

# أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة

المدرس المساعد

هاشم فوزي دباس العبادي  
جامعة الكوفة- كلية الإدارة والاقتصاد

الأستاذ الدكتور

سعد علي حمود العنزي  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد

## المقدمة

تعمل المنشآت الصناعية والخدمية في بيئة تنافسية حادة اتسمت بالعلومية، حيث تؤثر العديد من العوامل الخارجية على قابلية نجاح مشاريعهم. وفي هذا المناخ الصعب، مراراً وتكراراً نرى أمثلة إلهامية من الشركات التي تحمي مستقبلهم خلال الإبداع الناجح- وليس فقط في التصميم وتطبيق المنتجات الجديدة والخدمات، ولكن في إبداع موقع العمل- وتحسين العمليات والأنظمة لتنظيم وإدارة العمل ( Flood et al., 2008).

ومن الأمر الظاهر جداً بأن أحد المفاتيح المهمة للأداء المنظمي الناجح هو الأفراد ضمن المنظمة، وأنظمة الإدارة التي تُسخر مواهبهم وقابليتهم. وتبني النماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي أرضية جديدة في مسعانا لفهم طبيعة المنظمات ذات الأداء العالي، وتركز على العناصر الرئيسية من إبداع موقع العمل - واحتواء العامل والمشاركة وأنظمة التنويع والمساواة.

وفي هذا البحث سوف يعتمد الباحثان على مجموعة من النماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي والمطروحة من قبل مجموعة من الباحثين (Cathal Patrick C. Flood, Thaddeus Mkamwa) من جامعة دبلن (O'Regan) من جامعة دبلن (Dublin City University) والباحث (James P. Guthrie) من جامعة كاتسساس (Kansas University) وكذلك الباحثون (Wenchuan Liu, Claire Armstrong, Sarah MacCurtain) في دراستهما الموسومة بـ (New Models of High Performance Work Systems The Business Case for ) (Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems) في سنة ٢٠٠٨.

## منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الذي مفاده (لماذا تُطبق المنظمة نظام عمل الأداء العالي؟) وتنبثق منه التساؤلات الآتية:

- ١- كيف يمكن مقارنة أداء ممارسات الموارد البشرية في المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى؟
- ٢- ما مدى فلسفة الشراكة بين الموظفين والإدارة للتركيز على الأهداف والاهتمامات المشتركة بدون تغيير المواقع المختلفة في المنظمة؟
- ٣- ما هو موقف المنظمة الحالي والسابق بخصوص حقوق الأفراد العاملين؟
- ٤- كيف يمكن إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمة؟
- ٥- ما أثر دوران العمل في الأداء السابق للمنظمة؟
- ٦- كيف يمكن أن يؤثر دوران العمل في الأداء المستقبلي للمنظمة؟

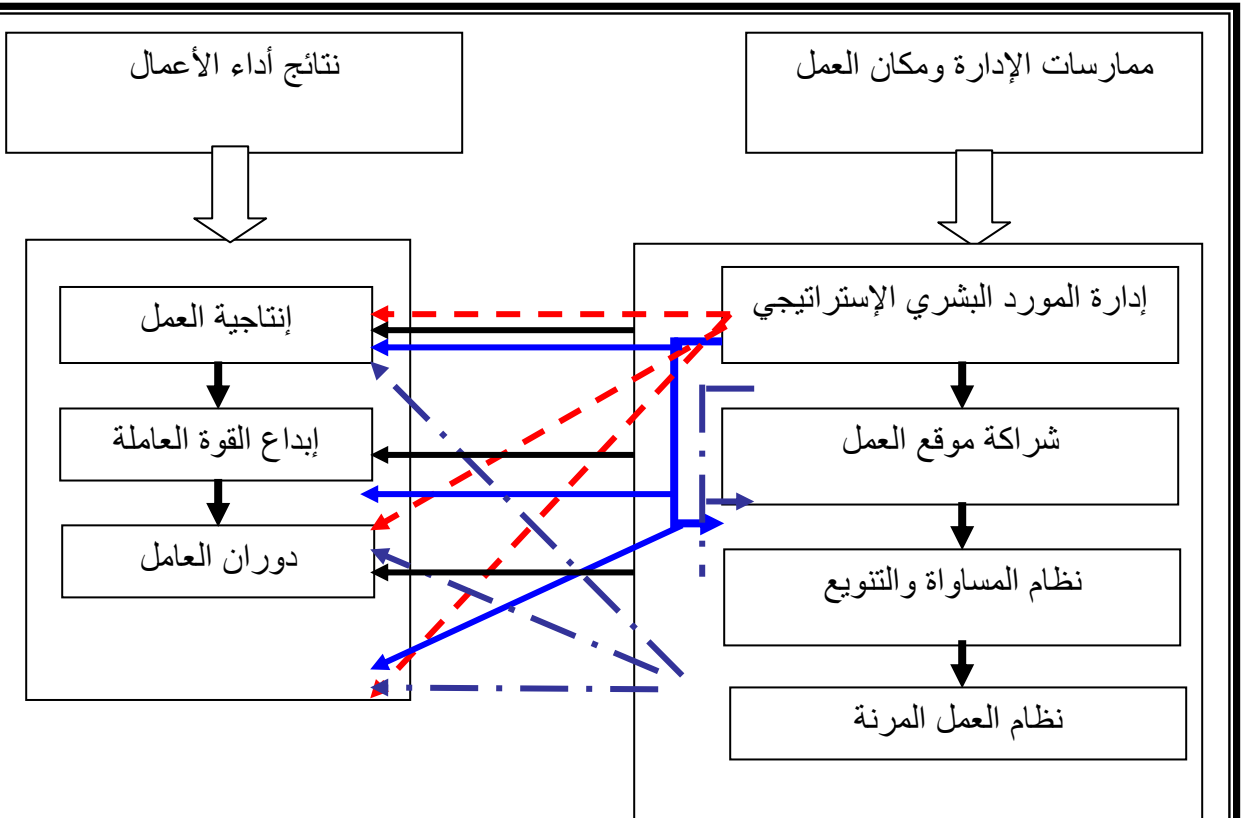
### ثانياً- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كون أن المنظمات تَبَحُثُ دائماً عن طريق اللُخْصُول على الميزة التنافسية في أسواقها ويعدّ نظام عمل الأداء العالي أحد الطرائق لتحقيق هذه الميزة. فإذا ما صممت وطبقت المنظمة هندستها المعمارية بسرعة للاستجابة إلى البيئات الداخلية والخارجية، حيث ستخلق بيئة عمل ناجحة صعبة الاستنساخ. بالإضافة إلى ذلك، يُمكنُ لنظام عمل الأداء العالي أن يَزوّد المنظمة بطريق لُخْلق "معدل إنتاج عالي، انخفاض الكلف، الاهتمام الجيد بالزبائن، المرونة الكبيرة وربحية أعلى" وإذا استطاعت المنظمة أن تُخْلِقَ بيئة بنجاح وبالمنافع التي أدرجت في أعلاه، فأنها سوف تخلق ميزة تنافسية في سوقها وتتمتع باليد الطولى والسيطرة الكبيرة على منافسيها.

### ثالثاً- أهداف البحث:

- ١- يهدف البحث إلى مساعدتنا في تقديم فُهْم واضح حول طبيعة الاختلافات بين شركات ذات الأداء العالي وشركات ذات الأداء العادي.
- ٢- بلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية لموضوع نظام عمل الأداء العالي، فضلاً عن نتائج أداء الأعمال.
- ٣- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة ومكان العمل مع نتائج أداء الأعمال في المنشأة الصناعية العامة.

### رابعاً- مخطط البحث الفرضي:



نظام عمل الأداء العالي هو تعبير يُطلق على مجموعة الممارسات التي تزاولها الإدارة والتي تُحاول خَلق بيئة ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالاحتواء الكبير والمسؤولية العظيمة (Brown,2006).

ونقلاً عن (Armstrong,2009) لقد عرف (Appelbaum et al.,2000) وزملائه نظم عمل الأداء العالي (HPWS) على أنها (إجراءات يمكن أن تسهل عملية احتواء العاملين في عمليات التحسين والتحفيز).

كما عرف نظام عمل الأداء العالي من قبل (Bohlander et al.,2001) وزملائه على أنه مجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية، وهياكل الأعمال، والعمليات التي تزيّد من معرفة الموظف ومهارته، والتزامه ومرونته). وبالرغم من أن هناك بعض ممارسات وسياسات الموارد البشرية البارزة التي تميل إلى أن تكون متّحداً ضمن أكثر نظم عمل الأداء العالي.

وقد عرف (Sung,2005) نظام عمل الأداء العالي على أنه (يتكون من مجموعة من ٣٥ تطبيق متكامل للعمل يغطي ثلاث مساحات واسعة من تطبيقات اشتراك العاملين والموارد البشرية وأنظمة العوائد وجميعها كحزمة واحدة من التطبيقات).

ويشير بارنز (Barnes,2001) بأن مفهوم وأفكار نظم عمل الأداء العالي حدث في بعض الوقت ولهُ جذوره في القرن العشرين الماضي وسط الثورة التي حدثت في فترة البيئة الصناعية في الولايات المتحدة. وأثناء هذه الفترة، أدرك القطاع الصناعي في أمريكا بوصول مستوى المنافسة العالمية إلى حده الكبير وشعر المسئولون بضرورة التفكير مجدداً "بعمليات التصنيع الحقيقية والموثق بها". أن المفاهيم التي نشأت عن هذه الأوقات العصيبة أصبحت مواد خصبة ومكونات رئيسة لمستوى نظم عمل الأداء العالي.

ويمكن توضيح هذه العناصر بالآتي (Brown,2006):

**العنصر الأول:** الاحتواء- إنّ العنصر الأول هو مفهوم "الفرصة المتزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات" للموظفين (Barnes,2001). وأن قدرة الموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات العملية تعدّ إحدى العناصر الرئيسية لنظام عمل الأداء العالي لأنها تسمح للموظفين في إتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئتهم الحالية، والتي تباعاً تؤثر على كيان المنظمة ككل. وتوفر هذه المشاركة للموظفين شعور مُحفز بالتشجيع، الذي يؤدي إلى توليد قوة عاملة أكثر التزاماً، على الأقل من ناحية نظرية.

**العنصر الثاني:** هو التدريب. حيث يُوفر التدريب للموظفين المهارات الضرورية لأداء وظائفهم بطريقة أكثر فعالية بالإضافة إلى توفير الفرصة الكافية لافتراض المسؤولية الكبيرة ضمن المنظمة. ويعطي التدريب للمنظمات أيضاً طريقة مهمة لتدريب الموظفين في المهارات والأدوار المختلفة لضمان فهم الموظفين للعديد من الأدوار ضمن المنظمة.

**والعنصر الثالث:** هو حوافز الموظف. ويساعد العنصران السابقان في تهيئة الموظفين والمنظمات في تطبيق وتنفيذ عملية نظام عمل الأداء العالي الناجح، إلا أنه بدون عنصر الحوافز، سيفشل النظام على الأغلب. وتحتاج المنظمات لإيجاد طريقة لربط عملية الدفَع مع الأداء من أجل تحفيز تركيز الموظف على "النتائج المفيدة لأنفسهم وللمنظمة ككل" (Bohlander & Snell,2004). ويمكن للحوافز أن تتخذ أشكال عديدة، بعضها أمثلة على أنها خيارات حصص في البورصة، خطط أسهم عادية، خطط للمشاركة في الربح، زيادة في الدفع، أو علاوات من أجل تلبية أهداف الأداء والحوافز النقدية الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تأخذ الحوافز شكل خيارات غير نقدية مثل انتهاء الوقت، مرونة الوقت، مجموعة وجبات الغداء ومنافع الموظف الخاصة الأخرى.

وبالإضافة إلى العناصر الثلاث- الاحتواء والتدريب والحوافز-، هناك أيضاً عنصر رابع ويعدُّ عنصر رئيس آخر من نظم عمل الأداء العالي المعاصرة. حيث تنتشر التكنولوجيا في كل مكان في عالمنا المعاصر ويجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار على أنها جزء من ممارسة التطوير المنظمي. وضمن نظم عمل الأداء العالي، لا يجب على التكنولوجيا أن تؤدي إلى حلول تقنية فقط، بل أنها تُوفّر "بنية تحتية للاتصال واشتراك المعلومات الحيوية مع أداء العمل التجاري" (Bohlander & Snell, 2004). ويود أن يشير الباحثان إلى نقطة جوهرية إلا وهي إذا ما أرادت المنظمة أن تخلق نظام عمل الأداء العالي لا بد عليها من جمع العناصر الأربعة ضمن المنظمة.

وقد أثرت بحوث (Alten, 2007) في مفهوم نظام عمل الأداء العالي بثلاث نقاط أساسية وهي:

- ١- ثقافة خلق وانفتاح للعاملين تكثف من مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار في المنظمة.
- ٢- الاستثمار في الأفراد من خلال التعليم والتدريب والولاء.
- ٣- قياس ناتج الأداء وكذلك المقارنة المرجعية من خلال وضع أهداف محددة والإبداع من خلال العمليات وأفضل التطبيقات.

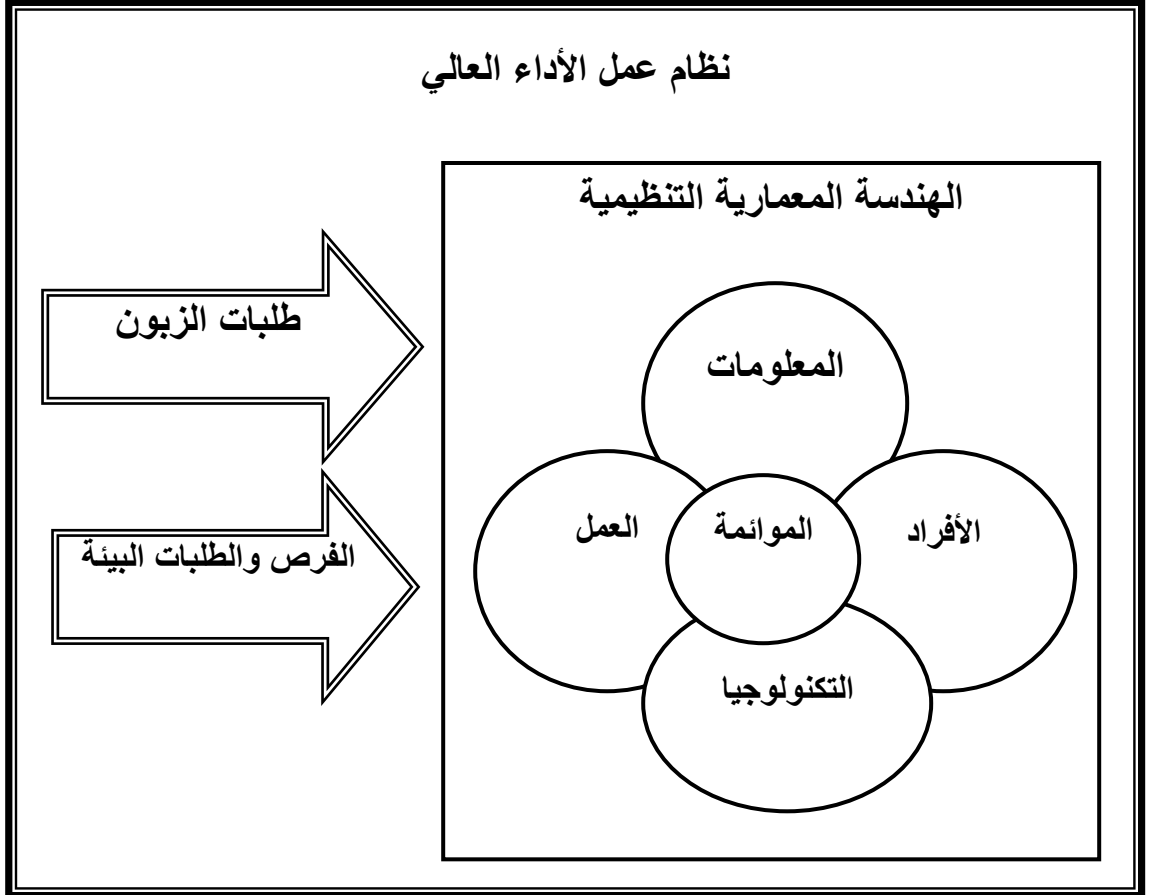
تنشأ معظم تحليلات أنظمة عمل الأداء العالي من دراسة إدارة المورد البشري الإستراتيجية، حيث فحص الباحثين تأثير "رزم- حزمة Bundles" إدارة المورد البشري الاستراتيجي على النتائج المنظمة. أن فكرة نظام ممارسات المورد البشري قد تكون أكثر من مجموعة من الأجزاء وتسبب نقاش بالنسبة إلى الترتيب المعين للممارسات التي تشكل نظام الأداء العالي. وتقتصر بعض الأعمال حدوث تأثيرات "عالمية" لأنظمة عمل الأداء العالي (Huselid, 1995)، بينما يقترح عمل آخر بأن تأثيرات أنظمة عمل الأداء العالي قد تعتمد على شروط الإستراتيجية أو الصناعة التنافسية (Datta et al., 2005). وبشكل أو بآخر، يعتبر النظام أو مجموعة ممارسات الإدارة أكثر صعوبة للمنافسين في تقليد الممارسات الفردية. أن التعريف الأصلي لنظام عمل الأداء العالي كما قدمه

(Nadler, Gerstein, & Shaw, 1992) والذي يمكن تلخيصه بما يلي (Brown, 2006):

"إن نظام عمل الأداء العالي هو هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يحسن التوافق بينها لكي تنتج أداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى".

ويستعمل هذا التعريف مصطلحات مختلفة عن العناصر الأربعة التي لخصت سابقاً، إلا أنها بسيطة في التخطيط في تعريفات (Nadler et al, 1992). ويمكن ترتيب الاحتواء، والتدريب والحوافز في مفاهيم الأستاذ (Nadler) لعناصر العمل والمعلومات والأفراد والتكنولوجيا مباشرة مع بعضهم البعض. واستخدم هذا البحث مصطلحات (Nadler) "للعمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات" (Brown, 2006).

ويوضح الشكل رقم (٢) تمثيل تخطيطي لتعريف الأستاذ (Nadler) لنظام عمل الأداء العالي.



المستدامة (Armstrong,2009).

وقد أشار (Appelbaum et al.,2000) إلى أن نظام عمل الأداء العالي بأنه مرتبط عموماً مع ممارسات ورش العمل التي ترفع في مستوى الثقة في مكان العمل وزيادة العوائد المتميزة للعاملين من جراء أعمالهم وبالتالي يحسن من الالتزام المنظمي.

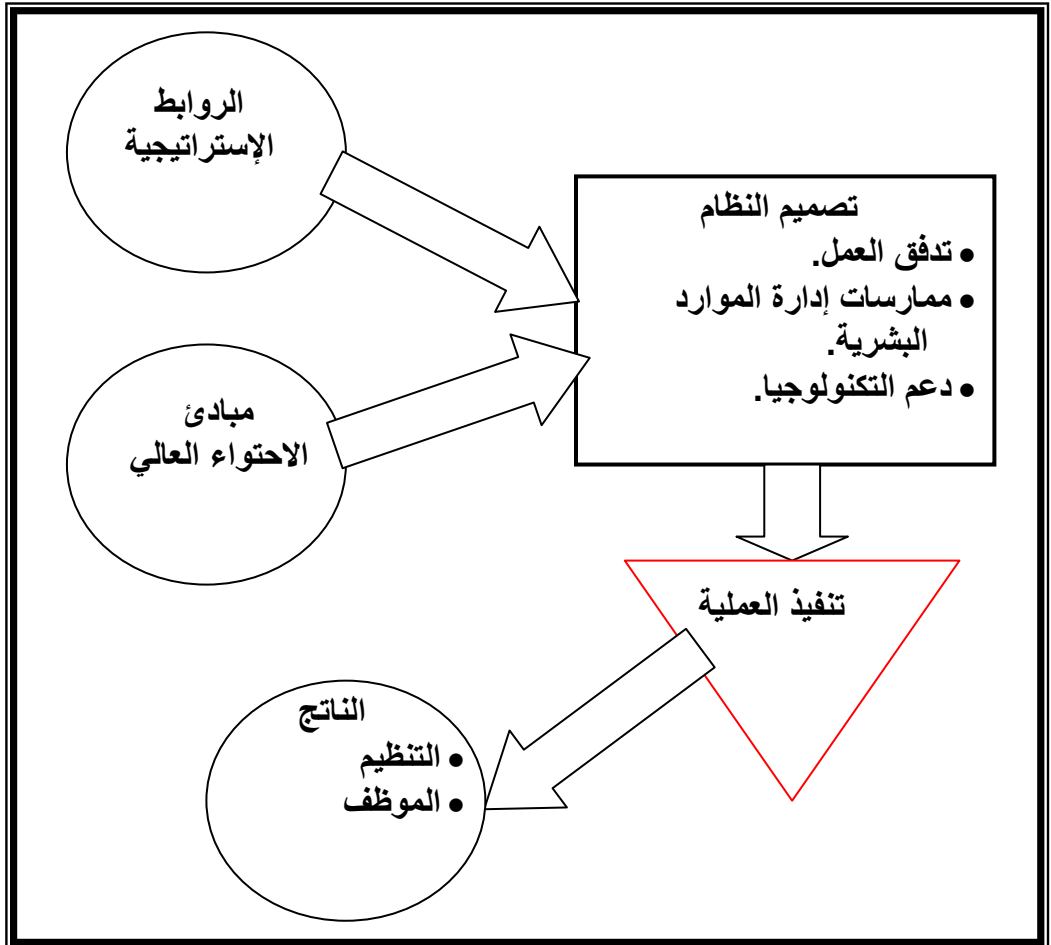
وقد وصف كل من (Nadler & Gerstein,1992) خصائص نظام عمل الأداء العالي كطريقة للتفكير حول المنظمات. وهي ممكن أن تلعب دور كبير في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال المساعدة على الوصول إلى مطابقة بين الأفراد والمعلومات والتكنولوجيا في إطار العمل.

### ثالثاً- المبادئ الأساسية لنظام عمل الأداء العالي

#### Fundamental Principles for High-Performance Work System

تواجه اليوم المنظمات عدداً من التحديات التنافسية المهمة مثل التكيف للعمل العالمي، والاعتماد على التقنية، وإدارة التغيير، والرد على الزبائن، وتطوير رأس المال الثقافي، واحتواء الكلف. جنباً إلى جنب بهذه التحديات التنافسية قد يلاحظ بعض مخاوف الموظف المهمة جداً التي يجب أن تعالج، مثل إدارة القوة العاملة المتنوعة، ومعرفة حقوق الموظف، والانسجام بمواقف العمل الجديدة، وموازنة العمل والطلبات العائلية. وقد عرفنا الآن بأن أفضل المنظمات هي تلك التي تتجاوز توازن هذه الطلبات المتنافسة أحياناً ببساطة؛ وتخلق بيئات العمل التي تمزج هذه المخاوف للحصول على الأكثر بشكل آني من الموظفين، والمساهمة في معرفة حاجاتهم، وتلبية أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأجل (Bohlander et al.,2001).

لقد طور كل من (Nadler & Gersting,1992) فكرة أنظمة عمل الأداء العالي في الأصل لتحديد هندسة المنظمة المعمارية التي تكامل مظاهر العمل التقنية والاجتماعية. (أنظر الشكل (3)). وقد عمل إدوارد لولير (Edward Lawler) وشركائه في مركز المنظمة الفعالة في جامعة جنوب كاليفورنيا بثروة ١٠٠٠ شركة لتمييز المبادئ الأساسية التي تدعم أنظمة عمل الأداء العالي.



Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12<sup>th</sup> ed., south-Western College Publishing, P:676.

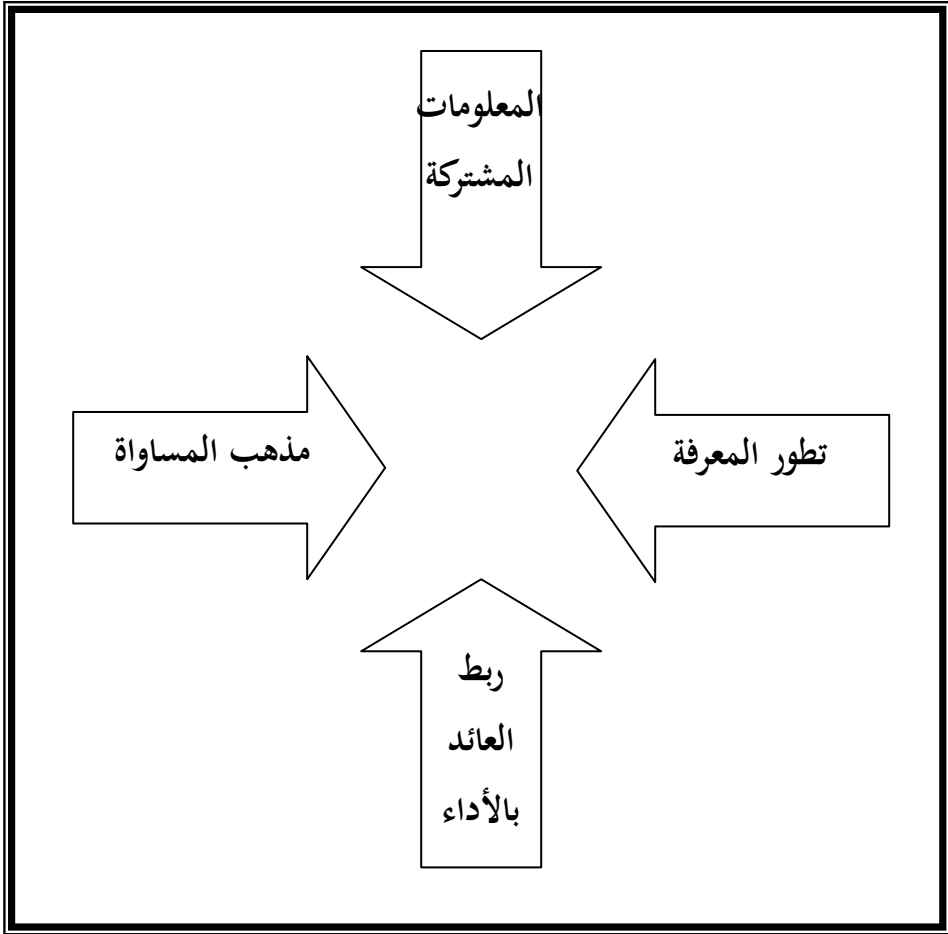
وهذه أربعة مبادئ بسيطة لكنها مبادئ قويّة، كما مبينة في الشكل (٤).

☒ المعلومات المشتركة.

☒ تطوير المعرفة.

☒ ترابط جائزة الأداء.

☒ مذهب المساواة.



Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12<sup>th</sup> ed., south-Western College Publishing, P:678.

وفي عدة طرائق، أصبحت هذه المبادئ كتل البناء للمدراء الذين يريدون خلق نظم عمل الأداء العالي. وأكثر أهمية، وأصبحت هذه المبادئ المؤسسة أيضاً بسرعة للنظريات الحالية من إدارة الموارد البشرية.

### ١ - مبدأ تقاسم المعلومات **The Principle of Shared Information**:

إن مبدأ تقاسم المعلومات هو جوهر نجاح مبادرات الاحتواء والتمكين في المنظمات. وفي الماضي، تقليدياً لم يعطى الموظفون- ولم يسألوا عنها - إي المعلومات حول المنظمة. ويتم استئجار الأفراد لأداء الوظائف المحددة بدقة بالواجبات المحددة جداً، وليست كثيرة. وفي وقتنا الحالي تغيرت هذه الفكرة بسبب اعتماد المنظمات على الخبرة ومبادرة الموظفين للرد بسرعة إلى المشاكل والفرص الأولية. وبدون المعلومات المناسبة والدقيقة حول العمل، يمكن للمستخدمين أن يعملوا بجهد قليل جداً و ينفذوا الطلبات ببساطة ويؤدّون أدوارهم على نحو ممل نسبياً. ومن غير المحتمل أن يفهموا الإشراف التام من العمل أو يساهموا في النجاح المنظمي (Bohlander et al.,2001).

ومن ناحية أخرى، إذا تم إعطاء الموظفين معلومات آنية حول أداء الأعمال والخطط والاستراتيجيات، فأنهم سيقدمون اقتراحات جيدة لتحسين الأعمال والتعاون في التغييرات التنظيمية الرئيسية. وسيشعرون بالتزام كبير نحو الاتجاهات الجديدة للحدث إذا أسهموا في عملية صنع القرار. فعلى سبيل المثال، في شركة (Magrna) النحاسية، عندما طوّرت الشركة فرق عمل الأداء العالي، تم الحاجة إلى نظام تعويض جديد مستند على الاشتراك المكسب. وتم تشكيل فريق مشروع خاص متكوّن من موظفين، مدراء، ومستشارون لدراسة القضية ويوصون بنظام دفع جديد. وبعد أحد عشر شهر من البحث، أوصى الفريق بهيكلية الدفع الذي تبنى على نحو واسع من قبل الموظفين في كافة أنحاء المنظمة (Bohlander et al.,2001).

ويمثّل مبدأ تقاسم المعلومات تغيير في المنظمات بعيداً عن عقلية القيادة والسيطرة نحو مسألة أكثر تركيزاً على التزام الموظف. وإذا قام المدراء التنفيذيين بعمل جيد من الاتصال مع المستخدمين، ويخفقوا ثقافة تقاسم المعلومات، فإنه على الأرجح يرغب الموظفون في العمل نحو أهداف المنظمة (McNamara,1999).

### ٢ - مبدأ تطوير المعرفة **The Principle of Knowledge Development**:

أن تطوير المعرفة هو الأخت التوأم (The twin sister) لتقاسم المعلومات. ولا بد من الإشارة إلى أن عدد الوظائف التي تتطلب معرفة ومهارة صغيرة قد انحدرت (تدهورت Decline) بينما نرى أن عدد الوظائف التي تتطلب معرفة ومهارة كبيرة بدأت بالنمو وبسرعة. وكما تحاول المنظمات التنافس من خلال الأفراد، فإنه يجب عليها أن تستثمر في تطوير الموظف. وهذا يتضمن اختيار أفضل وألمع المرشحين المتوفرين في سوق العمالة وتزوّد كل فرص الموظفين لشحن (Hone) مواهبهم بشكل مستمر (Bohlander et al.,2001).

وتعتمد نظم عمل الأداء العالي على التغيير من لمسة العمل إلى عمل المعرفة. ويحتاج الموظفون 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 الموظفين أيضاً بسرعة. وفي بيئة العمل المعاصرة، يجب على الموظفون أن يتعلموا بشكل مستمر إذ أن البرامج التدريبية المؤقتة قد لا تكون كافية فالموظفون في حاجة إلى نظم عمل الأداء العالي لتعلم "الوقت الحقيقي Real Time"، على الوظيفة، وباستعمال مداخل إبداعية جديدة لحل المشاكل المبتكرة.



٣- مبدأ ربط العائد بالأداء **The Principle of Performance-Reward Linkage**:  
 من الطبيعي أن تتباين إدارة المصالح الآتية لكل من الموظفين والمنظمات. فالأفراد عن قصد أو عن غير قصد قد يتابعوا النتائج المفيدة لهم لكن ليست بالضرورة أن تكون مفيدة إلى المنظمة. وعلى أية حال، فإن بديهية هذه الفكرة هي أن الأشياء تميل إلى الذهاب بسهولة أكثر عندما يوجد هناك طريقة لترتيب الموظف مع الأهداف المنظمة. وعندما يتم ربط مفهوم العائد بالأداء، من الطبيعي أن يتابع الموظفون النتائج المفيدة بشكل متبادل إلى أنفسهم والمنظمة. وعندما يحدث هذا، يمكن أن تنتج بعض الأشياء المدهشة. فعلى سبيل المثال، ليس من الضروري أن يراقب المشرفون بشكل ثابت للتأكيد بأن الموظفين يعملون الشيء الصحيح. وفي الحقيقة، قد يخرج الموظفون عن طريقهم- فوق وما بعد نداء الواجب، على سبيل المثال - للتأكد بان زملاء العمل يحصلون على المساعدة المطلوبة، وتعمل النظم والعمليات بشكل كفوء، وبالتالي فإن هذا سوف يولد بهجة لدى الزبائن (Bohlander et al.,2001).  
 ويشير (Gomez-mejia & Balkin,1992) إلى أن نظام الدفع وفق الأداء يؤدي إلى جذب الكفاءات العليا والإبقاء على العاملين من ذوي الأداء العالي ليكونوا نموذجاً لجميع الأفراد العاملين في المنظمة.

كما تشير (سهيلة، ٢٠٠٦) إلى إمكانية استخدام الحوافز المعنوية بفاعلية، إذ إن بعض الأفراد قد يكون لديهم رغبات قوية بما يوفره لهم العمل من حوافز غير مالية أو غير مادية، هذه الحوافز تتضمن الدعم والإسناد من قبل الإدارة ومن أمثلة هذه الحوافز المواقع الوظيفية الأعلى والعناوين التشريعية وتوسيع الصلاحيات الوظيفية، إن هذه الحوافز المعنوية ذات أهمية حتى مع وجود التحفيز المادي، فالتحفيز المعنوي قد يلقي استجابة كبيرة من قبل الكثير من العاملين ذوي الأداء العالي (Decr,1972).

٤- مبدأ مذهب المساواة **The Principle of Egalitarianism**:  
 تميل اختلافات المكانة والقوة إلى فصل الأفراد ويكبران مهما حدث تفاوت بينهم. أن المفهوم السائد التقليدي "نحن ضدهم Us versus Them" بين المدراء، المستخدمين، واتحادات العمل يجب أن يستبدل بمفاهيم تعاونية من أجل إدارة العمل. أن أكثر بينات العمل العادلة تزيل منزلة اختلافات الحالة والقوة في العملية الإنتاجية وتزيد التعاون بين فريق العمل. وعندما يحدث هذا الشيء، فإن معدل الإنتاج يمكن أن يتحسن إذا عمل الأفراد الذين عملوا مرة واحدة في العزلة مع أفراد آخرين سوية (Bohlander et al.,2001).

يتمتع معمل فولاد نوكور (Nucor) بسمعة محسودة ليس فقط لتأسيسه بيئة عمل عادلة ولكن أيضاً للولاء ومعدل إنتاج الموظف الذي نجم عن تلك البيئة. وطبقاً لجون كورنتي (Correnti) وهو رئيس معمل نوكور والمدير التنفيذي له، قد تحدث هذه البيئة بالتأكيد على "أن أولئك الذين ينتجون الفولاذ يعرفون بأنهم ملوك الشركة those who produce the steel know they're the kings of the company". ولا يرى الموظفون في معمل نوكور أن المدراء التنفيذيين يركبون طائرة خاصة أو يستخدموا سيارة الشركة الخاصة. فالإدارة العليا لمعمل نوكور تقع في مكتب صغير في الطابق الأول من بناية مقابلة لمركز التسوق في شارلوت في كارولاينا الشمالية، وليس في طابق علوي في بناية ناطحة السحاب. ويتم إدراج كل الموظفين أجدياً في التقرير السنوي (Adam,1998).

وتتطلب القوة المؤثرة النحتية في المنظمات (Motivated Power Downward) - أي تشجيع الموظفين- كثيراً من التغييرات الهيكلية. ويستعمل المدراء في أغلب الأحيان استطلاعات المستخدم، نظم الاقتراح، دوائر الجودة، اشتراك الموظف في المراجع، وإتحاد اللجان الإدارية التي تعمل بالتوازي بإيجاد الهياكل التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن إعادة تصميم تدفق العمل ثانية لإعطاء الموظفين سيطرة وتأثير أكثر على عملية اتخاذ القرارات. أن عملية توسيع الوظيفة، والإثراء، وإدارة فرق العمل الذاتية، هي طرق مثالية لزيادة قوة الموظفون والتي يجب أن تؤثر على القرارات، وتعمل اقتراحات من أجل التغيير، أو لاتخاذ الإجراء لوحدهم. وبتقليل مسافات القوة، يمكن للموظفين أن يصبحوا أكثر اشتراك في عملهم؛ وبالتالي ستزداد كفاءة أداء الموظفين في حياة العمل ويتم تحسين الأداء المنظمي بشكل آني (Bohlander et al.,2001).

أن هذه المبادئ الأربعة - والتي هي المعلومات المشتركة، تطوير المعرفة، ربط العائد بالأداء، ومذهب المساواة- هي القاعدة لتصميم نظم عمل الأداء العالي. وتتقاطع هذه المبادئ مع العديد من

مواضيع وممارسات الموارد البشرية. وتساعدنا هذه المبادئ في أكمال الممارسات والسياسات لخلق نظام عمل الأداء العالي العام.

#### رابعاً- تصميم نظام عمل الأداء العالي:

#### High Performance Work System Design

بالرغم من التعريفات السابقة لأنظمة عمل الأداء العالي كانت في مصطلحات بسيطة، فإن التصميم الفعلي وتطبيق نظام عمل الأداء العالي ليس أمراً بسيطاً. إنَّ تصميم نظام عمل الأداء العالي ليس شيئاً يُمكن أن يُشكّل بسهولة ويتم إعادة خلقه مرة أخرى ضمن المنظمات المختلفة؛ لأن كل منظمة ستتوصل إلى عملية التصميم من خلال نظام فريد يعمل لتلك المنظمة فقط (Brown,2006). وبالرغم من أن كل نظام عمل الأداء العالي سيكون مختلفاً ووفقاً للمنظمات المختلفة، فقد لخص (Nadler,1997) عشرة مبادئ رئيسة يجب أخذها بنظر الاعتبار أثناء تصميم نظام عمل الأداء العالي، (أنظر الجدول رقم (١)). وتعدُّ هذه مبادئ بمثابة تعليمات أساسية ومهمة، وليست خارطة صارمة لتصميم نظام عمل الأداء العالي.

#### الجدول (١)

المبادئ العشرة لتصميم نظام عمل الأداء العالي وفق مفهوم Nadler, Nadler, & Tushman

ت	المبدأ
١	يبدأ التصميم بالتركيز الخارجي على متطلبات الزبون وبعد ذلك يعمل وفق خلفية معلومات سابقة على تطوير الأشكال التنظيمية الملائمة وإجراءات العمل.
٢	تصميم العمل حول فريق الإدارة الذاتية المسؤول عن أكمال إنتاج المنتجات أو العمليات.
٣	يجب توجيه العمل بالاتجاه الواضح، وأهداف واضحة، وفهم كامل لمتطلبات الإنتاج وإجراءات الأداء.
٤	يجب كشف الخلافات والسيطرة عليها في المورد.
٥	تصميم الأنظمة الاجتماعية والتقنية التي ستكون مترابطة بشكل وثيق.
٦	ضمان تدفق المعلومات المستمر إلى كل المناطق من النظام.
٧	تزيد المساهمة الفعالة والمشاركة في الوظائف من حافز الأفراد ويحسن المرونة في تخصيص العمل وحل المشاكل.
٨	يجب أن تكون ممارسات المورد البشري كاملة وتقوي مفهوم (التمكين) تحويل الفرق والأفراد.
٩	يجب على هيكل الإدارة، والثقافة، وكل العمليات أن تتبنى وتدعم تصميم نظام عمل الأداء العالي.
١٠	يجب أن تتمتع المنظمة ووحدات عملها بالقدرة على إعادة هيكلة نفسها من أجل تلبية الشروط التنافسية المتغيرة.

Source; Nadler, D. A., Nadler, M. B., & Tushman, M. L. (1997). Competing by design: The power of organizational architecture. New York: Oxford University Press. P: 147-150.

واستخدمت المبادئ العشر التي لخصت في الجدول رقم (1) كنقطة بداية لتصميم مستوى نظام الأداء العالي، ولكنها ليست النقاط الوحيدة التي يجب اعتبارها. إذ يجب على المنظمات أن تأخذ نظرة شاملة في هندستها المعمارية التنظيمية وتحدد الطريقة الأفضل لملائمة الجوانب الاجتماعية والتقنية للمنظمة في نظام فعال وناجح.

وإثناء تصميم نظام عمل الأداء العالي، يجب على المنظمة أن تعتبر البراهين المستقبلية أيضاً لتصميم نظام عمل الأداء العالي لكي يتمكن النظام من تلبية متطلبات البيئة المتغيرة فيما إذا تم إعادة التصميم. ومن أجل تنفيذ هذه العملية، يجب على المنظمة أن تطبق نظام مرناً ونموذجي لكي يحدث التغيير بسهولة. ويقول (Nadler et al.,1997) بأن:

"المفتاح الرئيس للإبقاء على هذه الهندسة المعمارية المرنة هو وجود نية تصميم واضحة. فإذا ما تم توضيح غرض التصميم الأصلي، مثلاً لتحسين السرعة، المسؤولية، التركيز على الزبون، الإبداع التقني، التدرج السطحي، أو ما شابه ذلك- فبالتالي توجد هناك حدود واضحة للإضافة، والحذف، أو ترتيب عناصر التصميم". (Brown,2006)

وتوفر هذه الهندسة المعمارية المرنة تغييرات سريعة في النظام الرئيس لإعادة التصميم مرة أخرى كقطع جيدة صغيرة. أن معظم تصاميم نظام عمل الأداء العالي الجديدة تتصف بعدة عيوب ولا بد من التغييرات الضرورية لضمان التطبيق الناجح. فقد حذر (Nadler) من هذا الأمر بقوله "يجب على المنظمات أن تحاول التصميم، وتلاحظ بشكل مباشر وقريب كيفية عمل التصميم بصورة عملية، وتمييز الوظائف التي تعمل عن تلك الوظائف غير العاملة، وبعد ذلك تجري التعديلات الملائمة". (Nadler et al.,1997)

وبالإضافة إلى عيوب التصميم، يجب مراقبة أداء نظام عمل الأداء العالي ومقارنته بأهداف التصميم الأولي لضمان مراقبة التغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية التي تظهر في النظام لتغييره من أجل تلبية متطلبات العمل الجديد. وكما يقول (Nadler et al,1997):  
 "يستطيع المدراء الذين يفهمون ديناميكية التغيير ويستعدون له أن يخفضوا من المشاكل المحتمل حدوثها في يوم واحد بجدية ومواجهة إمكانية إيجاد الحلول لها وإعادة هيكلة الحلول بشكل آني".

### خامساً- مكونات نظام عمل الأداء العالي: Components of An HPWS

أن أنظمة عمل الأداء العالي HPWS تتضمن من مجموعة من القوائم للإجراءات والتطبيقات المرغوبة وهذه الإجراءات تظهر في الجدول (٢) وقد لاحظ كل من (Ashton & Sung,2002) بالإجراءات ممكن أن تكون أكثر فاعلية عندما تجمع معاً على شكل حزمة واحدة. الجدول (٢) قائمة بتطبيقات نظام عمل الأداء العالي

Thompson,Heron,2005	Sung and Ashton,2005	Appelbaum et al.,2000	قسم العمل في US (١٩٩٣)
تقاسم المعلومات	ممارسات احتواء العمل العالي: مثل فرق الإدارة الذاتية ودورة الجودة والمشاركة في الوصول إلى معلومات الشركة.	تنظيم العمل للسماح للعمال المباشرين بالمساهمة في اتخاذ القرارات والتي تقلل من الروتينيات التنظيمية.	أنظمة شديدة ومكثفة للجذب والاختيار والتدريب.
برامج الجذب (التعيين) والتدريب الرسمية على الأقل خمسة أيام تدريب قبل العمل.	ممارسات الموارد البشرية: مثل تقييم عمليات التوظيف وتقييم الأداء وإعادة تصميم العمل والمراقبة.	يتطلب العاملین إلى مهارات أكثر لأداء أعمالهم في العمل. وبعض المهارات الخاصة بالشركة لإتجاز أعمالهم بنجاح.	أنظمة رسمية لتقاسم المعلومات مع العاملين.
الاستغلال الذاتي لفرق العمل وفرق التحسينات المستمرة وجماعات حل المشاكل.	ممارسات العوائد والالتزام: مثل العوائد المالية المتنوعة والسياسات الودية وتحقيق ساعات العمل.	تجربة استغلال ذاتي أكبر للعاملين على وظائفهم وأساليب العمل.	تصميم واضح للوظيفة.
تطوير مهارات ما بين الأشخاص (الأفراد).		دفع المحفزات للعاملين لبذل جهود إضافية لتطوير مهاراتهم.	مراقبة المواقف.
التغذية العكسية للأداء.		توفير الضمان للعاملين المباشرين مع الوعد بمكافآت طويلة الأمد تساعد على الاستثمارات المستقبلية.	تقييم الأداء.
اشترتراك العاملين والاستطلاعات لأراء العاملين.			ملكية الوظائف
العوائد على أساس الفرق والمشاركة بالأرباح أو المشاركة بحق الملكية.			التحفيز والتعويضات والتي تعكس إدراك واضح للعاملين بأن المكافأة على الأداء العالي.

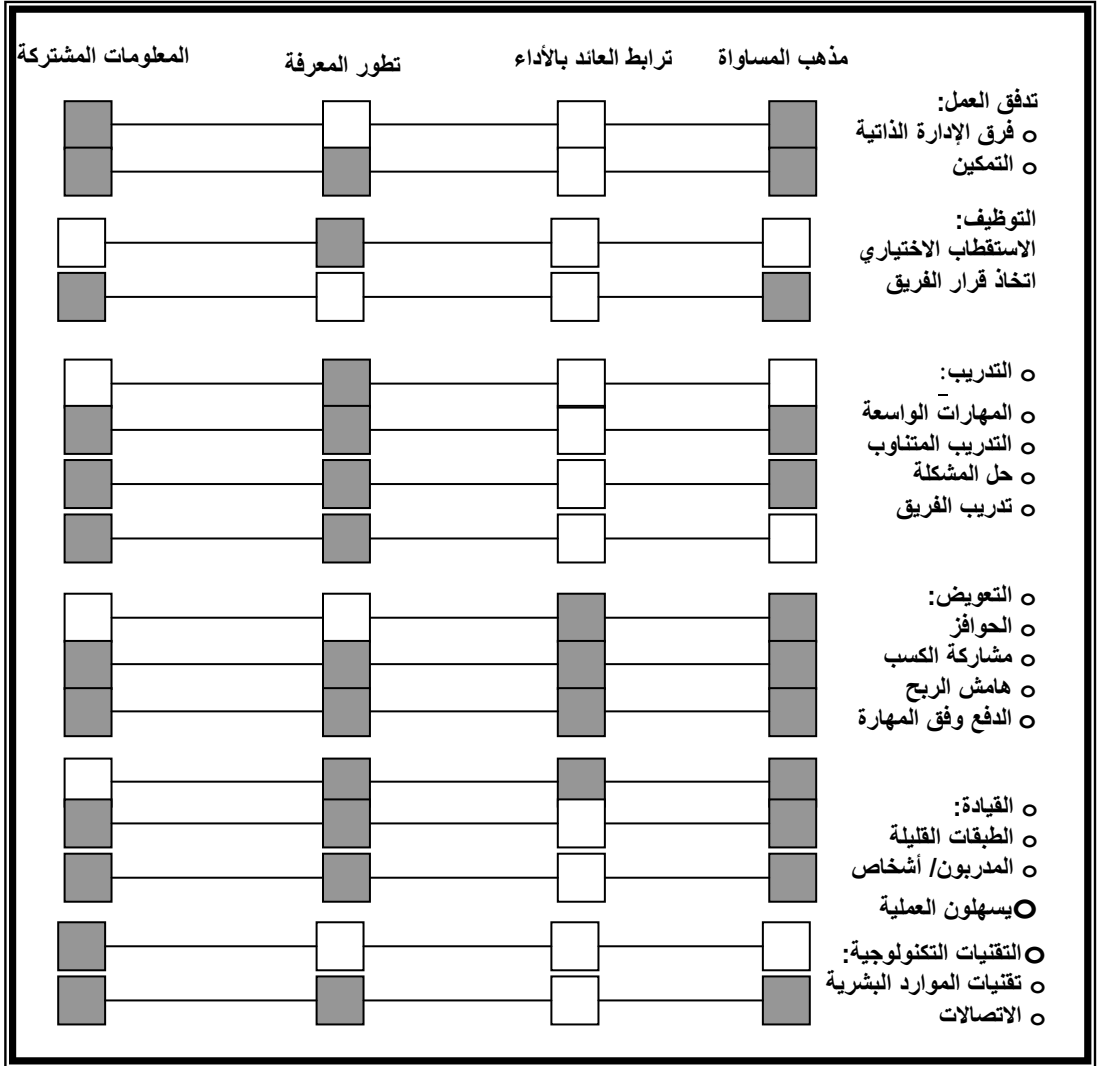
Source: Armstrong, Michael, (2009), "Strategic Human Resource Management- A Guide to Action", 4th ed. United Kingdom, [WWW.koganpage.Com](http://WWW.koganpage.Com). P; 118.

سادساً- مفهوم التركيب البنيوي لنظم عمل الأداء العالي:

## Anatomy of High-Performance Work System

أن نظم عمل الأداء العالي تندمج مع تراكييب العمل المختلفة، ممارسات الموارد البشرية، وعمليات الإدارة لزيادة الأداء والحالة الجيدة للموظف. وبالرغم من أننا لخصنا المبادئ التي تقع تحت مثل هذه النظم، فإن خصائصها المعيّنة لم توصف بالتفصيل لحد الآن.

وبالرغم من أنه قد يكون غير ناضج للإدعاء بأنّ هناك قائمة بسيطة من "أفضل الممارسات" التي يمكن أن تطبق في كل منظمة لكل حالة عمل، وهناك بعض الإتجاهات الواضحة في تصميم العمل، وممارسات الموارد البشرية، وأدوار القيادة، وتقنيات المعلومات التي تخبرنا عن ماهية نظم عمل الأداء العالي (Varma et al. (a),1999). وتم تلخيص البعض منها في الشكل (٥).



Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12<sup>th</sup> ed., south-Western College Publishing, P:681.

## ١ - تصميم تدفق العمل وفريق العمل Work-Flow Design and Teamwork :

غالباً ما تبدأ نظم عمل الأداء العالي بتصميم طريقة العمل. وقد قادت إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة العديد من المنظمات لتصميم تدفق عملهم مرة أخرى. وبدلاً من فصل الوظائف إلى الوحدات المنفصلة، ينصح أكثر خبراء المدراء الآن التركيز على عمليات العمل الرئيسية التي تقود إلى قيمة الزبون- وبعد ذلك تخلق الفرق التي تكون مسؤولة عن تلك العمليات. فعلى سبيل المثال، صممت شركة فيديرال إكسبريس، مرة ثانية عملية تسليمها لإعطاء مسؤولية سواق الشاحنات لجدولة طرقتهم الخاصة ولعمل التغييرات الضرورية بسرعة. ولأن السواق لديهم معرفة تفصيلية عن الزبائن والطرائق، شجع مدراء فيديرال إكسبريس السواق على إخبار الزبائن الحاليين عن المنتجات والخدمات الجديدة. ومن خلال هذه الطريقة، يملأ السواق الآن نوع من دور ممثل المبيعات للشركة. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل سواق فيديرال إكسبريس أيضاً سوية كفريق لتمييز العراقيل وحل المشاكل التي تبطن عملية التسليم. ولتسهيل هذه العملية، تم تركيب أجهزة اتصالات متطورة في شاحنات التسليم لمساعدة فرق السواق في موازنة الطرائق (Jeffrey,1995).

وبنفس الطريقة، عندما أنشأت شركة كولجايت- بالموليف (Colgate-Palmolive) معمل في مدينة كامبردج، في ولاية أوهايو، صمّم مدراء الفرق بشكل محدد عمليات العمل الرئيسية لإنتاج المنتجات مثل Ajax، Fab، Dynamo، ومنظفات بالموليف. وبدلاً من فصل كل مرحلة من مراحل الإنتاج إلى خطوات تفصيلية، يعمل فريق العمل معاً في عملية جماعية في ملء تلك قناني التنظيف، ورزم المنتجات ووضع علامة تجارية عليها، وتسليمها إلى حوض سفن التحميل (Bohlander et al.,2001).

وبتصميم تدفق العمل مرة أخرى لعمليات العمل الرئيسية، استطاعت شركتي فيديرال إكسبريس وكولجايت- بالموليف أن تؤسس بيئة عمل والتي تسهل وظيفة فريق العمل، وتستغل مهارات ومعرفة المستخدمين، وتشجع الموظفين على اتخاذ القرارات، وتزويد الموظفين بعمل ذا مغزى أكثر (Ray & Norman,1999).

## ٢ - سياسات وممارسات الموارد البشرية المكتملة:

### Complementary Human Resources Policies and Practices

إن إعادة تصميم العمل لا يشكّل في ذاته نظام عمل الأداء العالي. وينطبق الحال كذلك على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة. إذ لا بد من توفر العناصر المساندة الأخرى لإدارة الموارد البشرية الضرورية لإنجاز الأداء العالي (Martha,1996). وتقترح عدّة دراسات مؤخراً بأنّ الأداء والرضاء سيبليغان أعلى مستوى عندما تدمج المنظمات تغييراتها في العمل - تصميم تدفق العمل مع الممارسات الموارد البشرية التي تشجع على تطوير المهارة ومشاركة الموظف (Varma et al. (b),1999).

### ☒ ممارسات التوظيف Staffing Practices:

تبدأ العديد من نظم عمل الأداء العالي بجذب التوجيهي العالي جداً وممارسات الاختيار. ويميل الجذب إلى أن يكون واسع ومركّز لكي يحصل على أفضل مجموعة من المرشحين التي يتم اختيارهم. ثم، باختيار الأفراد الماهرين مع القدرة على التعلّم بشكل مستمر والعمل بشكل تعاوني، ستحافظ المنظمات على تعويض الوقت والنفقات التي تم استثمارها في عملية الاختيار. فالموظفون الموهوبون يتطورون بسرعة أكبر وبوقت أقل. وفي أغلب الأحيان تحاول المنظمات على توفير المال من خلال الوظيفة السطحية من الاستئجار. وكنتيجة لذلك، ستخاطر المنظمات باستئجار الناس الخاطئين وتصرف مبالغ أكثر على التدريب والتوظيف، القطع، واستخدام البديل. وخصوصاً في المنظمات التي تحاول أن تبقى طرية (Lean)، ربما بعد دورة مؤلمة من التقلص، يمكن أن تكون نظم عمل الأداء العالي ذات أداة للأداء الفعال (Laurie et al.,1997).

وفي منظمة نيسان سميرنا (Nissan Smyrna)، ومنظمة جورجيا (Georgia) يتم سحب مقدمو طلبات الوظيفة المحتملين من مجموعة الأفراد الذين درّبوا على تقليل النفقات والذين يتلائمون للعمل في الفرق العالية الأداء. وفي المنظمات الأخرى، مثل ماسي بولوك، جنرال موتورز، ومعمل أغذية Gaines

المحبوب، يختار أعضاء الفرق زملائهم. وتعطي هذه الممارسة سيطرة الموظفين على القرارات حول زملاء عملهم وإقامة علاقات طيبة مع أعضاء الفريق الجدد وبسرعة (Stevens & Michael,1999).

### ☒ التدريب والتطوير Training and Development:

يركز التدريب مثل الاستقطاب والاختيار، على ضمان امتلاك الموظفين للمهارات المطلوبة لاستلام مسؤولية أعظم في بيئة عمل عالية الأداء. فعلى سبيل المثال، تقدم شركة مصاعد شنايدر (Schindler) ستون ساعة تدريب قبل تأجير وهي طريقة تقدم أمراً واختياراً في مثل مواضيع التوجيه، تاريخ الشركة، الأمان، وسياسات وإجراءات المعمل، وتقنيات الوقت المحدد. أن التدريب قبل التأجير هو الأساس الذي تم عليه بناء برنامج تدريب شركة شنايدر. ويجب تطوير التدريب المستمر أثناء سير العمليات، بناء الفريق، التشجيع، والتدريب الشخصي لنمى الفرد (Bohlander et al.,2001).

وبنفس الطريقة، يتلقى أعضاء فريق شركة زحل (Saturn) عدة منات من ساعات التدريب في شهرهم الأولى. ويركز التدريب على تقنية المهارات، حل المشكلة، والمهارات الشخصية. ويتطلب التأكيد على فريق العمل، المشاركة، والتحسين المستمر من الموظفين أن يُطوروا فهم أوسع لعمليات العمل التي يؤديها الأفراد الآخرون حولهم بدلاً من الاعتماد على معرفة وظائفهم الخاصة. ولإنجاز هذه المهمة، تستعمل المنظمات على نحو متزايد مفهوم تقاطع التدريب، أي تدريب الموظفين في الوظائف في مناطق وثيقة الصلة بملكهم. وقد طبقت الممرضات في الوحدة الولادية لنظام الصحة الأساسي هذا المفهوم لكي تسهل إمكانية إيجاد فريق العمل وتعاون ما بين الوحدات المختلفة؛ ويساعد الممرضات على رعاية تمييز مواقع الاضطرابات الذي تحدث في عدة وظائف ويسمح لهن باقتراح مناطق التحسين (Bohlander et al.,2001).

وما بعد التدريب الفردي، أسست شركة ايستمان الكيماوية (Eastman) عملية شهادة التدريب التي تساعد على ضمان تفاعل عملية الفرق السليمة من خلال سلسلة مراحل النضج. وتصدق الفرق على قدراتها لتوظيف المعرفة والمهارات في مناطق مثل توقعات الزبائن، تكييف العمل، والأمان. ولأن هذه المهارات يجب أن تُجدد بشكل مستمر، يتطلب من شركة ايستمان الكيماوية أن تراجع باستمرار كفاءات الفرق المصدقة المستوية بشكل دوري (Wayne,1998).

### ☒ التعويض Compensation:

أن القطعة (Piece) المهمة الأخرى من نظام عمل الأداء العالي هي الصيغة التعويضية. ولأن نظم عمل الأداء العالي تطلب العديد من الأشياء المختلفة من المستخدمين، فأنه من الصعب عزل المفهوم على حدة لدفع تلك الأعمال لكل شخص. وكنتيجة لذلك، تجرّب العديد من الشركات خطط التعويض البديلة. ومن أجل ربط العائد بالأداء، غالباً ما تتضمن نظم عمل الأداء العالي بعض أنواع حوافز الموظف. فعلى سبيل المثال، يرتبط معدل (١٠%) من طريقة دفع موظفين شركة زحل بأهداف الجودة والتدريب. وتركز الحوافز التنظيمية الأخرى مثل كسب الربح، المشاركة في الربح، وخطط ملكية أسهم الموظف، تركز على النتائج التي تفيد الموظفين والمنظمة سوية.

ويشير (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦) إلى أن الأجر والتعويض السليم، من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه، هو أجر يعوض الفرد العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه، فالإدارة التي تدفع أجر أو مكافئة بغض النظر عن أداء الفرد العامل سوف تخسر، كما أن الموظف الذي يستلم مكافئة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافئات.

هذا المبدأ بسيط في ظاهره إلا أن تحقيقه صعب، وهو ينطبق ليس فقط على الأجر، بل على كل المكافآت التي تمنحها وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط. وفيما يلي أهمها (برنوطي، ٢٠٠١):

✚ تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة للمنظمة: ولهذا تستند الأنظمة السلعية على نتائج عملية تقييم للوظائف Job Evaluation تحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة.

✚ تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف: ولهذا، تستند الأنظمة السلعية على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء Performance Evaluation الفعلي لكل فرد وتستخدم نتائجها لتحديد العلاوات والمكافآت التي يستحقها.

✚ اعتماد أنظمة مشاركة بالأرباح أو حقوق للحصول على أسهم في المنظمة: وهي صيغة تستخدمها الكثير من المنظمات الكبرى لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالأرباح التي يسهم في تحقيقها فعلاً.

ونود أن نشير هنا، إلى وجود العديد من الطرائق للدفع التعويضات التي من الممكن مناقشتها كما هو الحال في نظم خطة Scanlon، خطة Rucker، وخطة Improshare، وخطة جانت وخطة فردريك تليير وطريقة أمرسون وطريقة راون وغيرها من الطرائق المستخدمة في دفع التعويضات. حيث تم استخدامها من قبل شركات عدة مثل شركة TRW، وشركة ويرهاوزير، وشركة Xaloy لإنتاج إقتراحات الموظف وتكافئهم للمساهمات إلى معدل الإنتاج.

فعلى سبيل المثال سوف نناقش خطة سكانلون (Luis & Baiin, 1992):

تهدف هذه الخطة إلى تشجيع روح العمل الجماعي، الذي يحقق خفض التكاليف بحيث يفيد كافة العاملين من الوفورات التي تتحقق والتمثلة بشمول كافة العاملين في المكافآت التي توزع عليهم، وتوفير الحوافز المتوقعة على تحقيق الكفاية في المنظمة فضلاً عن تحقيق الزيادة في الأرباح الناتجة عن زيادة الكفاءة بسبب سهولة إدخال التحسينات في العمل واستخدام الأجهزة والمعدات المتطورة والذي يرجع للحماس الجماعي.

وبموجب هذه الخطة سيتم تكوين لجان من الإدارة والأفراد العاملين للمشاركة والبحث عن الوسائل الممكن تطبيقها لرفع الكفاءة الإنتاجية، وعندما تكون هناك زيادة في الإنتاجية أو انخفاض في التكاليف، يتم على ضوء ذلك توزيع الزيادة على جميع الأفراد العاملين في المنظمة والإدارة.

مثال على ذلك :-

باعث إحدى الشركات التسويقية منتجات/ حقائب جلدية وحققت أرباح بمقدار (١٠٠٠٠٠٠) مليون دينار علماً أن التكلفة المبدولة في الصنع / الإنتاج / الحقائب الجلدية هي بنسبة ٤٥% وإذا تمكنت المنظمة من خلال تطبيق أساليب الكفاية في العمل من خفض التكلفة بنسبة ٤٠% من قيمة المبيعات. فما هي المكافأة التي يمكن أن يحصل عليها كل من الإدارة والأفراد العاملين لديها؟

الحل :-

التكلفة قبل استخدام أساليب الكفاية = نسبة التكلفة × قيمة الأرباح

$$= ٤٥\% \times ١٠٠٠٠٠٠ = ٤٥٠,٠٠٠ \text{ دينار.}$$

التكلفة بعد استخدام أساليب الكفاية = نسبة التكلفة × قيمة الأرباح

$$= ٤٠\% \times ١٠٠٠٠٠٠ = ٤٠٠,٠٠٠.$$

قيمة المكافأة = التكلفة قبل الاستخدام - التكلفة بعد الاستخدام

$$= ٤٥٠,٠٠٠ - ٤٠٠,٠٠٠ = ٥٠,٠٠٠ \text{ دينار.}$$



وربما تدمج نظم عمل الأداء العالي خطط دفع المهارة الأولية أيضاً. وبطريقة دفع الموظفين على أساس عدد مهارات العمل المختلفة التي لديهم، تأمل المنظمات مثل **Canada Shell**، و **Nortel Networks**، إلى خلق قاعدة المهارة الواسعة بين الموظفين ومجال أكثر مرونة من الناس للإدارة بين الوظائف المترابطة. وكلتا هذه النوعيات هي مفيدة في بيئة عمل عالية الأداء وقد تبرر النفقة الإضافية في التعويض. وقد جربت شركة **Honeywell** مفهوم "رأس المال الداخلي **Intracpital**" وهو عبارة عن مجموعة من أموال الموظفين التي يمكن أن تصرف على التحسينات الكبيرة إذا لبت الشركة الأهداف الربحية (Kim & Kenneth,1999).

وبالإضافة إلى ربط الدفع بالأداء، تستند نظم عمل الأداء العالي أيضاً على مبدأ مذهب المساواة. ولتعزيز هذا المبدأ في اثنان من معامل شركة **Monsanto** التي تستعمل نظم العمل العالية الأداء، ألغت مؤخراً خطة تعويض إدارة لكل ساعة إضافية واستبدلته بأجور القوة العاملة (Robert Donald,1995). أن خطة الدفع المفتوحة، حيث يعرف كل شخص ما يعمله الآخرون، وهي ميزة أخرى من نظم التعويض تُستعمل لخلق بيئة أكثر عدالة والتي تُشجّع تدخل والتزام الموظف.

### ٣- عمليات الإدارة وقيادتها **Management Processes and its Leadership**:

تظهر قضايا القيادة في عدة مستويات بنظم العمل العالية الأداء. ففي مستوى المدير التنفيذي من الضروري أن يكون هناك دعماً واضحاً لبيئة عمل الأداء العالي، وللتغييرات في الثقافة التي قد ترافق هذه البيئة، ولتعديل عمليات العمل الضرورية لدعم التغيير.

ووجدت المنظمات مثل فنادق **Doubletree**، وأمريكان أكسبريس، و **Reebok** الدولية بأن النجاح لأي نظام عمل عالي الأداء يعتمد على التغيير الأول لأدوار زعماء الفريق والمدراء. ومع الطبقات الأقل من الإدارة والتركيز على منظمة أساسها الفريق، فإن دور المدراء والمشرفين يختلف جوهرياً في بيئة نظم العمل العالية الأداء. يُنظر إلى المدراء والمشرفين على أنهم مدربون، يسهلون العمل، وموحدّين لجهود الفريق (Haevey,1998).

وبدلاً من فرض طلباتهم أوتوقراطياً على الموظفين والمراقبة المباشرة للتأكيد على امتثال العمال، يمتلك مدراء نظم عمل الأداء العالي مسؤولية لاتخاذ القرارات مع المستخدمين. ومن الطبيعي، أن مصطلح "المدير" يستبدل بمصطلح آخر "قائد الفريق". وفي عدد متزايد من الحالات، تشترك القيادة بين أعضاء الفريق. فعلى سبيل المثال، في شركة **Kodak** يتناوب قادة الفريق في المراحل المختلفة في تطوير الفريق. وبدلاً عن ذلك، يلعب الأفراد المختلفون أدوار القيادة الوظيفية متى ما تم طلب خبرتهم المعينة.

### ٤- تقنيات المعلومات الداعمة **Supportive Information Technologies**:

يجب أن تضاف تقنيات المعلومات والاتصال إلى إطار نظم عمل الأداء العالي. حيث تخلق تقنيات الأنواع المختلفة بناءً تحتها للاتصال وتقاسم المعلومات الحيوي إلى أداء تجارة الأعمال. على سبيل المثال، تعرف شركة فيديريال إكسبريس، باستعمالها لتقنية المعلومات لتوجيه طريق الرزم. ويساعد نظام سير الموظفين في مراقبة كل رزمة، والاتصال بالزبائن، ويميز ويحل المشاكل بسرعة، واستخدمت صناعات **Sally** في أورلندو، فلوريدا، تقنية المعلومات لتعيين الموظفين في فرق المشروع المختلفة. وتتخصص الشركة في عمل "الدمى المتحركة"، جمع من الأسلاك ومطاط التي تستعمل لصناعة ألعاب الدمى كما في أفلام كارتون دزني **Disney**. ويوظف الصنّاع في عمل صناعات شركة سالي في عدة فرق المشروع. وتم تطوير نظام حاسوبي متطور من قبل الشركة يساعد على وضع ميزانية وتعقيب وقت الموظف الذي يقضى في المشاريع المختلفة (Bohlander et al.,2001).

ولكن تقنيات المعلومات لا يلزم أن تكون تقنية متطورة دائماً. ويحدث أغنى اتصال عندما يكون الاتصال وجهاً لوجه. إن النقاط المهمة هي إن نظم عمل الأداء العالي لا تستطيع النجاح بدون اتصالات مناسبة ودقيقة. (راجع مبدأ تقاسم المعلومات) ومن الطبيعي إن تركز المعلومات على مركزية خطة وأهداف العمل، وحدة ونتائج تشغيل الشركات، والمشاكل والفرص الأولية، وأداء المنافس (Keith,1998).

ويشير (Bohlander et al.,2001) إلى أن كل هذه الممارسات تسلط الضوء على القطع (Pieces) الفردية لنظام العمل الأداء العالي. إذ يساعد التخطيط الجيد للتأكيد بان كل القطع تطابق وتترابط

بالأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة. ويخلص الشكل (٦) الترابط الأفقي والعمودي المطلوب لملائمة نظم عمل الأداء العالي معاً.

### ١- ضمان الموائمة الأفقية Ensuring Horizontal Fit:

تحدث الموائمة الأفقية عندما تتكامل وتعزز العناصر الداخلية لنظام العمل أحدهما الآخر. فعلى سبيل المثال، نظام اختيار النسبة الأولى قد يكون غير مفيد إذا لم يعمل بالارتباط مع نشاطات التطوير والتدريب. وإذا كان برنامج التعويض الجديد يعزز السلوك الذي يعارض مباشرة إلى الأهداف المعروضة في تخطيط الأداء، وسيعمل العنصران في مواقف مختلفة.

وهذه الطبيعة الحقيقية للنظم. وتؤثر التغييرات في عنصر واحد على كل المكونات الأخرى. ولأن القطع كلها مترابطة، ربما لا يكون تأثير لنظام التعويض الجديد على الأداء إذا تم تطبيقه بمفرده. وتعني الموائمة الأفقية اختبار للتأكد من أن كل ممارسات الموارد البشرية، تصميمات العمل، عمليات الإدارة، والتقنيات التي تكمل أحدهما الآخر. ومن خلال تداخل العمل وممارسات الموارد البشرية في مركز نظام الأداء العالي الفعال (Bohlander et al.,2001).

### ٢- بناء الموائمة العمودية Establishing Vertical Fit:

لإنجاز الموائمة العمودية، يجب أن تدعم نظم عمل الأداء العالي أهداف وإستراتيجيات المنظمة. وهذا المفهوم يبدأ بتحليل ومناقشة التحديات التنافسية، القيم التنظيمية، واهتمامات الموظفين والنتائج في بيان الإستراتيجيات التي تنجزها المنظمة (Patrick et al.,1998).

وعلى سبيل المثال، تستخدم شركة (Xerox) عملية التخطيط المعروفة باسم "الإدارة للنتائج-Management for Results" التي تبدأ ببيان قيم وأولويات الشركات. وهذه القيم والأولويات هي التي تؤسس أهداف المنظمة لمدة ثلاثة أو خمسة سنوات. تؤسس كل وحدة عمل أهداف سنوية مستندة على هذه الأهداف، وتتعاقب العملية خلال كل مستوى من مستويات الإدارة. وفي النهاية، كل موظف ضمن شركة Xerox لديه "خط الرؤية" الواضح لقيم وأهداف المنظمة ولذا يمكن أن يرى الموظف كيفية تأثير الجهد الفردي (Van & Werner,1997).

وتساعد هذه الجهود لإنجاز الملائمة العمودية في التركيز على مساعدة تصميم نظم عمل الأداء العالي على الأولويات الإستراتيجية. وتؤثر الأهداف التالية نحو احتواء الكلفة، تحسين الجودة، خدمات الزبائن، وسرعة التسويق المباشر على مهارات الموظفين والمهارات الضرورية الناجحة. وليست الكلمات نحو "الاحتواء"، "المرونة"، "الكفاءة"، "حل المشكلة" و"فريق العمل" هي كلمات متحجرة. فهي مترجمة مباشرة من المتطلبات الإستراتيجية لمنظمات اليوم. وقد صممت نظم عمل الأداء العالي لربط مبادرات الموظف إلى تلك الإستراتيجيات (Bohlander et al.,2001).

الشكل (٦) تحقيق الملائمة الإستراتيجية

**Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12<sup>th</sup> ed., south-Western College Publishing, P:686.**

سابعاً- تدشين نظام عمل الأداء العالي:

### High Performance Work System Implementation

أن المفتاح الأساسي للتطبيق الناجح لنظام عمل الأداء العالي للمنظمة هو التواصل الدقيق بين أهداف وعمليات ونتائج نظام عمل الأداء العالي في كافة أنحاء المنظمة. فالإتصال مهم جداً لنجاح تطبيق نظام عمل الأداء العالي، وفقاً لنتائج المسح الذي أجرته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) من المدراء والمستشارين لتمييز العوامل الحاسمة التي يمكن أن تصنع أو تكسر نظام عمل الأداء العالي كما وصفها (Bohlander et al, 2004)، وتوضح نتائج المسح، المبينة في الجدول رقم (٣)، بأن الإتصال هو العامل الحاسم في تطبيق نظام عمل الأداء العالي الناجح.

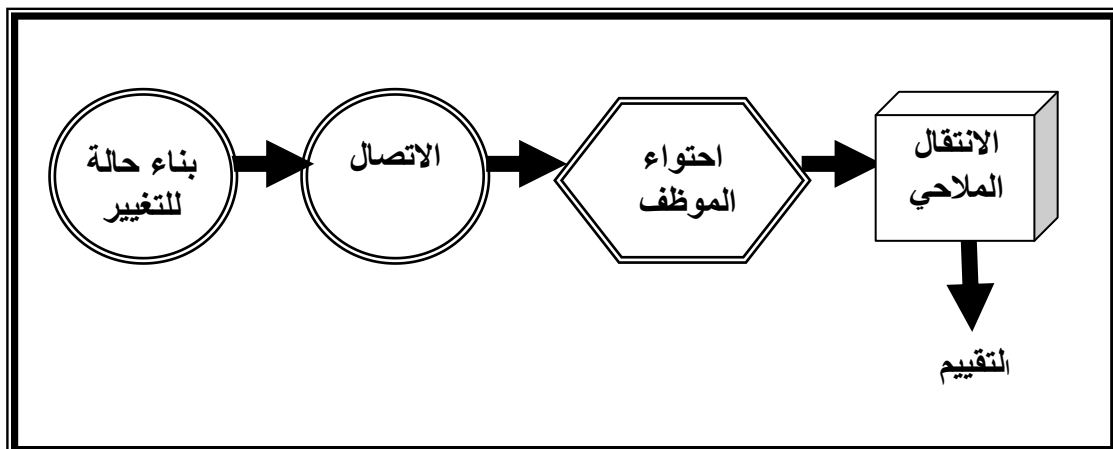
الجدول (٣)

نتائج مسح الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير - العوامل المهمة لتطبيق نظام عمل الأداء العالي الناجح

ت	العوامل المهمة لتطبيق نظام عمل الأداء العالي الناجح
١	صنع حالة كاملة للتغيير ترتبط باستراتيجية عمل الشركة.
٢	التأكد من أن التغيير يقع تحت سيطرة المدراء المباشرين والإدارة العليا.
٣	تخصيص مصادر كافية ودعم جهود التغيير.
٤	الضمان المبكر والإتصال الخارجي.
٥	التأكد من أن مفهوم روح الفريق مُطبّق في السياق المنظمي الشامل.
٦	تأسيس الطرق لقياس نتائج التغيير.
٧	التأكد من وجود استمرارية في القيادة وزعامة المدير.

Source; Bohlander, G., & Snell, S. (2004). "Managing human resources" 13<sup>th</sup> ed. Mason, OH: Thomson/South-Western. P:703.

أن معرفة كون الإتصال هو عنصر أساسي في التطبيق الناجح لنظام عمل الأداء العالي، يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار لضمان وعي كل أصحاب المصالح في المنظمة بالتغييرات التي ستحدث قبل ذلك، وأثناء وبعد تطبيق النظام أنظر الشكل (٧). ويصف (Bohlander et al, 2004) خلاصة المستوى العالي لعملية تطبيق نظام عمل الأداء العالي التي تشمل خمس خطوات (لخصت في الجدول رقم (٤)) لمحاولة حل قضايا الإتصال.



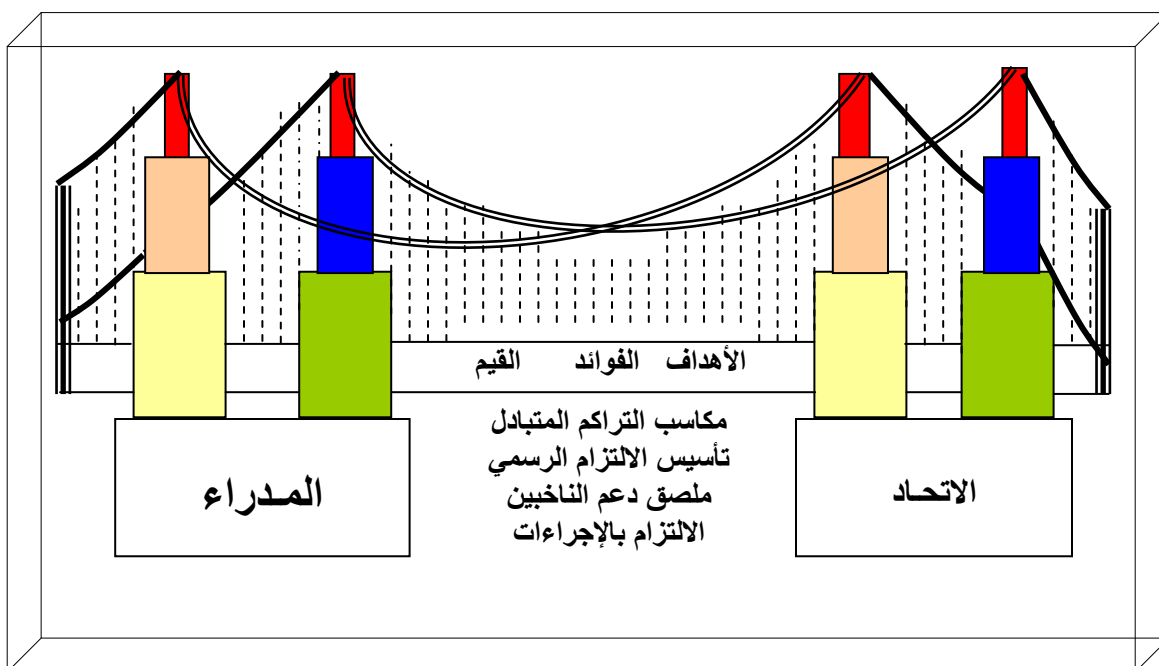
Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12<sup>th</sup> ed., south-Western College Publishing, P:687.

## الجدول (٤) عملية تطبيق نظام عمل الأداء العالي

ت	آليات تطبيق نظام عمل الأداء العالي
١	بناء حالة الأعمال للتغيير- يجب على المنظمات أن تُجد طريق لإقناع الموظفين بالتغييرات الضرورية والمفيدة.
٢	تأسيس خطة الاتصالات- يجب على المنظمات أن تُخلق قنوات اتصالات مزدوجة لكي تتمكن الإدارة والموظفون من القدرة على الاشتراك في المعلومات.
٣	احتواء الموظفين- يجب أن تضمن منظمات بأن الموظفين يفهمون التغييرات وأن تنظر إليهم بعين "الريح المتبادل" لكل من المنظمة والموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تحصل المنظمات على الصفقة والالتزام من الموظفين بضمن التطبيق الناجح. أنظر الشكل (٨).
٤	إتباع الانتقال إلى نظام عمل الأداء العالي- بعد تكملة التصميم وتوصيل كل المنافع بشكل واضح إلى كل المنظمة، يحدث تطبيق نظام عمل الأداء العالي.
٥	تقييم نجاح النظام- بعد التطبيق، يجب على المنظمة أن تقيم النظام بشكل مستمر. ويجب أن يشمل التقييم تحديد تطبيق النظام كما تم تصميمه، وإدارته كما تم تصميمه، وتلبية الأهداف التي من أجلها تم تصميم هذا النظام.

Source; Bohlander, G., & Snell, S. (2004). "Managing human resources" 13<sup>th</sup> ed. Mason, OH: Thomson/South-Western. P: 704-710.

وكما تُشير الخطوات الثلاثة الأولى، فإن العملية المُلخصة في الجدول رقم (٤) تحاول بناء عملية تطبيق تتركز على الاتصال. أما الخطوة الرابعة (الانتقال) فهي استعمال النظام بعملية بسيطة إذا تم تصميم نظام عمل الأداء العالي وتأدية خطوات العملية الثلاثة الأولى بشكل صحيح. وتُشمل الخطوة الأخيرة في العملية التقييم الثابت لنظام عمل الأداء العالي لضمان تلبية الأداء لحاجات المنظمة (Brown,2006).



الشكل (٨) بناء التعاون في الاتحادات

Source: Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12<sup>th</sup> ed., south-Western College Publishing, P:690.

## ثامناً- تأثير أنظمة عمل الأداء العالي HPWS:

### Impact of High-Performance Work System

هناك العديد من الدراسات لخصت آثار HPWS الإيجابية وهناك دراسات أظهرت الأثر السلبي كما في

الدراسات الآتية (Armstrong,2009):

١- دراسة قسم العمل في أمريكا ١٩٩٣: في استطلاع شمل ٧٠٠ منظمة وجدت أن المنظمات التي تستخدم تطبيقات تحفيز الموارد البشرية تظهر أداء عالي للمساهمين وللعائد الكلي على رأس المال.

٢- دراسة Jeffrey King,1995: أجريت هذه الدراسة على ١٠٠٠ شركة في الولايات المتحدة وقد كشفت أن ٦٠% منها تستخدم على الأقل واحد من التطبيقات التي تزيد من مسؤولية العاملين وبالتالي تزيد من إنتاجية العاملين وسجلت ٧٠% منها تحسين الجودة. وقد اختبرت هذه الدراسة أثر استخدام واحد من هذه التطبيقات. ودراسة لـ ١٥٥ منظمة تصنعية قدمت برامج رسمية للتدريب أظهرت أن إنتاجيتها ازدادت بمعدل ١٩% عن الشركات التي لم تستخدم هذا التطبيق. وقد راجع ٢٩ دراسة حول آثار تطبيقات العمل على الإنتاجية وقد حددت ١٤ أثر إيجابي على الإنتاجية. وقد لاحظ أن بعض تطبيقات العمل قد تكون لها آثار محدودة ما لم تكون عناصر أساسية في دعم أنظمة العمل. وقد استنتج بأن الأنظمة الشاملة لتطبيقات العمل مرتبطة جداً مع الأداء القوي للمنظمات ومن ثم لاحظ أن طبيعة العلاقة بين تطبيق العمل ذو الأداء العالي والإنتاجية غير الواضحة.

٣- دراسة Ulrich, Beatty,Varma,1999: نظمت هذه الدراسة استطلاع على ٣٩ منظمة لاختبار فاعلية مبادرات الأداء العالي. وقد أظهرت النتائج بأن HPWS يعتبر مبادرة أساسية للمنظمات القوية والتي نجحت دائماً عن القوة. وقد سجلت الدراسة أن HPWS للمنظمات له أثر فاعل على الأداء المالي ويخلق ثقافة تغيير إيجابية في المنظمة ويخلق درجة عالية في عملية الاتصال داخل المنظمة. وأن استخدام العوائد غير المالية والتي تكون على أساس الفرق وليس الأفراد تحسن الأداء بشكل ممتاز كما كانت العوائد للأفراد تحسن من قدراتهم.

٤- دراسة Berg, Bailey,Appelbaum,2000: أجريت هذه الدراسة على ٤٤٠٠ عامل في ٤٤ منظمة تصنعية. وقد وجدت الدراسات التالي: في صناعة الفولاذ تنتج HPWS آثار إيجابية على الأداء. وفي صناعة الإلكترونيات الطبية نعم وجدوا بأن استخدام HPWS بمدى واسع يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي والكفاءة الإنتاجية والجودة. وكان أثر HPWS على الأفراد العاملين هو تحسين الثقة من خلال المشاركة في السيطرة وتشجيع المساهمة. وتحسين العوائد المتميزة لتشجيع العاملين على استعمال مهارات وإبداعهم ومعارفهم وتحقيق الاستغلال الذاتي، وتحسين التزام المنظمات أيضاً من خلال توفير فرص المشاركة والتحفيز التي تحسن من العلاقات التنظيمية والرضا الوظيفي عن المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرار. وكننتيجة أجمالية فإن HPWS لها خصائص جوهرية تساعد على امتلاك استغلال ذاتي في عملية اتخاذ القرار على المستوى الوظيفي وعلى زيادة التواصل والاتصالات مع الأفراد خارج المجموعات وهي بالتالي تحسن من مستوى الرضا والالتزام المنظمي.

٥- دراسة Ashton,Sung,2005: أجريت هذه الدراسة على ٢٢٤ شركة بريطانية تضمنت عشر حالات دراسية. وكان هدفها هو دراسة العلاقة بين تبني بعض التطبيقات ومدى المخرجات المنظمة. وقد ذكرت الدراسة ٣٥ شركة تطبق الـ HPWS من خلال ثلاث عناوين رئيسية وهي تطبيقات الاحتواء العالي، وممارسات الموارد البشرية وممارسات الالتزام والعوائد. وقد أثبت البحث بأن تبني HPWS مقاس بعدد من التطبيقات يرتبط بالأداء المنظمي. وتبني تطبيقات أكثر كحزمة تعطي اشتراك والتزام أكبر للعاملين وفاعلية أكبر في البرامج التدريبية وفرص العمل.

٦- دراسة Jeff Ericksen,2007: نظم هذا البحث في ١٩٦ شركة صغيرة لاختبار الفرضيات التالية أن HPWS تخلق ميزة للموارد البشرية من خلال انسجام الخصائص الرئيسية للعاملين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومن خلال تبني خصائص العاملين للاستجابة للظروف الإستراتيجية الجديدة. وهذا يتم من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب وعمل الأشياء الصحيحة عند حدوث أي تغييرات في الموقف. وأظهر البحث أن هناك علاقة إيجابية قوية بين انسجام قوى العمل ونمو المبيعات عندما يكون التكيف عالي.

## المبحث الثاني- النماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي

منذ زمن طويل ولعدة عقود، طوّر الباحثون مفاهيم فعّالة جداً لاختبار مدى ارتباط السلوكيات والممارسات ضمن المنظمات مع أداء عمل (Flood et al.,2008). ويشير البحث ( New Models of High Performance Work Systems The Business Case for Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems,2008) إلى مقترح عامّ وهو أن معظم شركات الأداء العالي التي تتنافس بنجاح على أساس مستويات معدل الإنتاج والإبداع تميل إلى امتلاك أنظمة الإدارة الفعّالة والشاملة الأكثر تطوّراً أيضاً. ولو اخترنا هذا المقترح، سنجد أن مفهوم أنظمة عمل الأداء العالي يزوّد وسائل مفيدة لوصف وتوضيح الاختلافات الملحوظة في سلوك موقع العمل بين منظمات الأداء العالي ومنظمات الأداء العادي. ودعنا نبسط الأمر، فنقول إن أنظمة عمل الأداء العالي هي رزمة من ممارسات وسياسات العمل التي توجد على نطاق واسع في منظمات الأداء العالي.

ووصف التقرير أثناء اختياره لأنظمة عمل الأداء العالي الموجود في شركات التصنيع والخدمات التي تعمل في أيرلندا، كيفية ارتباط هذه الممارسات مع إنتاجية العمل، تجديد الخدمة والمُنتج، وحالة الموظف. واعتمدت لجنّتي المركز الوطني للشراكة والأداء وسلطة المساواة، على بناء التقرير وفق نتائج البحث السابق الذي أجرته منظمة (NCP) التي اختبرت العلاقة بين ممارسات الإدارة ونتائج أداء العمل (Flood,2005).

كما اقترح البحث ( New Models of High Performance Work Systems The Business Case for Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems,2008) ومن خلال استعمال مجموعة ممارسات الموارد البشرية، بضمنها الاستخدام الشامل للموظف وإجراءات الاختيار والتعويض وأنظمة إدارة الأداء، وتقاسم المعلومات، والاحتواء وتدريب الموظف الشامل، التحسين والتطوير والاحتفاظ بالقوة العاملة الموهوبة والمحفزة ( Arthur,1994;Batt,2002;Becker & Gerhart,1996; Datta et al.,2005; Guthrie,2001;Huselid,1995;Huselid & Becker,1996;Jones & Wright,1992; MacDuffie,1995; United States Department of Labour, 1993). ويُشار إلى ممارسات الموارد البشرية عادةً باسم الاحتواء العالي (Guthrie,2001)، الالتزام العالي (Arthur,1994)، أو أنظمة عمل الأداء العالي (Datta et al.,2005;Pfeffer,1994,Huselid, 1995).

### أولاً- إدارة المورد البشري الإستراتيجي:

إنّ الموضوع الأول الذي تم اختياره في البحث الموسوم بـ ( New Models of High Performance Work Systems The Business Case for Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems,2008) هو إدارة المورد البشري الإستراتيجي (Flood et al.,2008). وكان هذا الموضوع البؤرة التقليدية لبحث أنظمة عمل الأداء العالي، وفي حالات كثيرة يُستخدم مصطلح إدارة المورد البشري الإستراتيجي بشكل متبادل مع أنظمة عمل الأداء العالي. وعموماً ينظر إلى إدارة المورد البشري الإستراتيجي على أنها مجموعة ممارسات المورد البشري المُترابطة التي تشمل ملاك الموظفين وإدارة الأداء والمكافأة والتدريب والتطوير والاتصال والمشاركة. أما الموضوع المشترك في أدبيات إدارة المورد البشري الإستراتيجي فهو مجموعة الممارسات التي تزوّد الموظفين بالمهارات والمعلومات والحافز وحرية العمل، التي تنشأ في القوة العاملة والتي تعتبر مصدر الميزة التنافسية. واختبرت الدراسة البارزة للأستاذ (Huselid,1995) العلاقة بين استعمال أنظمة عمل الأداء العالي وأداء الشركة. وكان اكتشافه الرئيس أن الاستخدام العظيم لهذه الأنواع من ممارسات إدارة المورد البشري الإستراتيجي يرتبط بالدوران المتناقص والمستويات العالية لمعدل الإنتاج والربحية. وبنفس الطريقة، سلط الأستاذ (Flood,2005) الضوء على المنافع الاقتصادية المرتبطة بممارسات العمل العالية الأداء في إدارة الأفراد، الاحتواء الموظف، والتدريب والتطوير.

<sup>٢</sup> ( في تقريره، صنّف الأستاذ (Flood,2005) المناطق الرئيسية الثلاث كاربعة مكونات من ناحية ملاك الموظفين وإدارة الأداء والمكافأة والتدريب والتطوير، والاتصال والمشاركة.

## ثانياً- شراكة موقع العمل

لقد وصف الأستاذين (Guest & Peccei,2001) مفهوم الشراكة على أنه جهد مشترك من قبل المالكين والمدراء لخلق بيئة يأخذ فيها الموظفون حصة نفسية هامة في نجاح المنظمة. ويتم انجاز هذا الأمر من خلال بناء مستويات عالية للارتباط، الالتزام، والاحتواء في المشروع. وتتعتمد فلسفة الشراكة على الموظفين والإدارة للتركيز على الأهداف والاهتمامات المشتركة بدون زحزحة المواقع المختلفة فعلاً في القضايا المعينة (Guest & Peccei, 2001). وفي حد ذاتها، تمثل الشراكة فلسفة التكامل والدعم، مع الابتعاد عن المواقع والامتيازات المتعارضة (Martinez Lucio & Stuart,2002). ويناقش الأستاذ (McCartan,2002) القيم الأساسية التي تناصر فلسفات الشراكة: كالثقة والاحترام المتبادل، رؤية مشتركة لتبادل المعلومات المستمر المستقبلي، أمن التوظيف، واتخاذ القرارات المتفرقة. وبرهنت الشراكة على زيادة معدل الإنتاج، ورفع الجودة، وتوفير القوة العاملة المحفزة جداً، وعدم الغياب (Roscow & Casner-Lotto,1998)، والتي تؤدي إلى الدرجات الأعلى من التعاون والمعرفة، التي تبني رأس المال الاجتماعي في النهاية. وقدم الأستاذ (Guest and Peccei,2001) إطار لتحليل الشراكة، ويؤكد على مبادئ وممارسات ونتائج الشراكة. وباستخدام بعض العينات من ٥٤ إدارة وموظف بريطاني، اكتشفا وجود صلة بين مبادئ الشراكة ومواقف الموظف والممارسات والسلوك. وتدعم نتائجهما الأطروحة القائلة بان المكاسب المتبادلة قابلة للإنجاز في شراكات إدارة العمل.

## ثالثاً- التنوع والمساواة

يُنظر إلى مستوى السياسة العامة ومستوى المشروع، والسياسات التي تُروجُ لمساواة الفرصة وتتوافق مع التنوع على أنه الدور الرئيس في تعبئة قوة عمل متنوعة جداً. وهذه قضية مهمة جداً في أيرلندا، حيث تم تطوير قوة العمل إلى مستوى لم يسبق له مثيل من التنوع يُنجم عن زيادة هامة في نسبة مشاركة النساء، بالإضافة إلى الأرقام القياسية من الهجرة الداخلية من الدول الأوروبية وغير الأوروبية (Flood et al.,2008).

ووصف كل من (O'Connell and Russell,2005) المنافع المباشرة للمستخدمين (على سبيل المثال، من خلال تقليل الإجهاد المتعلق بالعمل)، وسياسات المساواة والتنوع التي تفيد المنظمة أيضاً من ناحية إشباع الوظيفة المتزايد والالتزام التنظيمي الكبير بين الموظفين. ووجد (Kochan et al.(2002) and Yasbek (2004) أن تنوع الجنس له تأثيرات إيجابية على الأداء. ومميّز الأستاذ (Monks,2007) مدى منافع الموظف والعمل المرتبط بأنظمة المساواة والتنوع، الذي يشمل تقليل الغياب ودوران الموظفين، وتحسين علاقات الموظف والإبداع وتجديد موقع العمل. ووجد الأستاذ (Monks,2007) بأن النجاح يعتمد على مبادرات التنوع والمساواة كثيراً وعلى مدى تكاملهم مع إستراتيجية وثقافة المنظمة، لكي يحددوا الطريق الذي يُنجز فيه عمل المنظمة وعمل مستخدميها الفرديين.

## رابعاً- العمل المرن

تعتبر ممارسات العمل المرن عموماً إحدى عوامل جذب المنافع بما فيها إرضاء الموظف المتزايد، حسن الاحتفاظ بالموظفين وخفض الدوران، وزيادة معدل إنتاج الموظف وتحسين السمعة التنظيمية. وقدم (Dex & Smith,2002) مراجعة مفيدة من الأدب على تأثيرات الترتيبات العاملة العائلية في المملكة المتحدة. حيث وجد أن اتفاقية سياسات صداقة العائلة تتعلق بالعمل في البيت ورعاية الطفولة المرتبطة بالترتبات الموظف الماهر. وأيضاً وجد الأستاذ (Shepard,1996) أن ممارسات العمل المرن أدت إلى زيادة في معدل الإنتاج.



## خامساً - دراسة تمهيدية للنماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي

تتناول هذه الفقرة مدى ارتباط ممارسات الإدارة مع أداء العمل. وباستخدام ثلاثة إجراءات مهمة للنتائج (إنتاجية القوة العاملة، إبداع القوة العاملة، ودوران العمل)، ومدى التأثيرات الفريدة والمتناسقة لتشكيلة واسعة من سياسات وممارسات الإدارة، عبر أربع مناطق موضوعية وهي (إدارة المورد البشري الإستراتيجي، شراكة موقع العمل، المساواة والتنوع، والعمل المرن).

### ١ - إنتاجية العمل

تُعرفُ عموماً إنتاجية العمل على أنها "المخرجات الكلية مقسمة على مدخلات العمل". ويُشيرُ إلى مدى الناتج الذي يخلقه رأس المال البشري للشركة بشكل كفاءة. وفي هذا البحث، أُستخدم الإيراد لكل موظف كمقياس لإنتاجية اليد العاملة. وتم جمع بيانات آخر تخمينات المبيعات الكلية والتوظيف الكلي عن طريق المدير العام واستبيانات الموارد البشرية.

### ٢ - إبداع القوة العاملة

هي طريقة مفيدة لقياس أداء القوة العاملة، من ناحية قدرة الشركة على توليد الدخل بشكل كفاءة خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة. ويعمل إبداع القوة العاملة باستخدام بيانات على عدد الموظفين وعائد المبيعات وأجوبة السؤال المطروح: "كم نسبة مبيعات منظمتك الكلية من (الدوران) الذي يأتي من المنتجات أو الخدمات المقدمة خلال الشهر ١٢ السابقة؟" وتتضاعف الإجابة على هذا السؤال بالمبيعات الكلية لإنتاج تخمين دخل المبيعات المتولد بالمبيعات الجديدة. ويقسم رقم المبيعات على عدد الموظفين للحصول على قياس إبداع القوة العاملة. إشارة لكل مبيعات الفرد المشتقة من المنتجات أو الخدمات المقدمة مؤخراً.

### ٣ - دوران العمل

يمكن اعتبار نسب دوران العمل كمؤشر مهم ومفيد لحالة الموظف في الشركة. وفي هذا البحث، يمكن استنتاج إجراء نسب دوران العمل من الإجابة على السؤال التالي: "الرجاء تخمين نسبة دوران مستخدمك السنوية الطوعية (نسبة مئوية تُغادر منظمتك طوعاً)". وتم طرح هذا السؤال مُفصلاً لكل أصناف الموظفين (المجموعة الأولى التي شملت الإنتاج، الصيانة، الخدمة وموظفي الوظائف الكتابية؛ والمجموعة الثانية التي شملت المدراء التنفيذيين والمدراء والمشرفين والمحترفين، والتقنيين). وتم احتساب معدل مرجح هذه التخمينات المنفصلة لتمثيل النسبة المتوسطة العامة لدوران العمل لكل شركة.

سادساً- النموذج الأول لأنظمة عمل الأداء العالي- الأداء العالي خلال إدارة المورد البشري

### الإستراتيجي

إن نموذج أنظمة عمل الأداء العالي الأول الذي تم اختباره هو نموذج إدارة المورد البشري الإستراتيجي. وأسست بيانات بحث جمعية (NCPP 2004) العلاقة بين إدارة المورد البشري الإستراتيجي وقياسات الناتج التي تشمل الربحية، الإبداع، دوران العمل وإنتاجية العمل.

## سابعاً- النموذج الثاني لأنظمة عمل الأداء العالي – الأداء العالي من خلال إدارة

### المورد البشري الاستراتيجي والشراكة

في الدراسات السابقة للشراكة، لا يوجد هناك دليل على وجود علاقة بين الشراكة ومستويات أداء العمل (أما إيجابي أو سلبي) يعتمد على بيئة تحتوي على ممارسات إدارة المورد البشري الاستراتيجي. وعلى نفس النمط، لم تهتم الدراسات السابقة لإدارة المورد البشري الاستراتيجي (والبحث العام على أنظمة عمل الأداء العالي)، بالشراكة إلا جزء قليل.

وكما ناقش الأستاذ (O'Connell, 2003)، أن الاحتواء العالي أو ممارسات الأداء العالي للمورد البشري هي مركز فكرة "الشراكة". وتدلُّ الشراكة على فلسفة التعاون أو الدعم بين الإدارة والموظفين لغرض حلّ وتوظيف المشكلة التنظيمية. وطبقاً لـ (O'Connell)، تُشيرُ الشراكة إلى تصميم منظمة يعتمد مركزها على الموظف. والطريق الأفضل للتفكير بممارسات المورد البشري العالية الأداء هي توظيف أو تطبيق فلسفة الشراكة. ومثلما وصف الأستاذ (O'Connell)، فقد وصف المؤلفون الآخرون في أدبيات إدارة المورد البشري الاستراتيجي (مثلاً: الأستاذ Guthrie, 2001) الشراكات أيضاً باستخدام ممارسات المورد البشري العالية الأداء كمنظمات تتركز على الموظف. ويعود السبب في ذلك لأن قوّة اتخاذ القرارات والمعلومات تتفرق في كافة أنحاء المنظمة مع الموظفين على جميع المستويات التي تواجه مسؤولية عظيمة للعملية ونجاح المنظمة.

ومن الواضح، ترتبط "الشراكة" و"ممارسات المورد البشري العالية الأداء بشكل وثيق. واقترح البحث في الأماكن الدولية، كشكل من أشكال الشراكة، بأن ممارسات المورد البشري العالية الأداء يُمكن أن تُساعد على خلق وتحمّل الميزة التنافسية. ويفحص هذا النموذج الثاني لأنظمة العمل العالية الأداء وممارسات إدارة المورد البشري الاستراتيجي معاً مع الشراكة فيما يتعلق بإنتاجية العمل وإبداع القوة العاملة ودوران العمل.

- ١- النموذج الثاني لأنظمة عمل الأداء العالي (إدارة المورد البشري الاستراتيجي والشراكة) وإنتاجية العمل.
- ٢- النموذج الثاني لأنظمة عمل الأداء العالي (إدارة المورد البشري الاستراتيجي والشراكة) وإبداع قوة العمل.
- ٣- النموذج الثاني لأنظمة عمل الأداء العالي (إدارة المورد البشري الاستراتيجي والشراكة) ودوران العمل:

## ثامناً- النموذج الثالث لأنظمة عمل الأداء العالي - الأداء العالي من خلال نظام

### المساواة والتنوع ونظام العمل المرن

أنظمة المساواة والتنوع وممارسات العمل المرن يُمكنُ أَنْ تُحَفِّزَ الموظفين من خلال تحسين شعور المساواة في موقع العمل وإنجاز ميزان حياة العمل الإيجابي. وهناك دليل على توازن شعور المساواة وحياة العمل مع عدد من المواقف والسلوكيات للصلة الشخصية والتنظيمية (Siegel et al.,2005). وكلما أدرك الموظفون ميزان وبرامج حياة العمل المحدودة في منظماتهم، كلما اظهروا المواقف السلبية والاستياء السلبي نحو المنظمة (Osterman,1995;Lambert, 2000). ومن ناحية أخرى، كلما أدرك الموظفون بأنَّ المنظمة توفر لهم بيئة عمل تتوفر فيها إعانات اجتماعية وشعور المساواة، كلما كانوا أكثر اندفاعاً لتزويد منظماتهم بالجهد غير الاختياري مقابل المنافع الإضافية المستلمة (Lambert, 2000).

ويُفحص النموذج الثالث لأنظمة عمل الأداء العالي نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن فيما يتعلق بإنتاجية العمل وإبداع القوة العاملة ودوران العمل.

- ١- النموذج الثالث لأنظمة عمل الأداء العالي - (نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن) وإنتاجية اليد العاملة.
- ٢- النموذج الثالث لأنظمة عمل الأداء العالي - (نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن) وإبداع القوة العاملة.
- ٣- النموذج الثالث لأنظمة عمل الأداء العالي (نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن) وإبداع القوة العاملة ودوران العمل.

## تاسعاً- النموذج الرابع لأنظمة عمل الأداء العالي من خلال إدارة المورد البشري

### الاستراتيجي والمشاركة (نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن)

يكشف النموذج النهائي المنظور الأوسع في أنظمة عمل الأداء العالي، الذي يشمل العناصر الأربعة (إدارة المورد البشري الاستراتيجي، الشراكة، أنظمة المساواة والتنوع، أنظمة العمل المرن) في تحليل خطوة الانحدار المتعدد. وتدخل كل متغيرات السيطرة أولاً، بضمنها عُمر الشركة، حجم الشركة، قسم البحث والتطوير، الاتحاد، التفاضل / إستراتيجية شركة الكلف المنخفضة، البلد المنشأ، وقطاع الصناعة. وبعدها تدخل المتغيرات الأربعة (إدارة المورد البشري الاستراتيجي، الشراكة، نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن) ثانياً.

- ١- النموذج الرابع لأنظمة عمل الأداء العالي (إدارة المورد البشري الاستراتيجي والمشاركة، نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن) وإنتاجية العمل.
- ٢- النموذج الرابع لأنظمة عمل الأداء العالي (إدارة المورد البشري الاستراتيجي والمشاركة، نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن) وإبداع القوة العاملة.
- ٣- النموذج الرابع لأنظمة العمل العالية الأداء (إدارة المورد البشري الاستراتيجي والمشاركة، نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن) ودوران العمل.

وفي الختام امتلك البحث ( New Models of High Performance Work Systems The Business Case for Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems,2008) نتائج مهمة لصنّاع السياسة، المدراء، الاتحادات، الموظفون، والباحثون وكما يلي (Flood et al.,2008):

- ١) ترتبط منظمة العمل وسياسات الإدارة وممارسات الإدارة بنتائج أداء العمل بقوة. و يجب أن تُدرك السياسة العامة أو إستراتيجية الشركة التي ترغب في تطوير المنافسة في الصناعة من خلال معدل الإنتاج المُحسّن، والإبداع الجيد أو تحسين نوعية حياة العمل على أهمية العوامل التنظيمية بضمن ذلك سياسات وممارسات الإدارة.
- ٢) هناك أولوية قوية لتطوير قدرة أفضل ضمن الشركات الصناعية لأنظمة عمل الأداء العالي الأداء التي تتضمّن إدارة المورد البشري الإستراتيجي، الشراكة، أنظمة المساواة والتنوع، والعمل المرن.
- ٣) تمتلك مفاهيم حالة الدعم عن أفضل الممارسة لشراكة موقع العمل والتنوع والمساواة، والعمل المرن حجة اقتصادية قوية بالإضافة إلى امتلاكها القاعدة التشريعية والإنسانية. وتقدّم الحجة الاقتصادية منافع أداء العمل وبشكل واضح لأرباب الأعمال والموظفين.
- ٤) نظراً للتأثيرات التعاونية على أداء العمل لإدارة المورد البشري الاستراتيجي، الشراكة وأنظمة المساواة والتنوع، اقترح (Flood et al.,2008) توسيع جدول أعمال البحث الذي أجروه على أنظمة عمل الأداء العالي وعوامل موقع العمل لتصور منظور أكثر شمولية في القضايا التي تتطلّب تحليل إضافي.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات

- (١) إن مفهوم الإدارة الواسع الذي يشمل إدارة المورد البشري الاستراتيجي، نظام المساواة والتنوع ونظام العمل المرن والشراكة تستخدم على نطاق واسع في الشركات الكبرى، وعلى نطاق واسع في الشركة المتعددة الجنسيات بدلاً من الشركات المحلية الأصلية.
- (٢) لا يوجد هناك اختلاف هام بين الشركات المنتظمة والشركات غير المنتظمة من ناحية استعمالها لإدارة المورد البشري الاستراتيجي والشراكة. ومن ناحية أخرى، تمتلك الشركات المنتظمة تنوع شمولي وأنظمة مساواة. وتختلط نتائج أنظمة العمل المرن.
- (٣) أنّ الشركات الصناعية ذات المستويات المرتفعة في معدل الإنتاج، الإبداع والاحتفاظ بالموظف تدير منظماتها في طرق واضحة ومختلفة عن الشركة العادية.
- (٤) أن النماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي هي جزء من برنامج مشترك ومستمر من العمل لاستكشاف حالة الأعمال لإستراتيجيات تجديد موقع الأعمال. وتُسند أولوية العمل الإلزامي لأرباب الأعمال من أجل تطبيق احتواء الموظف وإستراتيجيات المشاركة وإستراتيجيات التنوع والمساواة عبر كل قطاعات الاقتصاد. ويمكن دعم مثل هذه الإستراتيجيات من قبل السياسة العامة بشكل مفيد وتنمية الموارد الأخرى وبناء الدعم التحتي المتوفر للأعمال.
- (٥) أنّ ممارسات إدارة المورد البشري الإستراتيجية ترتبط مع نتائج أداء العمل بشكل واضح، بما في ضمن ذلك إنتاجية العمل، مستويات الإبداع والتجديد، ورفاهية الموظف.
- (٦) تعد إدارة المورد البشري الإستراتيجي بشكل واضح مصدر قلق رئيس من ناحية أفضل مفاهيم الممارسات لإدارة الشركات، وأصبح من واضح جداً أن تلك الشركات قد تجذ ميزة تنافسية خلال النظرات الأكثر فعالية لإدارة الاحتواء ومشاركة الموظف، والتنوع والمساواة في موقع العمل. ولا يجب اعتبار مثل هذه القضايا على إنها عوامل تنظيمية تدير فقط أسباب الالتزام التنظيمي، ولكن اعتبارها قضايا يُمكن أن تُؤثر بشكل ملحوظ على مستويات الإبداع ومعدل الإنتاج في الشركة.

### ثانياً- التوصيات

- (١) أنّ شركات الصناعية ذات الأداء العالي تهتم بإدارة مدى من القضايا التي تتضمن إدارة الاحتواء ومشاركة الموظف، وقضايا أنظمة المساواة والتنوع.
- (٢) ضرورة انتباه الشركات الصناعية على نتائج التأثير التعاوني والقوي لنموذج متعدد الأبعاد لأنظمة عمل الأداء العالي، حيث التأثير الصافي لدمج إستراتيجية إدارة المورد البشري مع احتواء الموظف وأنظمة المشاركة، وأنظمة التنوع والمساواة وأنظمة العمل المرن، ويتجاوز التأثير بشكل ملحوظ هذه الأنظمة في العزلة.
- (٣) لا بد على الشركات الصناعية أن تبدأ بفهم أنظمة الإدارة بالكامل في الشركات العالية الأداء عندما نعتبرها كأنظمة متطورة حيث تتكامل وتتوازن إدارة المواد البشري الإستراتيجي مع أنظمة إدارة الاحتواء ومشاركة الموظف والتنوع والمساواة، والعمل المرن.
- (٤) ينبغي على الباحثين توسيع التحليل لاختبار العوامل التي تقع خلف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي، بما في ضمنها ذلك شراكة موقع العمل، إدارة المساواة والتنوع، وأنظمة العمل المرنة.
- (٥) ضرورة الاستمرار بالتفكير بشأن أنظمة عمل الأداء العالي على نحو متطور، حيث نَعترف بالتأثيرات الفردية والتعاونية لإدارة المورد البشري الإستراتيجي، الشراكة والتنوع والمساواة، والعمل المرن بخصوص أداء العمل.

### أولاً- المصادر العربية

- (١) برنوطي، سعاد نانف، (٢٠٠١)، ("إدارة الموارد البشرية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص: ٢٦٨-٢٧٠.
- (٢) الطائي، يوسف حجيم، والفضل مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠٠٦)، (إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص: ٥٤٨.
- (٣) عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦)، (إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص: ٢٤٣.

### ثانياً- المصادر الأجنبية

- 1- Adam Ritt, "Nucor's Investment in Loyalty", Iron Age New Steel 14, no. 8 (August 1998): 2.
- 2- Armstrong, Michael, (2009), "Strategic Human Resource Management- A Guide to Action", 4th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com.
- 3- Arthur, E.g. (1994); Batt, 2002; Becker and Gerhart, 1996; Datta et al., 2005; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Huselid and Becker, 1996; Jones and Wright, 1992; MacDuffie, 1995; United States Department of Labour, 1993.
- 4- Barnes, W. F. (2001). The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of I/N Tek and Kote. Doctoral dissertation : University of Notre Dame.
- 5- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). Managing human resources (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- 6- Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing
- 7- Brown, Eric D., (2006), "Implementing a High Performance Work System" Aligning Technology, Strategy, People & Projects <http://ericbrown.com> Copyright 2006-2007 –Eric D. Brown.
- 8- Carlton P. McNamara, "Making Human Capital Productive", Business and Economic Review 46, no. 1 (October-December 1999): 10-13.
- 9- Decr, E.L. The effects of contingent and Non Contingent Rewards and Control on Intrinsic Motivation. Organizational Behavior and Human Performance 8, 1972.P: 15-31.
- 10- Donald A. Zrebiec and Robert F: Pearse, "Reengineering Managerial and Professional Compensation Systems", Compensation and Benefits Management, Summer 1995, 10-19.

- 11- Flood, Patrick C. & Thaddeus Mkamwa & James P. Guthrie & Wenchuan Liu & Claire Armstrong & Sarah MacCurtain Cathal O'Regan, (2008), (New Models of High Performance Work Systems-The Business Case for Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems), National Centre for Partnership and Performance, The Equality Authority · An tÚdarás Comhionannais, First published January by The Equality Authority 2 Clonmel Street Dublin 2
- 12- Flood, P., Guthrie, J.P., Liu, W., and MacCurtain, S. (2005). High Performance Work Systems in Ireland – The Economic Case. National Centre for Partnership and Performance.
- 13- Gomez-mejia, L-R. and Balkin, D.B, "Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance," Cincinnati, OH-south-Western, (1992), P;341.
- 14- Haevey Kolodny, "Building a Foundation for High Performance", International Journal of Technology Management 16 (1998)" 1-3.
- 15- Hinrichs, M. V. (2001). The enactment of high performance work systems in a brownfield site. Doctoral dissertation : Benedictine University.
- 16- Jeffrey Kling, " High Performance Work Systems and Firm Performance", Monthly Labor Review, May 1995, 29-36.
- 17- Keith Newton, "The High Performance Workplace" HR-Based Management Innovations in Canada", International Journal of Technology Management 16, no. (1998): 1-3.
- 18- Kenneth Mericle and Dong-One Kim, "From Job-Based Pay to Skill-Based Pay in Unionized Establishments: A Three-Plant Comparative Analysis", Relations Industrielles 54, no. 3 (Summer 1999): 549-578.
- 19- Laurie J. Bassi and Mark E. Van Buren, "Sustaining High Performance in Bad Times", Training and Development 51, no. 6 (June 1997): 32-42. Katie Thomas, "Short-Term Downsizing, Long-Term Performance", Incentive 171, no. 4 (April 1997); 14.
- 20- Luis R. Combination Z-Megla and David B. Baiin, Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance, Cincinnati, Southwestern Publishing Co. 1992, P: 267.
- 21- Martha A. Gephart and Mark E. Van Buren, "The Power of High Performance Work Systems", Training and Development 50, no. 10 (October 1996): 21-36.
- 22- Michael J. Stevens and Michael A. Campion, "Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings", Journal of Management 25, no. 2 (1999): 207-228.
- 23- Nadler, D. A., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (1992). Organizational architecture: Designs for changing organizations (1st ed.). San Francisco CA: Jossey-Bass.

- 24- Nadler, D. A., Nadler, M. B., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- 25- Nadler, D.A. and Gersting, M. S. "Designing High Performance Work Systems: Organizing People, Work, Technology, and Information", *Organizational Architecture* (san Francisco: Jossey-Bass,1992): 195-208.
- 26- Patrick M. Wright and Scott A. Snell "Toward a unifying Framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of Management Review* 23, no. 4 (October 1998): 756-722.
- 27- Ray Dyck and Norman Halpern, "Team-Based Organizations Redesign at Celestica", *Journal for Quality and Participation* 22, no. 5 (September/October 1999): 36-40.
- 28- See Varma, Beatty, Schneier, and Ulrich, " High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry", *Relations Industrielles* 54, no, 1(Winter 1999): 111-134.
- 29- This Section is based on several studies related to best practices in human resources management and the development of high-performance work systems. See Arup Varma, Richard W. Beatty, Craig Eric Schneier, and David O. Ulrich, "High Performance Work Systems: Exciting Discovery or Passing Fad?" *Human Resource Planning* 22, no. 1 (1999): 26-37.
- 30- Van Buren and Werner, "High Performance Work Systems", *Organization Studies* 18, no. 5 (1997): 765-781.
- 31- Varma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E., & Ulrich, D. O. (1999). High performance work systems: Exciting discovery or passing fad? *Human Resource Planning*, 22(1), 26-38.
- 32- Wayne E. Heaton, "The Secret Strategy", *Production and Inventory Management Journal* 39, no. 1 (1998): 78-81.