- تمكن إدارة المعرفة منظمات الأعمال من تحديد المعرفة اللازمة وتوثيقها وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة مفيدة لاستثمار رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال بما يوفر وصولا سهلا وعمليا إلى المعرفة؛
- توفر فرصة لاكتساب ميزة تنافسية دائمة لمنظمات الأعمال من خلال المساهمة في تمكينها من اعتماد ابتكارات في شكل منتجات جديدة.

4.3. فوائد إدارة المعرفة:

تتمثل الفوائد المتوقعة من اعتماد إدارة المعرفة في منظمات الأعمال في النقاط التالية: (بن برطال، 2017، الصفحات 117-118)

- الحفاظ على الكفاءات وتطويرها وتنميتها خبرة الموظفين؛
- زيادة رضا العملاء وولائهم؛
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعوائد؛
- تطوير عملية صنع القرار والتفاعل، وتقليل وقت الاستجابة؛
- زيادة ديناميكيات التغيير والتحسين الى طريقة جديدة للعمل؛
- تحسين المعرفة حول البيئة (اليقظة)؛
- رفع مستوى الابداع وخلق فرص عمل جديدة وتطوير المنتجات.

5.3. عوامل نجاح إدارة المعرفة:

تتمثل عوامل نجاح إدارة المعرفة في العناصر الآتية: (رزق الله، 2021، صفحة 87)

- الابتكار وإبراز فرص المشاركة والتعلم المستمر للأفراد؛
- تشجيع ومكافأة روح التعاون والتعلم الجماعي والتأكيد عليها بشكل دائم؛
- إنشاء نظام لفهم ومشاركة التعلم؛
- تطوير رؤية جماعية ودفع العاملين للمشاركة بالرؤيا؛
- تحديد وتطوير القادة لبناء ودعم نماذج التعلم على المستويات التنظيمية الفردية والجامعية؛
- تطوير فهم مشترك على المستوى المعني، ومن ثم التحول التدريجي على مستوى التنظيم بأكمله؛
- السماح المتكرر للأفراد ببدء المناقشات والحوار وتوضيح ما هو صلب المعرفة لتحقيق العمل؛
- دعم الافراد لتحديد عوامل نجاح المعرفة ومتطلباتها، مضامينها وتطبيقاتها لإنجاز أعمالهم؛
- التركيز على تدفق المعرفة أكثر من التركيز على تخزينها؛
- تركيز المديرين على الوضع المتميز لمنظماتهم خلال مقارناتهم المرجعية في عملية تنظيم الأعمال للتعلم؛
- انشاء منظمات أعمال غير محدودة مما يعني سلوكا متفتحا، أي أن الافراد يتصرفون دون الالتزام بالولاء الوظيفي ويبحثون عن افكار جديدة؛
- كجزء من النظام الاشمل للحوافز والمكافآت، تقديم خطة دفع قائمة على المهارات لمساعدة الموارد البشرية على التفوق في المهارات الجديدة المناسبة للاستراتيجية والقدرة التنافسية.

4. تحليل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

تسعى منظمات الاعمال إلى أن تكون أفضل من منافسيها في ضوء تعقيد البيئة التي تعمل ضمنها.

1.4. مفهوم الميزة التنافسية:

يعرّف PORTER الميزة التنافسية كعنصر من عناصر تميز منظمات الاعمال ويمكن تحقيقه من خلال اتباع استراتيجيات تنافسية معينة. (وهاي، 2017، صفحة 321)

بغية تعريف الميزة التنافسية بشكل واضح، يمكن تقديم خصائصها، والتي قد تستخدم من طرف منظمات الاعمال لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص متمثلة في: (بشير، 2012، صفحة 178)

- تبنى على اختلافات وليس أوجه التشابه (الابتكار والإبداع)؛
- تم انشاؤها على المدى الطويل للتخصص في الفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛
- مستمدة من توقعات و حاجات العملاء؛
- تقديم أهم مساهمة في نجاح الأعمال؛
- تقديم نوعية متميزة بين موارد منظمة الأعمال و الفرص داخل البيئة؛
- طويلة المدى و صعبة المحاكاة من طرف المنافسين؛
- توفير أساس للتحسين في وقت لاحق؛
- تقديم التوجيه والدافع لكل منظمة الأعمال.

2.4. أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع. (بن عودة و غويني، 2019، صفحة 32)

1.2.4. التكلفة:

هذا يعني قدرة منظمة الأعمال على تصميم وتصنيع وبيع المنتجات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وفي الاخير يحقق عوائد أكبر أو بمعنى آخر، قدرة منظمة الأعمال على إنتاج وبيع منتجاتها بسعر أقل من معدل سعر المنافسين.

2.2.4. الجودة:

الجودة تعني توفير المنتجات ذات المواصفات الراقية التي تلبي احتياجات العملاء أو تتطابق مع هذه المتطلبات، ومدى تهيئة المنتج للاستخدام .

3.2.4. المرونة:

المرونة هي قدرة منظمات الأعمال على التكيف من حيث نظام الإنتاج كاستجابة للتغيرات المفاجئة في الطلب وخصائص المنتج المطلوب، دون أخطاء فنية مؤثرة سلبا على الجودة .

4.2.4. التسليم:

بعد التسليم يعني تسليم المنتج الى الموقع والوقت المطلوبين عن طريق سرعة التكوين والتحضير والتسليم في الوقت المحدد؛ كذلك أسرع وقت للتسليم.

5.2.4 الإبداع:

عملية تستخدم فيها منظمات الأعمال مهاراتها ومواردها لتوليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى إنتاج يتميز بالحدثة والأصالة ويضيف قيمة للمنظمة ويخلق ميزة تنافسية لها.

3.4. عوامل نجاح بناء الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال:

يعتمد بناء وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال على العوامل التالية: (دحماني، 2018، صفحة 186)

- تحسين جودة الموارد المستخدمة لتحقيق المنتج وتعظيم العائد؛
- تطوير وتفعيل العمليات باستخدام أساليب الإدارة الحديثة، مثل إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للأداء؛
- إتباع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسين في البيئة التنافسية للمنظمة؛
- إنشاء وتطوير أسواق جديدة، وإعطائها الأولوية التنظيمية للاستثمار والتمتع بمراكز تنافسية فريدة، وضمان فترة أطول قبل وصول منافسين جدد لهذه الاسواق؛
- عدم اقتصر الجهود التنافسية على جودة المنتج أو السعر، بل على استخدام كل طاقات وقدرات الإدارة للوصول الى الأسواق وارضاء العملاء بفعالية؛
- تنسيق وتكامل جميع الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها منظمة الأعمال بداية من تصميم المنتج إلى خدمات ما بعد البيع؛
- بناء وتطوير مزايا تنافسية في اقصر وقت واستثمار عوامل الوقت للإبداع في مزايا جديدة وادخالها للسوق قبل المنافسين؛
- تستند الجهود المبذولة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية الى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يتم وضع الخطة الإستراتيجية لها بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة واهدافها العامة ؛
- توظيف موارد بشرية بارزة وقادرة على الابداع وتنشيط وتفعيل التقنيات وتنفيذ الخطط الإستراتيجية بشكل فعال لبناء وتعزيز الميزة التنافسية على جميع المستويات.

5. تفاعل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة لدعم التنافسية:

تواجه منظمة الأعمال جملة من التحديات في بيئة عملها الخارجية، مما يؤدي إلى وجود قوى متعارضة تجبرها على تحقيق الاتساق والتوافق باعتماد جميع طاقاتها البشرية لتحقيق تفاعل بناء مع هذه

التحديات والتغيرات، وهذا يضمن التفاعل بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

1.5. أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على إدارة المعرفة:

تؤثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على المعرفة وإدارة المعرفة بطرق عدة، ومنها: (تبروت، 2016، صفحة 259)

- دعم ثقافة مفتوحة حيث تؤكد القيم والمعايير على أهمية تبادل المعرفة؛
- تشجيع مناخ من الالتزام والثقة؛
- تسهيل تبادل المعرفة من خلال الشبكات ومجموعات الممارسة وفرق العمل؛
- تقديم المشورة حول استراتيجيات وسياسات التوظيف وتقديم خدمات تضمن الوصول الى الافراد المؤهلين الذين يساهمون في خلق المعرفة وتبادلها، وتوفير فرص العمل؛
- تقديم المشورة حول كيفية تحفيز الموارد البشرية لتبادل المعارف والمكافأة؛
- وضع عملية لإدارة الأداء تركز على تطوير المعرفة وتبادلها؛
- تطوير التعلم المؤسسي والشخصي بما يساهم في تبادل المعرفة؛
- إعداد وتنظيم حلقات العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية والندوات حيث يمكن تبادل المعرفة بين الافراد؛

- تطوير أنظمة لالتقاط وترميز المعرفة الصريحة والضمنية.

2.5. الدمج والتكامل بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة:

هناك العديد من المجالات المشتركة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة بما في ذلك وحدات الاعمال، وإنشاء الفريق، والتعاون متعدد الوظائف، وتدفقات الاتصالات داخل منظمات الأعمال. حيث يتطلب إنتاج المعرفة تفعيل استراتيجية توظيف الافراد ومساعدتهم على التعلم والتطور، وتشجيعهم على المشاركة في الشبكات المهنية ومجموعات الممارسة التي تتجاوز الحدود التنظيمية، والتي تحقق بيئة داعمة من خلال إدارة استراتيجية فعالة للموارد البشرية وفرق العمل لحل المشاكل التنظيمية، والشروط العادلة لاستراتيجية الأجور والمكافآت، ونقل المعرفة وتفعيل استراتيجيات الاستثمار في الموارد البشرية من خلال القيادة الصحيحة، وتقسيم المهام والمسؤوليات، نظم الأجور وتقييم الأداء.

وتجدر الاشارة الى أنه مع التحول الى الجوانب الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، يركز المختصون في إدارة المعرفة بشكل متزايد على انشطتها. (تبروت، 2016، صفحة 256)

3.5. المتطلبات المعرفية لتفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية:

تؤدي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا أساسيا في انشاء وتطوير استراتيجيات المعرفة التنظيمية الموجهة نحو خلق القيمة، ومن أهم الأدوار التي يجب على ممارسي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اعتمادها لتحقيق الميزة التنافسية ما يلي: (تبروت، 2016، الصفحات 254-255)

1.3.5. خدمات رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري المعرفة والمهارات والقدرات الجماعية للعاملين في منظمات الأعمال، بينما تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خلق بيئة يمكن للأفراد فيها المساهمة بمهاراتهم وأفكارهم وطاقاتهم، والتي تتحقق من خلال تسهيل المهام دون المراقبة أو السيطرة ويتم تحقيقها من خلال التدريب الشخصي الطوعي مع إعداد استراتيجيات مناسبة للتدريب والاحتفاظ.

2.3.5. ميسر المعرفة:

بما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزز هذا التحول من خلال تشجيع قيمة تبادل المعارف والاستراتيجيات الأخرى التي تدعم التعلم كجزء في وظيفة كل فرد في منظمات الأعمال، كميسر للمعرفة، ينبغي أن تضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ربط بيانات منظمات الأعمال بالسياسات التي ينبغي توجيهها لتهيئة بيئة لتبادل المعرفة، فضلا عن تهيئة ثقافة للحصول على المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.

3.3.5. منشئ العلاقات:

تلتزم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بإدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين رأس المال الاجتماعي من خلال سلاسل القيم (الثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون)، وأيضا اختيار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة لبناء مثل هذه العلاقات من خلال فرق العمل، الاتصال التنظيمي ومشاركة المصادر في منظمات الأعمال، وتيسير فرق العمل الجماعي متعددة الوظائف وبناء الشبكات ومجتمعات المعرفة على الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ضمانا للتنافسية.

4.3.5. خبراء الانتشار السريع:

ينبغي أن تتبأ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتعديل في استراتيجيات التوظيف لنتناسب مع تطور السوق والمتطلبات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، ما يتطلب المرونة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتطوير مصادر رأس المال البشري المرنة من خلال التركيز على التكيف، التحمل والتعلم، وبالتالي تهيئة ترتيبات لرأس المال البشري تمكنه من العمل بسرعة لتلبية حاجات ومهام العمل، ما يتطلب تشجيع سلوك العاملين والفرق المناسبة، القيم والمرونة والتكيف والابداع، فثقافة المشاركة الواسعة للمعلومات التنظيمية في فريق العمل هامة لتحقيق لهذه الأهداف.

6. الخاتمة:

إن الشيء الأكثر بروزا والذي أحدثته التغييرات على بيئة وأنشطة منظمات الأعمال، قد أثر على إدارة الموارد البشرية، وهو انتقال كامل للموارد البشرية ووظائفها، إذ تعتبر حجر الزاوية وأهم المورد التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق أهدافها، حيث أصبح المورد البشري المتغير الرئيسي والمحدد الذي يؤخذ في الاعتبار في إعداد الاستراتيجيات، وأصبح أحد أهم العوامل لاكتساب مزايا تنافسية بفضل الأداء الجيد للأفراد، لذلك تبحث كل منظمات الأعمال عن الطريقة الأكثر فعالية لتطوير هذا المورد الاستراتيجي،

كونه ضرورة حتمية للبقاء وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء التحديات التي تفرضها أنشطتها الداخلية وبيئتها الخارجية، وهذا أمر مستحيل التحقق بدون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعتبر واحدة من أهم المناهج الحديثة في إدارة الموارد البشرية وفق منظور إستراتيجي، حيث يظهر المعنى المنطقي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التميز وتحقيق التنافسية .

1.6. نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال هذا البحث الى النتائج التالية:

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية صنع القرار لتكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وتعزيز إستراتيجية منظمة الأعمال وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.. من خلال: دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بمنظمة الأعمال من أجل التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها، صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية منظمة الأعمال التنافسية، وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية؛ ومراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية؛
- يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التعامل مع المورد البشري كمورد إستراتيجي قصد الاستفادة من مساهمات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمتمثلة في: المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير، التشخيص البيئي والاستخبارات التنافسية، تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد، كفاءة استغلال الموارد المتاحة، المساهمة في مواجهة التحديات البيئية؛
- تنتج عن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ميزات تنافسية مرتبطة بالتكاليف، بأشكال الكفاءة، أو بتقديم الخدمات الوظيفية؛
- ✓ تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة منظمات الأعمال في اتجاه تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة، بهدف الحصول على الميزة التنافسية الدائمة، بالاعتماد على الابتكار، روح التعاون، التعلم والاهتمام بإدارة المعرفة؛
- ✓ الميزة التنافسية هي عنصر تفوق لمنظمة الاعمال يم تحقيقه في حال اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، بمراعاة أبعادها المتمثلة في: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع؛
- ✓ إن الأساس في بناء الاستراتيجيات التنافسية يتحقق عندما يتوفر في منظمات الاعمال الموارد البشرية المتميزة ذات القيمة العالية التي يمكن أن تطبق إدارة المعرفة بما يسمح بتطبيق استراتيجيات متميزة في خلق القيم للعملاء لأول فترة ممكنة، وتحقيق التميز التنافسي؛
- ✓ تؤثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على إدارة المعرفة من خلال: تطوير الثقافة التي تؤكد على أهمية مشاركة المعرفة، تشجيع مناخ من الالتزام والثقة، تقديم المشورة بشأن تصميم وتطوير

منظمات الأعمال التي تسهل مشاركة المعرفة، وكذا بشأن استراتيجيات وسياسات التوظيف، وأيضا بشأن أساليب تحفيز العاملين للمشاركة في المعرفة، تطوير عمليات إدارة الأداء التي تركز على تطوير ومشاركة المعرفة، وتطوير عمليات التعلم المؤسسي والفردية التي تسهم في نشر المعرفة؛

✓ يتم التكامل بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة عبر ميادين مشتركة عديدة منها: إنشاء وحدات العمل، الفرق، التعاون متعدد الوظائف، وتدفق الاتصالات داخل منظمات الأعمال؛
✓ تتمثل المتطلبات المعرفية لتفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نحو تحقيق الميزة التنافسية في: خدمة رأس المال البشري، تسهيل المعرفة، إنشاء العلاقات واختصاصي الانتشار السريع.

2.6. اختبار الفرضيات:

✓ **بالنسبة للفرضية الأولى** "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي متعلقة بتطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية في توظيف الموارد البشرية"، خاطئة، ذلك أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متعلقة بتعزيز استراتيجية المنظمة وتنافسياتها وأهدافها الاستراتيجية.

✓ **بالنسبة للفرضية الثانية** "إدارة المعرفة هي وظيفة تتعلق باستقطاب المعرفة"؛ خاطئة، فإدارة المعرفة هي عملية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة، ولا تقتصر على استقطاب المعرفة.

✓ **بالنسبة للفرضية الثالثة** "يمكن تحليل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بالاعتماد على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"؛ صحيحة، ذلك أن هذه الأخيرة تشكل سلاحا تنافسيا لأي منظمة أعمال.

✓ **بالنسبة للفرضية الرابعة** "تتفاعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إدارة المعرفة كضرورة حتمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية". صحيحة، حيث يتم التكامل بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة من خلال مجالات عدة تصب في مجملها في هدف تحقيق الميزة التنافسية.

3.6. الاقتراحات:

✓ تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال؛

✓ الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، وذلك بالنظر الى المزايا التي تحققها ومن بينها تحقيق الميزة التنافسية؛

✓ العمل على إقناع العاملين بأهمية الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة قصد تحقيق الأهداف المرجوة؛

✓ تشجيع خدمة رأس المال البشري قصد الاستفادة القصوى منه وضمان مساهمته في تفعيل إدارة المعرفة؛

✓ تشجيع البحث العلمي فيما يتعلق بموضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

7. الإحالات والمراجع:

- عرابي ، الحاج مداح. (13/14، 12، 2011). البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
- ديسلر، جاري. (بلا تاريخ). ارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية: تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال دار المريخ للنشر.
- غربي، حمزة. (2017). نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مقارنة نظرية. أبحاث اقتصادية وإدارية(21)، 85-101.
- سعيداني، رشيد. (2017). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. اقتصاديات الاعمال والتجارة(2).
- جردير، سعيد ، و مقراش، فوزية. (2021). أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالمبيلة. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، 6(2).
- عوض، عاطف محمود. (2012). دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(01).
- بن عنتر ، عبد الرحمان ، و حميدي ، عبد الرزاق. (بلا تاريخ). اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة مع الاشارة لحالة الجزائر. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- رزق الله، عبد الرحمان. (2021). دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط. أطروحة دكتوراه. قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة عمار تلجي الاغواط.
- بن برطال، عبد القادر. (2017). التغيير الثقافي كمدخل لادارة المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية. أطروحة دكتوراه. قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار تلجي الاغواط، الجزائر.
- جمال، عصام ، و غانم، سليم. (2021). الابداع الاداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء مدخل إدارة المعرفة. الملتقى العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة.
- تيروت، علل. (2016). مقومات تفعيل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس. أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- داسي، وهيبه ، و موسي، سهام. (2020). تحليل نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، 9(2).
- بودة، يوسف. (2015/2016). تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3. الجزائر.