

## The Impact of Modern Models on Strategic Human Resources Management on Promoting Organizational Agility for Institutions, Analytical and Descriptive Study

Maha Mohammad Al- Rakhis

Fatima Mohammad Al- Rakhis

The Public Authority for Applied Education and Training || Kuwait

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of modern models of strategic human resource management on enhancing organizational agility for institutions, and by relying on the descriptive analytical approach to the previous literature in this field through four hypotheses that were discussed, it was clear from the results of the study that there is a relationship between modern models of strategic human resource management on Strengthening organizational agility and validating the four assumptions, the study recommended preparing and implementing a human resources strategy based on the dimensions of the four models, aligning and amending human resource management policies in a manner that achieves facilitation and facilitation of wages Categories according to staff in the performance of the strategic models of human resources management, development work harmoniously with the organizational agility environment.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management - The High- Performance Model - The Strategic Fit Model - The High- Commitment Model - The Best Practice Model - Organizational Agility.

### أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات: دراسة تحليلية وصفية

مها محمد الرخيص

فاطمة محمد الرخيص

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب || الكويت

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات السابقة في هذا المجال من خلال أربع فرضيات تم بحثها، اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات وثبوت صحة الفرضيات الأربع، واستنادا للنتائج اوصت الباحثتان بإعداد وتنفيذ استراتيجية للموارد البشرية قائمة على أبعاد النماذج الأربعة، موازنة وتعديل سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق تسهيل وتيسير إجراءات أداء الموظفين وفقا للنماذج الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تطوير بيئة العمل بشكل منسجم مع الرقابة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - نموذج الأداء العالي - نموذج التوافق الاستراتيجي - نموذج الالتزام العالي - نموذج أفضل الممارسات - الرقابة التنظيمية.

## المقدمة

تواجه المؤسسات تحديات جمة تتطلب منها أن تعزز من ممارساتها من زاوية إدارة الموارد البشرية، خاصة أن العنصر البشري يعد الركيزة المهمة في أن تتغلب على تلك التحديات من خلال سياسات وممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية كي تستجيب المنظمة للتوافق مع المتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية. حيث انعكست تلك التحديات على ضرورة تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية اخذة في الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية المؤثرة في بيئة العمل على المستوى الداخلي والخارجي، حيث أبرزت دراسات عديدة عدة نماذج ترتبط بتلك الممارسات الاستراتيجية من جوانب مختلفة. كما جاءت هذه النماذج في ضوء اعتبارات معاصرة في علم التنظيم الإداري تركز على تحقيق المرونة والرشاقة في التنظيم الإداري وإجراءاته وعملياته المختلفة الأمر الذي يستدعي أن يكون هناك المرونة التنظيمية المناسبة التي تمكن المؤسسات الحكومية من التوافق مع تلك التحديات والتغلب عليها، حيث نجد أن الأدبيات الحديثة (Ravichandran, 2017)، (Abraham, et al, 2017)، (Carmen, et al, 2016)، تطرقت إلى مصطلح الرشاقة التنظيمية والذي يركز على تحقيق سرعة وسهولة في الأداء التنظيمي للمؤسسات خاصة في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات السليمة وتوظيف قدراتها الجوهرية والاستفادة منها بشكل صحيح. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر أن يكون هناك دورا بارزا للوحدات التنظيمية في هيكل المؤسسة خاصة إدارة الموارد البشرية والأدوار والممارسات المختلفة التي تقوم بها والتي تؤثر بلا شك في أداء الأفراد وأدوارهم تجاه كل ما تطبقه المؤسسة من أساليب حديثة وتبنى لأفضل الممارسات التي تعمل من خلالها على تطوير الأداء وتحسينه والوصول إلى مستويات الجودة والتميز المنشودة، وصولاً إلى الرشاقة التنظيمية المنشودة والفعالة. لذلك ستركز الدراسة الحالية على أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرشاقة التنظيمية للمؤسسات دراسة تحليلية وصفية.

## أولاً: مشكلة البحث

في ضوء ما استخلصته الباحثتان من قراءة وتحليل الدراسات السابقة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والنماذج المرتبطة بها، حيث أبرزت دراسة (Hamilton and William, 2019) دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع البيئة الخارجية عبر تصميم سياسات مناسبة، ودورها البارز في تحقيق الترابط في استراتيجية المنظمة (Jalil, 2016)، إلى جانب تأثير النماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على ترسيخ الأداء العالي للموظفين الداعم لنجاح المنظمة (Inmaculada, et al., 2018)، وتحقيق التوافق بين العمليات الداخلية واستراتيجية المنظمة (Belhaj, et al., 2018)، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة وتحقيق أهدافها من خلال الالتزام العالي في الأداء وفق إجراءات مناسبة (Yu, et al., 2019 Yu)، هذا بجانب دورها في تطبيق أفضل الممارسات التي تعزز من النجاح التنظيمي والمؤسسي (Esther, et al., 2019). لذلك يظهر أمامنا تساؤل حول ماهية علاقة نماذج الموارد البشرية الاستراتيجية بتعزيز النجاح التنظيمي كجزء من الرشاقة التنظيمية خاصة في البيئة العربية.

كما عززت الدراسات السابقة للرشاقة التنظيمية أنها تتطلب وجود سرعة الهيكل التنظيمي في الاستجابة الفورية للمتغيرات الغير متوقعة (Paul, et al., 2019)، كما أنها تتطلب التأقلم مع التحديات والتغيرات الديناميكية سريعة الظهور والتي تفرض على المؤسسة (Abraham, et al, 2017)، كذلك وجود كفاءة في الدور والمهام التي يؤديها العاملين لانسحاب إجراءات العمل وتدقيق الإجراءات بسهولة بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة (Jingmei, et al., 2018)، تطوير بيئة العمل والموارد البشرية بشكل منسجم مع الخفة التنظيمية المطلوبة (Norbert, 2018). وهو ما

يطرح لدينا تساؤلاً حول كيف يمكن أن تلبى نماذج إدارة الموارد البشرية تلك الجوانب كجزء من الرقابة التنظيمية خاصة في البيئة العربي. لذا تبلور الباحثان التحديات والفجوات البحثية المستخلصة من تلك الدراسات على النحو التالي

#### جدول (1) الفجوات البحثية المستخلصة لتحديد وبلورة المشكلة البحثية للدراسة

الفجوات البحثية التي استندت عليها الدراسة الحالية لتحديد المشكلة البحثية وبلورتها	
الدراسات المعززة للفجوة البحثية	الفجوة البحثية
(Hamilton and William, 2019)	تحديات التعامل مع البيئة الخارجية من جانب إدارة الموارد البشرية
(Jalil, 2016)	فجوة تحقيق التماسك في المؤسسة ككيان واحد متكامل بكل سياساته واستراتيجياته
(Belhaj, et al., 2018)	تحدي ربط أداء الموارد البشرية باستراتيجية مرنة متكاملة للمنظمة
(Inmaculada, et al., 2018)	فجوة تحقيق الأداء العالي للموظفين والاستمرار فيه بشكل مناسب لمرونة أداء المنظمة
(Paul, et al., 2019)	تحدي ديناميكية المتغيرات وفي نفس الوقت تحدي سرعة تأقلم المنظمة للاستجابة لها

#### أسئلة البحث:

في ضوء ما سبق وما بلورته الباحثان بخصوص الفجوات البحثية في موضوع نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والرقابة التنظيمية تتلخص المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر نموذج الأداء العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية للمؤسسات؟
2. ما أثر نموذج التوافق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية للمؤسسات؟
3. ما أثر نموذج الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية للمؤسسات؟
4. ما أثر نموذج أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية للمؤسسات؟.

#### أهداف البحث

- هناك عدة محاور تنطلق منها أهداف الدراسة الحالية، حيث تتركز تلك الأهداف في الجوانب التالية:
1. مناقشة وبناء الخلفية العلمية والنظرية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
  2. الوقوف على بعض نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من مراجعة الأدبيات وبناء رأي للدراسة عن تلك الأدبيات وبالتركيز على نماذج الأداء العالي، التوافق الاستراتيجي، الالتزام العالي، أفضل الممارسات.
  3. استكشاف واستخلاص بعض الأسس التي تتعلق بموضوع الرقابة التنظيمية في ضوء الأدبيات السابقة.
  4. التحقق من علاقة نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والرقابة التنظيمية وتحديد أبعاد تلك العلاقة.

#### أهمية البحث:

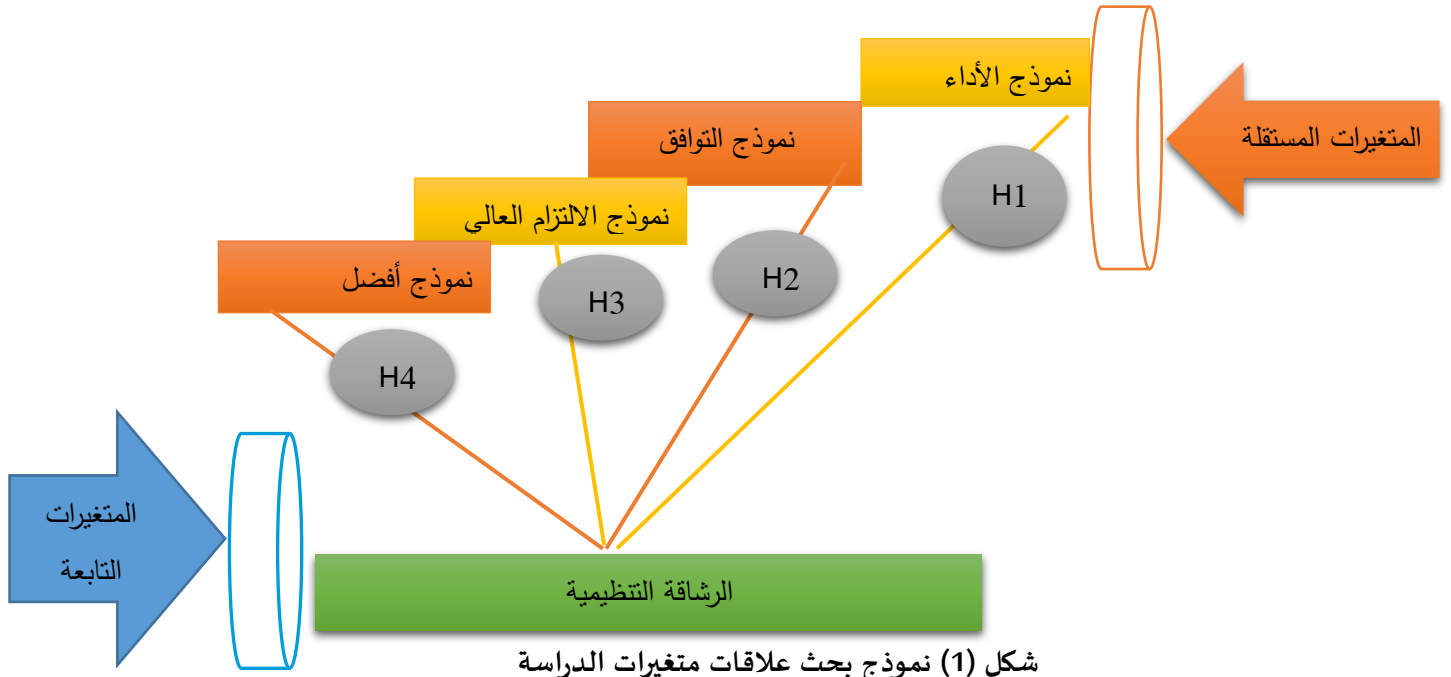
تنطلق أهمية الدراسة الحالية من جانب نظري وآخر تطبيقي كما يلي

1. تنطلق الأهمية النظرية للدراسة من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كونه توجه نظري حديث في ادبيات إدارة الموارد البشرية.
2. ترتبط كذلك الأهمية النظرية للدراسة لموضوع نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من منطلق أنها توضح الأبعاد العلمية لهذه النماذج والاسس الفكرية التي تعتمد عليها.
3. أيضا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من زاوية علمية تتعلق بأهمية موضوع الرقابة التنظيمية كونه أحد الموضوعات الحديثة في علم التنظيم الإداري، مما يساهم في إثراء المكتبة العربية في هذا المجال.
4. تبرز أهمية الدراسة التطبيقية من حيث أنها من الممكن أن تقدم اسهامات تساعد في لفت الانتباه إلى أهمية تطبيق أبعاد نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والإجراءات التي تساعد في تطبيقها عملياً.
5. أهمية الدراسة من الجانب العملي الآخر للدراسة الحالية يظهر في أنها تقدم اسهامات من الممكن أن تساعد على تطبيق الرقابة التنظيمية بصورة مناسبة لتحسين الأداء المؤسسي بشكل فعال.

## 2- منهجية البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهجية التحليلية الوصفية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات والأبحاث في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والرقابة التنظيمية واستخلاص العلاقات التي تخدم الإجابة على تساؤلات البحث، لذلك وضعت الدراسة الحالية الفرضيات البحثية الآتية

1. إن تعزيز ممارسات نموذج الأداء العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يزيد من ترسيخ الرقابة التنظيمية للمؤسسات.
2. من المتوقع أن تؤدي ممارسات نموذج التوافق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى زيادة الرقابة التنظيمية للمؤسسات.
3. تؤدي ممارسات نموذج الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى زيادة الرقابة التنظيمية للمؤسسات.
4. من المتوقع أن تؤدي ممارسات نموذج أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى زيادة الرقابة التنظيمية للمؤسسات. النموذج الآتي يشير إلى المتغيرات المستقلة والتابعة في نموذج دراسة العلاقة بين لنماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والرقابة التنظيمية:



### 3- الإطار النظري والدراسات السابقة

#### إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

في دراسة قدمها (Riza, et al., 2015) هدفت إلى استشراف دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم القدرات الابتكارية والأداء الابتكاري لدى الموظفين تبين من النتائج أنها الابتكار في الأداء أحد المحاور المهمة في أداء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إلى جانب تأكيد الدراسة أن سياسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعتمد على تطوير مهام ودور الموظفين الابتكارية و إتاحة فرص المشاركة في بناء الابتكار في المنظمة، وهو ما يحقق دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المبني على توجهات الابتكار في الأداء الوظيفي والبشري.

تعتمد كذلك إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز أبعاد الاستدامة في سياسات الموارد البشرية، حيث يعتبر هذا البعد من الأبعاد الاستراتيجية المهمة التي تزيد من فرص تطبيق معايير الحوكمة وترشيد الأداء في الموارد البشرية، من خلال نموذج يقوم على الاستدامة في سياسات إدارة الأفراد بحيث يزيد من نتائج القيمة المضافة من أداء الموظفين ويزيد من نتائج سياسات الموارد البشرية على أصحاب المصالح (Graeme, et al., 2016)، هذا التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يزيد من مساهمة سياساتها في الحوكمة واستدامة أداء المنظمة.

أبعاد أخرى لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشير إليها دراسات (Hamilton and William, 2019)، (Orhan and Fatih, 2013) عبر تصميم وممارسة سياسات إدارة الأفراد تركز على الفرص والتحديات في إدارة موارد رأس المال البشري بشكل استراتيجي، تقوم هذه الأبعاد على تحليل قواعد الخاصة بالموارد البشرية وتحديد مصادر جديدة لإدارة بيانات الموارد البشرية للتركيز على بناء رأس المال البشري وربطه بالتغيير في التنظيم وممارسات البعد الأخلاقي للموظفين وهو ما يمثل مدخل إلى أحداث التغيير الاستراتيجي في المنظمة. هذه الدراسات برهنت كذلك على وجود علاقة متينة بين الإدارة الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها أبعاد إدارة الموارد البشرية والموارد المؤسسية حيث يؤثر الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على إحداث الترابط والتناغم في أداء المؤسسة ككل بمواردها البشرية والتنظيمية والمادية.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسياساتها وممارساتها في قدرتها على القيام بدور فعال تجاه توجيه الأداء بالأنشطة الحيوية المؤثرة في تحقيق المنظمة لأهدافها، يذكر (Mark, et al., 2013) أن الارتباط والتناغم في الأداء الإجمالي للمنظمة يتأثر بشكل جوهري في توجهات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من حيث فعالية صناعة القرارات، وتناغم الأداء الفردي مع مسارات الأداء المؤسسي والتنظيمي بصورة متطابقة، وجدت الدراسة تأثير كذلك من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تفعيل الأداء في حالات الطوارئ والأزمات وبناء المستقبل على مستوى المنظمة والأداء البشري.

طرح باحثون آخرون مسارات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من بينهم (Judie, et al., 2015) عززت من دورها في اثناء الازمات بحيث يتم بناء سياسات مناسبة لها وفق ممارسات مدمجة في الأداء البشري ومتوافقة مع الأداء التنظيمي في الازمات، بناء مزايا تنافسية في أداء الموارد البشرية لتعظيم القيمة المضافة من استخدامهم لموارد المنظمة وتحقيق تكامل بين الموظفين والموارد المادية والتنظيمية.

كما برهنت دراسة (Jalil, 2016) أن هناك تداخل وترابط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأدوات الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، أن التحليل الاستراتيجي ضمن أداء إدارة الموارد البشرية يتأثر بتحديد طبيعة العلاقات التي تشكل كل قيم المنظمة وثقافة الموظفين، الدراسة أكدت أن درجة الفهم الاستراتيجي المتوفرة لدى إدارة الموارد البشرية تساهم في زيادة فرص الاستدامة المؤسسية والبشرية.

#### نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

وفقا لحدود الدراسة الحالية سيتم التركيز على تناول الدراسات السابقة في مجال اربعة نماذج من نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفقا للاتي:

#### نماذج الأداء العالي The High- Performance Model

في هذا النموذج يكون تركيز ادوار الموارد البشرية في جوانب تدعيم استراتيجية المؤسسة من حيث رفع كفاءة الأداء في امور جداً حساسة لكفاءة المؤسسة مثل الانتاجية خدمة العملاء النمو الارباح العائد الاستثماري وهي امور تخدم استراتيجية المؤسسة وتوفر عوامل النجاح المناسبة، تبين دراسة (Inmaculada, et al., 2018) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تقوم في هذا النموذج بدعم قدرات الموظفين، والتحفيز والفرص للمشاركة في فرص الترتي من خلال الربط بين سياسات الموارد البشرية وأداء الموظف، أكدت الدراسة على أن جوهرية نموذج متعدد المستويات للأداء يدعم الأداء العالي بحيث يأخذ في الاعتبار التأثير التصاعدي لثلاث عوامل هي: المهارات، والتحفيز، وتعزيز الفرص للترقي، النتائج أكدت التأثير التصاعدي من تلك الأبعاد على زيادة مساهمات الأفراد في دعم استراتيجية المنظمة.

عملت دراسات أخرى على توضيح أبعاد هذا النموذج حيث أشار (Mark, 2018) في نتائج دراسته أن نموذج الأداء العالي كتوجه في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يبني على رسم روابط واضحة بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية ونموذجة العمل الاستراتيجي في سياسات الموارد البشرية المرتبط بالأداء العالي للموظفين، بالإضافة إلى ذلك أكد كل من (Mercedes, et al., 2018) أن هذا النموذج يعتمد على السهولة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية كنظام للعمل وفق الأداء الوظيفي العالي، من خلال انشاء العلاقات المتبادلة بين نظام العمل عالي الأداء، مرونة سياسات الموارد البشرية، ونشر فلسفة البراعة التنظيمية لدى الموظفين.

في نموذج قدمه (Esther, et al., 2019) يعتمد على بعدى تحسين الأداء ودعم الموظفين، حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من قياس ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى التحسين في ممارسات الأداء الوظيفي

للعاملين الأداء والدعم المقدم لأجل تحقيق مستويات عالية، وثقت النتائج مساهمات إيجابية عالية من دور إدارة الموارد البشرية في تسحين ودعم الأداء العالي عبر توجيه أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح التنظيمي، وتعزيز أداء الموظفين القائم على أبعاد الرفاهية الوظيفية المحفزة وفق بيئة عمل داعمة. كما حدد نموذج (Charmi, et al., 2019) أبعاد الأداء العالي في ضوء تأثير الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على البقاء في الوظيفة والاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية، وجدت النتائج أن ضمانات تحقيق الأداء العالي تتطلب مرونة في وظيفة الموارد البشرية، كفاءة وفعالية في اتخاذ قرارات الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية، إضافة إلى تعزيز مستويات عالية من الرضا الوظيفي، تكثيف مهام وادوار مدراء الموارد البشرية لترسيخ فلسفة سياسات الموارد البشرية الموجهة وفق استراتيجية الأداء العالي للموظفين.

### نموذج التوافق الاستراتيجي The Strategic Fit Model

يحدد نموذج التوافق الاستراتيجي دور الموارد البشرية من منظور استراتيجي من حيث تحقيق التكامل الأفقي والراسي وإيجاد التكامل والتوافق في الموارد البشرية وممارستها التي تنسجم مع استراتيجية المؤسسة من جانب ومن جانب آخر تكامل داخل عمليات استراتيجية الموارد البشرية، حيث يذكر (Belhaj, et al., 2018) في نموذج أن التوافق الاستراتيجي يتحقق من خلال دور إدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد عوامل داخلية وخارجية، داخليا نوهت النتائج إلى تحليل تفضيلات الموظف وقراراته وسلوكياته، تطوير هيكل الموارد البشرية، توفير أسس التفاعل الديناميكي بين استراتيجية الموارد البشرية والسلوك الوظيفي، ربط اتباعد البيئة الداخلية بسلوكيات الأداء الوظيفي المتوافق مع استراتيجية المنظمة، اما على مستوى العوامل الخارجية اشارت النتائج أن التوافق الاستراتيجي يحدث من خلال تطوير هيكل إدارة الموارد البشرية بشكل يمكن من التنبؤ بالأنماط المستقبلية، بيئة العمل الخارجية للمنظمة خاصة القانونية.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- أوضحت دراسة (Alwiya and Jolly, 2016) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ضوء معايير نموذج التوافق الاستراتيجي تتأثر بدرجة ممارسة المنظمة لمنهجية مستدامة للإدارة الاستراتيجية، استكشاف عوامل التكامل بين الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها في سياسات الموارد البشرية، مدى التنفيذ الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مدى ترسيخ ممارسات تنمية رأس المال البشري، ربط استراتيجيات عملية التوظيف واختيار الموظفين بالاستراتيجيات المؤسسية، النتائج أكدت أن التوافق الاستراتيجي يحدث من خلال اهتمام المنظمة بربط الثقافة المؤسسية والمناخ التنظيمي بالتحويلات والتغيرات في طبيعة سوق العمل.
- وحددت دراسة (Tuna, 2015) ملامح نموذج التوافق الاستراتيجي في ضوء ثقافة الابتكار وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تشجع دعم الملكية الفكرية للموظفين، النتائج أوضحت أن التوافق الاستراتيجي يرتكز على جودة الأداء الوظيفي، درجة الاهتمام من إدارة الموارد البشرية بنشر ثقافة الابتكار المتوافقة مع استراتيجية المنظمة، النتائج أبرزت كذلك أن التوافق الاستراتيجي من خلال تشجيع الرضا الوظيفي الداعم لثقافة الابتكار لدى الموظفين، بالاضافة إلى دعم النتائج أن الملكية الفكرية للموظفين من البعد النفسي تعتبر من العوامل الحاسمة لبناء خطوة توافق استراتيجي بين العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي للموارد البشرية.
- اما دراسة كل من (Lorenzo and Antonio, 2017) حددت نموذج للتوافق الاستراتيجي في دور إدارة الموارد البشرية قائم على دور معتدل للممارسات الاستراتيجية ينسجم مع اتساع نطاق المعرفة الخارجية وابتكار

أنشطة المنظمة ومنتجاتها وفقا لها، أبرزت نتائج الدراسة أن هذا النموذج يقوم على التوافق من حيث الاستفادة من مصادر المعرفة الخارجية ودمجها في أداء الأفراد، اعتماد آليات تنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في التأثير على العلاقة بين استراتيجيات البحث الخارجي في مصادر المعرفة وأداء الابتكار في مهام الأفراد، ابرز النموذج أهمية أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التوافق بين استراتيجيتها وتطور المعرفة الخارجية التي تهم مجال عمل المنظمة ومن ثم ربطها مع سياسات الموارد البشرية.

### نموذج الالتزام العالي The High- Commitment Model

ظهر الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل فلسفة هذا النموذج، حيث تعتمد فكرة هذا النموذج في أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث التزامهم الذاتي دون أن تفرضه المؤسسة عليهم تجاه انجاح الاستراتيجية وهذا يتأتى من خلال المسار الوظيفي والمرونة الوظيفية والتحفيز وفرق العمل واستقرار العلاقة الوظيفية، حيث أبرزت نتائج دراسة (Felisa, et al., 2016) أن هناك تأثير من ممارسات سياسات الموارد البشرية عالية الالتزام على مجالات العمل والأداء الوظيفي المصاحب لها، وأوضحت النتائج أن هناك عوامل مساعدة أخرى تعزز من هذا النموذج الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي المتوقع من وجهة نظر العاملين، الامن الوظيفي، إلى جانب دعم أسلوب العمل الجماعي وفرق العمل، حيث خلصت النتائج إلى هذه العوامل في مجموعها تمثل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الداعمة لنموذج الالتزام العالي في الأداء الوظيفي.

من جانب آخر أوضحت دراسة (Yu, et al., 2019 Yu) أن معالم نموذج الالتزام العالي تتأثر بدور وممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم التوجه الريادي، النتائج أكدت جوهرياً سياسات الموارد البشرية الموجه لبناء ميزة تنافسية، تطوير القدرات التنظيمية المتعلقة بالابتكار في ارتباطها وتأثيرها على بناء ممارسات فعالة لدى الموظفين في الالتزام المستدام بالأداء العالي، يعزز هذا النموذج ممارسات الالتزام العالي في الأداء بالاعتماد على توجيه مسارات المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية نحو التوجه الريادي في مستوى تنظيمي ومستوى بشري.

أبرزت دراسة (Eunmi and Hyun, 2018) نموذج الالتزام العالي ضمن التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية خاصة في حالة تقييم الالتزام الوظيفي للموظفين القائمين بالأداء عبر الانترنت ومدى التزامهم بمواصفات الأداء الوظيفي المطلوب وفق خصائص التجارة الإلكترونية مثل معلومات المنتج وردود العملاء، النتائج برهنت على صحة علاقة تأثير تدفق معلومات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الالتزام بالأداء المستهدف من الموظفين، النتائج أكدت كذلك على أن طبيعة موقع الويب الخاصة بالمنظمة له تأثير كبير على اتجاهات الموظفين نحو الالتزام بالأداء المطلوب منهم، كما حددت الدراسة أبعاد ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتقييم مستوى الالتزام في أداء الموظفين يعتمد على المهام الوظيفية وسرعة الاستجابة في تحقيقها.

يتطلب ترسيخ ممارسات نموذج الالتزام العالي في الأداء من جانب الموظفين أن تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستعداد لمواجهة الازمات المفاجئة على الكيان المالي للمنظمة، والتحوط لها من اجل تجنب اقصاء الموظفين بشكل مفاجئ، حيث أكدت دراسة (Tom, et al., 2014) أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية القائمة على سياسات الالتزام الوظيفي التنظيمي والبشري، يمكن أن يخفف من الآثار السلبية للهزات التي تظهر في بيئة العمل الخارجية للمنظمة، الدراسة أظهرت كذلك أن بعد الالتزام في سياسات الموارد البشرية يحسن الأداء العالي لدى الموظفين في حالة ارتباطها بممارسة الاستجابات العاطفية للموظف تجاه الإجازات، والتي بدورها تقود إلى تحقيق نتائج سلوكية إيجابية في أداء العاملين.



بدوره ناقش كل من (Mahdiyeh, et al., 2018) عوامل مؤثرة في تحقيق ممارسات الالتزام العالي في أداء العاملين وكيفية ربط استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيقه، النتائج أثبتت أن بناء نموذج للالتزام العالي في الأداء يتطلب أن تركز سياسات واستراتيجية الموارد البشرية على ربط الأداء التنظيمي والوظيفي بعوامل تحقق نجاح مشاريع المنظمة من حيث إدارة المواهب، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وهي كلها عوامل تساعد في تعزيز استراتيجية موارد البشرية تصب في تحقيق الالتزام العالي في الأداء وفق المستهدف.

### نموذج أفضل الممارسات The Best Practice Model

يبرز لنا هذا النموذج الدور الاستراتيجي لأداء الموارد البشرية المعزز لاستراتيجية المؤسسة من خلال الوصول إلى أفضل الممارسات والأداء المهني والوظيفي الذي يتوافق مع استراتيجية المؤسسة بمعنى أن تبحث المؤسسة دائما عن أفضل الممارسات للموارد البشرية وتعمل على تطبيقها، وأوضح النموذج بعض من العوامل التي يمكن أن يتحقق من خلالها أفضل الممارسات التي توفر عوامل النجاح لاستراتيجية المؤسسة منها الامان الوظيفي، الاختيار، فرق العمل الذاتية، ربط التحفيز والرواتب بالنتائج، التدريب المنظم، المساواة، إتاحة المعلومات المرتبطة بالأداء.

حيث تنوه دراسة (Yanjun, et al., 2016) نموذج أفضل الممارسات كتوجه في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يتركز في تعزيز أبعاد الكفاءة الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية تجاه العامل مع الأدوار الوظيفية والتنوع الوظيفي، والدعم التنظيمي، والقدرة على التكيف الوظيفي، عززت النتائج تأثيرات جوهرية من جانب الكفاءة الاستراتيجية على تعزيز أفضل الممارسات بالمنظمة من حيث البعد المهني والتنوع الوظيفي والدعم التنظيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هذا علاوة على جوهرية علاقة القدرة على التكيف الوظيفي، وطبيعة مهام الأشراف الوظيفي بتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

كما قدمت دراسة (Jing, et al., 2019) مدخلاً يعزز من نموذج أفضل الممارسات لترسيخ دور إدارة الموارد البشرية لتحديد أوجه تطبيقية تربط بين رأس المال الفكري الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء، النتائج برهنت على أن تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وفق التوجه الأخضر في معايير رأس المال الفكري من حيث مهام الأداء الوظيفي والابتكار والإبداع تساعد في بناء استراتيجية قائمة على البعد الأخضر المتوافق مع البيئة كتوجه معاصر في أفضل الممارسات.

هناك توجهات أخرى ترتبط بتحقيق المنظمة لأفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية تعتمد على القدرة على الابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة الدور الرئيسي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، تؤكد دراسة (Mine, et al., 2015) أن ذلك يحتاج إلى بعدى الاستكشاف والاستغلال لهذه القدرات، إلى جانب القدرة على إدارة المعرفة من حيث بعدى تبادل المعرفة وتطبيق المعرفة، أرجعت النتائج تحقيق أفضل الممارسات يستند على أن تعمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بقدرات تنبؤيه تجاه اكتشاف واستغلال الابتكار التنظيمي والمعرفة، وتوضح دراسة (Carol, 2018) (الرخيص، 2018) أن استكشاف المعرفة والممارسات القائمة على الأدلة كمدخل تحقيق أفضل الممارسات يحتاج إلى أن يتم تحفيز ممارسي إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من أجل التوصل إلى معرفة بأدلة تمنح المنظمة الكيفية حول تحقيق أفضل الممارسات.

اتجهت دراسة (Claudia, et al., 2018) لبحث أبعاد مدخل أفضل الممارسات عبر دور القيادات في التأثير على تنوع ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتركيز على دمجها في أداء الموظفين، ودورهم في المساعدة على تطبيق تلك الممارسات، النتائج أكدت على أن للقادة دورًا أساسيًا كمنفذين ومساعدين في تنوع لسياسات وممارسات الموارد

البشرية، كما اتضح أن شمولية وتكامل التنوع في ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستفادة من الإمكانيات يرتبط بمستوى تفاعل الدور القيادي مع توجهات التنوع ودمجها في أداء الموظفين.

ينظر كذلك إلى نموذج افضل الممارسات بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية من زاوية تحسين الأداء ودعم أدوار الموظفين، حيث قدمت دراسة (Esther, et al., 2019) نموذج معتمد على عدة ضوابط لتحقيق افضل الممارسات مبنية على تحقيق الرفاهة الوظيفية المشجعة على حث الموظفين لتقديم افضل أداء، إلى جانب ذلك أظهرت نتائج الدراسة تأثيرات جوهرية من ممارسات إدارة الموارد البشرية المعززة لأفضل الممارسات لدى الموظفين ومنحهم الدعم الكامل على لتحقيق النجاح التنظيمي، من خلال سياسات تسهل لهم تحسين الأداء الوظيفي وتطبيق افضل الممارسات تحسين والتحقق من نطاق شامل لقياس ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين الأداء ودعم الموظفين.

في سياق آخر توصلت نتائج دراسة (John, et al., 2017) إلى أن نموذج افضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية يتأثر عن نقله إلى فروع الشركة في دول أخرى توفير عوامل الموائمة والتكيف، وإيجاد الحلول التي تسهل نقل الممارسات بنجاح، مع مراعاة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية في الدول الأخرى على طبيعة الموظفين ودرجة تقبلهم لتطبيق افضل الممارسات المنقولة من الشركة الام، أكدت الدراسة على ضرورة أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مقاربة في الاختلافات الثقافية والاجتماعية لأجل نجاح نقل وتطبيق افضل الممارسات.

### الرشاقة التنظيمية

ارتبط مفهوم الرشاقة وخفة الحركة التنظيمية على توجهات حديثة في الفكر التنظيمي ونظرية التنظيم، حيث تؤكد دراسة (Paul, et al., 2019) على أن هذا التوجه جاء لمساعدة المنظمات على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية غير المتوقعة واستغلال الإمكانيات المتاحة في تكنولوجيا المعلومات، أكدت نتائج الدراسة على تأثير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية المبنية على سرعة الهيكل التنظيمي في الاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة.

لذا تؤكد دراسة (Carmen, et al, 2016) على أن مفهوم الرشاقة التنظيمية جاء نتيجة تعقد بيئة الاعمال وسرعة تطور التقنيات وتطبيقاتها مما يمثل تحديا امام المؤسسات لكي تواكبها من الناحية التنظيمية وتهيئة هيكلها التنظيمي وإجراءاته بصورة مناسبة لاستيعاب تلك التقنيات وإعادة تصميم إجراءات العمل والدورة المستندية بصورة مرنة تمكن من سرعة استيعاب تلك التطورات.

حيث واكب ظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية الممارسات الحديثة في السلوك التنظيمي والأداء المؤسسي نتيجة التحديات والتغيرات الديناميكية سريعة الظهور والتي تفرض على المؤسسة ضرورة التأقلم معها (Abraham, et al, 2017)، وهو ما ترتب عليه أن تقوم المؤسسات بتعديل أوضاعها المؤسسية والتنظيمية بشكل مناسب يتيح لها سهولة التعامل مع تلك المتغيرات المفاجئة.

أبرزت نتائج دراسة (Sen, et al., 2018) تفهما لأبعاد الرشاقة التنظيمية يظهر في شكل سرعة اتخاذ القرارات الحيوية والاستراتيجية دونما انتظار طويل لإجراءات تعرقل الاستفادة من الفرص في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، عززت الدراسة كذلك أهمية الاعتماد على بعد تكنولوجيا المعلومات خاصة الحوسبة السحابية لتحقيق الرشاقة التنظيمية الفعالة.

ربطت دراسات أخرى بين كفاءة الموظف وتحقيق الرقابة التنظيمية (Jingmei, et al., 2018)، حيث أرجعت نتائج الدراسة تأثير كفاءة الدور والمهام التي يؤديها العاملين على انسياب إجراءات العمل وتدفق الإجراءات بسهولة بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة، شجعت الدراسة على أن يتم تحسين سياسات الموارد البشرية لأجل تطبيق الرقابة التنظيمية.

هناك عوامل تساعد في ترسيخ وتطبيق الرقابة التنظيمية من أهم تلك العوامل كما حددت نتائج دراسة (Norbert, 2018) الدور القيادي وطبيعة نمط القيادة، بالإضافة إلى مدى مواكبة المنظمة للتقدم التقني وتحقيق ما يسمى بالتميز التقني في الأداء التشغيلي، النتائج أبرزت تأثير ممارسات القيادة على خفة الحركة التنظيمية وسلاسة الأداء المؤسسي، نهت الدراسة إلى أهمية تطوير بيئة العمل والموارد البشرية بشكل منسجم مع الخفة التنظيمية المطلوبة.

تري دراسة (Milos, et al, 2017) أن فلسفة الرقابة التنظيمية تهدف إلى تعزيز قدرات المؤسسة في خفة التنظيم الهيكلي الإداري، وتوفير تلك القدرة والمرونة بشكل يعمل على مواجهة التغيرات المفاجئة والتحديات الداخلية والخارجية دونما حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان المؤسسة التنظيمي، وهو ما يعرف بالقدرة التنافسية التنظيمية.

تبرز نتائج دراسة (Thomas, et al., 2019) انه لبناء السمات التنظيمية وتحقيق المرونة التنظيمية من يتطلب الأمر أحداث توازن في الاختصاصات والمهام للوحدات داخل الهياكل التنظيمية وترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر والاتجاه إلى بناء العمل التعاوني الجماعي، أكدت الدراسة أن الرقابة التنظيمية تتطلب توفر قدرات الاستعداد للأحداث غير المتوقعة والعمل على دعم تحقيق التوافق التنظيمي.

هناك عوامل أخرى حددتها بعض الدراسات (Milos, et al, 2017) (Maryam and Farzad, 2016) تؤثر في تحقيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسة مثل سياسات الموارد البشرية وسياسات إدارة العلاقة مع العملاء والإجراءات المرتبطة بكل منهما بشكل يساعد في الوصول إلى خصائص مناسبة يترتب عليها شيوع الأداء البشري المناسبة الذي يتوافق مع تلك الخصائص المطلوبة، وتعزيز العلاقة بالعملاء والمواصفات والمنافع التي يبحثون عنها لدى المؤسسة (Paul and David, 2016) ومدى وجود سرعة في التغيرات الحادثة على الاحتياجات والمنافع التي سيعون إليها ويتطلعون من المؤسسة أن توفرها لهم في الوقت المناسب وبالسمات المناسبة لهم.

#### 4- النتائج ومناقشتها

ركزت الدراسة الحالية على محاولة وضع إجابة للتساؤل الرئيسي المعنى بتحديد ما أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات، وقامت الباحثتان لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على هذا التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ببناء مجموعة من الفرضيات، كما تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة في سياق بناء خلفية نظرية وتحليلية لتلك الدراسات والخروج بعدة نقاط ناتجة عن ذلك العرض جدول (1) وتحديد أوجه الارتباط بين الأسئلة البحثية والاهداف والفرضيات والمتغيرات البحثية في جدول (2). في ضوء ذلك سيتم عرض النتائج ومناقشتها على النحو الموضح بعد:

• اختبار وتحليل الفرضية البحثية الأولى: ونصها: " أن تعزيز ممارسات نموذج الأداء العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يزيد من ترسيخ الرقابة التنظيمية للمؤسسات "

تبين من نتائج الدراسات السابقة والتي تم طرحها في متن الدراسة الحالية وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من تلك الدراسات الموضحة في جداول رقم (1) اتضح أن نموذج الأداء العالي يقوم على تحقيق التكامل الأفقي والراسي في إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة والتنبؤ بالأنماط المستقبلية (Inmaculada, et al., 2018)، ممارسة المنظمة لمنهجية مستدامة للإدارة الاستراتيجية والتكامل بين الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها في سياسات الموارد البشرية (Mercedes, et al., 2018)، التوافق الاستراتيجي يركز على جودة الأداء الوظيفي ونشر ثقافة الابتكار المتوافقة مع استراتيجية المنظمة (Esther, et al., 2019)، تحديد المعرفة الاستراتيجية وربطها مع سياسات الموارد البشري (Charmi, et al., 2019)، علاوة على أن أصل ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تبنى على أحداث الارتباط والتناغم في الأداء الإجمالي للمنظمة (Mark, et al., 2013)، تعظيم القيمة المضافة من استخدامهم موارد المنظمة وتحقيق تكامل بين الموظفين والمواد المادية والتنظيمية (Judie, et al., 2015)، وهي كلها عوامل تظهر دور نموذج الأداء العالي في خدمة ترسيخ الرقابة التنظيمية التي أكدت دراسات أنها تعتمد على تهيئة التنظيم المؤسسي للاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة (Paul, et al., 2019)، سرعة استيعاب التطورات (Carmen, et al., 2016)، تسريع انسياب إجراءات العمل (Jingmei, et al., 2018)، مواجهة التغيرات المفاجئة دونما حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان المؤسسة التنظيمي (Norbert, 2018).

بناءً على ما سبق في دراسة الفرضية الأولى " أن تعزيز ممارسات نموذج الأداء العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يزيد من ترسيخ الرقابة التنظيمية للمؤسسات "

يتضح وجود علاقة بين ممارسات نموذج الأداء العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يزيد من ترسيخ الرقابة التنظيمية للمؤسسات توافقاً مع نتائج بعض الدراسات ومتغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

• اختبار وتحليل الفرضية البحثية الثانية؛ ونصها: " من المتوقع أن تؤدي ممارسات نموذج التوافق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى زيادة الرقابة التنظيمية للمؤسسات "

تبين من نتائج الدراسات السابقة والتي تم طرحها في متن الدراسة الحالية وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من تلك الدراسات الموضحة في جداول رقم (1) اتضح أن نموذج التوافق الاستراتيجي يحقق التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة والتوجهات المستقبلية (Belhaj, et al., 2018)، توفير مستدامة للإدارة الاستراتيجية والتكامل بين الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها في سياسات الموارد البشرية (Alwiya and Jolly, 2016)، ضمان جودة الأداء الوظيفي ونشر ثقافة الابتكار المتوافقة مع استراتيجية المنظمة (Tuna, 2015)، ربط المعرفة الاستراتيجية مع سياسات الموارد البشرية (Lorenzo and Antonio, 2017).

وهي كلها عوامل تظهر دور نموذج التوافق الاستراتيجي في خدمة ترسيخ الرقابة التنظيمية التي أكدت دراسات أنها تعتمد على تهيئة التنظيم المؤسسي للاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة (Paul, et al., 2019)، سرعة استيعاب التطورات (Carmen, et al., 2016)، تسريع انسياب إجراءات العمل (Jingmei, et al., 2018)، مواجهة التغيرات المفاجئة دونما حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان المؤسسة التنظيمي (Norbert, 2018).

بناءً على ما سبق في دراسة الفرضية الثانية " من المتوقع أن تؤدي ممارسات نموذج التوافق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى زيادة الرقابة التنظيمية للمؤسسات "

يتضح وجود علاقة بين ممارسات نموذج التوافق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يزيد من ترسيخ الرقابة التنظيمية للمؤسسات توافقاً مع نتائج بعض الدراسات ومتغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

• اختبار وتحليل الفرضية البحثية الثالثة: ونصها: " تؤدي ممارسات نموذج الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى زيادة الرقابة التنظيمية للمؤسسات "

تبين من نتائج الدراسات السابقة والتي تم طرحها في متن الدراسة الحالية وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من تلك الدراسات الموضحة في جداول رقم (1) حيث اتضح أن نموذج الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يعزز من الالتزام الذاتي في الأداء لدى العاملين والدعم التنظيمي (Felisa, et al., 2016)، بناء ممارسات فعالة لدى الموظفين في الالتزام المستدام بالأداء العالي ودعم التوجه الريادي في مستوى تنظيمي ومستوى بشري (Yu, et al., 2019 Yu)، تعزيز الالتزام الذاتي في الأداء البشري (Eunmi and Hyun, 2018)، ربط الأداء التنظيمي والوظيفي بعوامل تحقق نجاح المنظمة خاصة الالتزام التنظيمي (Mahdiyeh, et al., 2018).

وهي كلها عوامل تظهر دور نموذج الالتزام العالي في ترسيخ الرقابة التنظيمية التي أكدت دراسات أنها تعتمد على تهيئة التنظيم المؤسسي للاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة (Paul, et al., 2019)، سرعة استيعاب التطورات (Carmen, et al, 2016)، تسريع انسياب إجراءات العمل (Jingmei, et al., 2018)، مواجهة التغيرات المفاجئة دونما حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان المؤسسة التنظيمي (Norbert, 2018).

بناء على ما سبق في دراسة الفرضية الثالثة " تؤدي ممارسات نموذج الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى زيادة الرقابة التنظيمية للمؤسسات "

يتضح وجود علاقة بين ممارسات نموذج الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يزيد من ترسيخ الرقابة التنظيمية للمؤسسات توافقاً مع نتائج بعض الدراسات ومتغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

• اختبار وتحليل الفرضية البحثية الرابعة؛ ونصها: " من المتوقع أن تؤدي ممارسات نموذج أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى زيادة الرقابة التنظيمية للمؤسسات "

تبين من نتائج الدراسات السابقة والتي تم طرحها في متن الدراسة الحالية وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من تلك الدراسات الموضحة في جداول رقم (1) حيث اتضح أن نموذج أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يؤدي إلى الكفاءة الاستراتيجية والأدوار الوظيفية والتنوع الوظيفي والدعم التنظيمي والقدرة على التكيف الوظيفي (Yanjun, et al., 2016)، ترسيخ معايير رأس المال الفكري في الأداء الوظيفي والابتكار والإبداع (Jing et al., 2019)، اكتشاف واستغلال الابتكار التنظيمي والمعرفة كمدخل تحقيق أفضل الممارسات (Carol, 2018)، تحقيق أفضل الممارسات من خلال تحسين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل (David and Gerald, 2014)، شمولية وتكامل التنوع في ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستفادة من الإمكانيات التنظيمية (Claudia, et al., 2018).

وهي كلها عوامل تظهر دور نموذج أفضل الممارسات في ترسيخ الرقابة التنظيمية التي أكدت دراسات أنها تعتمد على تهيئة التنظيم المؤسسي للاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة (Paul, et al., 2019)، سرعة استيعاب التطورات (Carmen, et al, 2016)، تسريع انسياب إجراءات العمل (Jingmei, et al., 2018)، مواجهة التغيرات المفاجئة دونما حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان المؤسسة التنظيمي (Norbert, 2018).

بناء على ما سبق في دراسة الفرضية الرابعة " تؤدي ممارسات نموذج أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى زيادة الرقابة التنظيمية للمؤسسات "

يتضح وجود علاقة بين ممارسات نموذج أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يزيد من ترسيخ الرقابة التنظيمية للمؤسسات توافقاً مع نتائج بعض الدراسات ومتغيرات الفرضية والعلاقة بينهم

#### خلاصة بأهم النتائج

ناقشت نتائج الدراسة الحالية موضوع أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات، وذلك لوضع إجابة على التساؤل الرئيسي للبحث حول ما أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات؟ بتحليل ودراسة الفرضيات البحثية الأربعة اتضح من النتائج أن تعزيز ممارسات نموذج الأداء العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، نموذج التوافق الاستراتيجي، نموذج الالتزام العالي، نموذج أفضل الممارسات يزيد من ترسيخ الرقابة التنظيمية للمؤسسات، وصحة الفرضيات البحثية، وبالتوافق مع نتائج بعض الدراسات السابقة والتي يوضحها الجدول التالي

#### جدول (2) توافق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وعناصر التوافق في ضوء الفرضيات البحثية

عناصر نموذج الأداء العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المؤدية لتعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات	
نموذج الأداء العالي: التكامل الأفقي والراسمي، التكامل بين الاستراتيجيات المؤسسية، جودة الأداء الوظيفي، تعظيم القيمة المضافة من أداء الموظفين	الرقابة التنظيمية للمؤسسات: لاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة، تسريع انسياب إجراءات العمل، مواجهة التغيرات المفاجئة دونما حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان المؤسسة التنظيمي
عناصر نموذج التوافق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المؤدية لتعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات	
نموذج التوافق الاستراتيجي: التكامل مع التوجهات المستقبلية، نشر ثقافة الابتكار، ربط المعرفة الاستراتيجية مع سياسات الموارد البشرية	الرقابة التنظيمية للمؤسسات: لاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة، تسريع انسياب إجراءات العمل، مواجهة التغيرات المفاجئة دونما حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان المؤسسة التنظيمي
عناصر نموذج الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المؤدية لتعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات	
نموذج الالتزام العالي: الالتزام الذاتي في الأداء، التوجه الريادي في مستوى تنظيمي ومستوى بشري، ربط الأداء التنظيمي والوظيفي بعوامل الالتزام التنظيمي	الرقابة التنظيمية للمؤسسات: لاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة، تسريع انسياب إجراءات العمل، مواجهة التغيرات المفاجئة دونما حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان المؤسسة التنظيمي
عناصر نموذج أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المؤدية لتعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات	
نموذج أفضل الممارسات: التنوع الوظيفي والدعم التنظيمي والقدرة على التكيف الوظيفي، رأس المال الفكري في الأداء الوظيفي والابتكار والإبداع، استغلال الابتكار التنظيمي، تحسين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل	الرقابة التنظيمية للمؤسسات: لاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة، تسريع انسياب إجراءات العمل، مواجهة التغيرات المفاجئة دونما حدوث أي تأثير أو فقدان لكيان المؤسسة التنظيمي

## التوصيات والمقترحات

- انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي الباحثتان وتقترحان الآتي:
1. إعداد وتنفيذ استراتيجية للموارد البشرية قائمة على أبعاد النماذج الاستراتيجية الأربعة متضمنة سياسات تطبيقية.
  2. مراعاة أن تصمم استراتيجية الموارد البشرية لتشمل سياسات تعزز من الاستدامة وزيادة القيمة المضافة منها، بمؤشرات قياس تنفيذية يمكن متابعتها والتحقق منها.
  3. إجراء دراسات تحليل استراتيجية (من الممكن استخدام تحليلي PESTEL&SOWT) تحقيقاً للتنبؤ بالأنماط المستقبلية في الأداء البشري بتخصصات المنظمة وفق النماذج الاستراتيجية الأربعة وربطها بخطة التدريب السنوية.
  4. وضع خطة للتغيير المؤسسي في إدارة الموارد البشرية قائمة على أبعاد النماذج الاستراتيجية الأربعة.
  5. تقييم الوضع الراهن في مسارات إجراءات الهيكل التنظيمي والتحقق من نقاط الاختناق التي تعرقل المرونة في الأداء لتوفير سرعة هيكلية للاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
  6. ضرورة أن يتم مواءمة وتعديل سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق تسهيل وتيسير إجراءات أداء الموظفين للدورة الاجرائية التنظيمية في الوحدات الإدارية بهيكل المنظمة.
  7. ينبغي أن تصمم إجراءات العمل والدورة المستندية بصورة مرنة تمكن من سرعة استيعاب التطورات، سرعة اتخاذ القرارات الحيوية والاستراتيجية دونما انتظار طويل لإجراءات تعرقل الاستفادة من الفرص في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- ارمنازى، نسرین عبد الله. (2017). "واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونياً HRM - E بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية". المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية- جامعة الإسكندرية: 54، يناير: 62-44.
- الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم. (2018). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات - دراسة تحليلية". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: 3(2): 1-20.
- الزيدي، غني. (2016). "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: 53-22(89):
- عبد الرحمن، العايب. (2018). "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث: 1، يونيو: 116-129.
- عبد القادر، احمد مهدي واوسن، احمد إبراهيم. (2012). "اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية". مجلة العلوم والثقافة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: 12 (2) 141-166 .

- العزب، حسين محمد، والعزبي، فرج شيلويح. (2013). "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية): (4)28 (117-176).
- عوض، أشرف محمد ابراهيم. (2015). "أثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدولة الامارات العربية المتحدة". المجلة العلمية التجارة والتمويل جامعة طنطا: 211-268.
- محمد، بناز عثمان. (2016). "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق". المجلة المصرية للدراسات التجارية جامعة المنصورة: 1-22. (2)40

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abraham ,C., Itzik, Z., Emanuel G.S., Gideon D. M.(2017)."Underlining micro socio- psychological mechanisms of buyer- supplier relationships: Implications for inter- organizational learning agility". Human Resource Management Review. 3, January: 24- 264.
- Alwiya, A. and Jolly, S. (2016). "Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi". Social and Behavioral Sciences, 235(24), November: 361- 371.
- Belhaj, R., Professor, T. M., Mohamed, A.K. (2018). "An agent based modeling approach in the strategic human resource Management, including endogenous and exogenous factors". Simulation Modelling Practice and Theory, 88, November: 32- 47.
- Carmen, M. F., Jose, L. R., Antonio, L. R. (2016). "An explanatory and predictive model for organizational agility". Journal of Business Research, 69(10), October: 4624- 4631.
- Carol , G. (2018). "Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management". Human Resource Management Review, 28 (2), June: 103- 115.
- Charmi, P., Pawan, B., Alissa, W., Anastasia, K. (2019). "HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in- house HR function". Journal of Business Research, 103, October: 397- 406.
- Claudia , B., Hannes, L., Katleen ,D. S. (2018)." How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion". Human Resource Management Review, 28(3), September: 289- 303.
- Esther, V., Nuria, T., Jose, M. P., Marc, V. (2019). "Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance- enhancement and employee- support". European Management Journal, 37(3), June: 387- 397.
- Esther, V., Nuria, T., Jose, M. P., Marc, V. (2019)." Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance- enhancement and employee- support". European Management Journal, 37, (3) June: 387- 397.



- Eunmi, C. and Hyun, C. (2018). "Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings". *Journal of Business Research*, 84, March: 175- 185.
- Felisa, L., David, G., Jose, R., Francisco, J. G. (2016)." High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model". *European Management Journal*, 34 (4), August: 328- 337.
- Graeme, M., Elaine, F., Jaap, P., Philip, G. S. (2016). "Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability". *European Management Journal*, 34 (1), February: 22- 35.
- Hamilton R. H. & William A. Sn. (2019). "The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources". *Business Horizons*, 31, October: 345- 362.
- Inmaculada, B. M. and Juan, C. B. L. (2018). "Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance". *BRQ Business Research Quarterly*, 21 (2), April–June: 99- 110.
- Jalil, B. (2016). "Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(2), September: 430- 438.
- Jing, Y. Y., Yusliza, M.Y., Ramayah, T., Olawole, F. (2019)." Nexus between green intellectual capital and green human resource management". *Journal of Cleaner Production*, 215(1) April: 364- 374.
- Jingmei, Z., Gongbing, B., Hefu ,L., Yulin ,F., Zhongsheng, H. (2018). "Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility – An ambidexterity perspective". *Information & Management*, 55(6), September: 695- 708.
- John, G., Roberta, A., Jorge, L. (2017). "The Transfer of 'International Best Practice' in a Brazilian MNC: A Consideration of the Convergence and Contingency Perspectives". *Journal of International Management*, 23(2), June: 194- 207.
- Judie, M. G., Angela, R., Liz ,D. (2015). "Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 47, May: 65- 75.
- Lorenzo, A. and Antonio, M. P. (2017). "Breadth of external knowledge sourcing and product innovation: The moderating role of strategic human resource practices". *European Management Journal*, 35(2) April: 261- 272.
- Mahdiyeh , M., Shiva ,A., Mohammad, K., Akbar, A., Shakib, Z. (2018). "Linking Project Success" and "Strategic Talent Management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators". *Procedia Computer Science*, 138: 764- 774.
- Mark , L. L. H., Cynthia, A. L. H., Carolee, M. R. (2013). "Strategic human resource management and supply chain orientation". *Human Resource Management Review*, 23(4) December: 366- 377.

- Mark, P. (2018). "The process of strategic work modeling: Drawing clear connections between organization strategy and human resource management practices". *Organizational Dynamics*, 47(1), January–March: 17- 24.
- Maryam, K. and Farzad, S. A. (2016). "The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction". *Social and Behavioral Sciences*, 230(12) September: 142- 149.
- Mercedes, U. G., Enrique, C. C., Bartolome, M. L., Patrocinio, Z. S., Francisco G. L. (2018). "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility". *Journal of Business Research*, 88, July: 397- 406.
- Milos, J., Antonia, M., Antoni ,L. M., Bojan, L. (2017). " Transition of organizational roles in agile transformation process: A grounded theory approach". *Journal of Systems and Software*, 133, November: 174- 194.
- Mine , A. F., Ugur, Y.t, Yasin ,R. (2015). "Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity the Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs)". *Social and Behavioral Sciences*, 181(11) May: 377- 387.
- Norbert, J. (2018). "Role of these two factors can help managers in governmental organizations to pay more attention to the leadership styles applied in these organizations, Organizational Evolution - How Digital Disruption Enforces Organizational Agility". *IFAC- Papers Online*, 51(30): 486- 491.
- Orhan, C. and Fatih, K. (2013). "The Relationship between Strategic Management, Institutionalization and Human Resource Management: A Survey Study with Family Businesses Located in the Northeast Anatolia Sub Economic Region of Turkey". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(6) November: 835- 842.
- Paul , B. L. and David ,W. (2016). "Creating agile organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility". *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(3) October: 211- 226.
- Paul , P. T. Magno, Q., Tim, C., Rajeev, S. (2019). " Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities". *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2) June: 218- 237.
- Sen , L., Felix ,T. S. C., Junai, Y., Ben, N. (2018). "Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination". *International Journal of Information Management*, 43, December: 98- 111.
- Riza, A., Avanti, F., Adi, Z. A. (2015). "Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, (25) November: 874- 879.

- Thomas, A., Mikael , C., Stefan, T., Mikael, W. (2019). "Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures". Scandinavian Journal of Management, 35(1) March, pp: 36- 45.
- Tom , B., Jonathon, R. B. H. and Matthew ,R. L. (2014). A multilevel model of strategic human resource implications of employee furloughs. Research in Personnel and Human Resources Management, 32: 99- 146.
- Tuna, U. (2015). "Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework of Employee Ownership". Social and Behavioral Sciences, 195(3) July: 1463- 1470.
- Yanjun, G., Weiguo, Y., Xiang, Z., Zheyu, T., Anita, E. (2016)." Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability". Journal of Vocational Behavior, 92, February: 116- 124.
- Yu, C., Xinchun, W., Annie, P. C. (2019)." Solving the innovation problem in state- owned firms: The role of entrepreneurial orientation and high- commitment HR practices". Industrial Marketing Management,83, November: 239- 250.