

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية من وجهتي النظر العامة والظرفية)

"محمد خير" سليم أبو زيد⁽¹⁾ و محمود محمد مقداوي⁽²⁾

(1) قسم العلوم الإدارية، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية.
(2) قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الملك طلال للأعمال، جامعة الأميرة سمية، المملكة الأردنية الهاشمية.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي من وجهة النظر العامة، وقياس تأثير المواءمة بين استراتيجيات الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي طبقاً للنظرية الظرفية.

وشملت عينة الدراسة 185 منظمة صناعية عاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية (سحاب) في الأردن، واستخدم في هذه الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة منها التحليل العاملي والانحدار البسيط والمتعدد والتحليل المساري.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها تراوحت بين منخفضة إلى متوسطة، وأظهرت وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج وجود أثر للمواءمة بين استراتيجيات الأعمال التي تتبناها المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بالعمل على إيجاد وحدات إدارية مستقلة تعنى بإدارة المورد البشري وإعطائها مكانة في الهيكل التنظيمي ومنحها الصلاحيات الكافية لإدارة الموارد البشرية بفعالية.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي، إدارة الموارد البشرية.

المقدمة

تشكل الموارد البشرية ركناً أساسياً في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، لما لها من أهمية في دعم وتعزيز الأداء المؤسسي، لاسيما أن المنظمات المعاصرة تواجه جملة من التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي حملت في سجايها كما من التحديات؛ مما زاد من أهمية العنصر البشري ورفع كفاءته. ويبرز دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مصدرين هما: رأس مال المورد البشري وإدارة رأس مال المورد البشري (Chan et al., 2004)، لذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحظى بمكانة عالية في المنظمات المعاصرة جراء قدرتها على مواءمة ممارساتها بالرغم من التباين الحاصل بين المنظمات في الجوانب التنظيمية والاستراتيجية (Wright et al., 1999 and Delery and Doty, 1996).

وقد سعت جملة من البحوث إلى الربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، من خلال قدرتها على تنمية مهارات القوى البشرية وذلك من خلال اختيار وتدريب وزيادة دافعية القوى العاملة عبر الحوافز والتعويضات، والتي تصب في محصلتها في تعزيز كفايات الموارد البشرية في جانب المعرفة (Chen and

(Huang, 2009) والتعلم (Lopez *et al.*, 2005) والمهارات والقدرات (Ding and Akhtar, 2001)، الأمر الذي سينعكس على توافر موارد بشرية تتصف بالقيمة العالية والندرة (Ghebreorgis and Karsten, 2007).

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، وتأثير استراتيجية الأعمال في العلاقة بينهما. وتتألف الدراسة الحالية من أربعة أجزاء يركز الجزء الأول منها على مراجعة أدبيات الدراسة ونموذج الدراسة وفرضياتها، أما الجزء الثاني فيركز على منهجية الدراسة، والجزء الثالث خصص لاختبار الفرضيات إحصائياً، أما الجزء الرابع فيعرض نتائج الدراسة وتوصياتها.

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية واحدة من الوظائف الرئيسية التي تمارسها المنظمات، لاتصالها بالموارد البشري (Wall and Wood, 2005). فالقدرات المؤسسية المبنية على القوى العاملة المؤهلة والمدربة تشكل مصدراً لبناء وديمومة الميزة التنافسية من خلال الممارسات والسياسات الإيجابية لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة (Becker and Gerhart, 1996; Collins and Clark, 2003)، وأنه يصعب على المنظمات المنافسة أن تحاكي هذه السياسات لجملة من الأسباب تتمثل في:

- غموض السبب (Causal ambiguity) الناجمة عن صعوبة فهم وإدراك الآلية التي تتفاعل بها ممارسات الموارد البشرية مع سياسات المنظمة مما يخلق عائقاً أمام المنافسين في محاكاة هذه الممارسات في المدى القصير.

- المسار التبعي (Path dependency)، ويقصد بذلك أن نظم الموارد البشرية تتطور عبر الزمن مما يعيق المنظمات المنافسة في محاكاة هذه النظم، وذلك كون تطبيق النظم المُقلدة يحتاج إلى فترة زمنية طويلة. هذا إذا ما افترضنا أن المنظمات المنافسة كانت قادرة على فهم هذه النظم. ومما يزيد الأمر تعقيداً في محاكاة هذه النظم الاختلاف في عناصر البيئة الاجتماعية ممثلة في الثقافة السائدة والعلاقة بين الأفراد داخل المنظمات.

وبالرغم من التوسع الحاصل في دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا أنه لا يوجد اتفاق حول ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية؛ ويرى الباحثان لهذه الدراسة أن سبب ذلك قد يعود إلى التطور المستمر الحاصل في إدارة الموارد البشرية، والاختلاف في وجهات نظر الباحثين أنفسهم. وبشكل عام، لخص (Looise and Riemsdijk, 2004) ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في:

- تصميم المنظمة والوظائف مثل مجموعات العمل والمحتوى الوظيفي والتخصص الوظيفي والتوسع الوظيفي إلى التدوير والإثراء الوظيفي.
- إدارة الكادر البشري خلال مراحل التوظيف والعمل حتى الانتهاء.
- قياس أداء العاملين وتحديد مكافآتهم بناءً على مستوى الأداء.
- فتح قنوات الاتصال وتعزيز المشاركة في العمل واتخاذ القرار.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي:

تعتبر دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من أكثر المواضيع تعقيداً في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد أفرزت أدبيات الدراسة ثلاثة مداخل في دراستها للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي هي:

المدخل الأول: الممارسات المثلى "Best practices"

يرتكز هذا المدخل على تحديد الممارسات المثلى "Best practices" التي تسهم في الأداء المؤسسي طبقاً للنظرة العامة (Universalistic perspective)، باعتبار أن هناك ممارسات لإدارة الموارد البشرية أكثر أهمية من ممارسات أخرى (Rose and Kumer, 2006). وقد واجه هذا المدخل عدة انتقادات لكونه لم يناقش جانب الأهداف والاهتمامات عند تضارب المصالح بين العاملين وأصحاب المصالح في المنظمة، كما أن النظرة العامة لم تتأكد صحتها لدى كافة المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية (Alleyne et al., 2006).

المدخل الثاني: المواءمة المثلى "Best Fit"

ويتفق هذا المدخل مع النظرية الطرفية (الموقفية) التي بينت أن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي تعتمد على مدى درجة الانسجام الداخلي، والتنظيمي، والاستراتيجي (Becker and Gerhart, 1996 ; Wall and Wood, 2005). فمثلاً تبنت دراسة نمر (2008) أهمية الانسجام التنظيمي في دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي. وأكدت دراسة (Delaney and Huselid, 1996) أهمية المواءمة الداخلية من خلال قياس تأثير التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.

وبينت أدبيات الدراسة في مجال إدارة الموارد البشرية أن هناك علاقة تكاملية بين استراتيجية المنظمة وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Huang, 1999). ويمكن إجمال هذه النظريات التي تناولت العلاقة التكاملية بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة في ثلاثة نماذج: أولاً: الأنموذج المستند إلى المورد (Resource-based model): ويقوم هذا الأنموذج على أساس أن الميزة التنافسية تعتمد بشكل أساسي على مدخلات النظام التي تشكل الموارد البشرية جزءاً مهماً منها في تحقيق استراتيجية المنظمة (Boxall, 1996).

ثانياً: الأنموذج المستند إلى السلوك (Behavioral -based model): ويؤكد هذا الأنموذج ضرورة انسجام سلوك الأفراد مع الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة، خاصة وأن سلوك العاملين يشكل حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة وبين الأداء المؤسسي (Wright and McMahan, 1992).

ثالثاً: الأنموذج التكاملية (Integrative model): ويقوم هذا الأنموذج على الربط بين الأنموذجين السابقين، حيث يفترض أن كلاهما غير قادر بمفرده على تحديد اتجاهات استراتيجيات الموارد البشرية (Bartton and Glod, 2003).

المدخل الثالث: آلية العلاقة "Relation Mechanism"

ركزت بعض الأبحاث على آلية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من خلال

دراسة متغيرات وسيطة بينهما، سعياً منها إلى إثبات أن العلاقة تظهر بصورة غير مباشرة. فمثلاً أكدت دراستا (2010) Katou and Budhowar ; (1997) Becker *et al.* أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوك واتجاهات ومواقف العاملين باعتبارها محددًا مهمًا في دفع العاملين نحو بذل جهد أعلى والتي بدورها ستؤثر في الأداء المؤسسي. بينما أكدت دراسة (2005) Lopez *et al.* أهمية التعلم التنظيمي عند دراسة العلاقة بين الممارسات والأداء المؤسسي.

وهكذا فإنه يستنتج من المراجعة الأدبية لموضوع ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية أنه لا يوجد اتفاق عام ومحدد لهذه الممارسات. كذلك نستنتج أن هناك عدة مداخل سعت إلى إثبات العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الموضوعات التي لقيت، وما زالت تلقى، اهتماماً واسعاً في تأكيد دورها في تعزيز الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال (Khatri, 2000)، وذلك من خلال استغلال الإمكانيات والقدرات الظاهرة والكامنة لدى العاملين بشكل أمثل لتتسجم والتحديات البيئية الخارجية (Noe *et al.*, 1994).

وتوسع تركيز البحوث على مساهمة إدارة الموارد البشرية - في الآونة الأخيرة - في الانتقال من النظرة الجزئية التي تركز على كفاءة الأفراد، إلى النظرة الكلية التي تركز على كفاءة الأداء المؤسسي (Delery and Doty, 1996; Richard and Johnson, 2001) لما لممارساتها من آثار إيجابية في الأداء المالي من جانب الربحية والمبيعات والحصة السوقية، وفي المخرجات التنظيمية المتصلة بالإنتاجية والجودة والكفاءة، وفي المخرجات السلوكية والموقفية للموارد البشرية والتي ستعكس في الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والرغبة في ترك العمل (Daley *et al.*, 2002 ; Matthews, 2002 ; Paauwe and Boselie, 2005).

لذا تكمن الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة كون الدراسات السابقة ركزت على الدول الغربية، في حين نال هذا الجانب اهتماماً محدوداً في الأردن خاصة، وفي الدول العربية عامة، حيث ركزت الدراسات العربية السابقة في مجملها على وصف مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية أو دراسة العلاقة المباشرة بين وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي دون التطرق إلى استراتيجية الأعمال التي تتبعها؛ مما قد يجعل من هذا البحث مصدراً متواضعاً لإثراء المكتبة العربية وتزويدها بدراسة تتناول موضوعاً مهماً في مجال إدارة الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة

حظي موضوع إدارة الموارد البشرية باهتمامٍ متنامٍ لدى إدارات المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، خاصة بعد زيادة وتيرة المنافسة داخل السوق الأردني شأنه شأن باقي الأسواق العالمية. إلا أن هذا الاهتمام تباين طبقاً للقطاعات التي تمت دراستها (عبيدات، 2004؛ أبو دولة وصالحية، 2005). ولم تحظ البحوث

العربية بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال، تتضح مشكلة الدراسة الحالية في محاولتها الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي؟
2. هل هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال المتبعة؟

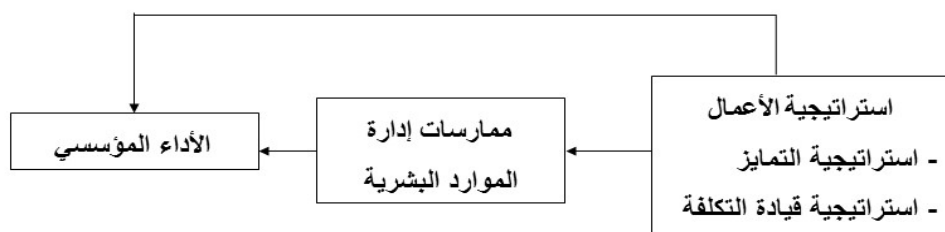
أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات تحت الدراسة.
2. دراسة التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.
3. تعرف تأثير استراتيجية الأعمال في ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
4. دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال المتبعة.

نموذج وفرضيات الدراسة:

تبنت الدراسة الحالية وجهتي النظر العامة والظرفية كما هو مبين في نموذج الدراسة، الذي اشتمل على متغير مستقل يمثل استراتيجية الأعمال، ومتغير وسيط ممثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومتغير تابع يمثل الأداء المؤسسي كما هو موضح في الشكل رقم (1). وتم بناء النموذج اعتماداً على عدد من الدراسات السابقة منها (Katou and Budhwar (2010)، ودراسة (Richard and Johnson (2001)، ودراسة (Delery and Doty (1996).



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

بناء على نموذج الدراسة فقد تم صياغة ثلاث فرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: ركزت الفرضية الرئيسية الأولى على النظرة العامة في دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، باعتبار أن هناك ممارسات أكثر أهمية من ممارسات أخرى. وقد تبني وجهة النظر العامة عدد من الدراسات منها دراسة (حياصات، 2007) ودراسة (Moriones and Cerio (2002). وضمن هذا السياق، سيتم اختبار الفرضية البديلة التالية:

Ha₁: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية: ركزت الفرضية الثانية على دراسة تأثير استراتيجية الأعمال في ممارسات إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تعنى بإدارة إحدى الموارد الرئيسية في المنظمة، والتي يجب

أن تكيف ممارساتها مع استراتيجية الأعمال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد أجريت عدة دراسات لاختبار هذه الفرضية منها دراسة (أبو دولة وطهماز، 2004) ودراسة (Rose and Kumar 2006) ودراسة (Tanova and Karadal 2006) وضمن هذا السياق، سيتم اختبار الفرضية البديلة التالية:

Ha₂: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية الأعمال في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: جاءت الفرضية الثالثة لاختبار التأثير المباشرة لاستراتيجية الأعمال المتبعة (التمايز، قيادة التكلفة) في الأداء المؤسسي وضمن هذا السياق، سيتم اختبار الفرضيتين البديلتين التاليتين:

Ha₃₋₁: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي.

Ha₃₋₂: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية قيادة التكاليف في الأداء المؤسسي.

الفرضية الرابعة: تتعلق هذه الفرضية بالنظرية الظرفية على اعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن توائم استراتيجية الأعمال لتعكس في الأداء المؤسسي كما بينتها دراستا Richard and Johnson (2001) و (Rose and Kumar 2006) وضمن هذا السياق، سيتم اختبار الفرضية البديلة التالية:

Ha₄: يوجد تأثير للمواءمة بين استراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني بن الحسين الصناعية (سحاب) في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها*358، وتألف مجتمع العينة العشوائية من مديري إدارات الموارد البشرية، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 185 شركة طبقاً لمعادلة اختيار العينة العشوائية عند مستوى خطأ 5%. ولتحقيق عشوائية الاختيار فقد تم تحديد الشركات تحت الدراسة وترقيمها لاختيار عينه عشوائية منها باستخدام برمجية Excel. وقد تم توزيع أداة الدراسة بالمناولة المباشرة على (200) مديري إدارات الموارد البشرية لضمان نسبة ردود أعلى، وتم جمع قوائم الاستقصاء بصورة مباشرة أيضاً وبلغ عدد الردود (149) بنسبة (80.5%) من مجموع عينة الدراسة. وقد استبعدت القوائم التي لم تكتمل الإجابات فيها، أو التي اتصفت بعدم الدقة في الإجابة مما جعل عدد القوائم الصحيحة الصالحة للتحليل (131) أي ما يعادل (72%) تقريباً من مجموع عينة الدراسة. ويبين جدول (1) خصائص العينة تحت الدراسة طبقاً لنوع الشركة، ورأس مالها، وعدد العاملين، وسنة التأسيس.

* http://www.jiec.com/JIEC/JSP/_/index_ar.jsp

جدول (1)

التوزيع التكراري لوصف الشركات تحت الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	نوع الشركة
14.5%	19	فردية
15.3%	20	تضامنية
55.0%	72	محدودة المسؤولية
13.7%	18	مساهمة عامة
1.5%	2	أخرى
100%	131	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	رأس المال الشركة / بالدينار الأردني
6.9%	9	أقل من 10.000
23.7%	31	10.000 - 100.000
26.7%	35	100.000 - 500.000
22.9%	30	500.000 - 2.000.000
19.8%	26	أكثر من 2.000.000
100%	131	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	عدد العاملين
10.7%	14	أقل من 10
16.8%	22	من 10 - 20
24.4%	32	من 21 - 50
29.8%	39	من 51 - 100
18.3%	24	من 101 - فأكثر
100%	131	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	سنة التأسيس
6.1%	8	2000 فأكثر
18.3%	24	1999 - 1995
27.5%	36	1994 - 1990
25.2%	33	1989 - 1985
22.9%	30	1984 فما دون
100%	131	المجموع

مصادر جمع البيانات:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد صممت وطورت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بهدف قياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المؤسسي لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها. وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على أدبيات الدراسة لقياس استراتيجية الأعمال، وممارسات إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي. وتتكون فقرات الاستبانة من أربعة أقسام، تناول القسم الأول خصائص عينة الدراسة، أما القسم الثاني فقد احتوى على فقرات لقياس

استراتيجية الأعمال، واشتمل القسم الثالث مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأخيراً احتوى القسم الرابع على قياس الأداء المؤسسي.

صدق وثبات أداة القياس:

لغايات اختبار مدى صدق أداة القياس فقد تم عرضها على خمسة من المحكمين المختصين في إدارة الأعمال أو إدارة الموارد البشرية، كما تم توزيع أداة الدراسة على سبعة من مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات تحت الدراسة للوقوف على وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، ودرجة شموليتها. وتبعاً للتغذية الراجعة (المرتدة) من المصدرين فقد تم إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة.

وللتأكد من مدى ثبات أداة القياس، فقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) كما هو مبين في الجدول رقم (2) حيث كان معامل الثبات لمتغيرات الدراسة يتراوح بين 0.817 و 0.923 وهذه القيم تعد مرتفعة وتشير إلى ثبات أداة القياس (Sekaran, 2003).

الجدول رقم (2)

قيم معامل كرونباخ ألفا ونتائج اختبار كولموجوروف - سميرنوف

للمقاييس المستخدمة في الدراسة

المتغير	قيمة ألفا	اختبار كولموجوروف - سميرنوف (K-S)	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.861	1.215	0.105
استراتيجية التمايز	0.817	1.029	0.240
استراتيجية قيادة التكلفة	0.853	1.066	0.206
الأداء المؤسسي	0.923	1.297	0.069

وقد تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة إذا كانت إجابات أفراد العينة على عبارات المقياس موزعة توزيعاً طبيعياً. وقد أشارت نتائج هذا الاختبار الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن توزيع إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغيرات الدراسة كان طبيعياً (SPSS Inc., 1999).

قياس متغيرات الدراسة:

أولاً: استراتيجية الأعمال: تم قياس استراتيجية الأعمال من خلال (10 جمل) قيست بمقياس ليكرت الخماسي (5 أوافق بشدة إلى 1 لا أوافق بشدة) للتمييز بين المنظمات تحت الدراسة بناءً على استراتيجيتي التمايز، وقيادة التكلفة (Allen and Helms, 2006 ; Kummer, et al., 2002 ; Huang , 2001 ; Delery and Doty, 1996).

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية: لقياس مستوى تطبيق المنظمات تحت الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية فقد تم استخدام مقياس (Huselid (1995) القائم على أساس تحديد النسبة المئوية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تشكل في محصلتها مؤشراً لممارسات الموارد البشرية (Human Resources Performance Indicator (HRPI).

ثالثاً: الأداء المؤسسي: اعتمدت الدراسة على مقياس (Delaney and Huselid (1996) لقياس الأداء

المؤسسي القائم على اتجاهات المديرين نحو مقارنة الأداء المؤسسي مع المنافسين من جانب الأداء التنظيمي (7 جمل)، والأداء السوقي (4 جمل) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 أسوأ - 5 أفضل كثيرا).

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي:

- الإحصاءات الوصفية: استخدمت لوصف عينة ومتغيرات الدراسة.
- اختبار الانحدار المتعدد: لاختبار فرضية الدراسة الأولى والمتصلة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.
- اختبار الانحدار البسيط: لاختبار فرضية الدراسة الثانية والثالثة والمتصلة بتأثير استراتيجية الأعمال في كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
- تحليل العوامل Factor Analysis: أجريت عمليات التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية مع تدوير المحاور بطريقة الفاريمكس، كما استخدم محك جذر كامن واحد صحيح حداً أدنى لقبول العامل و 0.4 مستوى للتشبع باعتباره الحد الأدنى لدلالة البند على العامل. وكان الغرض من استخدام التحليل العاملي تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية وتلخيصها ضمن فئات (عوامل) محددة.
- التحليل العنقودي Hierarchical Agglomerative Cluster Algorithms: استخدم الباحثان التحليل العنقودي بالاعتماد على طريقة Ward's Method للتمييز بين المنظمات تحت الدراسة بناءً على الاستراتيجية المتبعة (التمايز، قيادة التكلفة).
- اختبار التحليل المساري Path Analysis لاختبار الفرضية الرابعة والمتصلة بدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال.

محددات الدراسة:

1. طول الفترة الزمنية ما بين عملية توزيع الاستبانة وجمعها وعدم تعاون بعض المنظمات تحت الدراسة في تعبئة الاستبانة.
2. قلة الدراسات الأجنبية والعربية التي تبنت استراتيجيتي التمايز وقيادة التكلفة في دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.
3. تحددت الدراسة بدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية العاملة في الملك عبدالله الثاني بن الحسين الصناعية.
4. تحددت الدراسة بدراسة أثر متغير مستقل واحد وهو استراتيجية الأعمال ومتغير وسيط هو ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير تابع هو الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة:

على الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث الأجنبية التي بحثت في موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيره في الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات العربية لا تزال محدودة في هذا المجال. وفيما يلي أحدث ما

أمكن التوصل إليه من دراسات قريبة في مضمونها من موضوع الدراسة الحالية تتمثل نعرضها كما يلي: هدفت دراسة (Delery and Doty (1996 إلى بحث تأثير استراتيجية الموارد البشرية في الأداء المؤسسي من ثلاثة أطر هي: العامة، والظرفية، والترتيبي. وشملت عينة الدراسة 350 بنكاً في الولايات المتحدة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين المشاركة في الأرباح، وتقييم الأداء، والأمن الوظيفي مع الأداء المؤسسي. في حين كان للاستراتيجية المتبعة دور في المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء وفرص التقدم الداخلية في تفسير التباين الحاصل في الأداء المؤسسي.

وتبنت دراسة (Delaney and Huselid (1996 النظرية الظرفية في الانسجام الداخلي والتي أكدت نتائجها وجود علاقة طردية تراوحت بين الضعيفة إلى المتوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي لدى عينة بلغ عددها 590 شركة عاملة في الولايات المتحدة. وبينت الدراسة عدم وجود تأثير للتفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.

وقام (Huselid and Schuler (1997 بدراسة حول تأثير فاعلية الممارسات الفنية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، حيث شملت عينة الدراسة 293 شركة عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

أما (Richard and Johnson (2001 فقد أجريا دراسة حول تأثير استراتيجية إدارة المورد البشرية في الأداء المؤسسي، حيث شملت عينة الدراسة 73 مديراً لإدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولايات كندا وكاليفورنيا، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية قوية بين فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومعدل دوران العمل. وأكدت النتائج تأثير استراتيجية كثافة رأس المال في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من جانب الإنتاجية والعائد على الملكية.

وقام الباحثان (Moriones and Cerio (2002 بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، حيث تمت دراسة عدد من المتغيرات المعدلة ممثلة في حجم المنظمة، ومستوى الأتمتة، وضغوط المنافسة، ونظم الرقابة على الجودة، واستراتيجية المنظمة. وشملت عينة الدراسة 965 منظمة صناعية عاملة في إسبانيا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، في حين لم تظهر الدراسة وجود دور لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

هذا وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة عبيدات (2003) لواقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية لدى عينة مؤلفة من 16 بنك. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية جاءت بصورة متوسطة وأن مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة عالية.

وجاءت دراسة أبو دولة وطهماز (2004) لتبين أن حوالي 51.3% من الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة تمارس الربط والتكامل، مشيرين إلى وجود معوقات تعيق تبني المنظمات الصناعية الأردنية

لعملية التكامل والربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، من أهمها قلة الالتزام بصياغة وبناء الاستراتيجيات وعدم إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وضعف مشاركة مديري الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة والاستراتيجيات المتعلقة بأنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية.

وبينت دراسة أبو دولة وصالحية (2005) إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها كانت متدنية لدى منظمات الأردنية العاملة في القطاعين العام والخاص، ولم تظهر الدراسة وجود فروق في الممارسات بين القطاعين باستثناء أنشطة الحوافز والتعويضات حيث كانت لصالح القطاع الخاص.

وهدف دراسة (Rose and Kumar 2006) إلى بحث تأثير المواءمة بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة 42 شركة يابانية متعددة الجنسيات تعمل في ماليزيا. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن إدراك الإدارة العليا لأهمية إدارة الموارد البشرية تؤثر على تحقيق التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي والذي بدوره يساهم في رفع الأداء المؤسسي، كما بينت الدراسة أن استراتيجية المنظمة تؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة (Tanova and Karadal 2006) إلى بحث العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على مائة منظمة صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث دلت النتائج على عدم وجود علاقة مباشرة بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

كذلك ركزت بعض الدراسات الأخرى على وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية كما في دراسة أبو شيخة (2006) والتي هدفت إلى تعرف حقيقة إدراك العاملين في ثلاثة عشر بنكاً تجارياً أردنياً للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية. وبينت النتائج أن جميع أفراد عينة الدراسة يشعرون بأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة ويدركون أبعادها. كما أن مستوى الإدراك كان يختلف باختلاف الوظيفة والمؤهل العلمي ومدة الخدمة الكلية في المصرف والجنس وعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف.

وهدف دراسة (Ghebrejorgis and Karsten 2007) إلى بحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في التدريب والتطوير والاستقطاب والاختيار والتعويضات في الأداء المؤسسي لدى 82 منظمة في القطاعين العام والخاص والعامل في دولة إريتريا. حيث دلت النتائج على وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية باستثناء نشاط الاختيار في معدل دوران العمل والإنتاجية والغياب والشكاوى.

وبينت حياصات (2007) التي أجريت على أربع مؤسسات صحفية أردنية، وجود علاقة طردية قوية بين (استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، والتدريب) والأداء المؤسسي.

وهدف دراسة (Katou and Budhwar 2010) إلى بناء أنموذج لدراسة العلاقة السببية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي لدى عينة قوامها 178 شركة صناعية يونانية. وقد أكدت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين استراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة طردية قوية

بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجات إدارة الموارد البشرية. وبينت الدراسة وجود تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي من خلال مخرجات إدارة الموارد البشرية.

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

الاختبار العاملي لممارسات الموارد البشرية Factor analysis:

قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل العوامل لممارسات الموارد البشرية بهدف تقليص وتصنيف عبارات أداة جمع البيانات إلى مجموعة قليلة من العوامل وتوحيد المقاييس المستخدمة، ونتج عن التحليل أربعة عوامل فسرت في مجملها 59.84% من التباين الكلي كما هو مبين في جدول (3). وتظهر النتائج إمكانية استخراج أربعة عوامل أساسية نوردتها كما يلي:

العامل الأول (التعويضات/الحوافز): الذي اشتمل على التعويضات، وتقييم الأداء، وطرق الترقية، ونظم المشاركة في الأرباح والعوائد وخطط الحوافز، وقد أمكن من خلال هذا العامل تفسير ما مقداره 20.25% من حجم التباين الكلي.

العامل الثاني (التوظيف): واشتمل هذا العامل على التحليل الوظيفي، والتوظيف، والإشغال الداخلي، وقد استطاع هذا العامل تفسير ما مقداره 15.78% من حجم التباين الكلي.

العامل الثالث (التغذية الراجعة): واشتمل على مسوحات المواقف، ونظم المشاركة في المعلومات، ونظم حل الشكاوى، وقد أمكن من خلال هذا العامل تفسير ما مقداره 14.80% من حجم التباين الكلي.

العامل الرابع (التطوير): واشتمل على التدريب، والتطوير، والمشاركة في حلقات الجودة وفرق العمل، الذي فسر ما نسبته 9.01% من حجم التباين الكلي.

ويبين الجدول (3) من خلال المتوسطات الحسابية أن ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية تراوحت بين متوسطة وضعيفة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو دولة وصالحية (2005، ص531) الذي عزاها إلى غلبة الجانب التنفيذي على إدارة المورد البشرية، وتدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وافتقار الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.

جدول (3)

نتائج اختبار تحليل العوامل لممارسات إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط	التطوير	التغذية الراجعة	التوظيف	التعويضات/الحوافز	الوظائف
30.36	66.37			0.718		نسبة القوى العاملة الخاضعة ووظائفها للتحليل الوظيفي.
27.32	45.96			0.717		نسبة القوى العاملة التي خضعت لإجراءات التوظيف.
29.37	33.24			0.706		نسبة الوظائف التي يتم إشغالها من داخل المنظمة.

تابع جدول رقم (3):

الانحراف المعياري	المتوسط	التطوير	التغذية الراجعة	التوظيف	التعويضات/ الحوافز	الوظائف
27.54	41.19	0.721				نسبة القوى العاملة المشاركة في حلقات الجودة وفرق العمل.
23.32	27.29	0.545				معدل ساعات التدريب سنوياً.
6.92	7.16	0.740				نسبة الأكثر خمس وظائف تعيين في المنظمة و معدل عدد الأفراد المؤهلين لشغل هذه الوظيفة.
25.06	45.89		0.454			نسبة القوى العاملة المشتركة في مسوحات المواقف بشكل منتظم.
14.65	10.26		0.545			نسبة العمالة التي استخدمت نظم حل الشكاوى.
22.63	54.55		0.786			نسبة العمالة المشتركة في برامج المشاركة في المعلومات.
33.69	54.16				0.713	نسبة العمالة التي تم تحديد تعويضاتها في ضوء تقييم الأداء الوظيفي.
35.37	52.94				0.583	نسبة العمالة الحاصلة على نتائج تقييم الأداء بصفة رسمية.
0.753	2.74				0.823	طرق الترقية المعتمدة في المنظمة*
35.37	52.94				0.798	نسبة العمالة المشتركة في نظم المشاركة في الأرباح والعوائد وخطط الحوافز.
		1.532	2.517	2.683	3.442	القيمة الكامنة
		9.01	14.80	15.78	20.25	نسبة التباين المفسر %
		59.84	50.83	36.03	20.25	نسبة التباين المفسر التراكمية %

- تم إعطاء الطرق الأوزان التالية: (4) الكفاءة، (3) الأقدمية عند تساوي الكفاءة، (2) الأقدمية عند الوصول للحد الأدنى من الكفاءة (1) الأقدمية

اختبار فرضيات الدراسة:

Ha₁: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.

دلت نتائج اختبار الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (4) إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.327) وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (32.7%) من التباين الحاصل في الأداء، لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير لممارسات إدارة الموارد في الأداء المؤسسي ($F=11.157, p<0.01$). واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة حياصات (2007) ودراسة (2007) Ghebrejorgis and Karsten ودراسة (2002) Moriones and Cerio التي أكدت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين بذل مجهود أعلى مما سيسهم في زيادة الأداء المؤسسي. كما دلت نتائج اختبار الانحدار المتعدد على وجود تأثير إيجابي للتعويضات/الحوافز ($\beta=0.401, P<0.05$)، والتغذية الراجعة ($\beta=0.309, P<0.05$)، والتطوير ($\beta=0.256, P<0.05$) في الأداء المؤسسي. بينما لم تظهر الدراسة وجود تأثير لمتغير التوظيف ($\beta=0.07, P>0.05$) ويرجع الباحثان سبب ذلك إلى أن هنالك ممارسات أكثر أهمية من ممارسات أخرى طبقاً للنظرية العامة.

جدول (4)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي

المتغير	β	T	P
التعويضات / الحوافز	0.401**	4.683	0.000
التوظيف	0.07	0.823	0.412
التغذية الراجعة	0.309**	3.614	0.000
التطوير	0.256**	2.994	0.004
R2		0.327	
F		11.157**	

** Sig<0.01

الفرضية الثانية:

Ha₂: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) لاستراتيجية الأعمال في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دلت نتائج تحليل الانحدار البسيط الواردة في الجدول (5) على وجود تأثير مباشر لاستراتيجية التمايز في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر إيجابي في الحوافز/التعويضات ($\beta=0.264, P<0.05$)، والتوظيف ($\beta=0.458, P<0.05$)، والتغذية الراجعة ($\beta=0.284, P<0.05$)، والتطوير ($\beta=0.603, P<0.05$). في حين أشارت نتائج الانحدار البسيط إلى وجود تأثير طردي لاستراتيجية قيادة التكلفة في الحوافز/التعويضات ($\beta=0.407, P<0.05$) وتأثير عكسي في التطوير ($\beta=-0.369, P<0.05$).

جدول (5)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير استراتيجية الأعمال في ممارسات إدارة الموارد البشرية

استراتيجية قيادة التكاليف			استراتيجية التمايز			الاستراتيجية
t-value	β	R ²	t-value	β	R ²	المتغير
2.438	0.407*	0.165	2.172	0.264*	0.070	التعويضات / الحوافز
0.667	0.121	0.015	4.088	0.458*	0.210	التوظيف
-1.645	-0.288	0.083	2.349	0.248*	0.081	التغذية الراجعة
-2.172	-0.369*	0.136	6.003	0.603*	0.364	التطوير

*Sig<0.05

وبناءً على ما تقدم نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية الأعمال في ممارسات إدارة الموارد البشرية، واتفقت هذه النتيجة مع دراستي (1996) Delery and Doty و (2006) Rose and Kumar في حين اختلفت مع دراسة Tanova and Karadal (2006). وهذه النتيجة تعكس أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز في تطوير العاملين لتوظيف قدراتهم في الإبداع وتحقيق درجة عالية من الجودة. أما أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة فإنها تبرز في القدرة على توفير التكلفة كما أظهرت نتائج الدراسة في جانب التطوير، أما العلاقة الطردية بين الحوافز/ التعويضات فهذه النتيجة تعكس أهمية توظيف الحوافز/ التعويضات في دفع العاملين نحو توفير التكاليف لتصبح أساساً في تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة.

الفرضية الثالثة:

Ha₃₋₁: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي.Ha₃₋₂: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية قيادة التكاليف في الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل التحديد R² يساوي (0.079) لتأثير تطبيق استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي، ونظراً لأن قيمة ($\beta = 0.282, P < 0.05$) لذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي لذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي. في حين أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن قيمة معامل التحديد R² يساوي (0.022) لتأثير تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي، ونظراً لأن قيمة ($\beta = 0.147, P > 0.05$) لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي. ويعتقد الباحثان أن سبب ذلك قد يعود إلى حدة المنافسة بين الشركات الأردنية من جانب والانفتاح السوقي للمنتجات الخارجية من جانب آخر، الأمر الذي

أتاح توفير عدد كبير من البدائل أمام المستهلك، وكذلك زيادة إدراك المستهلك أهمية جودة المنتج لارتباطها بمستوى الأداء والصلاحية وشكل وجمال المنتج وسمعة المنتج.

جدول (6)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير استراتيجية المنظمة في الأداء المؤسسي

الاستراتيجية			استراتيجية التمايز			استراتيجية قيادة التكاليف		
المتغير	R ²	β	t-value	β	t-value	R ²	β	t-value
الأداء المؤسسي	0.079	0.282	2.330*	0.147	0.813	0.022	0.147	0.813

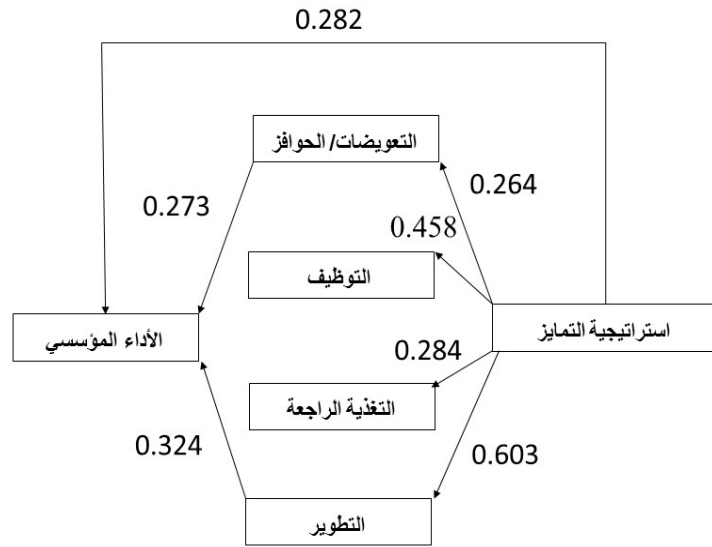
*Sig<0.05

الفرضية الرابعة:

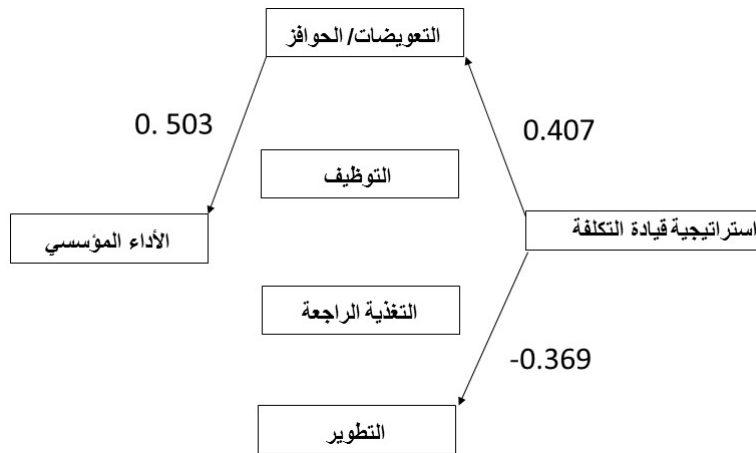
Ha₄: يوجد تأثير للمواءمة بين استراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي. تم استخدام التحليل المساري لاختبار الفرضية الرابعة، حيث بينت نتائجها الواردة في الشكلين (2) و(3) الآتي:

أولاً: دلت نتائج التحليل المساري الواردة في الشكل (2) على وجود تأثير مباشر لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال نشاطي التعويضات/ الحوافز، والتطوير. حيث بينت النتائج أن قيمة الارتباط بين استراتيجية التمايز ونشاط التعويضات/الحوافز تساوي (0.246)، وقيمة الارتباط بين استراتيجية التمايز والتطوير تساوي (0.603). كذلك فقد بينت النتائج أن كلاً من النشاطين قد ارتبطا بالأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة الارتباط بين التعويضات/الحوافز والأداء تساوي (0.273)، وقيمة الارتباط بين التطوير والأداء تساوي (0.324). ثانياً: بينت نتائج التحليل المساري الواردة في الشكل (3) إلى وجود تأثير مباشر لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال نشاط التعويضات/الحوافز. حيث بينت النتائج أن قيمة الارتباط بين استراتيجية قيادة التكلفة ونشاط التعويضات/الحوافز تساوي (0.407). كذلك بينت النتائج أن نشاط التعويضات/الحوافز قد ارتبط بالأداء بقيمة تساوي (0.503).

من هنا يتضح أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي قد تباينت طبقاً لاستراتيجية الأعمال المتبعة، وهذه النتيجة تعزز ما جاءت به النظرية الطرفية التي تؤكد أهمية مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال التي تتبناها المنظمة. وفي ضوء هذه النتيجة يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير للمواءمة بين استراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة Rose and Kumar (2006) ودراسة Katou and Budhwar (2010).



شكل رقم (2): نتائج تحليل الاختبار المساري لتأثير استراتيجية التمايز وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي



شكل رقم (3): نتائج تحليل الاختبار المساري لتأثير استراتيجية قيادة التكلفة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي

النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بصورة عامة، ودراسة تأثير الموازنة بين استراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، وقد بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لمعظم وظائفها تراوحت بين المنخفضة إلى المتوسطة. كما عكست نتائج الدراسة وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي طبقاً للنظرة العامة. وقد برز هذا التأثير من خلال التعويضات/ الحوافز، والتغذية الراجعة، والتطوير.

ودلت نتائج الدراسة على وجود تأثير طردي لاستراتيجية التمايز في كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث كان أعلاها في التطوير ثم التوظيف تليها التغذية الراجعة وأخيرا التعويضات/ الحوافز. في حين تمثل تأثير استراتيجية قيادة التكلفة بصورة طردية في نشاط التعويضات/ الحوافز، وبصورة عكسية في نشاط التطوير. وعكست النتائج وجود تأثير مباشر لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي، في حين لم تظهر الدراسة وجود تأثير مباشر لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء.

وأخيراً، بينت نتائج اختبار التحليل المساري أهمية الموازنة بين استراتيجية الأعمال (التمايز، قيادة التكلفة) وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعكس في الأداء المؤسسي، حيث برز تأثير استراتيجية التمايز بصورة مباشرة في الأداء المؤسسي وغير مباشرة من خلال التعويضات/الحوافز والتطوير، في حين برز تأثير استراتيجية قيادة التكلفة بصورة غير مباشرة من خلال متغير التعويضات/ الحوافز.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيوصي البحث بما يلي:

1. بما أن هناك علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، فإنه يتطلب العمل على إيجاد وحدات إدارية مستقلة تعنى بإدارة المورد البشري وإعطائها مكانة في الهيكل التنظيمي ومنحها الصلاحيات الكافية لإدارة الموارد البشرية بفعالية.
2. إن نتائج هذه الدراسة تدل على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء المؤسسي، وهذه النتيجة تعكس أهمية تحقيق درجة عالية من التكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال من خلال تجسيد مبدأ مشاركة مديري الموارد البشرية في إعداد وصياغة استراتيجية الأعمال.
3. تدل نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي لاستراتيجية التمايز في ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يعكس أهمية العمل على وضع خطة شاملة لتدريب وتطوير العاملين بناءً على التقويم الوظيفي للعاملين والاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة. وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرار من خلال ربطهم بأنظمة المعلومات المتاحة في المنظمة.
4. في ضوء نتيجة تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، يوصي البحث بالعمل على وضع أسس للتعويضات والمكافآت للعاملين والتي تراعي مبادئ العدالة والمساواة والكفاية ونتائج التقويم الوظيفي. وكذلك العمل على إعادة هندسة الوظائف بالشكل الذي يتطلب مهارات أقل لتنفيذها.
5. تأكيد أهمية تحليل العمل من أجل توصيف الوظائف ووضع مواصفات وظيفية ليتسنى للمنظمة وضع أسس يتم على أساسها استقطاب القوى العاملة في ضوء أهدافها الاستراتيجية.
6. العمل على إجراء دراسات مستقبلية للربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من خلال دراسة دور عدد من المتغيرات الوسيطة مثل التعلم التنظيمي ومخرجات إدارة الموارد البشرية.

المراجع

- أبو دولة، جمال داوود و صالحية، لؤي محمد. 2005. واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21: 507-546.
- أبو دولة، جمال داوود وطهماز، رياض أحمد. 2004. واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20: 1965-2003.
- أبو شيخة، نادر أحمد. 2006. إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، م20، ع2: 149 - 196.
- حياصات، خالد محمد. 2007. معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2: 385 - 406.
- عبيدات، شذى. 2003. واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- نمر، عمر. 2008. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- Allen, R.S., and Helms, M.M. 2006. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*. 12(4): 433-454.
- Alleyne, P., Doherty, L., and Greenidge, D. 2006. Human resource management and performance in the Barbados hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 25(4): 623-646.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., and Spratt, M. 1997. HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*. 36: 39-47.
- Becker, B., and Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 39(4): 779-801.
- Boxall, P. 1991. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. 6(3): 59-75.
- Bratton, J., and Gold, J. 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice* (3rd Edition). Palgrave-Macmillan, Basingstoke, UK.
- Bush, R.J., and Sinclair, S.A. 1991. A multivariate model and analysis of competitive strategy in the US hardwood lumber industry. *Forest Science*. 37(2): 481-499.
- Chan, L.M., Shaffer, M.A., and Snape, E. 2004. In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*. 15(1): 17-35.
- Chen, C., and Huang J. 2009. Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*. 62 : 104-114.
- Collins C. J., and Clark, K. D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*. 46(6):740-751.

- Daley, D., Vasu, M. L., and Weinstein, M. B. 2002. Strategic human resource management: Perceptions among North Carolina county social service professionals. *Public Personnel Management*. 31(3): 359-375.
- Delaney, J. T., and Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practice on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39(4): 949-969.
- Delery, J. E., and 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.
- Dessler, Gary. 1997. *Human Resource Management*, 7th ed., Prentice Hall International. Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Ding, D. Z., and Akhtar, S. 2001. The organizational choice of human resource management practices: A study of Chinese enterprises in three cities in the PRC. *Inc. J. of Human Resource Management*. 12(6): 946-964.
- Ghebreorgis, F., and Karsten, L. 2007. Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea. *Int. J. of Human Resource Management*. 18(2): 321-332.
- Huang, T. C. 2001. The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*. 30(2):132-151.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., and Schuler, R.S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. 40(4):171-188.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38(3): 635-672.
- Katou A.A., and Budhwar, P.S., 2010. Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*. 28(1): 25-39.
- Khatri, N. 2000. Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*. 11(2): 336-365.
- Kummer, K., Subramanian, R., and Strandholm, K. 2002. Markey orientation and performance doses organizational strategy matter. *Journal of Applied Business research*. 18(1): 37-50.
- Looise, J. K., and Riemsdijk, M. V. 2004. Innovating organizations and HRM: A conceptual framework. *Management Revue*. 15(3): 277-287
- Lopez, S. P., Peon, J. M., and Ordas, C. J. 2005. Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International*. 8(2): 147-164.
- Matthews, J. 2002. Innovation in Australian small and medium enterprises: Contributions from strategic human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 40(2): 193-204.
- Moriones, A., and Cerio, J. 2002. Human resource management, strategy, and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *Management*. 5(3): 175-199.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. 1994. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Austen Press/Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL.
- Pauwe, J., and Boselie, P. 2005. HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*. 15(4): 68-83.
- Richard, O.S., and Johnson, N.B. 2001. Strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *International journal of Human Resource Management*. 12(2): 299-310.

-
-
- Rose C. R., and Kumar C. 2006. The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance Improvement Journal*. 45(4): 18- 24.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 4th ed. Jon Wiley and sons Inc., New York,
- SPSS Inc. 1999. *SPSS Base 10.0 for Windows User's Guide*. SPSS Inc., Chicago IL.
- Tanova, C., and Karadal, H. 2006. An analysis of the relationship between organizational strategy and human resource policies in Turkey. *International Journal of Commerce and Management*. 16(3-4): 1414-1449.
- Vorhies, D.W., and Morgan, N. A. 2003, A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*. 67: 100-115.
- Wall, T. D., and Wood S. J. 2005. The romance of HRM and business performance, and the case for big science. *Human Relations*. 65(4): 429-462.
- Wright, P. M., McCormick B., Sherman, W.S., and McMahan, G. C. 1999. The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*. 10: 551-571.
- Wright, P.M., and McMahan. G.C. 1992. Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of management*. 18(2): 295-320.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. E., and Lepak, D. P. 1999. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*. 39(4):836-865.

The Impact of Human Resource Management Practices on Firm Performance (Applied Study from Universalistic and Contingency Perspectives)

"Mohammad Khair" Saleem Abu Zaid⁽¹⁾ and Mahmoud Mohammad Migdadi⁽²⁾

(1) Management Sciences Department, Albalqa' Applied University,
Faculty of Planning and Management.

(2) Management Information Systems Department, Princes Sumaya Univeristy,
Faculty of King Talal for Business.

ABSTRACT

This study examines the effects of human resources management (HRM) practices on firm performance from the universalistic perspective and the alignment between business strategy and HRM practices. The sample of this study comprises 185 industrial companies working in King Abdullah II industrial city located in Jordan. Data were analyzed by using Factor analysis, Simple and Multiple regression and Path analysis.

The main results of this study were: HRM practices applied at low and average levels, in addition, there is an impact of HRM practices on firm performance. Finally, the results reveal the effect of alignment between business strategy and HRM practices on firm performance.

The study recommends that independent managerial unit responsible for HRM should be included in the organizational structure. The unit should be empowered for effective HRM.

Key Words: Firm performance, HRM.