

# تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

الباحثة سمر عادل حسين  
طالبة دبلوم عالي رقابة وتفتيش  
[zumrid@yahoo.com](mailto:zumrid@yahoo.com)

أ.د. سعد علي حمود العنزي  
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد  
[Saad28121958@yahoo.com](mailto:Saad28121958@yahoo.com)

## المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى إعداد إطار نظري للمرتكزات الفكرية والأساسيات المعرفية لممارسات منظومة عمل الأداء العالي بحسب الأطروحات المعاصرة في هذا الموضوع ، كما ويحاول التعرف على الدور الذي تلعبه ممارسات منظومة عمل الأداء العالي وهي : (التوظيف الفعال ، والتدريب المعمق ، وتهيئة فرص المسار الوظيفي ، ومشاركة العاملين) في تحسين فاعلية المنظمات، فضلا عن التعرف على المبادئ الأساسية لمنظومة عمل الأداء العالي (مبدأ تقاسم المعلومات، ومبدأ تطوير المعرفة، ومبدأ ربط العائد بالأداء ، مبدأ المساواة ) وتأثيرها في الفاعلية التنظيمية . فضلا عن التعريف بالمفهوم الخاص بمنظومة عمل الأداء العالي ، إذ تعد في الوقت الحاضر جزءا مهما من ثقافة العديد من المنظمات على مستوى العالم. حيث تعمل منظمات الأعمال في الوقت الحالي في بيئة شديدة التغيير ، ونتيجة لذلك فإن قادة التحديات البيئية اخذوا على عاتقهم إعادة توجيه منظماتهم وغيروا اهتماماتهم وتحول تركيزهم من مراقبة العوائد الى مراقبة الزبائن ، ومن تأكيد زيادة الإنتاجية الى تأكيد عملية التحسين المستمر، ومن تحقيق أهداف مالية قصيرة الأمد الى إرضاء العاملين من خلال توفير فرص عمل بعيدة الأمد لهم.

كما وتناول البحث علاقة منظومة عمل الاداء العالي بمتغيرات اخرى في ادارة الموارد البشرية مثل ( دمج العاملين من خلال استخدام ممارسات منظومة عمل الاداء العالي، واستدامة الموارد البشرية، وتصميم تدفق العمل وفرق العمل) ، فضلا عن مناقشة مكونات منظومة عمل الاداء العالي من وجهة نظر عدد من الباحثين في مجال الموارد البشرية والتي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتطبيقات المرغوبة التي من الممكن أن تكون أكثر فاعلية عندما تجمع معا على شكل حزمة واحدة.

## المصطلحات الرئيسية للبحث/ الموارد البشرية- ومنظومة عمل الأداء العالي - وممارسات منظومة

عمل الأداء العالي- والتوظيف الفعال- والتدريب المعمق- وتهيئة فرص المسار الوظيفي- ومشاركة العاملين- ومبدأ تقاسم المعلومات- ومبدأ تطوير المعرفة- ومبدأ ربط العائد بالأداء - ومبدأ المساواة



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

الجلد ١٩

العدد ٧٣

الصفحات ١ - ٣٠

البحث مستل من رسالة ماجستير



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

### المقدمة

يعد موضوع منظومة عمل الأداء العالي من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والكتاب في المجال الأكاديمي والتطبيقي ، فهو يعنى بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وتحتاج المنظمات المعاصرة إلى ممارسات إستراتيجية حاسمة لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة، ولا سيما تلك الممارسات التي تأخذ بالحسبان أهمية تطوير العاملين داخل المنظمة. وهذه الممارسات يطلق عليها "ممارسات منظومة عمل الأداء العالي"،

لقد وجد الباحثون في دراستهم ، بأن هذه الممارسات تزيد من المخرجات الوظيفية للعاملين، أي زيادة الأمان الوظيفي ، وتخفيض من الكلف التنظيمية، وترفع من الالتزام التنظيمي للعاملين، وتقلل من حالة عدم الاستياء الوظيفي، وتزيد من الأداء الوظيفي، فضلاً عن إن وجودها يحفز بشكل كبير العاملين على ممارسة السلوكيات الاختيارية ، مثل سلوك المساعدة، سلوك الصوت المسموع، سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوكيات الدور الإضافي والتي تصب في صالح المنظمة والمجتمع على حد سواء.

ولكي نفهم بشكل أفضل تأثير تلك الممارسات في المخرجات الوظيفية، (وعلى وجه التحديد، في ظل بيئة العمل الدينامكية )، ومن خلال قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بكفاءة وفاعلية، فالمنظمة التي تمتلك منظومة عمل أداء عالي هي المنظمة التي يمتلك فيها العاملون مجموعة واسعة من المهارات والسلوكيات والتي يمكن نقلها بسهولة وكفاءة من فرد إلى آخر .

تحتاج الإدارات المعاصرة في مختلف الوحدات الاقتصادية (الإنتاجية والخدمية) ، سواء كانت هادفة للربح أم غير هادفة للربح، إلى تقييم مستمر لنشاطاتها المتعددة، لغرض معرفة مقدار مستوى التنفيذ لما مخطط له مسبقاً ، وتحديد الانحرافات وتحليلها لغرض الوقوف على أسبابها ومحاسبة المسؤول عن التقصير. فضلاً عن التخطيط لتطوير النشاطات مستقبلاً للوصول إلى الفاعلية التنظيمية.

#### • أولاً: أهمية الموضوع و أهدافه وضروراته المعرفية في المرحلة الراهنة

إن جانباً مهماً من إجراء التحولات والتكيف مع المستجدات الراهنة في البيئة المتغيرة ، هو ضرورة الاهتمام بشكل كبير بأنظمة المعلومات ، لأنها توفر قاعدة رصينة للمنظمات والتي تخص البيانات والمعلومات وسواء كانت تلك البيانات والمعلومات تتعلق بمؤشرات خارجية أم على مستوى الأنشطة والوظائف الداخلية . وعلى هذا الأساس، فلقد تعاضد دور نظم المعلومات، سيما تلك المتعلقة بوظائف الموارد البشرية بغرض تفعيل أنشطة المنظمة المختلفة، ومن هذه الأنشطة تقويم منظومة عمل الأداء العالي بهدف تطويرها وتحسينها لها . ومن هنا ، يأتي دور ممارسات منظومة عمل الأداء العالي المتغير ليسهم في تعديل الاختلافات وتطوير العمل الجماعي ، وتحسين الاتصال بين العاملين، والتنسيق فيما بينهم وتحقيق التكامل الاجتماعي، الذي يصب نفعه في تكوين صورة مشرقة للمنظومة الكلية ، وهي المنظمة التي تتوجه لخدمة المجتمع .

تسعى منظمات الأعمال المعاصرة للتطوير من خلال اعتماد ممارسات منظومة عمل الأداء العالي المتمثلة بـ: التوظيف الفعال ، والتدريب المعمق ، وتهيئة فرص المسار الوظيفي ، ومشاركة العاملين) ، لتحسين الفاعلية التنظيمية. وعليه فإن الورقة الحالية ، جاءت لتوضح كيفية الاستفادة من ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لتحسين فاعلية منظمة الأعمال ، ويقف على مضامينها الفكرية من خلال سعيه للإجابة عن تساؤلات ماهية ممارسات منظومة عمل الأداء العالي، وطبيعة أصولها الفكرية، فضلاً عن تحديد كيفية استخدام هذه الممارسات لتطوير الفاعلية التنظيمية؟

إذن، تكمن أهمية البحث كونه محاولة لتوجيه الاهتمام نحو استخدام ممارسات منظومة عمل الأداء العالي في منظمات الأعمال المهمة والفاعلة في ظل تطبيقات الاقتصاد المعرفي ، فضلاً عن مناقشة أهم ممارسات ووظائف الموارد البشرية المتمثلة باستخدام ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لزيادة فاعلية المنظمات، وتأثيرات أنظمة عمل الأداء العالي في أداء العاملين فيها. كما تكتسب الورقة البحثية أهمية أيضاً من كونها ستقدم نموذجاً جديداً لأنظمة عمل الأداء العالي ، حيث أن بيئة المنظمات المعاصرة بأمرس الحاجة إليها كونها تفتقر إلى مثل هذه النماذج، وخصوصاً العربية منها والعراقية.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

ترمي هذه الورقة إلى بلوغ ال أهداف الآتية :

- ١- إعداد إطار نظري للمركزات الفكرية والأساسيات المعرفية لعمل ممارسات منظومة عمل الأداء العالي.
- ٢- التعرف على طبيعة ممارسات منظومة عمل الأداء العالي ومجالات تطبيقها.
- ٣- معرفة الانعكاسات الناتجة عن تطبيق ممارسات منظومة عمل الأداء العالي، ومدى تأثيرها في تحسين الفاعلية التنظيمية.

### • ثانياً : المفهوم العام لمنظومة عمل الأداء العالي والجوانب الجوهرية فيه

تعد منظومة عمل الأداء العالي في الوقت الحاضر جزءاً مهماً من ثقافة العديد من المنظمات على مستوى العالم. إذ تعمل منظمات الأعمال في الوقت الحالي في بيئة شديدة التغيير ، ونتيجة لذلك فإن قادة التحديات البيئية أخذوا على عاتقهم إعادة توجيه منظماتهم ، وغيروا اهتماماتهم ، وتحول تركيزهم من مراقبة العوائد إلى مراقبة الزبائن، ومن تأكيد زيادة الإنتاجية إلى تأكيد عملية التحسين المستمر، ومن تحقيق أهداف مالية قصيرة الأمد إلى إرضاء العاملين من خلال توفير فرص عمل بعيدة الأمد لهم.

تواجه المنظمات زيادة في التحديات للحصول على ميزة تنافسية أكبر وأكثر طلباً في موقع العمل، ويعد توسع الأسواق عبر الحدود الدولية والحوافز التجارية التي حُطمت، وتوزيع القنوات التي أصبحت أكثر كفاءة، وتدخل الدولة في العديد من الأسواق قد تقلص. والعديد من المنظمات واجهت عدد من المنافسين غير المتساوين، فضلاً عن ذلك هنالك الطلب العالي على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية من الزبائن والتي أصبحت أكثر من قبل، والتسليم الأسرع وأوطأ الأسعار ، وقد أدى كل ذلك إلى بروز مفهوم الأداء العالي (High Performance).

ذكر الباحثون أمثال (Hui et al. 2010) ، ( Kristensen 2011) ، (Foley et al. 2012) أن أنظمة عمل الأداء العالي توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي من خلال استخدام الموارد البشرية ، والذي يختلف بدرجة كبيرة عن المدخل البيروقراطي أو المدخل الهرمي التقليدي (Chen 2008، 5) ، وبينما كانت حركة تكنولوجيا الأداء البشري تتجذر وتأخذ مداها في الولايات المتحدة الأمريكية ، كانت هناك حركة في بريطانيا تركز على الأداء في مواقع العمل فتدرس أسباب وجود منظمات ذات أداء عالي ، إذ كان لهذه الحركة امتدادات دولية تمثلت في البحوث التي قام بها "معهد الموارد البشرية والتنمية البريطاني (Institute Of Personnel & Development IDP) بالتعاون مع الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية (International Federation of Training and Development IFTDO) (درة ، ٢٠٠٣، ١٥٨) .

وأضاف الباحث من الصعب تقديم شرح محدد للعمل ذي الأداء العالي ، أو المنظمة ذات الأداء العالي (High Performance Organization) بسبب حداثة الدراسات حول الموضوع والنظر إليه من منظورات مختلفة ، وبسبب تعقد الظاهرة فهي ذات أبعاد اقتصادية تتعلق بالسوق وبعد اجتماعي تنموي مرتبط بشد الارتباط بالموارد البشرية العاملة بالمنظمات .

يستخدم أيضاً في الولايات المتحدة مركز القيادة الخلاق مصطلح منظمات العمل العالية الأداء، في حين تشير عبارة المؤسسة المتميزة للعاملين والتطوير البريطانية إلى العمل العالي الأداء مؤكدة نتيجة الممارسات في توليد المنتج المتميز والخدمة المميزة. وهذه الموضوعات تستحق الاهتمام لأن أنظمة العمل العالية الأداء هي مهمة كونها تعرف التدابير الفاعلة جداً لتنظيم الخدمات والربحية.

وببساطة من حيث التعبير فإن الاستثمار في هذه الممارسات والمهارات المرتبطة بها يكافئ على النتيجة الجوهرية. ولهذا السبب تطرح الإدارة عالية الأداء القضايا المتعلقة بتحسينات الأداء، فضلاً عن ذلك أن إدارة الأداء العالي أو أنظمة العمل العالية الأداء تدل على إثبات الرابطة بين ممارسات العمل والأداء (George & Nickolaos، 2009:21).



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

لاقت نظم عمل الأداء العالي استحسانا بين الأكاديميين والممارسين بصفتها أداة لتحسين الفاعلية التنظيمية التي تدل على الرضا في العمل وانخفاض الإجهاد في العمل (Preuss)، (2003:590). وقد أجبرت بيئة العمل الحالية ذات التغيير والإبداع السريع الكثير من المنظمات على تقييم كيفية اسهام الموارد البشرية في فاعليتها. ومن وجهة نظر المنظمة المعتمدة على الموارد البشرية هناك اعتقاد سائد بأن الاستثمار في ممارسات العمل العالية الأداء والمشاركة يطور القدرات المميزة في العمل، وهو الأمر الذي يقود إلى أداء المنظمة المتفوق (Barney)، (1991:99). ومع ذلك يمكن استدامة قدرات العاملين المحددة بالمنظمة فقط إذا ما تلائمت الفرص المتوافرة في البيئة وولدت القيمة الأعلى من الكلف المرتبطة بإدامة القدرات (Zatzick & Iniversity، 2006:999).

وجدت تسميات أخرى تطلق على المصطلح نفسه (HPWS)، مثل ممارسات الأداء العالي (High performance practices)، والالتزام العالي (High Commitment)، ونظم عمل الأداء العالي (High Involvement work systems) (Scotti & Behson، 2007:34)، وممارسات العمل المتقدمة (Progressive Work Systems)، وممارسات العمل البديلة (Alternative Work Systems) (Gill، 2009:40). والجدول (١) المصطلحات المستخدمة لتحديد نظم الأداء العالي وتعريفها. جدول (١) تسميات منظومة عمل الأداء العالي بمنظور عدد من الباحثين في إدارة الموارد البشرية

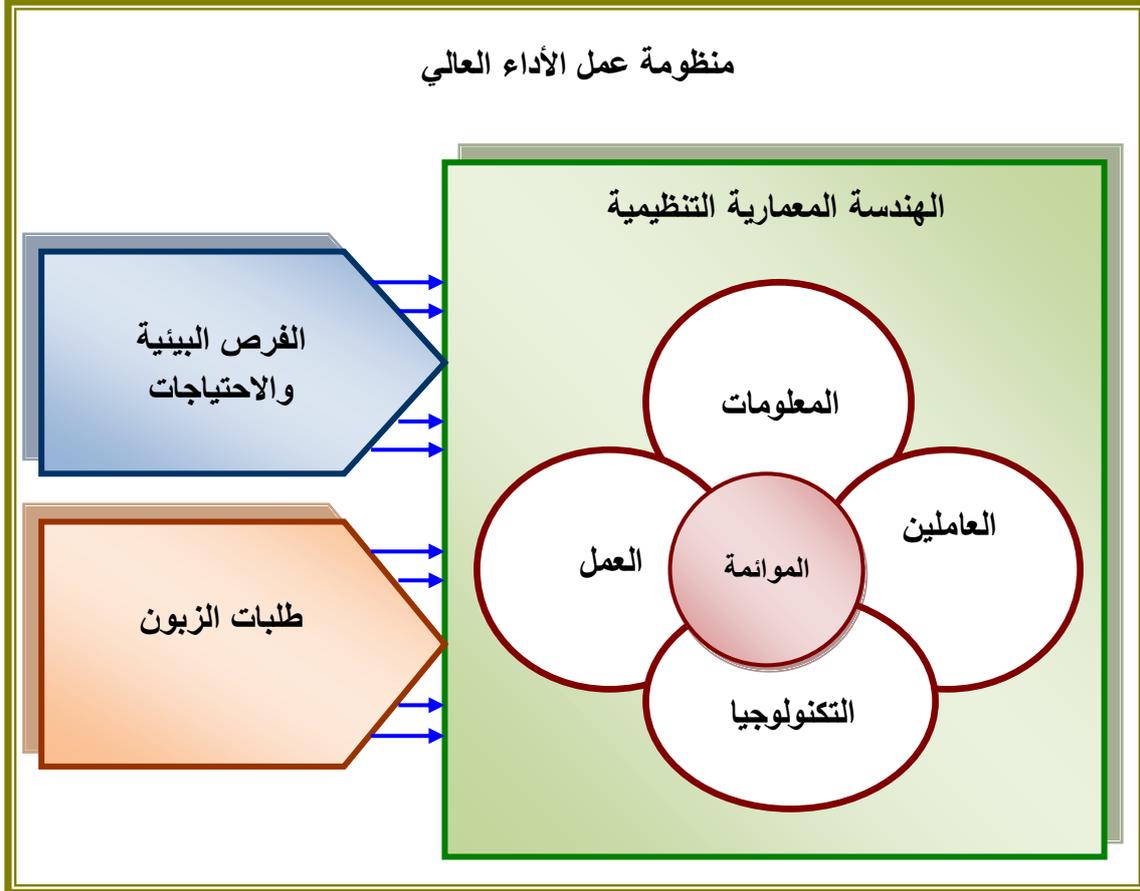
الباحثون	الممارسات	المفهوم	HPWS	ت
Walton(1995)، Wood(1999)، Ramsay، Scholarios& Harley(2000)، Godard(2001)، Whitener(2001)، Godard(2004)، Boxall & Macky(2009)	الاختيار الجيد، التدريب، تقييم الأداء المستند على السلوك ومعايير الانجاز، نظم الدفع، مشاركة الربح.	هي التي تؤثر في الالتزام التنظيمي مما يؤدي الى انعكاس أثرها على الأداء المنظمة.	ممارسات عمل العالي	١
Lawler (1986)، Pil&Macduffie(1996)، Vandenberg et al(1999)، Zatzick&Iverson(2006)، Boxall&Macky(2007)، Macky & Boxall(2008)	العمل الجماعي، تقاسم المعلومات، وتصميم العمل المرن.	هي التي تؤكد على التوجه نحو معارف ومهارات العاملين	ممارسات عمل العالي	٢
Ichniowski et al.(1996)، Guthrie(2001)، Guest، Conway، Michie، & Sheehan(2003)	التدريب المكثف، والتدريب على حل المشكلات، واتخاذ القرارات اللامركزية، والفرق المدارة ذاتيا، وتصميم العمل المرن.	هي التي تحسن سلوك العاملين ومن ثم تؤدي الى سلوكيات العمل المبدعة في مكان العمل.	ممارسات العمل ( المتقدمة )	٣
Berg، Appelbaum، Bailey&Kallerberg(1996)، Godard(2001b)، Godard(2004)، Boxall&Macky(2007)	فرق العمل، الإثراء الوظيفي، التناوب الوظيفي، الجودة ومجاميع حل المشكلات والتدريب المكثف المتعدد.	يقصد بها المشاركة في تصميم العمل في المنظمة.	ممارسات العمل	٤

Source: Mkamwa، Thadeus F.(2009)، "The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes"، thesis، Dublin City University Business School، P:2.

## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

ونقلًا عن (العنزي والعبادي، 2009:88) أن (Nadler) وزملائه فهم يعطون تعريفاً أكثر شمولية لمفهوم منظومة عمل الأداء العالي، بحيث أكدوا بأنه هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والعاملين والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يُحسن التوافق بينها لكي تُنتج أداءً عالياً متطوراً من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى. والشكل (١) يوضح محاور هذا التعريف.

شكل (١) التمثيل التخطيطي لمنظومة عمل الأداء العالي بمنظور (Nadler)



**المصدر:** العنزي، سعد علي والعبادي، هاشم فوزي، (2009) لمنظومة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٥، العدد ٥٤، ص ٨٩.

يتفق الباحثان مع ما ذكر آنفاً بأن نظم عمل الأداء العالي هي حزمة من الممارسات تتسجم مع أهداف المنظمة، والتي توظف الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعلومات المتاحة بشكل مبدع للوصول إلى الأداء العالي في المنظمة.

### • **ثالثاً:** مكونات منظومة عمل الأداء العالي

تتضمن منظومة عمل الأداء العالي مجموعة من الإجراءات والتطبيقات المرغوبة، وهذه الإجراءات مبنية في الجدول (٢) (العنزي والعبادي، ١٩٦٠، ٢٠٠٩). وقد لاحظ كل من (Ashton & Sung، 2002) أن الإجراءات ممكن أن تكون أكثر فاعلية عندما تجمع معاً على شكل حزمة واحدة.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

جدول (٢) مكونات منظومة عمل الأداء العالي بإجراءاتها وتطبيقاتها على وفق منظور الباحثين

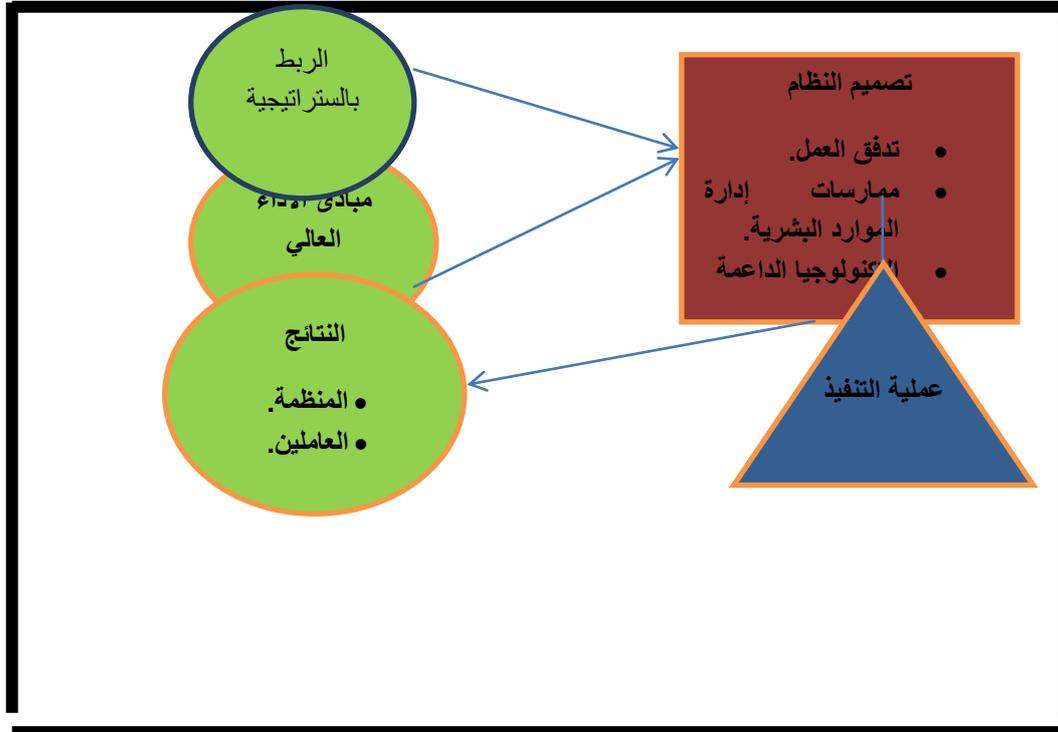
Thompson· Heron ،2005	Sung & Ashton ،2005	Appelbaum et al. ،2000	في قسم العمل US (1993)
تقاسم المعلومات	ممارسات إدارة العمل العالي مثل فرق الإدارة الذاتية ودورة الجودة والمشاركة في الوصول الى معلومات المنظمة	تنظيم العمل للسماح للعامل المباشرين بالاسهام في اتخاذ القرارات التي تقتل الروتينيات التنظيمية	أنظمة شديدة ومكثفة للجذب والاختيار والتدريب
برامج الجذب (التعيين) والتدريب الرسمية على الأقل خمسة أيام تدريب قبل العمل	ممارسات الموارد البشرية مثل : تقسيم عمليات التوظيف وعمليات الأداء واعادة تصميم العمل والمراقبة	مطلوب من العاملين مهارات أكثر لأداء أعمالهم في العمل وبعض المهارات الخاصة بالمنظمة لإنجاز أعمالهم بنجاح	أنظمة رسمية لتقاسم المعلومات مع العاملين
الاستغلال الذاتي لفرق العمل وفرق التحسينات المستمرة وجماعات حل المشكلات	ممارسات العوائد والالتزام : مثلاً العوائد المالية المتنوعة والسياسات الودية وتحقيق ساعات العمل	تجربة استغلال ذاتي اكبر للعاملين على وظائفهم واساليب العمل	تصميم واضح للوظيفة
تطوير المهارات بين الاشخاص (العاملين)		دفع المحفزات للعاملين لبذل الجهود الاضافية لتطوير مهاراتهم	مراقبة الفرد العامل
التغذية العكسية للأداء		توفير الضمان للعاملين المباشرين مع الوعد بمكافآت بعيدة الأمد تساعد على الاستثمارات المستقبلية	تقييم الأداء
اشترك العاملون والاسـتـطلاعات الآراء العاملين			ملكية الفرد العامل
العوائد على أساس الفرق والمشاركة بالإرباح او المشاركة بحق الملكية			التحفيز والتعويضات والتي تعكس إدراك واضح للعاملين بأن المكافأة على الأداء

• المصدر: ( العنزي و العابدي ، ٢٠٠٩ ) ، مأخوذ عن :

- Armstrong ، Michael ، (2009) 'Strategic Human Resource Management – A Guide to Action' ، 4<sup>th</sup> ed United Kingdom ، [WWW.Koganpage.COM](http://WWW.Koganpage.COM). P;118

أوضح ( Bohlander & Snell ، 2004، 691) بأن منظومة عمل الأداء هي تركيبة محددة من ممارسات الموارد البشرية وهيكل العمل والعمليات التي تعظم معرفة العاملين ومهاراتهم والتزامهم ومرونتهم. والشكل (٢) يوضح ذلك.

شكل ( ٢ ) نموذج منظومة عمل الأداء العالي بحسب منظور ( Bohlander &amp; Snell، 2004)



**Source:** Bohlander ، George، Snell، Scoot، Sherman، Arthur، (2004) ،"Managing Human Resource " 12<sup>th</sup> ed، south – Western College Publishing، 691

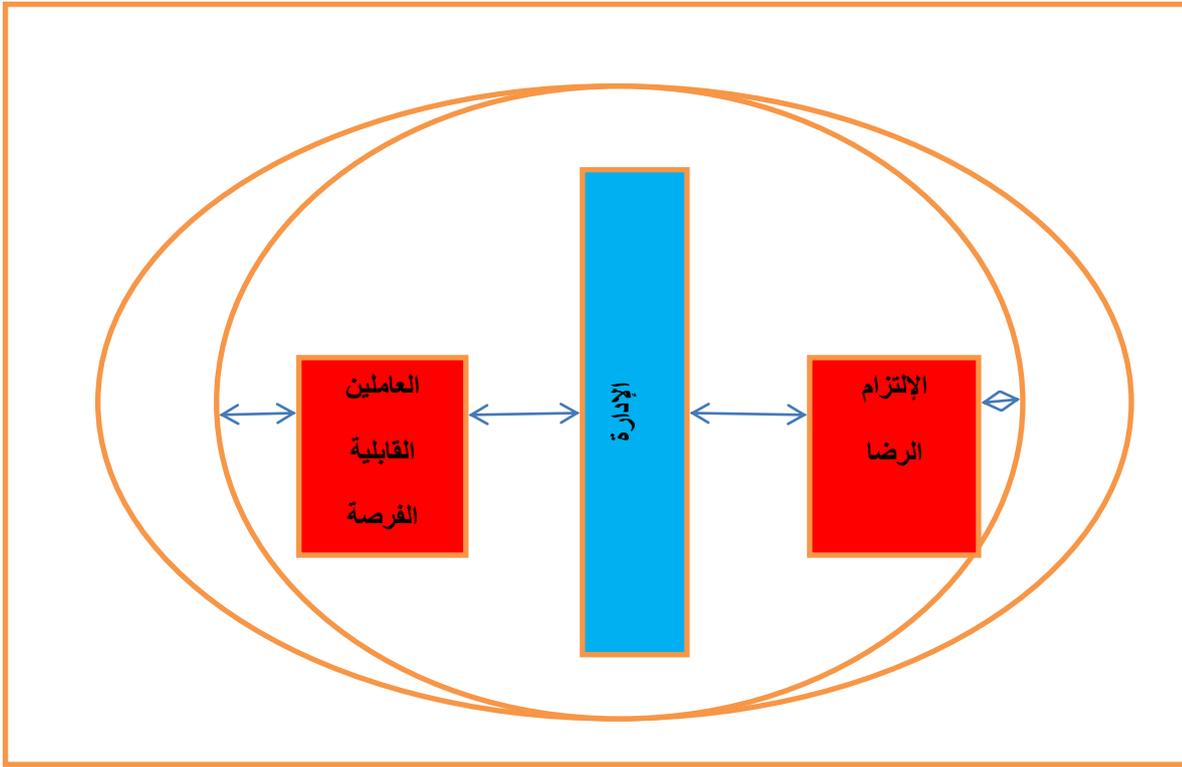
وُصفت منظومة عمل الأداء العالي من قبل (Nadler & Grestein، 1992) بأنها الممارسات في ميدان العمل التي ترفع مستويات الثقة بين مواقع العمل، وتزيد من القدرة الجوهرية للعاملين من العمل، وبذلك تتعزز المشاركة التنظيمية (Armstrong، 2009:117). ولقد ركز الباحثون على تطوير ما يسمى بالقدرات الديناميكية لأجل فهم كيفية بقاء المنظمات متنافسة في بيئات متغيرة. وأن مدخل القدرات الديناميكية ضمن الرؤية المعتمدة على الموارد هي أن المنظمات العالية المشاركة ربما تحتاج إلى مهارة مختلفة ضمناً تشير إلى تسريح العاملين الموجودين، وسوف تحتاج إلى عمليات للدمج وإعادة التشكيل والكسب وإطلاق عنان الموارد، أي يجب على المنظمة البقاء مرنة ومستجيبة، وهذا يتطلب استخدام التسريح وممارسات العمل العالية المشاركة لسد النقص في خزائن المنظمة من رأس المال البشري (Zatzick & Iniversity، 2006:1001).

يطلق في بعض الحالات على منظومة عمل الأداء العالي ممارسات الالتزام العالي (Armstrong، 2009:161). كما أن إدارة الأداء العالي تتضمن كذلك التركيز على علاقات الثقة العالية بين الإدارة والعاملين، ولا سيما أنها مبنية على افتراض أن العاملين يمكن أن يتقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل. فضلاً عن ذلك يمكن للعاملين أن يطوروا معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الإدارة لفعاليات أعمالهم والتي ينتج عنها إنتاجية وفاعلية تنظيمية أكبر، وهي مبنية على العلاقة ما بين الإدارة والعاملين في المنظمة من خلال احتواء العاملين وإشراكهم مع الهدف في زيادة أداء وربحية المنظمة.

## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

ويمكن القول في نهاية المطاف بأن الباحثان يتفقان مع ما ذكر اعلاه ، وذلك بأن نظم عمل الأداء العالي هي حزمة من الممارسات تنسجم مع أهداف المنظمة ، والتي توظف الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعلومات المتاحة بشكل مبدع للوصول الى الفاعلية التنظيمية الأعلى . وبينما يرى (Torngton et al.، 2011، 254 ) أن منظومة عمل الأداء العالي تتكون من العناصر المبينة في الشكل (٣).

شكل (٣) مكونات منظومة عمل الأداء العالي بمنظور Torngton et al.، 2011



Source :Torrington، Hall، Taylor، Atkinson، (2011) ، "Managing Human Resource " 8th ed.، south – Western College Publishing :254

### • رابعاً: المبادئ الأساسية لمنظومة عمل الأداء العالي

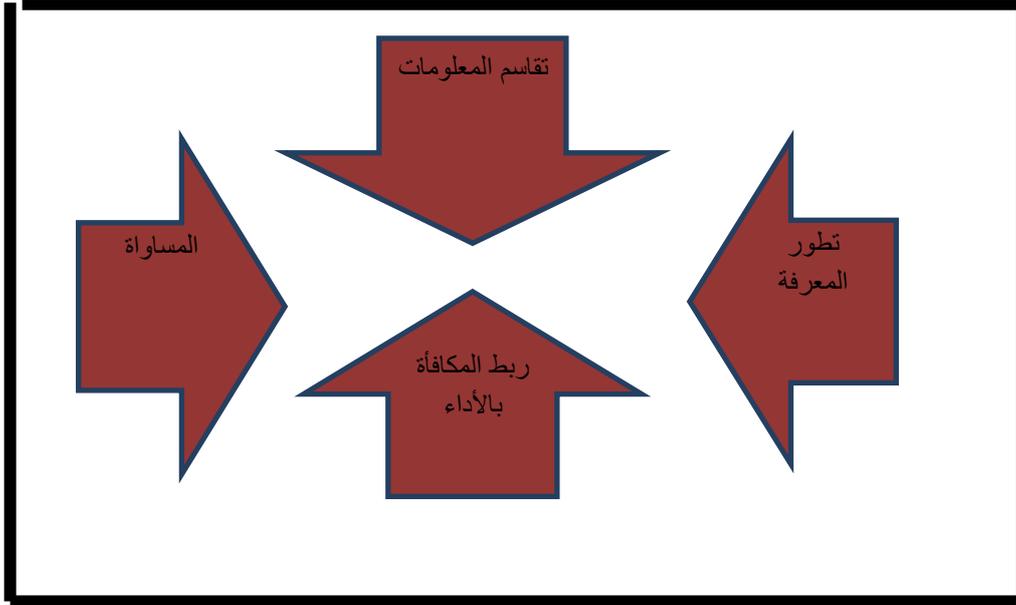
ان ازدياد التحديات والتنافس الشديد الذي تواجهه المنظمات في عصر العولمة والمتمثل بالتكيف للعمل العالمي، والاعتماد على التقنية ، وإدارة التغيير ، والرد على الزبائن ، وتطوير رأس المال الثقافي ، واحتواء الكلف جنباً الى جنب ، يثير مخاوف العاملين والتي يجب ان تعالج من قبل المنظمة باستخدام طرق مختلفة منها : إدارة الموارد البشرية المتنوعة ، معرفة حقوق الفرد ، الانسجام في مواقف العمل الجديدة ، وموازنة العمل والمتطلبات العائلية . وقد عرف بأن أفضل المنظمات هي تلك التي تتجاوز توازن هذه الطلبات المتنافسة احياناً ببساطة وتخلق بيئة العمل التي تمزج بين هذه المخاوف للحصول على اداء افضل من العاملين والمساهمة في معرفة احتياجاتهم وتلبية أهداف المنظمة القصيرة والبعيدة الماد (Bohlander et al.، 2001)



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

لقد طور كل من ( Nadler & Gersting، 1992، 78 ) فكرة عمل الأداء العالي في الاصل لتحديد هندسة المنظمة المعمارية التي تكامل مظاهر العمل التقنية والاجتماعية وقد عمل (Edward Lawler) وشركائه في مركز المنظمة الفعالة في جامعة جنوب كاليفورنيا بثروة ( ١٠٠٠ ) شركة لتمييز المبادئ الاساسية التي تدعم منظومة عمل الأداء العالي (العنزي والعبادي، ٢٠٠٩، ٩٠ ) ، وفي السياق ذاته ذكر ( Bohlander & Snell، 2004، 691 ) بأن هناك أربعة مبادئ بسيطة ، ولكنها ذات قوة كبيرة مبينة في الشكل (٤) .

شكل (٤) المبادئ الأساسية لمنظومة عمل الأداء العالي



(2001) ، Arthur، Sherman، Scoot، Snell، George، Source : Bohlander south – Western College Publishing :678، "Managing Human Resource " 12<sup>th</sup> ed.،

### ١- مبدأ تقاسم المعلومات (Shared Information)

من العوامل الحساسة لنجاح وتمكين المنظمة ، في السابق كان التقليد السائد في المنظمات عدم اعطاء او سؤال العاملين فيها عن المعلومات ، فيتم تعيين العاملين لأداء اعمال محدودة وواضحة، ولا يطلب المزيد منهم ، ولكن في الوقت الحاضر الكثير من ذلك تغير حيث اصبحت المنظمات تعتمد على الخبرات والعمل على جعل العاملين قادرين على توقع وحل المشكلات التي تواجههم في العمل . وتعرف على أنها المعلومات حول كمية وجودة مخرجات وحدة العمل وتكاليفها وعائداتها وربحياتها وردود أفعال الزبائن، كما وتعد تحديا كبيرا للمدراء الذين يطورون نظام المعلومات الذي يزود العاملين بالبيانات الآنية والملائمة لعملهم، وكلما كان المدراء شفافين أكثر في عمليات المنظمة كلما كانت مساهمة العاملين فاعلة أكثر في نجاح المنظمة، والشفافية مهمة لأنها تساعد العاملين على رؤية الرابطة بين أعمالهم وأداء المنظمة موسعين بذلك الجانب الإدراكي للمشاركة بالمعلومات (Konrap، 2006:2).



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

ومن ناحية أخرى ، إذا تم اعطاء العاملين معلومات آنية حول أداء الأعمال والخطط والاستراتيجيات، فإنهم سيقدمون اقتراحات جيدة لتحسين الأعمال ، ويكونون متعاونين مع التغييرات التنظيمية الرئيسية وسيشعرون بالتزام كبير نحو الاتجاهات الجديدة للحدث ، إذا ما أسهموا باتخاذ القرار ( Bohlander & Snell ، 2007 ، 694). ويمثل مبدأ تقاسم المعلومات تغيير في ثقافة المنظمات بعيدا عن عقلية القيادة والسيطرة نحو مسألة أكثر تركيزاً وهي التزام الفرد ، وإذا ما قام المدراء التنفيذيون بعمل جيد بواسطة الاتصال مع العاملين وقاموا بخلق ثقافة التشارك بالمعلومات، فإن ذلك يؤدي في الاغلب الى رغبة العاملين في العمل باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (Mkamwa، 2009، 24) .

توصل Appelbaum، (1999:249) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة و أهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة. كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد العاملين بفهم عميق لبيئة عملهم. إن استخدام منظومة عمل الأداء العالي في تعزيز الأداء تؤدي الى تحسين جودة المعلومات المستخدمة في عمليات المعالجة في المنظمة ، وصناعة القرار، وإن الجودة العالية للمعلومات هي المعلومات الدقيقة والموثوق بها والكافية بصناعة القرار.

لقد ربط Blanchard et al.، (1996:29) تقاسم المعلومات في تطبيق التمكين الذي أكد انه يعتمد على مدى إتاحة المعلومات وكيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع العاملين فيها ، فضلاً عن موازاتها ومواردها وطاقتها الإنتاجية وحصصها السوقية، كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائد للتقاسم بالمعلومات ، وهي: (Denisi & Griffin، 2001:237)

- أ- تساعد في عملية اتخاذ القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- ب- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن لتلبية لاحتياجاتهم.
- ج- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.
- د- يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية في الفاعلية والكفاءة عند منح العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.
- هـ- تستفيد المنظمة من مهارة العاملين وخبراتهم كاملة ، عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

يؤكد Ledford&Lawler، (1994:76) إلى ان هناك حاجة الى الدعم داخل المنظمة الذي يشجع العاملين على المشاركة في إدارة الاحتواء العالي. والتمكين هو إتاحة درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات التنظيمية تُسند إليهم المهمات التي يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عند النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين في الأقسام التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المنظمة (Blanchard، 1996:13).

إن التمكين هو إدراك القوة التي يمتلكها العاملين أصلاً وإطلاقها داخل المنظمة وتحريرها وهي القوة التي امتلكوها عن طريق سعيهم للحصول على المعرفة المفيدة والدافع الذاتي (Invacevich، 1997:219)، وهي تنازل العاملين الأقوياء في المنظمة عن جزء من القوة إلى العاملين الأقل قوة، ويقصد بهذه السلطات والقدرات التي تمنحها الإدارة العليا إلى باقي المستويات الإدارية في المنظمة (Bruno، 2001:108). وإن الآفاق الحديثة للفكر الإداري جعلت من العاملين شركاء في ملكية المنظمة إذ تعمل الإدارة على المكشوف (Open Book Management) (OBM) على مصارحة العاملين ومشاركتهم بالمعلومات التي تعد الركن الرئيس لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها، وأن منظمات اليوم تصارح العاملين بأرباحها وخسائرها ونشاطها التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية وغير ذلك.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

كما أن الإدارات الحديثة اليوم تركز على ضرورة تحديد إطار واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وبخاصة علاقات العاملين بعضهم مع بعض، وتهدف المنظمات من هذا التوجه السليم لطاقت العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم ومثل ذلك الغايات (Purpose) التي تستهدفها المنظمة والقيم (Values) التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية (Image) الحالية والمستقبلية للمنظمة وأهداف المنظمة (Goals) والأدوار (Roles) المسندة إلى العاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة.

وصف (Nixon)، (1994:16) التمكين كونه إستراتيجية إدارية تُستخدم لحث العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لخدمة أهداف المنظمة وغاياتها.

### ٢- مبدأ تطوير المعرفة (Knowledge Development)

لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار أن الوظائف التي تتطلب تطوير المعرفة (Knowledge Development) والمهارات الصغيرة، قد انحدرت والوظائف التي تتطلب معرفة ومهارة كبيرة قد بدأت بالنمو وبسرعة، حيث تحاول المنظمات التنافس من خلال العاملين فإنه يجب عليها أن تستثمر في تطوير الفرد، وهذا الاستثمار يتضمن اختيار أفضل المرشحين المتوفرين وإعطاء الفرص للعاملين لصقل مواهبهم بشكل مستمر (Bohlander & Snell، 2007، 694).

تعتمد منظومة عمل الأداء العالي على التغيير من لمسة العمل إلى عمل المعرفة. ويحتاج العاملون اليوم إلى تشكيلة واسعة من التقنية، لحل المشاكل، ومهارات شخصية للعمل أما بشكل منفرد أو ضمن فرق العمل في المشاريع العملاقة. وبسبب سرعة التغيير، يجب على متطلبات المهارة والمعرفة أن تتغير لدى العاملين أيضاً بسرعة. وفي بيئة العمل المعاصرة، يجب عليهم أن يتعلموا بشكل مستمر إذ أن البرامج التدريبية المؤقتة قد لا تكون كافية فالعاملون في حاجة إلى منظومة عمل الأداء العالي لتعلم "الوقت الحقيقي Real Time"، على الوظيفة، وباستعمال مداخل إبداعية جديدة لحل المشاكل المبتكرة.

### ٣- مبدأ ربط الأداء بالمكافآت (Performance – Reward linkage)

من الطبيعي أن تتباين إدارة المصالح لكل من المنظمة والعاملين فيها عن قصد وغير قصد، فقد يقوم العاملون بمتابعة النتائج المفيدة لهم ولكن ليس بالضرورة أن تكون مفيدة بالنسبة للمنظمة، وعلى أية حال فإن بديهية هذه الفكرة هي أن الأشياء تميل إلى الذهاب بسهولة أكثر عندما يكون هناك طريقة لترتيب أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وعندما يتم ربط العائد بالأداء من الطبيعي أن يتابع العاملون النتائج المفيدة بشكل متبادل بين أنفسهم والمنظمة (العنزي والعبادي، ٢٠٠٩، ٩٣).

ويرى الباحثان السابقان أن إمكانية استعمال الحوافز المعنوية بفاعلية، إذ أن بعض العاملين قد يكون لديهم رغبات قوية بما يوفره العمل لهم من حوافز غير مالية وغير مادية هذه الحوافز تتضمن الدعم والإسناد من قبل الإدارة ومن أمثلتها: المواقع الوظيفية الأعلى والعناوين التشريفية وتوسيع الصلاحيات الوظيفية، أن لهذه الحوافز المعنوية أهمية كبيرة حتى وأن وجد الحافز المادي و أحياناً قد يلقي التحفيز المعنوي استجابة كبيرة من قبل الكثير من العاملين ذوي الأداء العالي.

ويشير (Gomez – mejia & Balkin، 1992، 245) إلى أن نظام الدفع على وفق الأداء يؤدي إلى جذب الكفاءات العليا والإبقاء على العاملين من ذوي الأداء العالي ليكونوا نموذجاً لجميع العاملين العاملين في المنظمة. والعنصر الآخر المهم في منظومة عمل الأداء العالي هو التعويضات، لأن منظومة عمل الأداء العالي تتطلب من العاملين القيام بالكثير من الأشياء لذلك يكون من الصعب تحديد مدخل محدد للدفع للعاملين مقابل عملهم.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

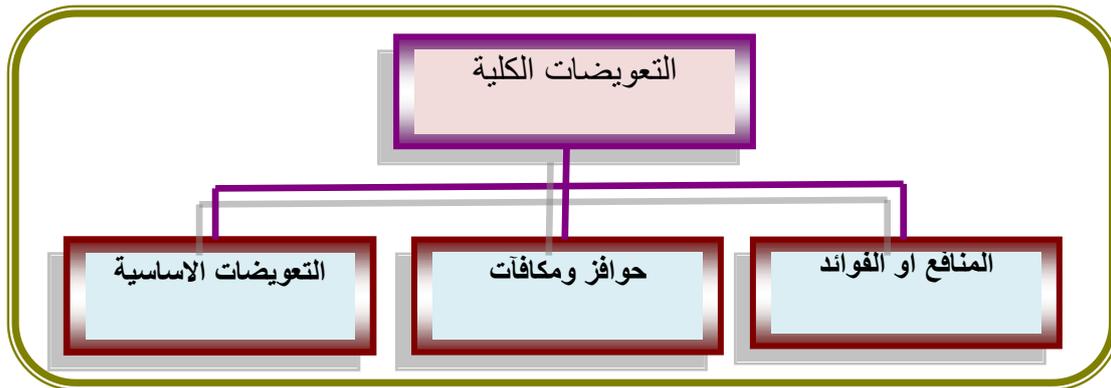
ونتيجة لذلك فإن العديد من الشركات تختبر أنواع جديدة من خطط التعويضات البديلة لربط الدفع والأداء لأن منظومة عمل الأداء العالي تتضمن أنواع من الحوافز، ففي سبيل المثال يمثل معدل (١٠%) من طريقة دفع إحدى الشركات ب أهداف المنظمة والتدريب (Bohlander, 2004, 698) ، وكذلك الحال عندما قامت شركة (Magrna) للنحاس بتطوير فرق عمل الأداء العالي ظهرت الحاجة الى نظام تعويض جديد مستند الى المكسب المشترك ، إذ جرى تشكيل فريق مشروع خاص مكون من عاملين ومدراء ومستشارين لدراسة القضية والتوصية بنظام دفع جديد ، وبعد عشرة أشهر من البحث أوصى الفريق بهيكلية الدفع الجديدة التي تبني على نحو واسع من قبل العاملين في جميع أنحاء المنظمة (Bohlander & Snell, 2007, 694) .

تتمثل التعويضات بمجموعة مكافآت توفرها المنظمات للأفراد مقابل رغبتهم في أداء أعمال ومهام مختلفة في المنظمة. والتعويضات تشمل على عناصر مختلفة مثل الراتب الأساسي (الراتب الاصلي) والحوافز والعلاوات والإعانات المالية ومكافآت اخرى. وتؤدي التعويضات أيضاً الى خدمة عرض دافعي (متعلق بالدوافع)، اي أن العاملين يجب أن يعتقدوا أن جهودهم وإسهاماتهم في المنظمة تحظى بالاعتراف والمكافأة. والعاملين الذين يبذلون جهوداً مضمّنة، ويكون أدائهم ذا مستوى رفيع يجب تعويضهم بمستوى أعلى من التعويضات قياساً بالعامل الذي لا يبذل جهوداً كبيرة في العمل (Denisi & Griffin, 2001: 325) .

ومن بين جميع الفعاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، فإن تعويضات الأداء هو الأكثر تعرضاً للجدال والخلاف، والأقل انتشاراً بين هؤلاء الذين يكونون مشمولين بالموضوع إذ إن المدراء لا يبدو عليهم يحبون القيام بهذا الامر. وأن العاملين لا يرون فائدة من القيام به، وأن مدراء الموارد البشرية هم أوصياء على سياسة التعويضات للمنظمة وإجراءاتها (Jeffrey, 2003: 250).

وكما يوضح الشكل (٥) يمتلك التعويضات الكلية للعامل ثلاثة عناصر، تختلف الحصة النسبية لكل عنصر (المعروفة بمزيج الدفع) بشكل كبير وفقاً للمنظمة (Mejia et al., 1998: 289). وأن اول أكبر عنصر للتعويضات الكلية هو التعويض الأساسي، وهو الدفع الثابت الذي يتلقاه الفرد على أساس منظم، اما بشكل راتب (مثلاً، دفع أسبوعي أو شهري) أو أجور بالساعة. والعنصر الثاني للتعويضات الكلية هو محفزات الدفع، وهي برامج مصممة لمكافأة العامل مقابل الأداء الجيد. وتتخذ هذه المحفزات اشكالاً متعددة (بضمنها العلاوات والمشاركة في الربح) . والعنصر الأخير للتعويضات الكلية هو الفوائد، التي تسمى احياناً التعويض غير المباشر.

شكل (٥) مزيج دفع الأجور للعاملين في المنظمات



" Managing (1998), Robert, David & Cardy, Luis & Balkin-Source: Mejia Inc:289, Prentice- Hall, New Jersey, Human Resources"



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

يفترض بالمنظمات مراعاة اعتبارات الكفاءة والفاعلية عند إدارتها لموضوع التعويضات، لأن تعويضات العاملين تشكل أحد ابواب النفقات الرئيسية. فالغرض الأساسي من التعويضات هو توفير نظام كافي وملائم وهاذاف الى مكافأة العاملين، بحيث يشعرون أنهم موضع تقدير كأعضاء في المنظمة، وممثلين لها، والتعويضات تمثل أكثر من مجرد مبلغ النقود الذي يأخذه العامل الى منزله، بل أن التعويضات توفر مقياساً لقيمة العامل في المنظمة، وهي مؤشر غير مباشر على القيمة الذاتية للفرد العامل (Denisi & Griffin)، (2001:328).

يعرف (Jeffrey)، (2003:250) التعويضات أنها العملية التي توفر تحليلاً للقابليات (abilities) الكلية للفرد وطاقاته الكامنة، بما يسمح له باتخاذ قرارات حكيمة في مواضع لتحقيق اغراض معينة. فهي عبارة عن جمع بيانات عن الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن سلوكه في العمل، ومن ثم تدقيق تلك البيانات. ولكن توجد أنواعاً من الأغراض والمنافع المرغوب فيها الأخرى للتعويضات منها: تحسين الدوافع والمعنويات، وتوضيح ما هو مطلوب او متوقع، وتقليل الغموض الخاص بالأداء، وتحديد المكافآت، وتعريف فرص التدريب والتطوير، وحسن الاتصال، واختيار العاملين لغرض الترقية ورفع المستوى، إدارة لتطوير المهني، وتقديم الاستشارات، والانضباط والتأديب، وتخطيط الإجراءات، ووضع ال أهداف والغايات. يشير (Mejia et al.)، (1998:290) الى نموذج العدالة التوزيعية الذي ينص على أن العاملين يتبادلون إسهاماتهم للمنظمة (المهارات، الجهد، الوقت وغيرها) بمجموعة من النتائج. والدفع هو أحد هذه النتائج، ولكن يمكن أن تكون المكافآت غير المالية مثل سياسة المنظمة مهمة أيضاً. ويقترح هذا المنظور الاجتماعي-النفسي بأن العاملين يقارنون دائماً ما يجلبونه الى المنظمة مع ما يتلقونه بالمقابل، ويقارنون دائماً هذه النسبة للمدخلات/ النتيجة مع نسبة العاملين الآخرين من المنظمة. وسيعتقد بأنه يدفع لهم بشكل عادل عندما تكون نسبة مدخلاتهم ومخرجاتهم مساوية لنسبة بقية العاملين الذين تكون متطلبات عملهم مشابهة لمتطلباتهم الخاصة.

### ٤- مبدأ المساواة (Egalitarianism)

تميل اختلافات الحالة والقوة الى فصل العاملين ويعظمان التفاوت بينهما فالمفهوم السائد في المنظمات هو (نحن ضد هم Us versus Them)، اي بين المدراء والعاملين مما يتطلب من اتحادات العمال تغيير هذه المفاهيم الى مفاهيم تعاونية من اجل إدارة العمل (Bohlander & Snell، 2001:693) ووجد (Guy)، (2003:32) أن مبادئ منظومة عمل الأداء العالي تسمح للعاملين باتخاذ القرارات التي تخلق فرقاً للمنظمة واتخاذ القرارات من عاملين ذوي المستوى التنظيمي الأدنى تحسّن من أداء المنظمة، على سبيل المثال يسمح للعاملين واتخاذ القرارات بالاستفادة من المعرفة الضمنية التي اكتسبوها من خلال الخبرة المكتسبة بالعمل لدى المنظمة المعنية، ولربما لا تتوافر هذه المعرفة لدى المدراء في المستويات الاعلى في التنظيم الإداري.

### • خامساً : متطلبات منظومة عمل الأداء العالي في منظمة الأعمال

إن العنصر الأساسي لمنظومة عمل الأداء العالي في المنظمات هو نفسه لاي منظمة في بيئة الأعمال، وهو التنافس والتناسق، حيث يجب ان تتواءم الممارسات الفردية سوية، وان تؤثر في كل شخص بالطريقة نفسها. ومنظومة عمل الأداء العالي هي افضل طريقة لجعل العديد من المنظمات تنافسية في الساحة المحلية والدولية التي يكون فيها لبعض المنظمات ميزة تنافسية من خلال المواد الاولية، واخرى من خلال كلف العمل المنخفضة، او من خلال المركز الجغرافي. وإن منظومة عمل الأداء العالي هي ميزة تنافسية متوفرة في المنظمات التي تمتلك قوة العمل المتفكة والمتجهة صوب الانجاز الذي تريده بصورة فاعلة، والتي تدعم قيمها الجوهرية في اتخاذ القرار، والتي تتمكن من احتواء العاملين وتنظيم الذات، وبحسب منظور (Lawler، 2008:

(25) ان أبعاد منظومة عمل الأداء العالي، تتمثل بما يأتي:



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

### ١- الاندماج الوظيفي

ان إسهام العاملين بالعمل شيئاً ايجابياً، ويصب في مصلحتهم لضبط وظائفهم، وإعدادهم للحصول على العمل بشكل أفضل وفقاً لقابليتهم. وعرف (Lowers، 2007، 443) مصطلح الاندماج الوظيفي بأنه درجة وضع الفرد الجهود الاختيارية في عمله، فوق الحد الأدنى للحصول على الوظيفة، وفي نوعية العمل الاضافي، بقوة ذهنية او همة عاليتين. وفي حين عرف (مجلس المفوضية في الولايات المتحدة، ٢٠٠٦) الاندماج الوظيفي بأنه الارتباط العالي الذي يشعر الفرد بالانتماء الى منظمته، وتتمثل عملية الاندماج بانها قلب علاقة الاستخدام، اذ انها تتعلق بما يعمله العاملون وسلوكهم وفقاً لادوارهم وعملهم في طريقة تحقيق الاهداف لكل من المنظمة وانفسهم. ولقد حدد (Armstrong، 141، 2009) العوامل الرئيسية المؤثرة في استراتيجيات الاندماج الوظيفي التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية المتنوعة، وهي على النحو الآتي:

- أ- طبيعة العمل ذاته: وهو الحافز الداخلي من خلال العمل ذاته، ولذلك فالاندماج يعتمد أساساً على طريقة تصميم العمل او الوظيفة. وأوضح (Lawler، 1969) ثلاث مزايا مطلوبة عند عمل التحفيز الداخلي، وهي:
  - التغذية العكسية: ويجب على العاملين استلام تغذية عكسية ذات معنى حول آرائهم، وبشكل مميز عن طريق تقييم أدائهم الخاص وتحديد التغذية العكسية. وهذا يتطلب العمل الفكري لإتمام المنتج، والعملية او الخدمة او الجزء المهم منه، والذي يمكن رؤيته بشكل عام.
  - استخدام القدرات: ويفترض إدراك الوظيفة من قبل العاملين باستخدام القدرات لإضفاء قيمة لأداء الوظيفة بكفاءة.
  - الرقابة الذاتية: ويشترط ان يشعر العاملين بامتلاكهم درجة عالية من السيطرة الذاتية لتحقيق أهدافهم، وتعريف مسارات تلك الاهداف.

ب- بيئة العمل: تكون إستراتيجية زيادة الاندماج من خلال بيئة العمل مرتبطة بشكل عام بتطوير الثقافة التي تشجع اتجاهات العمل الايجابية، تطوير أهمية وحركة وظائف العاملين وتخفيض ضغوط العمل. ويعتقد ان العاملين المرتبطين بانفسهم، والذين يدعمون ويطورون، والذين يشعرون بانجاز واحترام العمل سيزودون الزبائن بأفضل الخدمات، فضلاً عن إضافة جزء يسير لإظهار إحساسهم بالفخر، فيما تقف عليه المنظمة مثل النوعية، الخدمة، والقيمة. وهي توضح التباين بين الخبرة الجيدة للزبائن والرديئة من جانب آخر.

ج- القيادة: ينبغي على إستراتيجية القيادة التركيز على ما يعمله المدراء كقادة للعب الدور الجوهري والوسيط في زيادة مستويات الإسهام. وهذا يتضمن تنفيذ برامج التعليم التي تساعد لفهم كيفية توقعهم العمل والمهارات التي يحتاجونها في الاستخدام. كما أنها تعترف بان عملية إدارة الأداء يمكن ان تزود المدراء باطار نافع يمكنهم من نشر مهاراتهم في تحسين الأداء، حتى وان تمت زيادة الإسهام، وان هذا ينطبق بشكل خاص لنشاطات إدارة الأداء.

د- فرص النمو الشخصي: ينبغي ان تكون إستراتيجية تزويد التطوير وفرص النمو أساس خلق ثقافة التعلم، وهذا هو واحد من وسائل تطوير التعلم، لأنها مميزة من قبل الإدارة العليا كعملية تنظيمية أساسية سيلتزمون بها ويسهمون باستمرار فيها. وينبغي على الإستراتيجية، بشكل خاص توضيح الخطوات للتأكد من امتلاك العاملين الفرصة وإعطائهم التشجيع للتعلم وتطوير أدوارهم. وهذا يتضمن استخدام السياسات التي تركز على مرونة الدور الذي يعطي العاملين الفرصة لتطوير أدوارهم عن طريق الاستخدام الأفضل والواسع لمواهبهم. وهذا يعني الذهاب وراء رعاية الموهبة للمساعدة في تطوير قدرات العاملين التي تعتمد عليها المنظمة.

هـ- فرص المساهمة: تزويد العاملين بالفرصة ليست مسألة تامة لضبط العمليات الاستشارية الرسمية، على الرغم من استطاعتهم ان تكون مهمة، حيث انها كذلك تتعلق بخلق بيئة العمل التي تعطي العامل الصوت لتشجيعه بامتلاك الرأي، وتأكيد القيمة الواسعة للمنظمة في كافة مستوياتها، وان تكون مستعدة للإصغاء والاستجابة لأية مساهمات يقوم بها العاملون.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

### ٢- التحفيز

تحتاج المنظمات التي تمتلك منظومة عمل الأداء العالي الى نظام مكافآت مختلف عن المنظمات التقليدية، وهو يدعو بالتحديد الى الراتب المعتمد على المهارة والمشاركة في الربح وملكية العاملين والفوائد المرنة والقوة العاملة وعمليات القرار المفتوحة. والراتب المعتمد على المهارة يعد عنصراً مهماً جداً في تطوير المعرفة، وفي إيصال إحدى القيم الجوهرية لمنظومة عمل الأداء العالي التي تتضمن النمو الشخصي. كما نظام المكافآت بحاجة أيضاً الى تضمين شكل أو أشكال معينة من المشاركة في الربح، إذ أنه يعطي وسيلة لدفع المكافآت في كل المنظمة، وهذا يزيد من جذب وولاء العاملين المستمر، وذلك بسبب ارتباط مصيرهم بنجاح المنظمة. وتكون ملكية الأسهم مرغوبة كمدخل إضافي لربط مكافأة العمل بنجاح المنظمة، ومن خلال هذه المكافأة سيشعر كل العاملين بأنهم مالكون للمنظمة وليس عاملين فيها (Lawler)، (1987:201).

ويقترض ان تعكس المكافآت رغبة تشجيع العاملين على استمرار التدريب، والمكافأة تحتاج الى الارتباط بال أهداف وتوجيه العاملين والاعتراف بالفروق في الدوافع الفردية (Gittleman et al، 1998:132). ويشعر العديد من المؤلفين بأن المشاركة المالية (مشاركة الربح والكسب) هي الجزء الأساسي من منظومة عمل الأداء العالي (Kochan & Osterman)، (1994:56). والعاملون أيضاً بحاجة الى الإحساس بوجود تحفيزهم جراء الاستخدام الفاعل للسلطة والمعلومات والمعرفة.

ومن المهم ان تشمل ذلك الى تحويل السلطة الفعلي لكل العاملين ومنهم الى المستويات الدنيا. وقد ارتبطت المشاركة المالية بالأداء الاقتصادي المحسن، والراتب المعتمد على المهارات يشجع المرونة المالية من خلال التدريب المتعدد والعمل أفرقي مع ان الراتب للعمل هو الطريقة المنصفة جداً للدفع للعاملين، لأنه يزيل الفروق الفردية، ويكون أكثر شفافية وأقل ذاتية (Ledford & Mohrman)، (1993:14).

يضيف (Lau & May)، (1998:24) إذا لم يكن لدى المنظمة، أي شكل من الراتب الذي يستثمر العامل في نجاح المنظمة فإن هذا يمكن ان يؤثر على نجاح النظام والتأثير على دوران العمل التنظيمي، والعاملون هم بحاجة الى الاحتواء التام، وهذا يحتاج الى تضمين سياسات التحفيز لدفع العاملين الى المشاركة الكاملة في أنظمة منظومة عمل الأداء العالي.

يشير (العيان، ٢٠٠٥: ٢٨٠) الى التحفيز بأنه عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لاشباع حاجات ورغبات معينة، فالحاجات تسبب التوتر، والذي يقود الى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي لاشباع، ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على اشباع الحاجة فإن التوتر يستمر.

لقد وصف كل من (Becker & Huselid)، (1998) منظومة عمل الأداء العالي على إنها نظام إدارة الموارد البشرية الثابت في الداخل، والذي يركز على حل المشكلات التشغيلية وتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية. وان مثل هذه النظام يعد المفتاح لكسب التحفيز وتطوير الموجودات الفكرية التحتية التي يمكن ان تكون مصدراً للخبرة التنافسية القوية، بسبب إنها تربط اختيار المنظمة بالقرارات وترويجها لتثبيت شرعية النماذج الكفوة الآتية: (Armstrong)، (2009:117).

- أ- تطوير إستراتيجيات توفر دعماً انسيابياً مؤثراً للمهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.
- ب- تشريع سياسات إدارة التعويضات والأداء التي تجتذب وتحافظ وتحفز العاملين ذو الأداء العالي.
- ج- يسمح التحفيز المناسب في تحقيق منظومة عمل الأداء العالي الناجحة من خلال اهتمام العاملين بتطوير قدراتهم وإنتاجيتهم وخبراتهم ومعرفتهم.
- د- تطوير أداء المنظمة سواء كانت خدمية أم سلعية، كانت هادفة للربح أم لا، من حيث الإبداع المتوالد من عملية التحفيز للمروسين أو المدراء.
- هـ- رفع الروح المعنوية كنتيجة لرضا العامل عن المنظمة التي يعمل فيها، مما يزيد ولائه لها والوقوف مع الإدارة العليا وقت الأزمات نتيجة حدة المنافسة.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

### ٣- تمكين العاملين

هنالك طريقة واحدة للمساعدة في توسيع القرارات العملية أسفل هرم المنظمة من خلال تمكين العاملين، ويمكن إنجاز ذلك من خلال إعطاء العاملين المعلومات حول أداء المنظمة وتوفير المكافآت المعتمدة على العمل باستخدام تلك المعلومات وإعطاء العاملين المعرفة التي تمكنهم من فهم واستخدام هذه المعلومات بصورة فاعلة، والسماح لهم في النهاية بسلطة اتخاذ القرار التي تؤثر على الاتجاه التنظيمي (Ciavarella)، (2003:23)، التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة (Daft)، (1992:502)، وهي العملية التي يقوم بها المدراء وبواسطتها يتم مساعدة العاملين على اكتساب واستعمال المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم وهي ثقافة المنظمات المتعلمة للتعليم المستمر (Hellriegel et al.)، (1999:431).

ان التمكين هو عملية يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل (Ivancevich et al.)، (1997:219)، وهو مشاركة المعلومات مع العاملين في الخط الأول بخصوص أداء المنظمة والمعلومات الخاصة بالمكافآت المرتبطة بأداء المنظمة وكذلك المعرفة التي تمكن العاملين من فهم الأداء المنظمي والمشاركة فيه مع منح العاملين قوة اتخاذ القرارات المؤثرة على التوجه التنظيمي (Bowen)، (1992:31).

لقد أكد (Marchington & Wilkinson)، (2000:340) ان التمكين له صلة بمشاركة العاملين تأتي المشاركة عبر مستويين، مستوى التكلفة الذي يعني امتلاك العاملين لصلاحية صنع القرارات ذات الصلة بتكاليف العمل المباشر (السريعة التنفيذ)، وعلى مستوى صناعة الخدمة إذ يتصل الموضوع باحتياج العاملين الذي يختص بالقرارات المتميزة لتلبية الخدمة للزبائن.

يوضح (Ray-Chandhuire)، (1998:51) أن المجاميع تؤدي إلى تطور الديناميكيات التي تعد مصدراً للتمكين نفسه، كما أنه قدرة التأثير على القرارات رغم تحديدها للمهام ينظر إليها بعين بعض العاملين بأنها تؤدي إلى تحسين لمعظم هياكل القيادة والسيطرة وعلى هذا القرار تكون العضوية وتطوير العلاقات بين أفراد المجموعة مرضية من خلال الأحاسيس المتبادلة التي تدعم العاملين.

أشار (Lashley)، (2000:26) إلى أن المعلومات تؤدي دوراً مركزياً في تمكين العاملين، أي أنها العنصر الرئيس في إستراتيجية التمكين، ومن وجهة منظور (Daft)، (2001:500) إن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

أ- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤوليتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.

ب- تشجيع مقترحات العاملين.

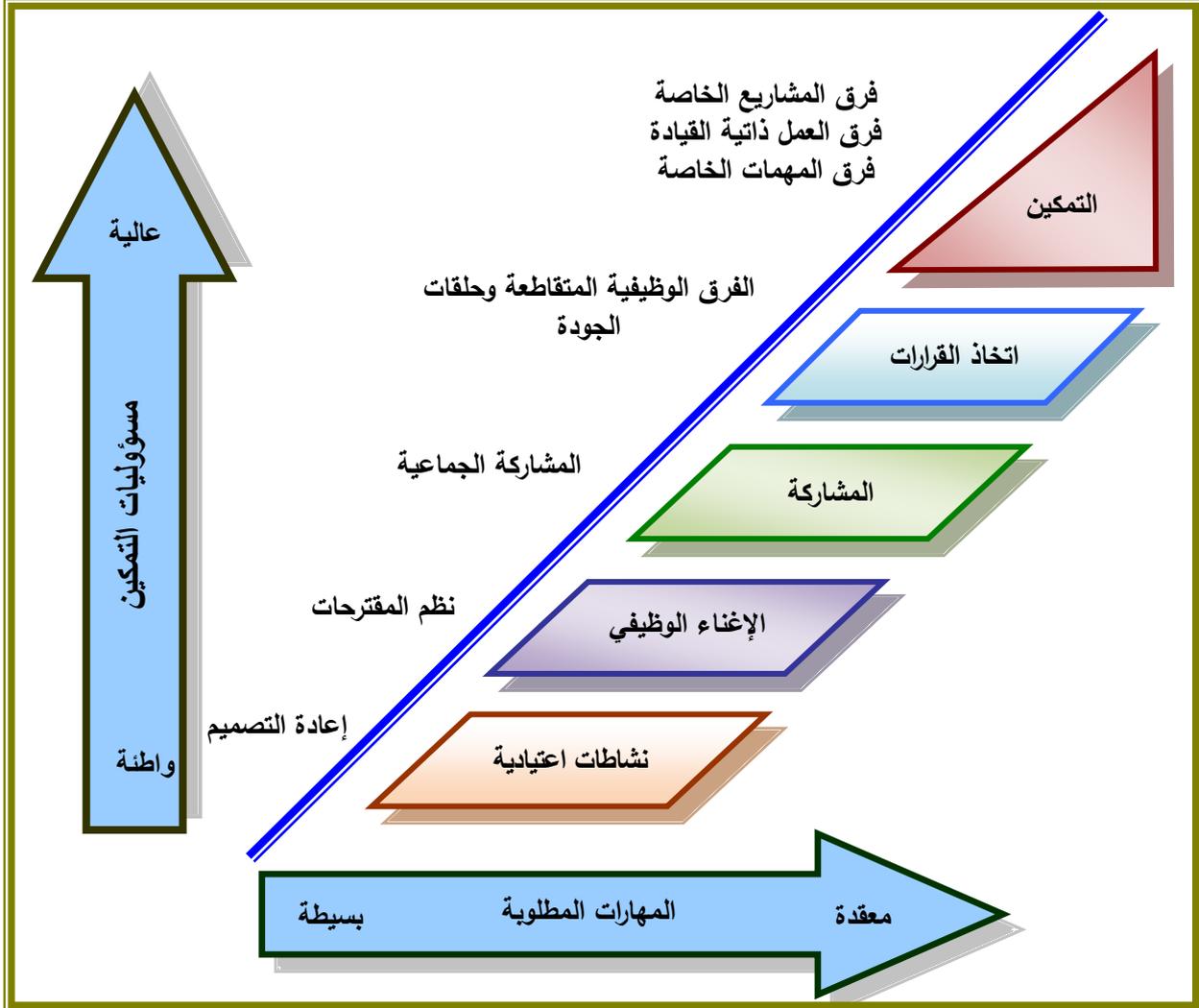
ج- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها ولا سيما من ينال الثقة منهم.

د- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.

هـ- تمكين العاملين على نحو تام .

## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

والشكل (٦) يوضح مراحل تطبيق التمكين، كما أورده (Daft)، إذ يشير الى ان التمكين يعتمد على المهارات التي تتوفر لدى العاملين المشاركين في عملية اتخاذ القرارات. شكل (٦) التتابع المرحلي للتمكين



Source: Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, Ohio, South-Western College Publishing :505

### سادسا : ممارسات منظومة عمل الأداء العالي

لا يوجد إجماع نهائي حول نوع أو عدد ممارسات الموارد البشرية التي تشكل منظومة عمل الأداء العالي (Boxall & Purcell, 2000, 43). ومع ذلك، فإن هناك بعض الممارسات مقبولة على نطاق واسع على المثال لا الحصر، اقترح (Heslid, 1995) بأن ممارسات منظومة عمل الأداء العالي تشمل برامج تقاسم المعلومات، وإجراءات التنظيم الرسمية، وخطط الربح وتقاسم العائد، وتقييم الأداء الرسمي، وتعويض الحوافز، والاختيار، والتدريب، وتصميم العمل. وأضاف (Way, 2002, 1025) العاملين والتعويض، وتعيينات الوظيفة المرنة، والعمل الجماعي، والاتصالات ضمن ممارسات عمل نظم الأداء العالي.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

فضلا عن ذلك اقترح ( Pfeffer, 1994) ستة عشر ممارسة لإدارة العاملين ، والتي غالبا ما ينظر إليها على انها مكونات منظومة عمل الأداء العالي ، وتشمل ضمان التوظيف ، والانتقائية في إعادة الاستقطاب ، والتدريب ، وتنمية المهارات ، والاجور المرتفعة، ودفع الحوافز ، وإعادة تصميم الفرق والوظيفة والترويج من الداخل وغيرها ، وبعد مراجعة الدراسات السابقة ، تم إختيار عدد من الممارسات من ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كمكونات لنظم عمل الأداء العالي في هذه الدراسة ، وتشمل التوظيف الفعال ، التدريب المعمق ، وتقييم الأداء وفرص المسار الوظيفي، والمكافآت والتعويضات ، ومشاركة العاملين وكما يأتي:

(Chen, 2008, Macky & Boxall, 2007, Leggat 2010, Becker & Huselid 2006).

### ١. التوظيف الكفاء

يرى ( Casico, 2006: 238) إن التوظيف الفعال يتطلب العديد من الامور اولها : وجود مجتمع كبير من المتقدمين الى العمل يمكن الاختيار من خلاله بسهولة ، والثاني : ضرورة معرفة المنظمة بالمهارات والخصائص الحرجة في ذلك المجتمع من المتقدمين، وثالثا : ضرورة إنسجام المهارات والقدرات مع المتطلبات الخاصة بالوظيفة وطريقة التعامل مع السوق ، والامر الرابع والآخر : هو ملاحظة الخصائص التي يصعب تغييرها من خلال التدريب ، على سبيل المثال المهارات الفنية سهلة المنال بالمقارنة مع مواقف العمل الجماعي وتقديم الخدمة .

من المهم استقدام افضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها، لشغل الوظائف التي تعد إستراتيجية للمنظمة ، فأستقطاب (recruiting) الاشخاص المهنيين للعمل ، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبني عليه إستراتيجية التوظيف الفاعلة (العنزي وصالح، ٢٠٠٩ ، ١٤٢) ، ومن المهم جدا ولاسباب إستراتيجية الاخذ بنظر الاعتبار مراحل تطور العمل لان العديد من خصائص العمل مثل معدل النمو، وخطوط الانتاج ، وحصة السوق ، وفرص التكنولوجيا تتغير مع تغير المنظمة (Casico, 2006: 234).

تبدأ العديد من منظومات عمل الأداء العالي بممارسات عالية التوجيه للتعين والانتقاء فالتعيين يميل باتجاه أن يكون موسع ومركز للحصول على أفضل مجموعة من المرشحين للتعين ثم يتم انتقاء العاملين ذوي المهارة والذين يمتلكون القابلية على التعلم المستمر والعمل بروح التعاون فالمنظمات ترغب في تعويض الوقت الذي أمضته في الاختيار والانتقاء من خلال هؤلاء العاملين ، فالعاملون الموهوبون يتطورون بسرعة أكبر وبوقت أقل ( Bohlander, 2004: 696) ، وفي اغلب الاحيان تحاول المنظمات ان توفر المال من خلال الوظيفة السطحية من الاستتجار وكنتيجة لذلك ، ستخاطر المنظمات باستتجار العاملين الخاطنين وتصرف مبالغ اكبر على التدريب والتوظيف ، واستعمال البديل لاسيما في المنظمات التي تحاول ان تبتعد عن الترهل الوظيفي (Rocha, 2010: 75).

### ٢. التدريب المعمق

يعرف التدريب المعمق على إنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، فهو يتعلق بمهارات العمل الحالية ، كما إنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجها العاملين من اجل نجاحهم في العمل . فالتدريب والتطوير مشابه تماما لعمليتي الاختيار والانتقاء ، فالتدريب يركز على التأكد بأن العاملين الذين تم اختيارهم يتمتعون بالمهارات المطلوبة لتحملهم مسؤولية اكبر في بيئة منظومة عمل الأداء العالي فعلى سبيل المثال يتلقى موظفي شركة (Schindler) للمصاعد تدريبا لمدة (٦٠ ساعة / ساعة تأجير) والتي تزود العاملين بالتوجيهات والاختبارات اللازمة في مواضيع مختلفة مثل التعريف بتاريخ الشركة وإجراءات الامان والخطط السياسية والاجراءات المتبعة فيها واجراءات أنجاز العمل في الوقت المحدد ( Bohlander & Snell, 2004: 697) .



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

للمدراء دوراً فاعلاً في تحديد احتياجات التدريب والمساعدة في ضمان أن العاملين يستخدمون التدريب في عملهم (Noe et al, 1994:419). وأنه بالإمكان تعريف التدريب على أنه محاولة مخطط لها من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الفرد العامل المعرفة والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة. فالتدريب يؤدي الى التعلم، وأن التعلم هو تغيير ثابت نسبياً في السلوك أو الاحتمالات المستقبلية للسلوك، والتي تنتج من الخبرة المباشرة أو غير المباشرة. وأن القصد من التدريب هو جعل العاملين يتعلمون سلوكيات بحيث تكون أكثر فاعلية أو تأثيراً.

هكذا فإن المدراء المهتمين بالتدريب والتطوير يجب أن يفهموا أساسيات نظرية التعلم حينما يطبقون التدريب فضلاً عن ذلك فقد بدأت بعض المنظمات في السنوات القليلة الماضية بإبداء اهتمام محدد لإعادة تعريف منظماتهم بأنها منظمات متعلمة، أو الى برنامج تدريبي محدد بل تنظر اليه على أنه جزء مستمر وأساسي ودائم لعلاقة عمل المنظمة والفرد العامل (Denisi & Griffin, 2001:238). وأشار (Tesluk et al, 1999:46) بأن هناك حاجة الى التدريب الرسمي في حل المشكلة والاتصالات للبيئة لكي تكون ناجحة، والتدريب المستمر الملائم يمكن العاملين من تطوير المعرفة المطلوبة للأداء الفاعل.

لقد اكد (Zatzick & Iniversity, 2006:1000) أن التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات المنظمة والمعرفة بالمهمة المحددة لها. وشدد (Lawler, 1987:208) في هذا الاتجاه على أنه يجب أن تكون لكل منظمة تتميز بالأداء العالي في جوهرها النمو والتطور. ولهذا تحتاج المنظمة الى القيام بكل شيء ممكن لتسهيل تطوير مهارات العاملين بكل أنواع طرق التدريب الفني من أجل حل أي مشكلة تظهر في المنظمة، وكما يجب على كل العاملين بأن تكون لديهم القدرة على حل المشكلة بصورة سريعة الى جماعات اتخاذ القرارات الفاعلة. وقد اوضح (Weinkauff et al, 2011, 865) بأن التدريب الشخصي يجب ربطه بالإجراءات التنظيمية كي يغرس ضمن السياق الثقافي بطريقة تعود على المنظمة بفوائد تراكمية وجماعية، حيث أن قابليات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم ودافعيتهم يمكن أن تتحسن من خلال التدريب وتوظيف المسارات المتطورة.

لقد اشار الباحثون (الملا واخرون، ٢٠١٢، ٤٥٩) الى ان التدريب المعمق (comprehensive training) يتضمن بعدين هما (Chen, 2008, 7)

أ- تكثيف التدريب Training Intensity : وهو الذي يركز على عمق التداخل المعرفي والخبرة وفترة البرامج ومواد التدريب المحدثة باستمرار .  
ب- مجال التدريب Training Scope : ويركز على سعة التدريب والأنواع المختلفة لفرص التدريب المقدمة للعاملين .  
وفي السياق ذاته يرى الباحثون بأن إستراتيجية التدريب المعمق يجب أن يتحقق من وراءها ما يأتي:

(العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ١٤٣) :

أ- التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.  
ب- زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية .  
ج- دعم إدراك العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج او الخدمة.  
د- التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم .

هـ- العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة ، إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي اي احتمال .  
إن الهدف الرئيسي لاي برنامج تدريبي هو ربطه بأهداف العمل ، وثمة العديد من العوامل التي تؤثر على فاعلية برنامج التدريب مثلا لا يقرر نجاح التدريب فقط بجودة التدريب بل باستعداد الفرد للتدريب ودرجة الدعم التنظيمي ، كما وأن خصائص الفرد وبيئة العمل تعد مؤثرات مهمة ايضا قبل التدريب ( من خلال التأثير في الدافع للمشاركة ) (Mor et al, 2011, 27) . وهكذا فإن المدراء المهتمين بالتدريب والتطوير، يجب ان يفهموا أساسيات نظرية التعلم حينما يطبقون التدريب فضلاً عن ذلك فقد بدأت بعض المنظمات في السنوات القليلة الماضية بإبداء اهتمام محدد لإعادة تعريف منظماتهم بأنها منظمات متعلمة، أو الى برنامج تدريبي محدد بل تنظر اليه على انه جزء مستمر وأساسي ودائم لعلاقة عمل المنظمة والفرد العامل (Denisi & Griffin, 2001:238).

وأشار (Tesluk et al, 1999:46) بأن هناك حاجة الى التدريب الرسمي في حل المشكلة والاتصالات للبيئة لكي تكون ناجحة، والتدريب المستمر الملائم يمكن العاملين من تطوير المعرفة المطلوبة للأداء الفاعل.



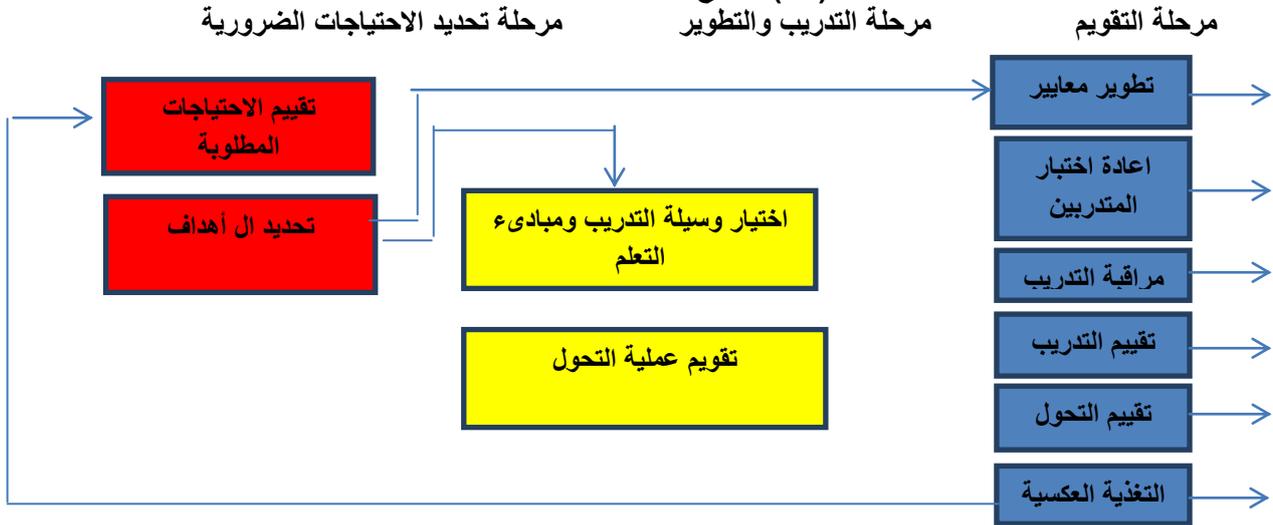
## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

ولقد أكد Zatzick & Iniversity (2006:1000)، ان التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات الشركة والمعرفة المهمة المحددة بها ، ويرى ( Cascio ، 2006 ، 293 ) بأن بعض الخصائص الفردية مثل قابلية الفرد للتدريب والشخصية هي صعبة اذا لم تكن مستحيلة بالنسبة للمنظمات للتأثير فيها من خلال السياسات والإجراءات، ومع ذلك فإن المنظمة يمكنها التأثير في الآخرين بعدة اتجاهات مثلا اتجاهات العمل او الوظيفة ، واعتقاد الشخص بأنه قادر على تعلم محتوى التدريب بنجاح وجاذبية نتائج التدريب وبيئة العمل نفسها.

ويمكن تصنيف مراحل عملية التدريب والتطوير من خلال الشكل (٧) الذي يبين لنا ثلاثة مراحل لعملية التدريب هي :

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية Assessment Phase Need .
- ب- التدريب والتطوير Training and Development phase .
- ج- التقييم Evaluation Phase

شكل ( ٧ ) نموذج عملية التدريب والتطوير

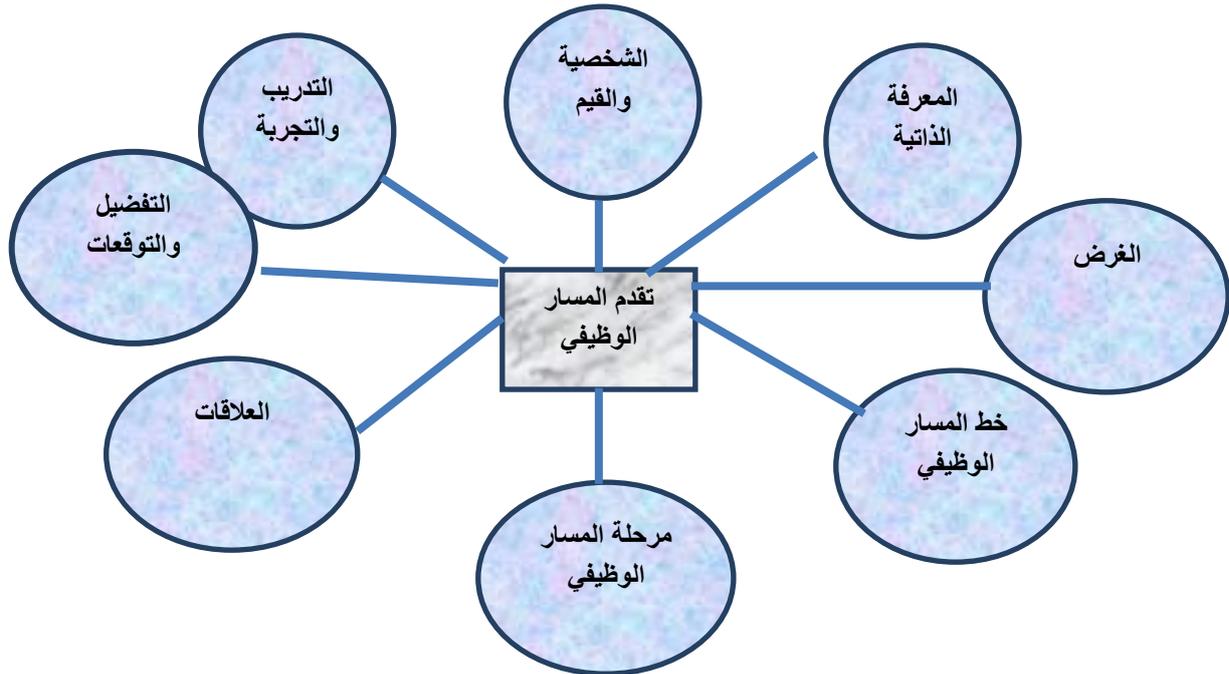


Source : Cascio ،W. (2006) . " Managing Human Resources : Productivity، quality of work life ، profits " . 7<sup>th</sup> edition، McGraw. Hall، International Edition، p293

### ٣ . تهيئة فرص المسار الوظيفي

تعطي فرص المسار الوظيفي إشارة بأن المنظمة تمتلك التزاما بعيد الأمد آزاء العاملين فيها ، فهي تعتمد بشكل أساسي على العاملين في داخلها وتوسع السلم الوظيفي (Hoekstra، 2011، 160) ، ويتأثر المسار الوظيفي للعاملين بمجموعة من العوامل الذاتية ، منها ما يعتمد على العاملين، ومنها ما يعتمد على المنظمة أو البيئة الاجتماعية والاقتصادية (Palade، 2010، 126) . ويمكن توضيح تلك العوامل في الشكل (٨) الآتي:

شكل (٨) العوامل الذاتية للمسار الوظيفي



"Significant Aspect regarding Career Management . ، (2010) ،Adelina،Source : Palade Means for a Better p127، Vol. LXII No. 2،Economic Sciences Series،Career Planning and development "

ويرى (العنزي وصالح ، ٢٠٠٩ ، ٥٣) إن هذا البعد يمثل مدى وجود مجال لتطوير قدرات الفرد ، أو الحصول على القيمة الحقيقية من خلال التميز فيها .

### ٤ . مشاركة العاملين

عرفت مشاركة العاملين وفقاً للمدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على إنها سلسلة من الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي تسمح للعاملين بمزيد من المسؤولية والمحاسبة عليها في تقديم الخدمة ، في حين طرح ( العنزي ، ١٩٩٥ : ٦٥) تعريفا أكثر شمولية لمشاركة العاملين أخذاً بنظر الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، إذ يرى أن مشاركة العاملين هي تفاعل الفرد ذهنياً ووجدانياً وعاطفياً واجتماعياً مع جماعة العمل ، بما يساعد في توضيح دوره الذي يؤديه ضمنها ، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق ال أهداف المشتركة وتحمل المسؤولية إزاءها بإدراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل ، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

وذكر (الزبيدي ، ٢٠٠٤ ، ٣٤ ) إن من فوائد مشاركة العاملين ، والتي تنعكس آثارها على العاملين والمنظمات على حد سواء ما يأتي:

أ- التوصل الى قرارات أفضل وادق لما تتيحه من تفاعل بين وجهات النظر المختلفة وبين التجارب والاختصاصات المتباينة ، وبذلك تقل نسبة الخطأ المحتملة وتقل معها نسب التعديل والإلغاء للقرارات الصادرة.

ب- تساعد على تحسين عملية الاتصال والتعاون المشترك والتنسيق بين العاملين ، ومن ثم ينعكس على توفير وقت للإدارة ، ويؤدي الى تنامي الخبرة في مجال حل المشكلات وتسهيل التعلم التنظيمي.

ج- تحسين الدافعية لدى العاملين ، من خلال مشاركتهم في وضع ال أهداف وصياغة القرارات المشتركة وتوقع المكافآت من نتائج العمل.

د- زيادة مستويات الرضا الوظيفي للأفراد وتخفيض حالات الصراع ومعدلات دوران العمل لديهم.

هـ- تسهم في خلق الدوافع لدى المشاركين لإنجاح قراراتهم وتحمسهم للإسهام في تنفيذها والدفاع عنها بسبب شعورهم بمسئوليتهم التضامنية في اتخاذها ، خلافاً للقرارات التي تفرض عليهم من الإدارة العليا.

و- تمنح مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتخطيط ممارسات المنظمة فهم أكبر ل أهدافها وتحسن من مستويات التزامهم لتحقيق تلك ال أهداف.

### سابعا : علاقة منظومة عمل الأداء العالي بمتغيرات أخرى في إدارة الموارد البشرية

#### ١- دمج العاملون من خلال ممارسات منظومة عمل الأداء العالي

يقترح (Konrad 2006) أنه بوسع ممارسات منظومة عمل الأداء العالي تطوير الاعتقادات والاتجاهات الايجابية المرتبطة بدمج العاملون وان هذه الممارسات تولد انواع من السلوكيات التي تقود الى الأداء الموسع أي ان العمال الذين يتصورون ويصممون وينفذون تغيرات مكان العمل والعملية هم عمال ذوي اداء عالي داخل العمل.

ويمكن ان يكون الأداء العالي مهما جدا للتنافسية في بيئة العمل المعاصرة، اذ وجدت منظمة (Gallop) التي درست منظومة عمل الأداء العالي في (٧.٩٣٩) وحدة عمل في (٣٦) شركة بان احتواء الفرد العامل ، كان قد ارتبط على نحو ايجابي بالأداء في انواع من المجالات من ضمن ذلك رضا الزبون المتزايد، الربحية المتزايدة ودوران عمل العمال القليل. وكانت سعة احتواء العاملين كبيرة. وأشار الباحث الى وجود ثلاثة مكونات رئيسية مترابطة لاحتواء العاملين هي:

أ- الجانب الإدراكي: يشير الى اعتقادات العمال حول المنظمة وقادتها وأوضاع العمل.

ب- الجانب الشعوري: يعنى بكيفية شعور العمال حول كل واحدة من هذه العوامل الثلاثة وهي تحمل تأثيرات ايجابية أو سلبية صوب المنظمة وقادتها.

ج- الجانب السلوكي: هو مركب القيمة المضافة للمنظمة ، ويتألف من الجهد الذي يبذله العمال المشاركون لعملهم على شكل وقت اضافي وقوة ذهنية وطاقة مكرسة للمهمة والمنظمة.

#### ٢- منظومة عمل الأداء العالي وقابلية استدامة الموارد البشرية

تواجه المنظمات النضال المتزايد من اجل كسب الفائدة في مكان السوق الاكبر والمتعدد المطالب. وتمتد الأسواق عبر الحدود التنظيمية وتجاوز العقبات التجارية ، واصبحت قنوات التوزيع اكثر كفاءة وانخفض التدخل الحكومي في العديد من الأسواق وعليه يطلب المستهلكون المنتجات والخدمات الاعلى جودة من قبل المنتجين بافضل صورة واسرع وقت. ولقد اشار (Gollan، 2010) الى ان هناك تركيز اكبر على استراتيجيات الادارة لزيادة الانتاجية والفاعلية التنظيمية في مكان العمل وكوسيلة لمواجهة هذه التحديات تم خلق كم هائل من الاصطلاحات للإشارة الى مداخل ادارة الموارد البشرية المتقدمة جدا أو منظومة عمل الأداء العالي ، وسميت هذه الاستراتيجيات بأماكن عمل الأداء العالي ، والادارة عالية الالتزام (ادارة الالتزام العالي) ومؤخرا ظهر مصطلح منظومة الأداء العالي والتي تتضمن السياسات التي تروج التأثير المتبادل والاحترام والمسؤولية المتبادلة.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

تعتمد ممارسات منظومة عمل الأداء العالي على الاعتقاد بأنها ستحمل تأثيرات ايجابية على متغيرات الأداء الأساسية كإنتاجية العاملون المتزايدة، دوران العمل، الغياب الاقل، المخرجات الاكبر، وثقافة مكان العمل المرنة. وان الجانب المهمة للعلاقة بين منظومة الأداء العالي ومتغيرات الأداء هو الدمج الإستراتيجي لممارسات العمل ومنظومة الأداء عمل العالي والتحالف الإستراتيجي مع ادارة الجودة الشاملة.

تؤكد ممارسات منظومة عمل الأداء العالي العلاقة العالية الثقة بين الادارة والعاملون وتعتمد بصورة خاصة على افتراض بان العاملون يمكنهم التقدم من حيث اتخاذ قرارات مكان العمل المهمة فضلا عن ذلك بوسع العاملون تطوير معرفتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات المهمة حول ادارة نشاطات عملهم والذي ينتج منه الانتاجية والفاعلية التنظيمية الاكبر، ويقترح الباحث بان هكذا مدخل متكامل يحتاج الى التجسيد في ثقافة مكان عمل المنظمة وان هذه الثقافة تملئ علينا الطريقة التي يتم بها مشاوره العاملون في المنظمة من اجل صنع القرار الذي يخدم المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل.

على الرغم من أن أنظمة عمل الأداء العالي تتحد مع العديد من فعاليات الأعمال ، مثل ممارسات الموارد البشرية وعمليات إدارة الأداء وذلك لتعظيم أداء الفرد العامل وتحسينه ، إلا أنه من غير الصحيح الادعاء بوجود قائمة بسيطة تتضمن افضل الممارسات التي يمكن أن تنفذ في جميع المنظمات وبمختلف المواقف على حد سواء (العززي والعايدي ، ٢٠٠٩ ، ٩٧). ولكن أشار كل من ( Bohlander & Snell ، 2004: 694 ) الى وجود بعض الاتجاهات في تصميم العمل ، مثل ممارسات الموارد البشرية والادوار القيادية وتكنولوجيا المعلومات.

### ٣- تصميم تدفق العمل وفرق العمل

عادة تبدأ ممارسات منظومة عمل الأداء العالي بالعمل بالطريقة التي صممت بها، وقد قادت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) وإعادة الهندسة ، العديد من المنظمات الى إعادة تصميم تدفق الأعمال لديهم ، ينصح الخبراء مدراء الأعمال بالتركيز على الأعمال الرئيسية التي تقود المنظمة الى قيمة الزبون، بدلا من فصل الأعمال الى وحدات مستقلة ، ومثال بعدها تخلق فرق العمل التي تكون مسؤولة عن هذه العمليات . ففي سبيل المثال شركة (Federal Express) قامت باعادة تصميم عملها من خلال جعل سائقي المركبات مسؤولون عن تنظيم جداول مواعيدهم واختيار المسارات المناسبة لهم لانهم يملكون معلومات تفصيلية عن المسارات والزبان ، وبهذه الخطوة فأن مدراء شركة ( Federal Express)، قد قاموا بتمكين العاملين لديهم باخبار الزبائن اذا كان هناك منتج او خدمة جديدة (Bohlander & Snell، 2004 ، 695).

وصف (Batt، 2002:31) فرق العمل بأنها جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة في العمل وإحداث التغييرات في الانتاج، وتتبنى العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الامامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين عاملين مختلفين. ويضيف ذات الباحث بأنه من المهم جداً وجود عنصرين في عمل الاحتواء العالي هو تعدد المهارات وتناوب العمل، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الابداعية تتمثل بفرق حل المشاكل والفرق المداراة ذاتياً وتصميم العمل المرن ومشاركة الربح والراتب حسب الجدارة والتدريب الرسمي في العمل الفرقي.

### ٤- سياسات وممارسات الموارد البشرية المكتملة

لا يشكل اعادة تصميم العمل بحد ذاته ممارسات منظومة عمل الأداء العالي ، وينطبق الحال على مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، واعادة الهندسة، ولذلك لا بد من توافر العناصر الداعمة الاخرى لإدارة الموارد البشرية الضرورية لانجاز الأداء العالي ( Martha، 1996 ) ، وتقترح عدة دراسات مؤخرًا بأن الأداء والرضا سيبلغان اعلى مستوى عندما تدمج المنظمات تغييراتها في العمل - تصميم تدفق العمل مع ممارسات الموارد البشرية التي تشجع على تطوير المهارة ومشاركة الفرد العامل (العززي والعايدي ، ٢٠٠٩ ، ٩٨) .



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

### ٥- إدارة العمليات والقيادة

تظهر قضايا القيادة في عدة مستويات مع ممارسات منظومة عمل الأداء العالي ، في مستوى المدراء التنفيذيين هناك حاجة الى دعم واضح لممارسات منظومة عمل الأداء العالي من اجل التغيير في ثقافة المنظمة وبيئتها وكذلك الحال في عمليات التعديل في الأعمال ، فأن الدعم ضروري لإحداث التغيير ( Bohlander & Snell ، 2004 ، 698) . وبحسب منظور (Lawler، 25: 2008) ) ينبغي على القيادة التركيز على ما يعمل المدراء كقادة لتأدية الدور الجوهري والوسيط في زيادة مستويات مشاركة العاملين. وهذا يشمل تنفيذ برامج التعليم التي تساعدهم في فهم كيفية القيام بتوقعات عن العمل ، والمهارات التي يحتاجونها في العمل ، كما أنها تعترف بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تزود المدراء باطار نافع يجعلهم قادرين على نشر مهاراتهم في تحسين الأداء، حتى وأن تمت زيادة مشاركة العاملين، وهذا ينطبق بشكل خاص على نشاطات إدارة الأداء وخطط تحسين الأداء.

### ٦- تكنولوجيا المعلومات الداعمة

يجب أن تضاف الاتصالات والمعلومات الى ممارسات منظومة عمل الأداء العالي ، فالتكنولوجيا بمختلف أنواعها تخلق بنى تحتية للاتصالات وتقاسم المعلومات التي تؤدي دورا حيويا (vital) لأداء الأعمال ( Bohlander & Snell، 2004، 699) ، وقد أشار (العنزي والعابدي، ٢٠٠٩، ١٠١) الى أن تقنيات المعلومات لا يلزم أن تكون متطورة دائما ويحدث اغنى اتصال عندما يكون وجهها لوجه ، أن النقطة المهمة هي أن نظم عمل الأداء العالي لا تستطيع النجاح بدون وجود اتصالات مناسبة ودقيقة ومن الطبيعي أن تركز المعلومات على مركزية خطة وأهداف العمل ووحدة ونتائج تشغيل المنظمات والمشاكل والفرص الأولية وأداء المنافس ( Keith، 1998) . ويشير (Bohlander et al.، 2001، 240) الى أن كل هذه الممارسات تسلط الضوء على القطع المنفردة التي تتكون منها منظومة عمل الأداء العالي ، إذ يساعد التخطيط الجيد على التأكد من أن جميع القطع تتطابق وتترابط مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة .

### ثامنا : خلاصة ختامية

تتناول هذه الفقرة تقديم مجموعة من الخلاصات الختامية لتي تمثل تعليلاً لبعض النتائج التي ظهرت أثناء إعداد الورقة وذات صلة بتوجهات أساسية توضح طبيعة العلاقة بين ممارسات منظومة عمل الأداء العالي وتحسين فاعلية المنظمة، والتي يمكن أن تسهم في إرشاد الباحثين والمتخصصين إلى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة والتطوير،

- ١- نال موضوع نظم الأداء العالي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وكانت هنالك الكثير من البحوث العلمية التجريبية التي تناولت الموضوع والتي ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي سميت "ممارسات منظومة عمل الأداء العالي" والآثار المترتبة منها على مستوى الفرد والمنظمة والتي توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي من خلال المورد البشري
- ٢- أن ممارسات منظومة عمل الأداء العالي هي حزمة معقدة ومتميزة، لكن متداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة التي تتشكل بهيئة حزمة متطابقة من الممارسات التي تتضمن نظم متماسكة لاختبار وتطوير وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والفاعلة للوصول إلى ال أهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة.
- ٣- إن ممارسات منظومة عمل الأداء العالي هي حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والمتمثلة (التوظيف الفعال، والتدريب العميق، وتهينة فرص المسار الوظيفي، ومشاركة العاملين) والتي تهدف إلى الموانمة بين العمليات والتقنيات والهياكل والبيئة الخارجية من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.



## تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية

- ٤- هنالك العديد من الأسس والمنظورات لدراسة ممارسات منظومة عمل الأداء العالي على وفق ما وردت في العديد من البحوث والدراسات وهذه المنظورات هي (وجهة النظر المستندة على الموارد، والمنظور العالمي، والمنظور الموقفي)، وتعد وجهة النظر القائمة على الموارد، الأساس النظري الهام لإدارة الموارد البشرية وعلاقة بمخرجات العمل. أما المنظور العالمي ينص على وجود مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن استعمالها من قبل أي منظمة بغض النظر عن الصناعة وحجم القوى العاملة، وسوف يؤدي ذلك إلى نتائج إيجابية لأنواع المنظمات جميعها عندما يتم تنفيذه، في حين يتفحص المنظور الموقفي موارد وقدرات المنظمة ويحاول أن يلاءم أنظمة إدارة الموارد البشرية مع عدد من الاحتمالات الطارئة بما في ذلك إستراتيجية العمل، والظروف التنافسية.
- ٥- على الرغم من أن هناك تقدم كبير في طرائق التدريب وأساليبه في منظمات الأعمال من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، إلا أنه لم يحقق سوى تقدم بسيط، وفي إطار معالجة مشكلة تراجع هذا البعد، فإن البحث يوصي بضرورة الفهم الجديد لبعد التدريب المعمق في منظمة التعلم ألا وهي الجامعات، من خلال تعلم مهارات جديدة عن طريق البرامج التدريبية المعمقة والدورات في مجال التخصص والعمل والتوأمة والشراكة في مجال التدريب بشكل تجعل التعلم منصباً حول العمل، وذلك من خلال تدريب صانع المعرفة على أداء الوظيفة.
- ٦- ضرورة تركيز منظمات الأعمال على أهمية توفير حالة الضمان والأمان للعاملين من خلال فرص المسارات الوظيفية وان تشعرهم بضرورة الالتزام بهم، ومنحهم التقدم في المسار الوظيفي من خلال التركيز على العوامل الموضوعية والذاتية. وتوفر فرص المسار الوظيفي الفرصة للنمو والارتقاء داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار مهاراتهم وقدراتهم لضمان وجود فرص النمو والتطور داخل المنظمة.
- ٧- أهمية تبني منظمات الأعمال إستراتيجية المكافآت والتعويضات من خلال اعتماد المرتب الشهري بوصفة الحافز الرئيس، لذا فإن الغور في هذه الإستراتيجية الآن يعد أمراً لا جدوى منه، فضلاً عن نظم الحوافز والمكافآت في الوقت الحاضر، لتنفيذ هذه الإستراتيجية بما يحقق الفائدة للمنظمة والأفراد العاملين.
- ٨- ضرورة مشاركة متخذ القرار في ورش عمل على مستوى الإدارة العليا في المنظمات، بما يسهم في إعطاء انطباع لدى أعضاء الفريق بأهمية الجهود الذي يتم إنجازه، فضلاً عن تشجيع مشاركة العاملين وزيادة التمكين واللامركزية، مثل استعماله هيكل فرق العمل التي تسمح للعاملين بتحديد ما يجب أن يكون، وكيف يجري أدائه بالعلاقة مع عملهم. فالتمكين واللامركزية تعلمان على تسهيل استجابة العاملين السريعة للمشكلات التشغيلية، والمشاركة الفاعلة للعاملين على وفق ما تشير الدراسات السابقة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية، وتقلل من غياب العاملين ومن دورانهم الوظيفي.



## المصادر:

## أولاً : المصادر باللغة العربية

- ١- درة، عبد الباري ابراهيم (٢٠٠٣) ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، بحوث ودراسات.
- ٢- العميان، محمود سلمان،(٢٠٠٥) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط٣، عمان.
- ٣- العنزي، سعد علي، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٩)، "أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٥)، العدد، (٥٤)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- ٤- الملاً، عبد الرحمن مصطفى، والعبادي، علي رزاق، والإمارة، احمد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٢)، "استخدام ممارسات نظم عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، بحث منشور في وقائع مؤتمر ضمان الجودة العلمي الدولي الثالث لجامعة الكوفة، للفترة من ١٩ - ٢٠ / ٣ / ٢٠١٢.

## ثانياً : المصادر باللغة الاجنبية

1. Barney، J. B.، (1991)، "Firm Resources and Competitive Advantage"، Journal of management ، 17: 99-120.
2. Bowen، D. E. & Lawler، E. E.، (1992)، "The Empowerment Of Service Workers: What 3 When، Why And How"، Sloan Management Review، Vol. 33، No. 3.
3. Nadler، D. A.، Gerstein، M. S.، & Shaw، R. B. (1992). Organizational architecture: Designs for changing organizations (1st ed.). San Francisco CA: Jossey-Bass.
4. Mejia، Luis& Balkin، David& Cardy، Robert،(1992)، "Management Human Resource "، Prentice- Hall، Inc.
5. Ledford Jr، G. E.، & Mohrman، S. ، (1993)، "Self-Design for High Involvement : a Large- Scale Organization Change"، Human relations، 46(2).
6. Nixon B. (1994)، "Developing An Empowering Culture In Organizations"، Empowerment In Organizations، Vol. 2. No. 1.
7. Blanchard، Ken; Carlos، John P. & Rondolpl، Alan، (1996)، "Empowerment: Takes More than a Minute"، Berett-Koehler Publishers، Inc.، San Francisco.
8. 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.
9. Ivancevich، J.; Lorenzi، P.; Shinner، S.، & Crosby، P.، (1997)، "Management: Quality and Competitiveness"، 2nd Ed.، McGraw-Hill، New York.
10. Lau ، R.S.، & May ، B.E. ، (1998)، "A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance"، Human resource development quarterly، 9(3).
11. Becker، B E، Huselid، MA، Pickus، PS and Spratl، MF، (1998)، "HRas a Souce of Shareholder Value: Research and Recommendations"، Human Resource Management، Spring.
12. Ray-Chaudhuri، J.، (1998)، "Engaging In Conversations: A Tool For Team Identitiy Empowerment"، Empowerment In Organizations، Vol.6، No.1.



13. Helleriegel, Don; Slocum, John W. & Woodman, Richard W., (1999), "Management", 8/E., South-Western College Publishing, N.Y.
14. Tesluk, P. E., Vance, R.J. & Mathieu, J. E., (1999), "Examining Employee Involvement in the Contest of Participative Work Environments", Group & organization management, 24(3).
15. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). "Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off". Ithaca, NY: ILR Press.
16. Marchington, M., & Wilkinson, A., (2000), "Direct Participation, In Bach, S. & Sisson, K. (Eds). Personnel Management: A Comprehensive Guide To Theory And Practice" Oxford: Blackwell.
17. Lashley, Conrad, (2000), "Empowerment Through Involvement: A Case Study Of TGI Friday Restaurants", Personal Review, Vol. 29, No.5/6.
18. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", South-Western College Publishing Ohio.
19. Bruno, Robert, (2001), "The Business Of Employee Empowerment", Labor Studies Journal, Winter, Vol. 25, No.4.
20. Denisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resources Management", Houghton Mifflin company, New York.
21. Bohlander, George, Snell, Scott & Sherman, Arthur (2001), Managing Human Resources, Thomson, Southwestern, United state of America.
22. Way, S. A. (2002). "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector". Journal of Management.
23. Batt, R. (2002), "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth", Academy of management journal, 45(3).
24. Ciavarella, M. A., (2003), "The Adoption of High Involvement Practices and Processes in Emergent and Developing Firms: A descriptive and Prescriptive Approach", Human resource management, 42(4).
25. Preuss, Gil A. (2003), " and high-performance work systems and organizational outcomes: The mediating role of information quality", Industrial and Labor Relations Review, Vol. 56, No. 4
26. Bohlander, G., & Snell, S. (2004). "Managing human resources", (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western. Boston, MA: Harvard Business School Press.
27. Konrap, Alison, (2006), "Engaging Employees Through High- Involvement Work Practices" Ivey Business Journal.



28. Zatzick, P., Iniversity, M. (2006). "High-Involvement Work Systems and Performance Outcomes: the Strength of Variavle", Contingent and Context-Bound Relationships. The International Journal of Human Resource Managemen.
29. Cascio, W. (2006). "Managing human resources: productivity, quality of work life, profits". Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition.
30. Cascio, W. F. (2007). "The costs-and benefits-of human resources. In G. P.
31. Scotti, D. J., Harmon, J. & Behson, S., (2007), "Links Among High Performance Work Environment, Service Quality, and Customer Satisfaction: an Extension to the Healthcare Sector", journal of the healthcare management , 52(2).
32. Doody, S. (2007). High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organizational Performance in New Zealand Organizations. Unpublished Thesis, Lincoln University.
33. Bohlander, G., & Snell, S. A. (2007). Managing Human Resources, 14th Edition. Mason, Ohio: South-Western College Publication.
34. Chen, D. (2008). "The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital. Unpublished thesis.
35. Doody, S. (2007). High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organizational Performance in New Zealand Organizations. Unpublished Thesis, Lincoln University.
36. Gill, Carol, (2009), "Union impact on the effective adoption of High Performance Work Practices", Human Resource Management Review, 19 (39-50), Elsevier Inc.
37. Mkamwa, Thadeus F.( 2009,) "The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes," Unpublishedthesis, Dublin City University Business School.
38. Armstrong, Michael, (2009), " Armstrong's Handbook of Human Resource Management practices ", 11th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com.
39. Hui, Xing and Gao Su-ying and Zhang Yan-li and Zhang Jin, (2010), "The Correlations between High Performance Work Systems, Human Resource Flexibility and Organizational Performance", International Conference on Management Science & Engineering (17th)November 24-26, Melbourne, Australia.
40. Rocha, Robson, (2010)," Changing the (im)balance of power: high-performance work systems in Brazil", Employee Relations, Vol. 32 No. 1, pp. 74-88, Emerald Group Publishing Limited.
41. Palade, Adelina, (2010), "Significant Aspects regarding Career Management. Means for a Better Career Planning and Development", Economic Sciences Series, Vol. LXII No. 2, 124-134.



42. Gollan, Paul,(2010), "High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability" Handbook Of Business Strategy.
43. Hoekstra, Hans A. (2011), " A career roles model of career development", Journal of Vocational Behavior, 78, 159–173, Published by Elsevier Inc.
44. Kristensen, Peer Hull,(2011), " Managing OHS: A route to a new negotiating order in high-performance work organizations?", Safety Science, , Elsevier Ltd.
45. Mor, Neomi Kaplan and Glezer, Chanan and Zviran, Moshe,(2011), "A comparative analysis of end-user training methods", Journal of Systems and Information Technology, Vol. 13 No. 1, pp. 25-42 ,Emerald Group Publishing Limited.
46. Foley, Sharon, and Ngo, Hang-yue, and Loi, Raymond, (2012)," The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries", Journal of World Business 47, 106–113, Elsevier Inc.
47. Mkamwa, Thadeus F.( 2009,) "The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes." Unpublished thesis, Dublin City University Business School.
48. Ramsay, H., Scholaris, D., & Harley, B. (2000). "Employee and high-performance work systems: testing inside the black box". British Journal of Industrial Relations.
49. Guy , F. , (2003), "High- Involvement Work Practices and Employee Bargaining Power", Employee relations , 25(4/5).
50. Scotti, D. J., Harmon, J. & Behson, S., (2007), "Links Among High Performance Work Environment, Service Quality, and Customer Satisfaction: an Extension to the Healthcare Sector", journal of the healthcare management , 52(2).
51. George, Halkos & Tzeremes, Nickolaos, (2009), "High Performance Management an Illustrative Example of Sales Department Productivity Measurment" Management, Vol.14, No.1
52. Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen & Atkinson, Carol (2011), Human Resource Management, 8<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, Europe .



## Developing the high performance practices to attain Organizational effectiveness

### Abstract

This current research aims to make theoretical frame for the thoughts and principle knowledge for high performance work system ,also trying to know the role that high performance work system practices which is (Effective staffing, comprehensive training, providing work career, and employee participation) play to enhance the organization effectiveness , although knowing the principles of high performance work system which is: (Shared Information, Knowledge Development Performance and Reward linkage Egalitarianism)and its effect on the organizations. As well as defining the special concept of High performance work system , because its represent a very important part in the organizations culture in the present time and because these organization work in a very changeable environment , as result for that the change leaders take on their own to redirect their organizations and shift their a tension from revenue monitoring towards customers monitoring , and productivity increasing towards continues enhancing process ,and from achieving short term financial goals towards employee satisfaction .

This research also aims to clarify the relationship between HPWS and other HR variable and also discussed the component of HPWS which is bundle of desirable processers and applications which can be more activity when it works together.

**Key Words/** Human Resource Management- High Performance Work System- high performance work system practices- Effective staffing- comprehensive training- providing work career- employee participation -Shared Information- Knowledge Development - Performance – Reward linkage- Egalitarianism