

أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية: إطار مقترح لقطاع الصناعات الدوائية  
في اليمن

ماجد محمد بارحمة

جامعة لنكولن

## المخلص:

تقدم هذه الورقة نظرة ثاقبة حول العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرشاقة الإستراتيجية، حيث ان تبني المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية يسهم من تعزيز الرشاقة الإستراتيجية للمنظمات وذلك من خلال توفير كادر بشري كفؤ قادر على اقتراح السبل الحديثة لقيادة هذه المنظمات في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الحادة عن طريق إدارة التغيير واستباق الاحداث المتوقعة والغير متوقع، مما يؤدي إلى حسن قدرتها على إدراك اتجاهات الأسواق والمنافسين والمستهلكين واقتناص الفرص واحتوى التهديدات من خلال اتصاف عملياتها الداخلية ب(الكفاءة، والسرعة، والمرونة، والاستجابة) وبالتالي تطوير منتجاتها الحالية وطرح منتجات جديدة تحاكي توقعات العملاء المتجددة، والبقاء والاستمرار في ظل هذه البيئة المعقدة وتحقيق السيادة الإستراتيجية على الأسواق. لذلك فان هذه الدراسة سوف تناقش المفاهيم والدراسات السابقة المرتبطة بالقضايا المذكورة في اعلاه.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(التوظيف، التدريب والتطوير، التقييم، التعويضات، جودة حياة العمل، تخطيط المسار الوظيفي)، والرشاقة الإستراتيجية.

## المقدمة:

شَهد العالم في مطلع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مجموعة من التغيرات في مختلف المجالات السياسية، والاقتصادية، والعلمية، والتكنولوجية، والثقافية وغيرها، والتي باتت تتداخل فيما بينها تداخلاً يجعل العالم شبيهاً بمجتمع واحد تنتقل

فيه المعلومة من أقصاه إلى أقصاه بسرعة فائقة، فضلاً عن تأثر أجزائه، أقاليمه، وشعبه بكل ما يجري في أي بقعة من بقاع المعمورة (حبتور، 2007).

ونظراً لكون شركات الصناعات الدوائية الكيماوية اليمنية لها تأثير مباشر في صحة الإنسان ووجوده من عدمه، بالإضافة إلى دورها المباشر في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لاسيما في الأقطار النامية، وفي مقدمتها البلدان العربية ومنها اليمن، تحتل هذه الصناعات أهمية إستراتيجية في تعزيز الصحة العامة لأفراد المجتمع وإيجاد بيئة صحية سليمة، مما ينبغي العمل على تدعيم القدرات التنافسية لهذه المنتجات وتعزيز جودة منتجاتها لكسب رضا المستهلك المحلي ونيل ثقته بها، وكسر طوق ترويج الشركات الأجنبية لمنتجاتها الدوائية في الأسواق اليمنية، حيث يغطي هذا القطاع ما نسبته 15% إلى 20% من احتياجات السوق المحلية من الادوية بواقع (200) صنف دوائي، ويعمل على توفير ما يقارب 5000 فرصة عمل، الأمر الذي يجعله ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد اليمني، فضلاً عن الدور الذي تؤديه في تعزيز الصحة العامة للمجتمع، لكون توفير المتطلبات الصحية الضرورية بما فيها الأدوية لحياة الشعوب يجب ان تكون من الأهداف الأولية التي يجب ان تحققها أي سلطة وطنية(صحيفة 26 سبتمبر، 2012، 2016، ; القدي، 2014 ; World Economic Outlook, April 2015).

### الرشاقة الاستراتيجية:

يعتبر موضوع الرشاقة الإستراتيجية من الموضوعات الهامة لدى الباحثين لكونه يعد سمة من سمات المنظمات المعاصرة القادرة على تحقيق هامش ربح عالي والبقاء والاستمرار في ظل بيئة الأعمال المعقدة والبيئة التنافسية الحادة. حيث أوضح كل من Yusuf & Sarhadi & Gunasekeran (1999) إلى الرشاقة الإستراتيجية بكونها قدرة المنظمة في البقاء والازدهار على قيد الحياة في ظل بيئة تنافسية متغيرة باستمرار وغير متوقعة عن طريق السرعة والكفاءة في التفاعل مع التغيير في الأسواق وتلبية احتياجاتها من السلع والخدمات، وفي نفس السياق نظر كل منهم للرشاقة الاستراتيجية بأنها التطبيق الناجح لقواعد المنافسة

متمثلة ب(السرعة، المرونة، الابتكار، والجودة) عبر وسائل التكامل بين الموارد وإعادة التشكيل لأفضل الممارسات في بيئة المعرفة لغرض توفير السلع والخدمات للعملاء في بيئة سريعة التغيير.

كما يرى كل من **(2003) Sambamurthy, et al ; (2006) Overby, et al** بأنها القدرة التنظيمية على الشعور بالنجاح واقتناص الفرص واحتوى التهديدات في الوقت المناسب.

أما **(2006) Sull & Bryant** فقد وصفا الرشاقة الاستراتيجية بأنها تمثل القدرة على حسن الاستغلال للفرص التي يتباطى المنافسون في استغلالها، واجتياز أزمات التي عجز المنافسون عن تجاوزها لضعف قدراتهم.

في حين يوصف **(2008) Beltrame** الرشاقة الاستراتيجية بكونها عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمنظمة مع التطورات والتغيرات البيئية، أي التركيز على ممارسة التغيير. ويرى ان المنظمة تكون خفيفة الحركة عندما تستطيع تعظيم نقاط قوتها الأساسية وبطريقة مستمرة، وكلما كانت الخفة أعلى كلما ازدادت الخيارات المطروحة أمام المنظمة لتقديم ما هو ضرورياً في الوقت والمكان المناسب للزبائن.

فيما ينظر إليها **(1999) Gunasekaran** بأنها تعبر عن قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات الغير متوقعة والاستجابة لها من خلال إعادة تكوين الموارد، والقدرات، والاستراتيجيات على حد سواء بكفاءة وفعالية.

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث الرشاقة الاستراتيجية بأنها عملية بناء المنظمات، وكيفية إدارتها لإعمالها، والتغيير في نمط عملياتها، والتكامل بين الموارد، والتفوق على المنافسين من خلال إعادة تشكيل المنظمة وصياغة الاستراتيجيات الاستباقية بشكل ديناميكي متوافق مع المحيط الحركي لبيئة الأعمال عن طريق الترقب المستمر والتكيف والتفاعل مع اتجاهات الأسواق والعملاء والمنافسين عبر السرعة والمرونة والكفاءة والاستجابة دون التخلي عن رؤية المنظمة من أجل البقاء والازدهار في ظل التغيير المعقد والسريع.

أما من ناحية أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تشير الدراسات إلى انه لم يكن هناك تباين كبير في آراء الكتاب والباحثين حول تلك الأبعاد، وان وجد فإنه سيكون محاولة لتشخيص الحالة التي ستمكن المنظمة من مواكبة التغيرات والتطورات في بيئتها المحيطة بها، حيث أوضحت الدراسات التطبيقية لكل من **Kosonen & DOZ (2008)** بأن هناك ثلاثة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية متمحورة في (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وتدفق أو انسيابية الموارد)، كما شخص **Roth (1993)** ثلاثة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية شملت (خفة الزبون، خفة إقامة الشركات، والخفة التشغيلية أو العملياتية) وتفرعت عنها أبعاد فرعية أخرى تضمنت (وضوح الرؤيا، المعرفة بالزبون، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، تقاسم المسؤولية، معرفة المنافسين)، بينما تناول **Long (2000)** سبعة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية شملت كل من ( رؤية واضحة، معرفة واضحة، فهم القدرات الأساسية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تقاسم المسؤولية، معرفة المنافسين، واتخاذ الإجراءات). كما أشار **Oyedijo (2012)** نقلاً عن **Yusuf et al (1999) ; Adeleye & Yusuf (1999) ; Yusuf and Adeleye (2006) ; Overby, et.al (2006)** **Ren, et.al (2001, 2005) ; Bluedorn & Barringer (1999)** إلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتي تضمنت (التنظيمية، الإنسانية، التكنولوجية، والتخطيطية). في حين تبنت دراسة **Angela (2015)** أربعة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية والذي تمحورت في (تغيير التصرف، التخطيط لاستمرارية الأعمال، حدة السوق، والشراكة السلسة أو الرشيقة). بينما حدد **Mokhtaran & Alashti (2015)** في دراسته العلاقة بين الصحة التنظيمية والرشاقة الإستراتيجية باعتبارها الميزة التنافسية لشركة غاز سمنان أربعة أبعاد للرشاقة التنظيمية تمثلت في ( الكفاءة، المرونة، السرعة، الاستجابة)، كما أشار **Dabir & Gholami (2015)** إلى بعدين للرشاقة الإستراتيجية تمثلت في(التمايز في الابتكار، التمايز في السوق) من ناحية أثرها في اكتساب الميزة التنافسية، في حين درست **Murungi (2015)** تأثير خفة الحركة الإستراتيجية (الرشاقة الإستراتيجية) في تنافسية قدرة الجامعات الخاصة بكينيا من خلال تبني أربعة أبعاد للرشاقة تضمنت (تغيير التصرف، التخطيط لاستمرارية الأعمال، حدة السوق، الشراكة السلسة)، أيضاً تطرق **المعاضدي (2008)** إلى ثلاثة أبعاد للرشاقة الإستراتيجية تمثلت في (التركيز، السرعة،

المرونة) في دراسته لأثر نظم المعلومات في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، بينما سعى الكبيسي، ونوري (2013) في دراستها لتأثير مبادئ حلقة القرار على الرشاقة الإستراتيجية، وتبنت أربعة أبعاد لها اشتملت على (الحساسية الإستراتيجية، تدفق أو انسيابية الموارد، الالتزام الجماعي، وتحمل المسؤولية)، كما تبني **Butland, et al (2008)** في دراسته للعلاقة بين إستراتيجية الرشاقة وتنظيم العمل والقوى العاملة للمشروعات الصغيرة لمنطقة لويزفيل أربعة أبعاد لإستراتيجية الرشاقة ضمت (خفة حركة المنتج، خفة حركة التعاون، خفة حركة المنظمة، وخفة حركة معرفة الزبائن)، أما **الصائغ (2013)** فقد درست أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، وتبنت أربعة محددات للرشاقة تمحورت في (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا)، في حين أشارت دراسة كل من **Yusuf, et al (2014)** إلى ثلاثة أبعاد للرشاقة الأستراتيجية حيث احتوت على (حساسية العملاء، تكامل الشبكة، عملية التكامل)، بينما أكد **Park (2011)** نقلاً عن **Gerloff (1985)** بأن هناك ثلاثة أبعاد للرشاقة الأستراتيجية والتي تتوافق مع مهام إدارة الأحداث، والتي تمثلت في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق أو التنفيذ)، كما تبني **العابدي (2012)** في دراسته للرشاقة التنظيمية كمدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في وزارة الصناعة والمعادن العراقية نفس الابعاد التي تبناها **Park** والتي تم توضيحها في أعلاه.

## استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ان التحولات الحديثة والمعاصرة للموارد البشرية شكلت تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر لما لها من دور بارز ومهم في توجيه أنظار المسؤولين في المنظمات الخاصة والعامة، حيث اختلف الباحثون في الإشارة إلى مجموعات الأستراتيجيات ذات العلاقة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية أو بأنها أفضل الممارسات أو التطبيقات.

ونتيجة لعدم وجود اتفاق بين الباحثين والكتاب في ميادين إدارة الموارد البشرية حول عدد الإستراتيجيات المكونة لإدارة الموارد البشرية قمنا بإعداد جدول يحدد تصنيفات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر وضوحاً، حيث سيعرض فيه تصنيفات بعض الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذه الأستراتيجيات وفقاً لوجهة نظرهم، والذي تم توضيحها بعلامة (\*)، كما سيتم

الإشارة للإستراتيجيات التي تم تبنيها من قبل الباحث بعلامة ( بعلامة # ) والتي يرى الباحث إنها الأكثر استخداماً في اغلب الدراسات، بالإضافة إلى الانسجام مع أهداف ومتغيرات الدراسة الحالية، ويمكن توضيحها في النحو التالي:

## جدول رقم (2)

رتقب في المنظمة من جهة وتطلعات هؤلاء الموظفين الحالية والمستقبلية من جهة أخرى.

### علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالرشاقة الأستراتيجية:

نظراً لتعدد المتغيرات وسرعة حركتها وتعقدها والذي أدى إلى اتصاف بيئة أعمال اليوم بعدم اليقين، أدركت منظمات الأعمال كافة ضرورة الأخذ بالفلسفات والمفاهيم الحديثة للرشاقة الأستراتيجية والذي بموجبها تم الانتقال من المدخل التقليدي الذي على ضوئه يتم حصول التغيير وإدارته في أن واحد (التخطيط الأستراتيجي)، إلى استباق التغيير والاستعداد للتعامل معه من خلال اجراء التغييرات اللازمة لذلك في الوقت المناسب، لتحقيق تطلعات المنظمات الحالية والمستقبلية والبقاء في الريادة في ظل حتمية المنافسة الحادة (الرشاقة الإستراتيجية)، اي استباق التغيير من خلال مجموعة من الإستراتيجيات والاجراءات الاستباقية التي يتم عبرها تكيف النظام مع سياق عمل غير معروف سلفاً.

وبناءً على ذلك وضح عدد من الباحثون أمثال **Dyer & Shafer (1999)** بأنه لا شيء تقريبا معروف عن أثر استراتيجية الموارد البشرية لتعزيز الرشاقة الأستراتيجية في سوق العمل، فضلاً عن عدم توصل العلماء إلى اتفاق بخصوص أي حزمة من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن ان يكون لها أثر فاعل في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية. كما أوضح أيضاً بأنه على الرغم من الأدلة الإحصائية التي تشير إلى ان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقدم مساهمات كبيرة في الفعالية التنظيمية، إلا انه ما يزال هناك الكثير لكي نتعلمه عن كيفية عمل هذه الأستراتيجيات في حالات معينة أو محددة.

فقد أشار عدد من المنظرين أمثال **Wright & McMahan (1992)** في مناقشاتهم التأكيد على أهمية التناسب العمودي الذي يشير لضرورة تحديد إستراتيجيات وظيفية لها القدرة على المساهمة في تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، أي(وجود علاقة منطقية بين مكونات إدارة الموارد البشرية من جهة وأهمية الكفاءات التنظيمية والقدرات الاستراتيجية من جهة أخرى) وأهمية التناسب الافقي الذي يدل على ضرورة ان يكون هناك تكامل بين الأنشطة التنفيذية التي اتخذت لتوفير منتج أو خدمة للعميل، وهذا يمكن أن يحدث فقط في سياق التنفيذ العملي، أي(التآزر أو التكامل بين مختلف مكونات إدارة الموارد البشرية)، ولكن كيف يمكن لصناع القرارات التنظيمية تصور المكونات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية؟ وكيف يمكن لهم ان يفكروا ويسعوا جاهدين لجعل الروابط التي تنطوي عليها مفاهيم التناسب الرأسي والأفقي؟. وبمزيد من التعمق تعد مكونات إدارة الموارد البشرية مفتاح لإعطاء اهتمام خاص لكل من النتائج والمبادرات والأنشطة المستخدمة للوصول إلى هذه النتائج.

كما أوضح **Abu-Radi (2013)** من واقع دراسات سابقة أوضحت بان أهم العوامل المساعدة على خفة الحركة الاستراتيجية هي ممارسات الموارد البشرية والممارسات المتعلقة بتنظيم العلاقات الداخلية والخارجية على أساس تعاون وتكامل العمليات فيما بين الإدارات في المنظمة والعوامل الخارجية، والذي بدوره يعطي المنظمة القدرة على معرفة مهاراتها ومعارفها الخاصة والكفاءات الأساسية المطلوبة والتي هي الأكثر أهمية لتوفير الخدمات المهمة للعملاء، بالإضافة إلى ذلك قد تحدد وحدة الأعمال مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم المحورية لكي يكونوا قادرين على تحديد القطاعات السوقية وتطبيق وخلق القيمة للعملاء واختيارهم. وبالتالي فإن المنظمة سوف تمتلك فهم جيد لتشكيل القدرات الأساسية وإبرازها لتعزيز قدراتها للمساعدة في خلق الفرص.

كما أشار **Long (2000)** بأن المصدر الرئيسي للرشاقة الاستراتيجية هو قاعدة المنظمة المعرفية والتي تتجلى في التكنولوجيا والموارد البشرية. في حين أكد **Fartash & Davoudi (2012)** بأن أهم المكونات لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية تتعلق بالرغبة في التغيير، والاستعداد الداخلي للتكيف مع التغيرات البيئية بوجود كل قنوات تبادل المعرفة الفعلية والافتراضية والقدرة على إدراك التغيرات في الأسواق والتي في مجملها ناتج لثمار قدرات ومهارات ومعارف العنصر البشري.

في حين أشار كل من **Idris & AL-Rubaie (2013)** ان التعلم الإستراتيجي بمحاوره (المعرفة الإستراتيجية، خلق

المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية) لها تأثير كبير في الرشاقة الإستراتيجية.

كما أوضح **Pietersen (2008)** بأن التعلم الإستراتيجي يسهم في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من خلال اقتراح السبل

الحديثة لقيادة المنظمة في ظل عالم يتسم بالتغيرات الحديثة وبصورة مستمرة. والذي يعد المورد البشري وما يمتلكه من قدرات

ومهارات هو الموجه الاساسي لذلك، وهو الأمر الذي يؤكد على دور المناهج الحديثة للموارد البشرية في تعلم الاساليب الجديدة

لبرامج العمل واساليبه وتنمية قدرات ومهارات الأفراد وأثر ذلك في ايجاد قيادات بشرية كفوة لديها القدرة على إدارة المنظمات واستباق

الاحداث وحسن التكيف معها لضمان الاستمرار والبقاء.

وفي هذا السياق توصل **Shafer & Dyer (2001)** في دراسته النوعية بعنوان صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لتسريع خفة الحركة التنظيمية " دراسة حالة (على البرت أينشتاين للرعاية الصحية AEHN) إلى مجموعة من النتائج من أهمها

ان المبادرات الخمس الأساسية والتي تمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء،

الترقيات، والمكافآت والتعويضات) كانت محورية لتعزيز تحقيق النجاح للرشاقة التنظيمية في الشركة عينة الدراسة لثلاثة أسباب

رئيسية أوضحت بأنها قدمت منظور واضح حول نظام تصميم العمل، والقيم الأساسية وكذلك التجارب وذلك للوصول إلى نتائج

عالية في جودة الخدمة، بالإضافة إلى تعزيزها لنمو شخصية الموظفين وبالتالي تحفيزهم على البحث وتنمية قدراتهم ومهاراتهم،

وتتمية شعور التحدي والإنجاز لديهم، علاوةً عن تقديمها لمنظور واضح حول نظام المكافآت والأجور الذي يجب اتباعه وكذلك

البرامج التدريبية اللازمة والتي من شأنها ان تسهم إلى حد كبير في تعزيز الرشاقة الأستراتيجية وبالتالي نمو الأرباح لهذه الشركة

إلى مستوى عالي جداً وتحسين مستوى خدمتها من خلال سرعة الاستجابة والمرونة والكفاءة.



من تلخيص الدراسات المفاهيمية والدراسات والتجريبية التي تم التطرق اليها يمكن الاستنتاج بأنها جميعها تظهر تأثير كبير لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد قيادة واعية قادرة على إدراك وضع الشركات الإستراتيجي والتأقلم مع معطيات بيئتها المضطربة، وهو الأمر الذي يؤكد على دور هذه الإستراتيجيات في تنمية مهارات الرشاقة الإستراتيجية للشركات وتعزيز سماتها الرشيقة.

## خاتمة:

هدف القيام بهذه الدراسة نحو تعزيز فهمنا للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرشاقة الإستراتيجية، حيث ان النتائج المتوخاة من هذه الدراسة سوف تسهم بالنسبة للشركات اليمنية المصنعة للأدوية في تحديد الثغرات التي تشوب عملها فيما يخص التطبيق الفاعل لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تم تبنيتها في هذه الدراسة، وذلك من ناحية استقطاب الطاقات والقيادات البشرية المتجددة التي تمتلك المعرفة والقدرات العالية والرائدة، وتقديم منظور واضح حول نظم تصميم العمل، بالإضافة إلى وضع البرامج التدريبية وفقاً للاحتياج التدريبي والذي سوف تسهم في تحقيق تطلعاتها الحالية والمستقبلية، وترسيخ القيم الأساسية وكذلك التجارب للوصول إلى نتائج عالية في جودة المنتج، وتعزيز نمو شخصية الموظفين وتحفيزهم على البحث وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعزيز شعور التحدي والإنجاز لديهم، بالإضافة إلى تقييم مستوى أداء الموظفين لوضع هذه الشركات في إطار محيطها البيئي، وصياغة منظور واضح حول أنظمة التعويضات والحوافز، وتحقيق التوازن بين تطلعاتها وحاجات موظفيها، وتحديد خارطة طريق توضح ما عليهم القيام به للحصول على الترقيات والبقاء في العمل ضمن إطار هذه الشركات، والتي سوف تسهم في مجملها في تطوير عملياتها الداخلية (عملية اتخاذ القرار، عملية التخطيط، عملية الإنتاج، عملية التسويق، عملية البيع) واتصافها بالقدرة على (السرعة، والمرونة، والكفاءة، والاستجابة). والتي تعتبر بمثابة منهجية لتحقيق وتعزيز الرشاقة الأستراتيجية وهو الأمر الذي أكدوه **Sharif & Zhang (1999)**. حيث ان تميزها بتلك القدرات يجعلها مقتدرة التعامل مع الاضطرابات البيئية الغير مستقرة والمعقدة واستباق الاحداث وتصور الفرص والمخاطر الناجمة عنها على

نحو فعال وكفؤ، والقدرة على تصنيف الاوضاع ما اذا كانت مؤاتيه أو غير مؤاتيه، والحفاظ على مستوى عال من المرونة التنظيمية والبراعة والتعلم، بالإضافة للقدرة على إعادة تكوين الموارد والمهارات والإستراتيجيات الاستباقية، والتمكين من بدء وتعديل المشروعات الضرورية والمراقبة المستمرة لعملية التنفيذ وانجازها حسب الشروط المطلوبة وفي الوقت المناسب، علاوة على ذلك القدرة على الجمع بين الرؤية وإدارة العمليات وتوليد الافكار وترسيخها في نظم عمل هذه الشركات لتحسين مستوى الاداء وتجديد ميزاتها التنافسية، ناهيك عن القدرة على توليد مدى كفاءة الموارد، والافتدار على توليدها من البيئة (Meredith & Francis, 2000) وتحقيق مستويات اعلى من رضا العملاء، والزيادة في مستوى الربحية، والكفاءة السريعة في تنفيذ التغييرات التنظيمية، واكتساب رضا الموظفين وتعزيز ولائهم وانتائمهم لها، والتخفيض من المخاطر بشكل أكثر كفاءة، وتوفير الوفرة في التكاليف، والقدرة على تطوير المنتجات الحالية وخلق منتجات جديدة وإيجاد نماذج أعمال وطرق مبتكرة جديدة لديها القدرة على خلق القيمة المضافة لهذه الشركات.

وعليه فان فائدة هذه الدراسة لا تنحصر على الفهم والتعلم فقط، ولكن أيضا توجب دمج النظريات والممارسة لما لذلك من فوائد بالنسبة للمنظمات، وعلى وجه الخصوص الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. ويمكن توضيح أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

## شكل رقم (2)

### أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية



الشكل من عمل الباحث وفقاً للأدبيات.

- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*,62(1), 33-43.
- Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2), 137-143.
- Overby, E., Bharadwaj, A., and Sambamurthy, V. (2006). "Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology," *European Journal of Information Systems* (15:2), pp. 120-131.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263
- Sull, D, & Bryant, B. (2006). Discussion for Strategic Agility, Working Paper. Retrieved from [www.donsull.com/downloads/strategic\\_agility.pdf](http://www.donsull.com/downloads/strategic_agility.pdf).
- Beltrame, K. (2008). Strategic Agility: Driving Business Efficiency without Eroding Competitive Advantage with Paper. Business & Strategy Consulting Firm. Retrieved from [www.iproconhcm.co.uk](http://www.iproconhcm.co.uk)
- Sharifi, H., Zhang, Z., 1999. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. An introduction. *International Journal of Production Economics* 62 (1- 2), 7-22.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Roth , A.V. (1993) "Performance dimensions in services an empirical Investigation of strategic performance", *services Marketing and Management* ,Vol 2, No. 1.
- Long, C. (2000). Measuring your strategic agility. *Consulting to Management*,11(3), 25.

- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation. *Business and Management Review*, 1(12), 39-50.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Angela, M. M. (2015). *Influence Of Strategic Agility On Competitive Capability Of Private Universities In Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi)
- Alashti, A. H. R., & Mokhtaran, M. (2015). Investigate the Relationship between Organizational Health and Agility as a Competitive and a Strategic Advantage in Organization.
- Murungi, A. M (2015). Influence of Strategic Agility on competitive capability of Private Universities in Kenya, Unpublished MBA Thesis, University of Nairobi.
- Butland, G., Babu, M., Díaz-Mejía, J. J., Bohdana, F., Phanse, S., Gold, B. & Mori, H. (2008). eSGA: E. coli synthetic genetic array analysis. *Nature methods*, 5(9), 789-795.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M., & Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147, 531-543.
- Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Gerloff, E. A. (1985). *Organizational theory and design: A strategic approach to management*. McGraw-Hill Companies.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of marketing research*, 38(2), 269-277.

- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- El Sawy, O. A. (1985). Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments: can the CEO go on-line?. *MIS Quarterly*, 53-60.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279-295.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239-270.
- Houghton, R., El Sawy, O. A., Gray, P., Donegan, C., & Joshi, A. (2004). Vigilant information systems for managing enterprises in dynamic supply chains: Real-time dashboards at Western Digital. *MIS Quarterly Executive*, 3(1), 19-35.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Pahuja, S., & Dalal, R. C. (2012). Achieving Competitive Advantage through HR Practices: A Case Study. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(2), 35.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.
- Cascio, W. F. (2012). Methodological issues in international HR management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2532-2545.
- Chiu, T. S., & Shiu Lu, Meei, (2003), "A Study of the Relationship between the organizational Climate and Job Involvement – taking a certain medical Center and its entrusted hospitals" *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 40 No. 2.
- Dyer, L., & Shafer, R. (1999). Creating organizational agility: implications for strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 145-174.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Abu-Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals* (Doctoral dissertation, Middle East University).

Long, C. (2000). Measuring your strategic agility. *Consulting to Management*, 11(3), 25.

Faratash K., Davoudi S.M. (2012). The important role of strategic agility in firms capability and performance, "International Journal of Engineering and Management Research", vol. 2, iss. 3.

Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.

Pietersen, William. (2008). *Strategic Learning: A Leadership Process for Creating and Implementing Break Through Strategies*. McGraw-Hill, Inc., USA.

Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management*, 40(3), 197-211.

World Economic Outlook, April 2015, pp150 –153

## المراجع العربية:

بن حبتور، عبدالعزيز صالح، (2007)، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

صحيفة 26 سبتمبر، 2012، 2016، حوارات، العدد 4، 1678 – 26

القدمي، حميد شوعي. (2014). "أثر تطبيق نظام الإنتاج اللحظي (JIT) في تعظيم ربحية الشركات المصنعة للأدوية، دراسة حالة على الشركات اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية — يدكو، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء. اليمن.

المعاضبيدي، معن و عداالله. (2008). " تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، بحث منشور، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد التاسع والعشرون. العراق.

جاد الرب، سيد محمد. (2008). "إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، مصر.

الكبيسي، صلاح، ونوري، أسماء طه. (2013). "تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد", بحث منشور، مجلة الدنانير، العدد الثالث، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

الصائغ، أيمن سالم. (2013). "أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية – دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العابدي، علي رزاق جواد. (2012). "الرقابة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين – دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد الرابع والعشرون، العراق. السالم، مؤيد سعيد. (2009). "إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي متكامل"، دار إثرا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عقيلي، عمر وصفي. (2005). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، جلال عبدالله. (2010). "أثر بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانية، دراسة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السلیمانية، العراق.

الأحصب، فضل راشد، (2014)، "أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة على البنك التجاري اليمني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.

فوطه، سحر محمد، وقطب، محيي الدين. (2012). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعلم ونمو العاملين . دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية", بحث منشور، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الانسانية"، الأردن.

حاجي، حسن عبدالمحسن احمد. (2010). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، دراسة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.



زعتز، عبدالعزيز هاني شمس. (2013). " ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في المصارف الاسلامية الفلسطينية من وجهة نظر القائمين عليها", رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

حسين، مظفر احمد. (2014). " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية . دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها", بحث منشور، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (4) العدد (2)، العراق.

جربي، عبدالحكيم. (2013). "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية — فرع قسنطينة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

علي، جمال عبد الماجد. (2009). "أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من شركات الصناعات الغذائية اليمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.

بخوش، مديحة. (2009). "أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

ابو دولة، جمال داؤود، وصالحية، لؤي محمد. (2005). " تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية — دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، العدد الأول، المجلد الخامس والعشرون، يونيو.

الهيدي، خالد عبدالرحيم مطر. (2003). " إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

الساسى، زاهي منصور. (2004). " التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية " بحث مقدم للملتقى الدولي حول (التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية)، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 9- 10 مارس، الجزائر.

أرمسترونج ، مايكل. (2008). "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة أيناكس الوكيل، دار مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر .

المعأيطه، رولا نائف، والحموري، صالح سليم. (2013). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.