

إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي:

- العلاقة وآليات التأثير -

Human resource management and organizational performance

- *Relationship and mechanisms of influence* -

أ. سهام العقون

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1 / الجزائر

Laggoun.siham@gmail.com

إ.د. فارس بوباكور

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1 / الجزائر

Fares. boubakour@yahoo.fr

Received: 18/09/2016

Accepted: 22/11/2016

Published: 27/03/2017

ملخص:

بعد الوقوف على الأداء التنظيمي من مفهوم وقياس والتعريف بالموارد البشرية كأهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة، تم التطرق في هذه الورقة البحثية إلى طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي التي أثبتتها الدراسات الأكاديمية النظرية والتجريبية وقد تبين من خلال هذه الورقة أن الطريقة التي يتم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة لها علاقة كبيرة بأدائها، ومع ذلك، لا تزال المعلومات المتوفرة حول هذه العلاقة الأساسية محدودة. **الكلمات المفتاحية:** الأداء التنظيمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

After reviewing the on the concept and measurement of organizational performance, and identify human resources as the most important source of sustainable competitive advantage, it has been addressed in this paper, to the nature of the relationship and the impact between human resource management and organizational performance, which is proven by theoretical and experimental academic studies. It was found through this paper that the way in which, human resources are managed in the organization has a great relationship on performance, however, the information available on this fundamental relationship is still limited.

Key Words : organizational performance, human resources management practices, Sustainable Competitive Advantage

تمهيد:

ظل الأداء على مر السنين أحد المسائل الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث حاول الباحثون تفسير شكل آثار ممارسات الموارد البشرية المترتبة على الأداء، واستخدمت مجموعة كبيرة من الاصطلاحات لوصف هذه الممارسات مثل الالتزام العالي، والأداء المرتفع، والمشاركة العالية، والتي تبين فكرة حول كيفية حصول المنظمة على المنافع من خلال المورد البشري (Lepak, David P. and Shaw, Jason D 2014). وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية موضوعاً متزايد الأهمية في البحوث الأكاديمية خاصة بعد الدراسة الرائدة التي قام بها "Huselid" سنة 1995، كما أظهرت الأعمال التجريبية التي بحثت عن الرابط بين الأداء وإدارة الموارد البشرية أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط بمجموعة من مقاييس الأداء التنظيمي.

- ◆ فما هو الاداء التنظيمي بمفهومه الحالي؟ وما هي أهم مجالاته؟ وما هي أسباب قياسه؟
- ◆ وما هي الممارسات التي تعزز الميزة التنافسية التي تقدمها الموارد البشرية، بل وتجعلها مستدامة؟
- ◆ وما هي العلاقة التي ترتبط بها ادارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي؟ وكيف يحدث التأثير تبعاً لذلك؟

أولاً: الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص، والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية، وأيضاً في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة. لذلك جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى، ومنها اهتمام علم النفس به من خلال الدوافع والقيادة، ويركز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها، بالإضافة إلى دور توفير البيئة المادية للعمل، وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، ودرس المهتمين بإدارة العمليات طرق تحسين أدائها، بينما ينظر الاقتصاديون إلى الأداء باعتباره هدف اقتصادي يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة (الخانق سناء، 2005).¹

(1) مفهوم الأداء التنظيمي:

مر مفهوم الأداء بثلاث مراحل، دامت المرحلة الأولى إلى غاية سنوات السبعينيات من القرن الماضي حيث شهدت هذه المرحلة نشر رؤية مبسطة للأداء وتحليله حسب معايير ميكانيكية للإنتاجية والفعالية، واتجه الأداء في المرحلة الثانية (من سبعينيات القرن المنتهي إلى العقد الأخير منه) نحو خلق القيمة بالنسبة للمساهمين، وشملت المرحلة الثالثة (من العقد الأخير من القرن العشرين إلى الوقت الحاضر) محاولات تقدير الأداء في كل تعقيده²، أي الأبعاد الثلاثة المتكاملة للأداء والتي تتمثل في:³

- ◆ الأداء الاقتصادي، ويعبر على ثقة المساهمين والزبائن، ويتم قياسه بمؤشرات، كالميزانية وجدول حسابات النتائج.
- ◆ الأداء الاجتماعي، ويظهر في قدرة المنظمة على جعل أفرادها فاعلين ومؤثرين.
- ◆ الأداء المجتمعي، ويرتكز على مدى مساهمة المنظمة في تنمية محيطها.

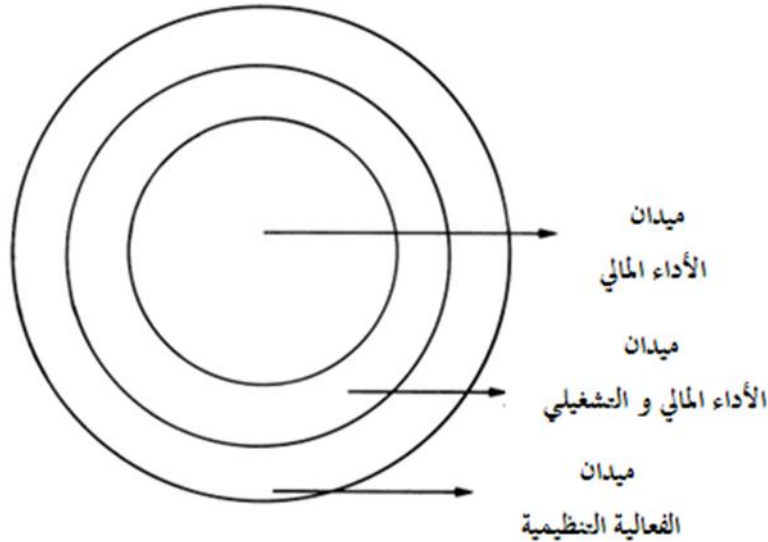
وقد استعرض العدد المتزايد للأعمال الإدارية المنجزة حول مفهوم الأداء في أغلب الأحيان الأداء من الزاوية المالية، غير أن التدابير المالية تتطرق الأحداث الماضية، وهي تخص منظمات العصر الصناعي التي لم تعتبر الاستثمارات في القدرات وعلاقات العملاء مؤدية للنجاح على المدى الطويل. هذه التدابير المالية غير كافية، ومع ذلك، ومن أجل توجيه وتقييم هذا المسار فإن منظمات عصر المعلومات يجب أن تعمل على خلق القيمة المستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والموظفين والعمليات والتكنولوجيا والابتكار، وهذا ما أمت به بطاقة الأداء المتوازن التي ابتكرها (Kaplan, R. S., & Norton, D. P 1996)⁴ فكملت بهذا إجراءات مالية عن الأداء في الماضي مع تدابير للأداء المستقبلي، وهي بالتالي تعرض الأداء التنظيمي من أربع زوايا: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

(2) قياس الأداء التنظيمي:

قياس الاداء وسيلة تخدم أسبابا معروفة ومحددة، وفي مقدمة هذه الأسباب معرفة مجالات التحسين عن طريق قياس مدى التقدم المحقق في انجاز الاهداف الموضوعه، وكثيرا ما نجد ان مجرد البدء في قياس الاداء، وما ينتج عنه من تغذية عكسية يزيد الانجاز العام للمنظمة (Townsend, P. L., & Gebhardt, J. E. 1990).⁵

لقد تمكن (Venkatraman & Ramanyjam,1986)⁶ من تحديد مجالات الأداء في ميادين محددة متمثلة في ميدان الأداء المالي وميدان الأداء العملياتي، والفاعلية التنظيمية، حيث لكل ميدان مقاييس ومؤشرات تعكس إمكانية قياس الأداء فيه بوضوح. والشكل رقم (1) يوضح حدود وميادين الأداء.

الشكل رقم (1): يبين حصر مجالات الأداء



Source: Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of management review, 11(4), 801-814.

◆ **الأداء المالي:** هو المجال من الأداء الذي غلب على معظم البحوث الإستراتيجية (Venkatraman & Ramanyjam,1986)⁷، مجموعة من مؤشراتته تتمثل في نسب الربحية والسيولة والنشاط أو إدارة

الموجودات ونسب الرافعة أو إدارة المديونية ونسب سوق الأوراق المالية ونسب النمو (الحسيني، فلاح. 2006).⁸

◆ **الأداء المالي التشغيلي:** يعكس المجال الموسع في الأبحاث الإستراتيجية في الأونة الأخيرة، ويمثل الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات (Venkatraman & Ramanyjam, 1986)⁹ ، بالإضافة إلى المؤشرات المالية فإنه يجري الاعتماد على مقاييس تشغيلية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جيدة، نوعية المنتج، فاعلية العملية التسويقية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة (الحسيني، فلاح. 2006).¹⁰

◆ **الفعالية التنظيمية:** تعكس نطاق أوسع في معظم الأدبيات النظرية في الإدارة الإستراتيجية ونظرية التنظيم (Venkatraman & Ramanyjam, 1986)¹¹ ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملي، والسبب في ذلك أن هذا الميدان يغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة وقياسها لمختلف الأطراف (الحسيني، فلاح. 2006).¹²

توجد العديد من الأسباب المختلفة لقياس الأداء في المنظمات، وغالبا ما يمكن تصنيفها ضمن أحد العناوين الثلاثة التالية:¹³

◆ **السيطرة على السلوك:** الهدف من قياس الأداء هو القضاء على التباين غير المرغوب فيه بين الإنجازات والأهداف، وبالتالي تستخدم مقاييسه لإبلاغ أصحاب المصلحة الخارجيين، والامتثال للوائح والتقارير الخارجية ولطلبات الحصول على المعلومات.

◆ **التقارير الخارجية:** عند قياس الأداء بغرض إعداد تقارير خارجية ومن أجل الامتثال فإنه يمكن الحصول تبعا لذلك على تقارير ومؤشرات مثل البيانات المالية السنوية والحسابات، وتقارير الأثر البيئي.

◆ **التعلم والتمكين:** تستخدم مقاييس الاداء لتمكين العملاء وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لمعرفة واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى إحداث تحسينات، وفي هذا السياق، يتم استخدام المقاييس للتعلم والتحسين المستمر. ويعتبر التعلم والتمكين أكثر الطرق التي من شأنها أن تؤدي إلى إحداث أكبر تحسينات في الأداء.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية

أصبح عالم الأعمال أكثر تطلبا واضطرابا على نحو متزايد، حيث تواجه المنظمات ثمانية تحديات رئيسية، وهي: العولمة، والاستجابة للعملاء، وزيادة الإيرادات وخفض التكاليف، وبناء القدرة التنظيمية والتغيير والتحول، وتطبيق التكنولوجيا، وجذب رأس المال البشري وتنميته وضمان تغيير جذري ومستدام (Ulrich, D. 1997)¹⁴، هذا ما رفع من مستويات المنافسة بين المنظمات التي أصبح بإمكان معظمها نسخ المصادر التقليدية للنجاح من التكنولوجيا، وعمليات التصنيع، والمنتجات والإستراتيجية، ومع ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية من ممارسات وتنظيم يصعب نسخها، مما جعل منها ميزة تنافسية فريدة.¹⁵

(1) الموارد البشرية كمصدر لميزة تنافسية مستدامة:

إن تحقيق النجاح التنافسي من خلال العنصر البشري ينطوي على تغيير جذري للطريقة التي نفكر بها حول القوى العاملة وعلاقات العمل، وهو ما يعني تحقيق النجاح من خلال العمل مع العنصر البشري، وليس

من خلال استبداله أو الحد من نطاق نشاطه، ويستتبع ذلك برؤية القوى العاملة بوصفها مصدرا لميزة إستراتيجية وليس فقط من حيث تكلفة يجب تدنيها أو تجنبها. إن مختلف المنظمات التي تتبع هذا المنظور غالبا ما تكون قادرة على هزم منافسيها والتفوق عليهم (Pfeffer، 1994).¹⁶

تتحقق الميزة التنافسية عندما تنفذ المنظمة إستراتيجية لخلق القيمة لم يجري تنفيذها من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين، في حين أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما يتم تنفيذ إستراتيجية لخلق القيمة لم يجري تنفيذها من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين، وعندما تكون المنظمات المنافسة غير قادرة على تكرار الفوائد التي حققتها المنظمة من هذه الإستراتيجية (Barney، J، 1991).¹⁷

ويرى (Pfeffer، 1995) الميزة التنافسية المستدامة كشيء يميز المنظمة عن منافسيها؛ يوفر فوائد اقتصادية إيجابية ولا يتكرر بسهولة، وقام مع (Huselid، 1995) باستخدام مبادئ النظرية القائمة على موارد المنظمة لتأكيد أن الموارد البشرية تشكل ميزة تنافسية للمنظمة، وحسب وجهة النظر القائمة على الموارد التي طبقت على نطاق واسع من قبل عدد من الباحثين، مثل (Paauwe، 1994)؛ (Boxall، 1996)؛ (Barney and Wright، 1998)؛ (Boxall and Steeneveld، 1999)؛ (Paauwe and Boselie، 2000) فإن معرفة العاملين بالمنتجات والعمليات والعملاء من خلال الروتين وأنماط التفاعل الاجتماعي يمكن أن يخلق قدرات تنظيمية أكثر صعوبة للتقليد من القدرات التكنولوجية التي يتم شراؤها بسهولة.¹⁸

2) ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ظل الأداء على مر السنين أحد المسائل الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث حاول الباحثون تفسير شكل آثار ممارسات الموارد البشرية المترتبة على الأداء،¹⁹ واستخدمت مجموعة كبيرة من الاصطلاحات لوصف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالالتزام العالي، والأداء المرتفع، والمشاركة العالية، والتي تبين فكرة حول كيفية الحصول على المنافع من خلال المورد البشري، وفعلا استخرج (Pfeffer، J. 1998) مجموعة من سبعة أبعاد التي يبدو أنها تميز معظم أو كل أنظمة تحقيق الأرباح من خلال المورد البشري وهي:²⁰

- ◆ الأمن الوظيفي
- ◆ التوظيف الانتقائي للموظفين الجدد.
- ◆ الفرق المدارة ذاتيا واللامركزية في صنع القرار فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتصميم التنظيمي.
- ◆ ربط الرواتب والمكافآت بنتائج الأداء التنظيمي.
- ◆ التدريب المكثف.
- ◆ التقليل من الفروق والحوازر والاختلاف في الأجور في جميع أنحاء المستويات والدالة على تباين المناصب الوظيفية
- ◆ التقاسم الواسع للمعلومات المالية والأداء في جميع أنحاء المنظمة.
- ◆ بعض هذه الممارسات يعتبر جوهر تلك الممارسات، كالاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء ونظام المكافآت²¹، أما تجريبيا فقد قسم (Chung، Liao، Lepark et Harden، 2006)
- ◆ ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البحوث التجريبية إلى ثلاث مناطق، وهي:²²
- ◆ المعرفة والمهارات والقدرات (التوظيف والاختيار وممارسات التدريب).

- ◆ الدافع والجهد (الأمن الوظيفي، إدارة الأداء، التعويض، والحوافز والمكافآت الممارسات).
- ◆ فرص للمساهمة (المشاركة، تصميم الوظائف وممارسات الفرق).
- وفي دراسة قام بها (Purecell & Hutchinson, 2007) في "المملكة المتحدة " أصبحت هذه المناطق الثلاثة معروفة بإطار AMO، حيث يشير هذا النموذج إلى المكونات التالية:²³
- ◆ القدرات Ability
- ◆ التحفيز Motivation
- ◆ فرص المشاركة Opportunity to participate

ثالثا: علاقة وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: منذ سنة 1995، أظهر الباحثون في مجال استراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيادة Huselid نتائج هامة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية: والربحية (Gooderham, Parry and Ringdal 2008)، والإنتاجية (MacDuffie 1995; Ichniowski, Shaw and Prensushi 1997; Sun, Aryee and Law 2007) والأداء المالي (Delery and Doty 1996; Akhtar, Ding and Ge 2008)، والمناخ الاجتماعي (Collins and Smith 2006; Ngo,)، والدوران (Arthur 1994; Shaw, Sun et al. 2007).²⁴

1) النماذج الثلاثة للعلاقة إدارة الموارد البشرية - الأداء: اقترح الباحثون ثلاثة أنواع من نماذج إدارة الموارد البشرية، وهي: المنظور الكوني، منظور الطوارئ والمنظور التهايوئي (Delery and Doty, 1996):²⁵

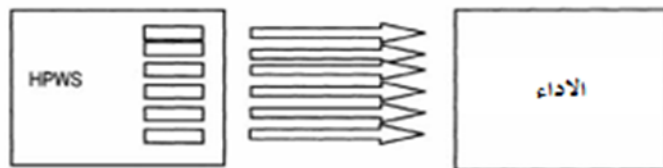
◆ **المنظور الكوني أو العالمي universalistic perspective**: يفترض الباحثون (Delaney, Lewin, & Ichniowski, 1989; Huselid, 1993, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Terpstra & Rozell, 1993) أن بعض ممارسات الموارد البشرية أفضل من غيرها تسمى " أنظمة العمل عالية الاداء HPWS" أو "أفضل الممارسات"

الشكل رقم (2) يبين المنظور الكوني للعلاقة إدارة الموارد البشرية الأداء

أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية



أفضل مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية



Source: Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 633-659.

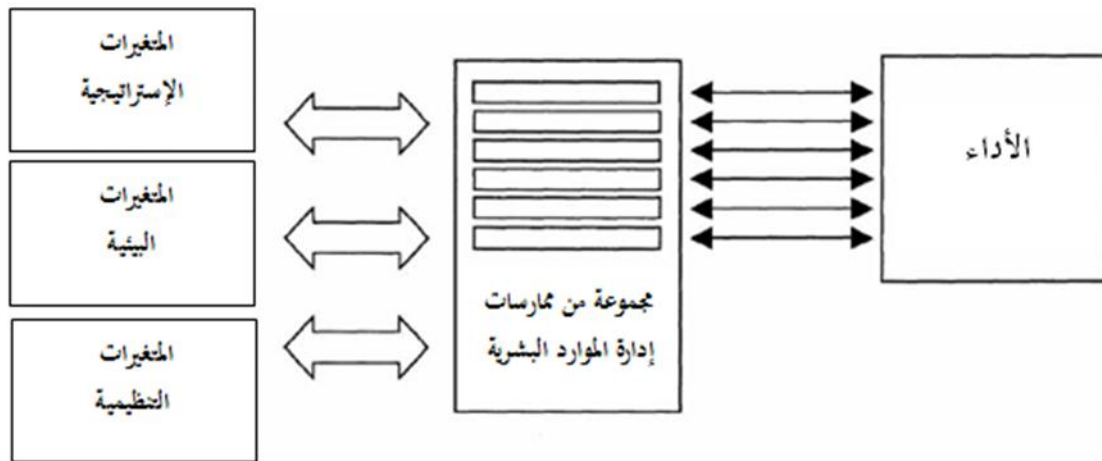
إن أفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي حددها الباحثين (Martín-Alcázar, F., et all) (2005) تتميز بـ:²⁶

- قدرتها الواضحة على تحسين الأداء التنظيمي؛
- إمكانية تعميمها.

◆ **منظور الطوارئ Contingency perspective:** يشدد هذا المنظور على التفاعلات بين استراتيجيات الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن تأثير هذه الممارسات على الأداء مشروط بالموقف الاستراتيجي للمنظمة (Paauwe, J. 2004).²⁷

وقد تبنى منظور الطوارئ مجموعة ثانية من الباحثين (Butler, Ferris, & Napier, 1991; Dyer, & Balkin, 1985; Fombrum et al., 1984; Golden & Ramanujam, 1985; Gomez-Mejia 1992; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Milkovich, 1988; Schuler & Jackson, 1987)، من خلال هذا المنظور ومن أجل أن تكون سياسات الموارد البشرية للمنظمة فعالة عليها أن تتفق مع الجوانب الأخرى للمنظمة، على سبيل المثال، حاول منظري هذا المنظور إظهار كيف يمكن لعدد من ممارسات الموارد البشرية أن تتفق مع الوضعيات الإستراتيجية المختلفة للمنظمة وكيفية ارتباط هذه الممارسات بأدائها (Delery and Doty, 1996).²⁸

الشكل رقم (3) يبين منظور الطوارئ للعلاقة إدارة الموارد البشرية الأداء



Source: Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 633-659.

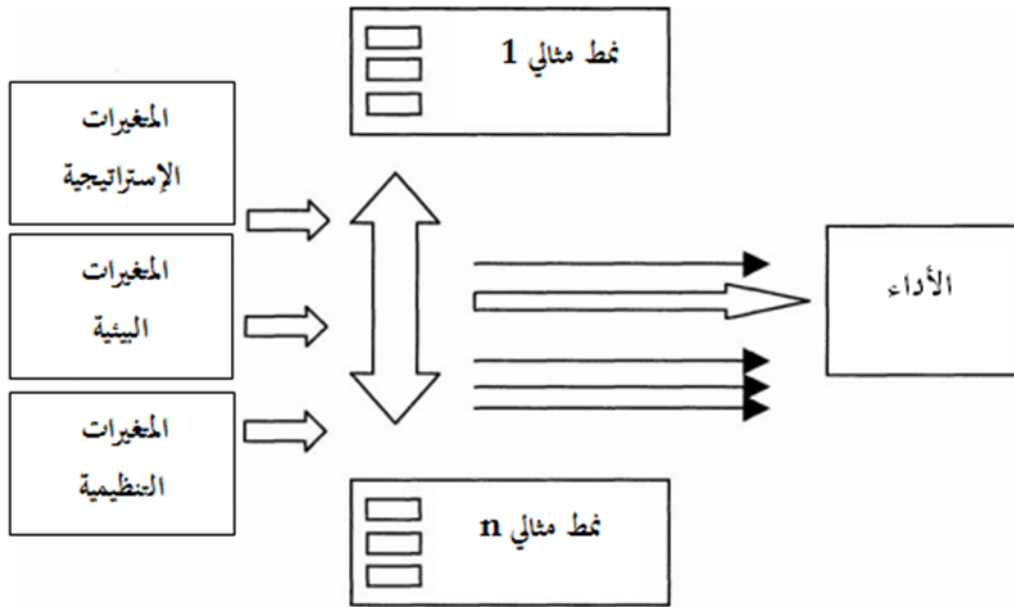
نلاحظ من الشكل رقم (3) أن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ليست مستقرة وتختلف تبعاً لمتغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات الطارئة، وهي العوامل التي تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء وبالتالي إنكار وجود أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى الأداء المتفوق تحت أي ظرف من الظروف.²⁹

- المتغيرات الإستراتيجية: الأداء يعتمد بشكل مباشر على المدى الذي يتناسب مع إستراتيجية الأعمال، في هذا المعنى، تعتبر إدارة الموارد البشرية إستراتيجية بطريقة تفاعلية، وليس بطريقة أحادية الاتجاه أو رد الفعل.
- المتغيرات التنظيمية، مثل الحجم، والتكنولوجيا أو هيكل والعلاقات السياسية الداخلية.
- مجموعة واسعة من العوامل البيئية الخارجية للمنظمة، مثل السياق التنافسي والتكنولوجيا والعمالة.

◆ **المنظور التهايني configurationl perspective**: وضعت مجموعة ثالثة من المنظرين الحجج التي تتسجم مع النهج التهايني الذي من خلاله يجب على المنظمة تطوير نظام الموارد البشرية الذي يحقق كل من الملائمة الأفقية والملائمة العمودية.

- الملائمة الأفقية تشير إلى الاتساق الداخلي لسياسات أو ممارسات الموارد البشرية في المنظمة.
- الملائمة العمودية تشير إلى تطابق نظام الموارد البشرية مع الخصائص التنظيمية الأخرى، مثل إستراتيجية المنظمة (Delery and Doty, 1996).³⁰ يعتقد في هذا النهج، أن حزم أو أنماط متميزة من ممارسات الموارد البشرية تتكامل أفقياً، مما يؤدي إلى الأداء التنظيمي المتفوق، ويوحى هذا النهج إلى تصنيف أنواع مثالية، مثل "أنظمة العمل عالية الاداء HPWS" أو ممارسات عالية للالتزام/ لمشاركة الموارد البشرية.

الشكل رقم (4) يبين المنظور التهايني للعلاقة إدارة الموارد البشرية الأداء



Source: Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.

إن وجهة النظر التهايبئية تكمل النموذج الذي يعتبر نظام إدارة الموارد البشرية بوصفه "الصندوق الأسود" من خلال تحديد مكونات النظام وتحليل شامل ومنهجي للطرق المختلفة التي يمكن أن تكون مجتمعة. وكما يبين الشكل رقم (4)، فمن الممكن استخلاص تشكيلات متعددة لها نفس الكفاءة من العناصر المعقدة للنظام والتي سوف تتلاءم مع تبعية المنظمة لمتغيراتها الخارجية والداخلية (Martín-Alcázar, Fand all. 2005)³¹ وبالتالي إمكانية تحقيق المنظمات لنفس الأهداف مع مجموعات مختلفة من السياسات التي قد تكون فعالة بنفس القدر (Delery and Doty, 1996)³².

لكن ما هي طبيعة ارتباط إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي؟

وضعت فكرة الارتباط إدارة الموارد البشرية - الأداء تيارين من البحوث لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، يستند فيها التيار الأول على العلاقة المباشرة بين الممارسات الفردية و/ أو حزم ممارسات للموارد البشرية والأداء التنظيمي (Katou, 2007)، أما مجرى التيار الثاني من البحوث فيستند على العلاقة غير المباشرة بين الممارسات الفردية و/ أو حزم ممارسات للموارد البشرية والأداء التنظيمي (Wright and Gardner, 2003)³³.

◆ العلاقة المباشرة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: تشير الدراسات على الرابط إدارة الموارد البشرية -الأداء الى أن ممارسات محددة للموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية، ونتيجة لذلك يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي. هذه الممارسات المحددة، موجهة نحو مساعدة المنظمات على تحقيق نتائج أفضل، هذه الممارسات عبر عنها الباحثين ب "أفضل الممارسات" (Pfeffer, 1994)، "أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) (Becker Huselid and Guthrie, 1998؛ 2009)، و" الممارسات ذات التزام عال" (Arthur, 1994؛ Wood and De Menezes, 1998)³⁴.

وبغض النظر عن أسماء معينة لمجموعات مختلفة من ممارسات الموارد البشرية، فإن مضمون الفكرة أن ممارسات محددة للموارد البشرية ستؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل في أي سياق، وبعبارة أخرى يمكن لمجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية تحسين الأداء التنظيمي لكافة المنظمات بغض النظر عن الصناعة والبيئة أو السياق.

إن المنطق وراء فكرة التجميع، هو أن الموارد البشرية كنظام أو مجموعة من الممارسات هو المستوى المناسب من التحليل عندما يريد الباحثون دراسة تأثير الأداء على مستوى المنظمات (Delaney and Huselid, 1996). وهكذا، كما هو مقترح من قبل الباحثين الذين اعتمدوا هذا النهج، فالموارد البشرية كنظام أو كحزمة ينبغي أن تولد تأثيرات أكبر من ممارسات الموارد البشرية الفردية، على سبيل المثال، اختيار وتوظيف موظفين جيدين دون تدريبهم، أو تدريبهم وتطويرهم دون منحهم سلطة اتخاذ القرارات، قد يكون لذلك تأثير أقل، في حين أن تنفيذ الممارسات الثلاثة معا قد يكون له تأثير أكبر (Wall and Wood, 2005) كما عبر عنها (Barney, 1995)³⁵ بأن ممارسات الموارد البشرية الفردية محدودة في قدرتها على تأمين المزايا التنافسية للمنظمات.

◆ العلاقة غير المباشرة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: في الطريق الثاني لدفق البحوث، انتقد الباحثون طريقة تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بحجة أن ممارسات الموارد البشرية سواء كانت فردية أو في شكل حزمة لا تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات (Katou, 2006 and Budhwar)³⁶ وإنما ممارسات الموارد البشرية، في أحسن الأحوال، تؤثر فقط على بعض المتغيرات الوسيطة التي تؤثر في

وقت لاحق على الاداء التنظيمي (Dyer and Richardson, 1997; Reeves, 1995; Paaue and Richardson, 1997; Wright et al., 2003; Paaue, 2009 Guest, 1997);³⁷

تشمل المتغيرات الوسيطة مجموعة من العوامل، مثل رضا الموظفين، التزامهم، تحفيزهم، القيادة، دوران الموظفين والمناخ الاجتماعي. ويتم استعراض النتائج الإيجابية لممارسات الموارد البشرية، على سبيل المثال، في زيادة الدافعية والالتزام، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى الأداء التنظيمي العالي.³⁸

(2) تأثير ادارة الموارد البشرية على الاداء:

يمكن تحديد هدفين من نتائج ممارسات الموارد البشرية: على قدرات الموظفين من جهة وعلى قدرات المنظمات من جهة أخرى، فبالاستثمار في ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب، والاتصالات، وإدارة الأداء، وغيرها) يصبح الموظفون أكثر قدرة للمساعدة في نجاح المنظمة، هذا النجاح يجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق، وكلا من قدرة الموظف وقدرة المنظمة مستمدة من الاستثمارات الحكيمة في الموارد البشرية (Losey., M., et all. 2005).³⁹

♦ اتجاهات تأثير الموارد البشرية: تظهر في النقاط التالية:⁴⁰

- يزيد الاستثمار في الموارد البشرية من قدرات الموظفين باعتبارهم الثروة الخفية للمنظمات؛ إنهم رأس المال الفكري والبشري.

- يزيد الاستثمار في الموارد البشرية من قدرات المنظمة، التي تتمثل في القدرات الشخصية أو هوية المنظمة؛ هذه القدرات هي مخرجات الموارد البشرية، والأصول غير الملموسة للمستثمرين ومن بين هذه القدرات المحتملة في المستقبل:⁴¹

* **تنفيذ الإستراتيجية:** يجب أن تساعد الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية، لأنه لم تعد هناك حاجة للسؤال حول وجودها على طاولة الإستراتيجية، ولكن لا تزال جزءا هاما من فريق الإستراتيجية، لأن خبراء الموارد البشرية يضمنون الوضوح الاستراتيجي.

* **تغيير الثقافة:** تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تحديد ثقافة المنظمة، والتي تمثل معايير، وقيم المنظمة. وتتشكل من ممارسات الموارد البشرية حول التوظيف والتدريب، والدفع، والتواصل مع الموظفين. وهي مستمرة عندما يجعل الناس من ثقافة المنظمة جزءا من هويتهم الشخصية، وعندما يقوم العملاء والمستثمرين بالتصرف وفقا لهذه الثقافة.

* **التعاون:** تؤكد الموارد البشرية على أن الكل أفضل من مجموع الأجزاء عن طريق ضمان أن المعلومات يتقاسمها الناس، وقد يكون التعاون الرأسي بين المديرين والموظفين والأفقي بين وحدات الأعمال كشبكة، والتعاون الشخصي بين الأفراد في الفريق.

* **العولمة:** تخلق الموارد البشرية الممارسات التي تمكن من النفوذ العالمي والاستجابة المحلية، وهذا ما يضطرها إلى إعادة صياغة بعض ممارسات الموارد البشرية التي تضمن الاتساق عبر الحدود الجغرافية وبعض ممارساتها التي تتكيف مع الظروف المحلية.

* **المسؤولية الاجتماعية:** على المنظمات التعامل بشفافية على نحو متزايد، حيث تتعرض العمليات الداخلية للتدقيق الخارجي، ويمكن لخبراء الموارد البشرية ضمان أنه تم خلق تلك القيمة من خلال تبني وممارسة القيم، لأن الأخلاق ليست مجرد مناقشات وإنما هي تلك السلوكيات التي يتم تضمينها في ممارسات الموارد البشرية.

♦ اتجاهات تأثير الموارد البشرية تجريبيا:

- إن هذا التأثير الكبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي قد أثبت تجريبيا ودعمته العديد من الدراسات التي لخصها (Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z (2012) من بعض الدراسات الرائدة: ⁴²
- مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (نظم العمل عالية الأداء HPWS) ترتبط بالدوران والأرباح المحاسبية والقيمة السوقية للمنظمة (Huselid, M.1995).
 - "حزم" من ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط بالإنتاجية والجودة (MacDuffie, J. P.1995).
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأرباح المحاسبية (عينة من البنوك) (Delery, J. E., & Doty, D. H.1996).
 - ترتبط مجموعة معينة من ممارسات إدارة الموارد البشرية بتحقيق نتائج الأداء التشغيلي (Youndt, M. 1996).
 - ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بحجم المبيعات والربحية (Guthrie, J.P. 2001).
 - تم إثبات وتأييد العلاقة الأولى، بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج الموارد البشرية الهامة، مثل رضا، والدافع، والدوران، والتغيب، والالتزام، والثانية، وبين هذه النتائج ونتائج الأداء على المستوى التنظيمي، مثل الإنتاجية والجودة والبحث والتطوير، ورضا العملاء والمبيعات والأرباح والقيمة السوقية (Pauwe, J., & Richardson, R.1997).
 - أثر تغيير انحراف معياري واحد في نظام الموارد البشرية هو 10-20 في المائة من القيمة السوقية للمؤسسة (Huselid, M. A., & Becker, B. E.2000).
 - ممارسات إدارة الموارد البشرية تساعد على تحسين أداء الشركات (Lee, F-H., Lee, T-Z., & Wu,) (W-Y.2010).

بعد كل هذا كيف يمكن استدامة التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي؟

لا تزال إدارة الموارد البشرية تكافح لإثبات دورها المنوط بها والمتمثل في المساهمة في الأداء التنظيمي (المالي والتشغيلي)، ثم في الفعالية التنظيمية للمنظمة، هذا الدور لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفرت كيفية محددة تتبعها هذه الإدارة، بالإضافة إلى مسؤولية والدور الاستراتيجي الجديد لخبراء الموارد البشرية: ⁴³

◆ **التواصل:** تعمل إدارات الموارد البشرية في الكثير من الأحيان بمعزل تام عن بقية الأقسام والوحدات، ودون الحصول على أية آراء وردود فعل من داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل إمكانية قيام إدارة الموارد البشرية بخلق قيمة للمنظمة أمرا شبه مستحيل تقريبا. إذ تتسم إدارات الموارد البشرية ذات الأداء المتميز بقدرات عالية على التفاعل مع مختلف الأقسام والوحدات ضمن المنظمة، وتفهم موضوعات الموارد البشرية الأكثر أهمية وحيوية، إلى جانب معرفة ما تتوقعه مختلف الوحدات من إدارة الموارد البشرية، واستنادا إلى ذلك، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم إمكانياتها الحالية وتحديد التحديات المحتملة.

◆ **تحديد الأولويات:** تفضل غالبية إدارات الموارد البشرية عمل القليل من كل شيء، بدلا من التركيز على بعض الأشياء وإنجازها بشكل تام على النحو الأمثل، غير أن إدارات الموارد البشرية ذات الأداء المتميز لا تتردد في تحديد أولوياتها، وهي لا تستثمر إلا في المجالات ذات الأهمية لأعمال المنظمة، أي أنها تخصص مواردها على نحو استراتيجي.

◆ **التأثير:** تحظى مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بأهمية قصوى في تحقيق الإنجازات وإحداث التأثير المطلوب، فما يتم قياسه هو ما يتم الحصول عليه، والموارد البشرية ليست استثناءً من هذه القاعدة،

وعلاوة على ذلك، تعد مؤشرات الأداء الرئيسية بمثابة أداة رائعة تتيح لإدارات الموارد البشرية التوضيح للأقسام والوحدات الأخرى دور الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة.

كما لا ننسى دور خبراء الموارد البشرية لأنهم لا يعملون في فراغ بل من خلال المديرين التنفيذيين الذين يتحملون المسؤولية النهائية عن النتائج العامة لقطاع الأعمال، وهم يعملون أحيانا مع الموظفين الآخرين من أجل بناء متين للمنظمات، ومن أمثلة ذلك: ⁴⁴

- التعاون مع الخبراء الماليين لمعرفة الأصول غير الملموسة وبناء القيمة السوقية.
- التعاون مع خبراء التسويق والمبيعات لدعم الاتصال بالعملاء وضمان الحصة السوقية.
- التعاون مع خبراء التصنيع لضمان الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.
- التعاون مع العلاقات العامة لخلق رسائل متسقة تشكل علامة تجارية راسخة.

خلاصة:

تخلص هذه الورقة البحثية إلى أن إدارة الموارد البشرية هي المعيار المقبول عالميا وبالتالي لا يمكن لأحد أن ينكر أهميتها في المنظمات المعاصرة (Boohene & Asuinura, 2011)، ومع ذلك، من الناحية العملية فإن الموارد البشرية هي المورد الأكثر صعوبة في السيطرة عليه ونتيجة لذلك، فإن تكلفة إدارة الموارد البشرية عالية حقا في منظمات اليوم، وهكذا فإن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات لا تزال قيد الدراسات بحثا عن فهم شامل لها.

◆ نتائج البحث:

- الأداء التنظيمي لا يمكن اختصاره في الأداء المالي أو الاداء قصير الأجل وإنما يتوسع الى الاداء التشغيلي والى الفعالية التنظيمية مما يستوجب وضع هذا في الاعتبار عند وضع المعايير المحددة للأداء،
- الموارد البشرية تخلق الميزة التنافسية في حين أن ممارسات الموارد البشرية تخلق استدامة للميزة التنافسية فكلاهما يساهم في الميزة التنافسية المستدامة،
- ممارسات الموارد البشرية تختلف عن السياسات، سياسات الموارد البشرية تمثل النوايا المعلنة في المنظمة على أنواع من البرامج والعمليات والتقنيات التي يجب أن تؤديها الموارد البشرية في المنظمة، في حين تشمل ممارسات الموارد البشرية البرامج والعمليات والتقنيات الفعلية التي يتم تفعيلها بشكل عملي في المنظمة،
- العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي تأخذ ثلاثة أنواع من نماذج إدارة الموارد البشرية، وهي: المنظور الكوني، منظور الطوارئ والمنظور التهاوي،
- الارتباط إدارة الموارد البشرية - الأداء سلك تيارين من البحوث لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، يستند التيار الأول على العلاقة المباشرة بين الممارسات الفردية و/أو حزم ممارسات للموارد البشرية والأداء التنظيمي، أما مجرى التيار الثاني من البحوث فيستند على العلاقة غير المباشرة بين الممارسات الفردية و/أو حزم ممارسات للموارد البشرية والأداء التنظيمي،
- أغلب الدراسات الطولية ودراسات meta-analysis ودراسات العينات كبيرة الحجم التي أثبتت وجود العلاقة أو الأثر بين إدارة الموارد البشرية والأداء كلها تم في دول غير عربية باستثناء بعض المحاولات التي جرت في السنوات الأخيرة مثل: (Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al- 2016) و (Nahyan, M (Darwish, T. K., Singh, S., & Wood, G 2015). وعلى الرغم من أن حجم العينة في

هذه الدراسات كبيرة إلا أنها كانت باللغة الانجليزية، الدراسة العربية الوحيدة حسب اطلاعنا والتي حجم العينة بها كبير هي دراسة (ممدوح عويس، 2015).

♦ اقتراحات البحث:

من أجل أن تكون نتائج الدراسات التي تنطرق الى العلاقة والتأثير بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي دقيقة، يجب أن تستوفي بعض الشروط:

- تحديد النهج الذي يتم إتباعه عند القيام بالدراسات حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، المنظور الكوني، منظور الطوارئ أو المنظور النهائي،
- أغلب الدراسات تركز على ممارسة واحدة أو اثنتان ثم تحاول ان تثبت أثرها او علاقتها بالأداء، لكن هذا لا يجدي نفعاً لأن الموارد البشرية تتعرض الى حزمة الممارسات في ان واحد،
- من أجل إثبات العلاقة أو التأثير بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ثم تتبع الأثر إن وجد، يجب أن لا تكون الدراسات ساكنة وإنما ديناميكية من خلال تتبع البيانات لعدة سنوات.
- إجراء دراسات عربية طولية و meta-analysis ولعينات كبيرة حول العلاقة بين ادارة الموارد البشرية، وتوسيع هذه الدراسات لتشمل قطاعات وصناعات أخرى وعدم حصرها فقط في البنوك والمؤسسات المالية.

المراجع والإحالات:

- ¹ الخناق، سناء. (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس. ص ص 33-52
- <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2802/1/04-sanaa.pdf>
- ² Cappelletti., L. (2012). Le contrôle de gestion de l'immatériel: une nouvelle approche du capital humain. Dunod, Paris, 2012, p. 8.
- ³ Centre des jeunes dirigeants (CJD), (2004). le guide de la performance globale, Editions d'Organisation, Paris, p. 10.
- ⁴ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.p7
- ⁵ تونسيند، باتريك و جيبهارت جون. (1998). كيف تتحقق الجودة، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية. الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة. ص 205
- ⁶ Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of management review, 11(4), 801-814.
- ⁷ IBID
- ⁸ الحسيني، فلاح. مرجع سبق ذكره، ص. 244.
- ⁹ Venkatraman, N., & Ramanujam, V. OP CIT
- ¹⁰ الحسيني، فلاح. مرجع سبق ذكره، ص 245
- ¹¹ Venkatraman, N., & Ramanujam, V. OP CIT
- ¹² الحسيني، فلاح. مرجع سبق ذكره، ص 246
- ¹³ Armstrong., M. (1999). Human resource management practice. London: KoganPage. P. 136.
- ¹⁴ Ulrich, D. (1997) Human Resource Champions. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ¹⁵ Ronald J. Burke and Cary L. Cooper, The human resources revolution Why putting people first matters, pp.3-15, in : Ronald J. Burke and Cary L. Cooper, Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, London and New York, 2005
- ¹⁶ Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. California management review, 36(2), 9-28.
- ¹⁷ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.
- ¹⁸ Paauwe, J. (2004). HRM and performance: Achieving long-term viability. Oxford University Press on Demand
- ¹⁹ Bo Zhang & J. Llewelyn Morris (2014) High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China, The International Journal of Human Resource Management, 25:1, 68-90,

- ²⁰ Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, 40(2), 96-124
- ²¹ عويس، ممدوح . (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة 02/25، 282-241
- ²² Bo Zhang & J. Llewelyn Morris (2014) High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:1, 68-90
- ²³ محمد، مروى. (2013). ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة باستخدام نموذج (AMO). الإمارات: مجلة الدراسات المالية و المصرفية - العدد الثاني، ص ص 76 - 79
- ²⁴ Abdelwahab At Razouk., (2011). “High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:02, 311-330
- ²⁵ Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- ²⁶ Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- ²⁷ Paauwe., J. OP CIT p53
- ²⁸ Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996).
- ²⁹ Martín-Alcázar, F., and all. OP CIT
- ³⁰ Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996).
- ³¹ Martín-Alcázar, F., and all. OP CIT
- ³² Delery, J. E., & Doty, D. H. op cit
- ³³ Darwish., T. K. (2013). “Strategic HRM and performance: Theory and practice”. Cambridge Scholars Publishing.p13
- ³⁴ ibid
- ³⁵ Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- ³⁶ Anastasia A. Katou & Pawan S. Budhwar (2006) Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context, *The International Journal of Human Resource Management*, 17:7, 1223-1253
- ³⁷ Singh, S., Darwish, T. K., Costa, A. C., & Anderson, N. (2012). Measuring HRM and organizational performance: concepts, issues, and framework. *Management Decision*, 50(4), 651-667
- ³⁸ Darwish., T. K. op cit p17
- ³⁹ Losey., M., Meisinger, S. R., & Ulrich., D. (2005). Conclusion: Reality, impact, and professionalism, pp. 408-412 in: Meisinger, S., Ulrich, D., & Losey, M. “The Future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow”, New Jersey, US: Wiley.
- ⁴⁰ IBID
- ⁴¹ IBID
- ⁴² Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012). Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage. *globalization– education and management agendas*, 179
- ⁴³ The Link Between Financial Performance and HR Capabilities in Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions”.
www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/?chapter=3
- ⁴⁴ Losey., M. Meisinger., &all. Op cit., p203