

## تقييم درجة تطور ونضوج نظم الموارد البشرية: معايير مقترحة

أ.د. أحمد صقر عاشور

أستاذ الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة الإسكندرية

جمهورية مصر العربية

داليا محفوظ سويد

مدرس مساعد

### الملخص

مع تزايد أهمية الأصول غير الملموسة في المنظمات الحديثة، بدأ الاهتمام بإيجاد آلية لتقييم نظم وممارسات وسياسات الموارد البشرية. قدمت الأدبيات حديثاً مفهوماً جديداً أطلقت عليه نضوج الموارد البشرية، وقُدمت العديد من النماذج لتوصيف المراحل المتدرجة لهذا التطور والنضوج. ورغم الإسهام الذي قدمته هذه النماذج، إلا أنها ركزت في مجملها على تقييم نظم الموارد البشرية من خلال معيار رئيس، وهو معيار درجة تقدم ممارسات الموارد البشرية.

هدفت الدراسة الحالية لمراجعة الأدبيات الخاصة بهذه النماذج، والعمل على تطويرها وتنميتها من خلال إضافة معايير جديدة لتقييم نضوج نظم الموارد البشرية بصورة أكثر شمولاً. قدمت الدراسة سبعة معايير مقترحة هي: مواصفات القوائم بأعمال إدارة الموارد البشرية، ومستوى التوافق/التكامل الأفقي بين ممارسات الموارد البشرية، ومستوى التوافق/التكامل الرأسي بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة، والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة الاستعانة ببيوت الخبرة والمؤسسات الاستشارية الخارجية المتخصصة في الموارد البشرية، ومدى وجود آليات لمراجعة وتقييم منظومة الموارد البشرية، ودرجة اعتماد إدارة الموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات IT.

قدمت الدراسة الحالية تصنيفاً مقترحاً للمستويات المتدرجة لكل معيار من المعايير المقترحة لتقييم نضوج نظم الموارد البشرية. ستساهم هذه المعايير المقترحة والتصنيفات الخاصة بها في تطوير وبلورة مفهوم نضوج الموارد البشرية بشكل أفضل، وإثراء النماذج الخاصة به، كما ستساهم في تقديم أساس أعم وأشمل لتقييم منظومة الموارد البشرية بالمنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** نضوج الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، نظم الموارد البشرية.

### المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل الحرجة لنجاح المنظمات صغيرة وكبيرة الحجم على حدٍ سواء، فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تمثل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية المتواصلة داخل المنظمات (Kidwell, Hoy, 2001; Reid & Adams, 2012; Ibarreche &). تتحقق هذه المزايا من خلال امتلاك المنظمة لمزيج متميز من الأصول البشرية، والعمل على تطويره وتنميته بالشكل الذي يساهم في تطوير المنتجات والخدمات المقدمة بدرجة تفوق المنافسين (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009).

مع تزايد أهمية الموارد البشرية كأحد أهم الأصول في المنظمات الحديثة الساعية لتحقيق الفعالية، ظهرت الحاجة لتوصيف وتقييم منظومة الموارد البشرية (Al-Hamadi, Budhwar & Shipton, 2007; Budhwar & Mellahi, 2007).

\* تم استلام البحث في مارس 2019، وقبل للنشر في أبريل 2019، وتم نشره في ديسمبر 2021.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2021، ص ص 259-277، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.206987

هذه الورقة مستخلصة من رسالة دكتوراه أُجيزت للمناقشة في كلية التجارة - جامعة الإسكندرية بعنوان "نماذج نضوج نظم الموارد البشرية، مع التطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، قامت بإعدادها: داليا محفوظ سويد، وأشرف عليها: أ.د. أحمد صقر عاشور.

والعمل على تطويرها بشكل مستمر. تبدأ عمليات التقييم والتحسين بتوصيف الأوضاع الحالية لنظم وممارسات الموارد البشرية؛ لتحديد نقاط الضعف التي تحتاج لتطوير، ثم تحديد نموذج مرجعي تتم على أساسه عملية التقييم. وقد بدأ الباحثون في السنوات الأخيرة الاهتمام بدراسة مراحل تطور ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمات وتقييم درجة نضوجها، وذلك بهدف تشخيص المرحلة التي تتواجد فيها المنظمات مقارنة بالمنظمات النظرية في مجالها، والمنظمات النظرية في الدول الأخرى.

قدم الباحثون حديثاً نماذج لتوصيف وتقييم درجة نضوج الموارد البشرية HR Maturity Models، حيث يتكون كل نموذج من مراحل مختلفة يتم من خلالها توصيف وتقييم درجة تقدم نظم وسياسات وممارسات الموارد البشرية بالمنظمات. تفترض هذه النماذج وجود عدد من مراحل التطور التي تمر بها المنظمة، تبدأ بضعف الوعي بإدارة الموارد البشرية، إلى أن تصل منظومة الموارد البشرية لأعلى مستويات التقدم والنضوج. ويتضمن كل مستوى من مستويات النضوج عدد من الممارسات المثلى الأكثر تقدماً من الممارسات في المستوى الذي يسبقه. ويتيح هذا التوصيف للمنظمات تقييم أوضاعها، ويُمكنها من مقارنة مستويات نضوجها وتطورها مع الممارسات المثلى للمنظمات الرائدة (Jamshidian, Izadian & Zare, 2016).

على الرغم من الإسهام الذي قدمته الأدبيات الخاصة بنضوج الموارد البشرية والنماذج والمقاييس الخاصة بها، إلا أنها تعاني من بعض جوانب القصور التي تحتاج لإعادة النظر فيها. من أبرز تلك الجوانب هو تركيز نماذج النضوج في مجملها على تقييم نضوج الموارد البشرية من خلال معيار رئيسي وحيد، وهو درجة تقدم سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة. فهذه النماذج تعتمد على وضع توصيف للمجالات المختلفة لممارسات الموارد البشرية (مثل: الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتدريب والتنمية)، وتقسيم درجة تقدم كل ممارسة إلى مستويات متدرجة، بحيث يعبر كل منها عن مستوى معين من مستويات نضوج الموارد البشرية. ويتم تقييم درجة نضوج نظام الموارد البشرية بالمنظمة من خلال مدى تطابق التوصيف الخاص بممارساتها مع التوصيف الخاص بتلك الممارسات في أحد نماذج النضوج.

بالرغم من أهمية معيار درجة تقدم سياسات وممارسات الموارد البشرية الذي اعتمدت عليه نماذج النضوج، إلا أنها أهملت معايير أخرى لا تقل أهمية، يمكن الاعتماد عليها في الحكم على درجة تقدم ونضوج نظم الموارد البشرية. ستناقش الدراسة الحالية تلك الإشكالية، وتتناولها بالشرح والتحليل مع تقديم بعض المقترحات للتغلب عليها، حيث تقترح الدراسة إضافة عدد من المعايير لتوصيف وتقييم منظومة الموارد البشرية بشكل أكثر شمولاً. وتتمثل المعايير التي تقترحها الدراسة في: مواصفات القائم بأعمال إدارة الموارد البشرية، ومستوى التوافق/ التكامل الأفقي بين ممارسات الموارد البشرية، ومستوى التوافق/ التكامل الرأسي بين الممارسات والاستراتيجية الكلية للمنظمة، والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة استعانة المنظمة ببيوت الخبرة والمؤسسات الاستشارية الخارجية، ومدى وجود آليات لمراجعة وتقييم منظومة الموارد البشرية، ودرجة اعتماد ممارسات الموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات IT. ستساهم الدراسة الحالية من خلال تلك المعايير المقترحة في تقديم إضافة جديدة للأدبيات الخاصة بتقييم نضوج الموارد البشرية، كما تساعد على تحسين المعايير الخاصة بتقييم النضوج لتصبح أكثر تطوراً وشمولاً وموضوعية.

سينقسم الجزء التالي من هذه الدراسة إلى شقين. سيناقش ويحلل الشق الأول الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت كيفية تقييم مستوى تطور ونضوج نظم الموارد البشرية، كما سيستعرض نماذج نضوج الموارد البشرية المختلفة التي قدمتها الأدبيات. أما الشق الثاني فسيقدم عرضاً للمعايير التي تقترح الدراسة إضافتها لتقييم مستوى نضوج الموارد البشرية، مع تناول الأدبيات الخاصة بكل معيار مقترح. وفي النهاية ستقدم الدراسة تصنيفاً مقترحاً لمستويات النضوج المتدرجة لكل معيار من معايير التقييم التي اقترحتها الدراسة، مع تقديم مقترحات وتوصيات بشأن المنهج البحثي الملائم للدراسات التجريبية المستقبلية.

## نضوج إدارة الموارد البشرية HRM Maturity

تعرف نماذج النضوج Maturity Models على أنها مجموعة نظامية من العناصر التي تعبر عن خصائص العمليات الفعالة في المراحل المختلفة من التطور، وتساهم في مساعدة المنظمات على مقارنة درجة نضوج عملياتها بالممارسات المثلى في الصناعة (Jamshidian, Izadian & Zare, 2016). فكل مستوى من مستويات النضوج يمثل مرحلة من مراحل تطور

القدرات التنظيمية (Flynn, 2012). وقد قدم الباحثون العديد من المحاولات لإيجاد أساس وآلية لتقييم درجة تطور ونضوج نظم الموارد البشرية. بدأت تلك المحاولات بالتصنيف البسيط لطبيعة نظام الموارد البشرية والممارسات المرتبطة به. ثم تطورت تلك المحاولات إلى تقديم نماذج تقييم درجة نضوج الموارد البشرية بشكل نظامي وأكثر عمقاً.

أعتمد بعض الباحثين على التصنيف الخاص بالمستويات متدرجة التقدم لنظام الموارد البشرية، والممارسات الخاصة بكل مستوى كأساس لتقييم درجة تطور منظومة الموارد البشرية بالمنظمات. فقد قامت دراسة نجوين (Nguyen, 2016) بالترقية بين ثلاثة مستويات لإدارة الموارد البشرية وهي:

1- إدارة الأفراد Personnel Management: والتي تعتمد على رد الفعل Reaction، والتركيز على الإجراءات، وترى العاملين كعنصر تكلفة يمكن التحكم به.

2- إدارة الموارد البشرية HRM: والتي تعتمد على المبادرة Proactive والابتكار، وتنظر للعاملين على إنهم أصل يمكن الاستثمار فيه وتنميته لتحقيق أهداف المنظمة.

3- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية SHRM: وتركز على إحداث التوافق بين كافة ممارسات الموارد البشرية من ناحية، وبين تلك الممارسات واستراتيجية الأعمال من ناحية أخرى. يعتمد هذا المستوى على ممارسات متقدمة تهدف للتحسين المستمر، وتنمية الأصول غير الملموسة بكافة أشكالها.

وفي دراسة مماثلة قام رزوق وبياد (Razouk & Bayad, 2010) في الاعتماد على طبيعة ممارسات الموارد البشرية كأساس لتقييم مستوى نضوج نظم الموارد البشرية. وفرقت الدراسة أيضاً بين الممارسات التقليدية للموارد البشرية التي تعتمد على التحكم، وتركز على تلبية التكاليف الخاصة بالعاملين، والممارسات الاستراتيجية التي تهدف لاستثمار وتنمية رأس المال البشري.

قدمت مؤسسة Solution Beacon الاستشارية الأمريكية نموذجاً صنف مراحل تطور ونضوج ممارسات الموارد البشرية إلى ثلاثة مستويات هي: المرحلة الأساسية والمرحلة الوظيفية والمرحلة الاستراتيجية، وتتدرج كل مرحلة من تلك المراحل في مستوى التقدم (Curtis, Hefley & Miller, 2009, Solution Beacon cited in Dubey, 2014). قامت المؤسسة بتحديد مجموعة من الممارسات المرتبطة بكل مستوى من مستويات النضوج. ويشبه هذا النموذج في محتواه وممارساته إلى حد كبير التصنيف السابق في دراسة رزوق وبياد مع اختلاف عدد المراحل ومجال الممارسات.

قدمت مؤسسة بيرسين وشركاه Bersin & Associates الاستشارية الأمريكية نموذجاً آخر لتقييم نضوج الموارد البشرية، يتكون من أربعة مستويات متدرجة النضوج (Bersin & Associates, 2011) هي:

1- إدارة الموارد البشرية الموجهة بالالتزام Compliance-driven HRM: والتي تكون فيها وظيفة الموارد البشرية منفصلة عن احتياجات الأعمال. ويقوم مديرو الإدارة التشغيلية بأداء أنشطة الموارد البشرية وفقاً لتفضيلاتهم ورؤيتهم الشخصية.

2- إدارة الوظائف الأساسية للموارد البشرية Fundamental HRM: وفيها يتم أداء الوظائف الأساسية للموارد البشرية بشكل جيد، وتوجد استراتيجية للموارد البشرية مُعرّفة بشكل كلي أو بشكل تفصيلي.

3- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية SHRM: وفيها تتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال، وتدعم احتياجاتها. كما توجد مبادرات لتحسين الممارسات الخاصة بالموارد البشرية وإدارة المواهب.

4- التكامل بين الموارد البشرية والأعمال Business-integrated HR: هنا تصبح استراتيجية الموارد البشرية جزءاً أصيلاً من استراتيجية الأعمال، ويتم تطويرهما معاً.

قامت مجموعة أخرى من الباحثين بتقييم مستوى نضوج نظم الموارد البشرية بطرق أكثر تقدماً، واقترحوا عدد من النماذج المتقدمة في هذا الصدد. من أبرز تلك النماذج هو نموذج نضوج قدرات الأفراد People Capability Maturity Model (PCMM). يتكون النموذج من خمس مراحل للنضوج، يُظهر كل منها مستوى جديد من القدرات التنظيمية والممارسات الأكثر تقدماً التي تخلق تحول في مجال عمل المنظمة. وتظهر مراحل النضوج في النموذج على النحو التالي (Curtis, Hefley & Miller, 2009; Jamshidian, Izadian & Zare, 2016):

- 1- المستوى المبدئي Initial Level: لا يوجد في هذا المستوى ممارسات نظامية محددة للموارد البشرية.
  - 2- المستوى المُدار Managed Level: يتم التركيز فيه على الممارسات الأساسية للموارد البشرية، إلا أن المنظمة تعاني من عدم توافر المهارات والمعارف اللازمة، مع عدم وجود أهداف واضحة، وعدم وجود معلومات مرتدة عن النتائج.
  - 3- المستوى المُعرَّف Defined Level: تهتم فيه المنظمة بتحقيق الاتساق والتضافر بين الممارسات الأساسية على مستوى المنظمة ككل، مع تطبيق ممارسات متقدمة لإدارة الجدارات مثل: التخطيط للعماله، وتنمية المسار المهني، وتنمية فرق العمل، ودعم ثقافة المشاركة.
  - 4- المستوى القابل للتنبؤ Predictable Level: تركز فيه المنظمة على إدارة وتوظيف القدرات والجدارات من خلال ممارسات مثل: تمكين فرق العمل، وإدارة وتقييم القدرات التنظيمية، وتكامل الجدارات، والإدارة الكمية للأداء.
  - 5- المستوى المثالي Optimizing Level: يركز على تحسين قدرات الأفراد والجماعات. وتعتمد المنظمة فيه على نتائج الإدارة الكمية للأداء كمرشد في عمليات التحسين. ويظهر ذلك في الممارسات الخاصة بالابتكار والتطوير المستمر لقوى العمل، وتوافق الأداء التنظيمي، والتحسين المستمر للجدارات.
- إضافة للنماذج السابقة، قدم الباحثون نموذجان أكثر حداثة وتقدماً لتقييم نضوج الموارد البشرية. فقد قدم فلين (Flynn, 2010; 2012) نموذجاً تحت مسمى مصفوفة نضوج الموارد البشرية HR Maturity Matrix. يتكون النموذج من أربعة مستويات هي:
- 1- المستوى المبدئي Initial Level: وتكون فيه وظيفة الموارد البشرية بدائية، حيث يقوم أحد العاملين غير المتخصصين بتنفيذ عدد محدود من الممارسات المصممة بشكل غير جيد.
  - 2- مستوى التأسيس Foundation Level: وفيه يتم تأسيس الممارسات الأساسية للموارد البشرية، وتنفيذها بشكل نظامي من خلال إجراءات واضحة ومحددة.
  - 3- المستوى النظامي للموارد البشرية HR Agenda Level: تتطور إدارة الموارد البشرية إلى الشكل النظامي الذي يركز على التنمية والتحسين المستمر، ويعتمد على الجدارات Competency-based بشكل كبير.
  - 4- مستوى التكامل الاستراتيجي: Integrated People Strategy Level وهنا تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء من الاستراتيجية المتكاملة للمنظمة، ويتم تحقيق التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- وقد اعتمد فلين (Flynn, 2010; 2012) على ممارسات الموارد البشرية لتقييم درجة النضوج، حيث قدم قائمة بعدد من الممارسات الأساسية للموارد البشرية مثل: إدارة المواهب، ومشاركة العاملين، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء، والمكافآت والتقدير. وقام بتقسيم كل ممارسة من هذه الممارسات إلى أربعة مستويات متدرجة التقدم، والتي تتوافق مع المستويات الأربعة للنضوج التي قدمها في نموذجها. ولذلك أطلق على النموذج مصفوفة نضوج الموارد البشرية.
- قدم كيرنز (Kearns, 2010) نموذجاً أكثر حداثة أطلق عليه نموذج نضوج إدارة الموارد البشرية HRM Maturity Model. وتبدأ مستويات النضوج في هذا النموذج بضعف الوعي بإدارة الموارد البشرية في المستوى (0)، إلى أن تتطور المنظمة وتصبح نظاماً متكاملًا في المستوى (6)، وذلك على النحو التالي (Bjarnadóttir & Oddsson 2004; Kearns, 2010):
- المستوى (0): لا يوجد نظام رسمي لإدارة الموارد البشرية، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد من خلال مدير المنظمة بشكل غير نظامي اعتماداً على الحدس.
  - المستوى (1): يتم القيام فيه بالممارسات الأساسية للموارد البشرية مثل: الإعلان عن الوظائف، وتحديد الأجور، ولكن لا يوجد هيكل نظامي رسمي للقيام بذلك.
  - المستوى (2): يوجد فيه تبني للممارسات الاحترافية في مجالات مثل: الاختيار وتقييم الأداء والتدريب، ولكنها لا تتم بشكل فعال.
  - المستوى (3): تصبح إدارة الموارد البشرية أكثر نظامية وهيكلية؛ فعادة ما يتم توظيف متخصصين في مجال الموارد البشرية، كما يظهر الاهتمام بتدريب العاملين بشكل نظامي، وإدارة الأداء بشكل أكثر فعالية.

- المستوى (4): تصبح إدارة الموارد البشرية مصدراً للمزايا التنافسية، ويتم إدارة الأداء على المستوى الفردي والجماعي بشكل فعال. كذلك يظهر التعاون بين متخصصي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في القضايا الخاصة بالعمليات.
- المستوى (5): تسعى المنظمة لإحداث التكامل بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة. يتميز هذا المستوى بكسر الهياكل التنظيمية التقليدية (مثل: الإجراءات الروتينية، ورفع تقارير للأقسام)، ونظم للمكافآت شديدة المرونة، وزيادة مساهمات فرق العمل.
- المستوى (6): تمثل هذه المرحلة مستوى متميزاً، ونادراً ما تصل له المنظمات. فلا توجد حدود بين الوظائف والأقسام، ويقوم كل فرد في المنظمة بترجمة الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة إلى اتجاهات متعلقة بالعمل الخاص به. وتصبح المنظمة موجهة بالتحسين المستمر، وتوسعى لدعم الثقة، ونشر المعرفة، وتنمية رأس مالها الفكري.

من خلال العرض السابق للأدبيات والدراسات السابقة يتضح تركيز نماذج نضوج الموارد البشرية في مجملها على توصيف وتقييم النضوج من خلال معيار وحيد وهو مستوى تقدم ممارسات الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة. وقد أهملت تلك النماذج أبعاداً أخرى ذات أهمية يمكن الاعتماد عليها كمعايير للنضوج. فقد ركز النموذج الذي قدمته مؤسسة Solution Beacon على معيار الممارسات في تقييم نضوج الموارد البشرية، حيث قام بتصنيف تلك الممارسات إلى ثلاثة مستويات متدرجة في التطور، والتي من خلالها يتم الحكم على درجة نضوج نظام الموارد البشرية بالمنظمة. كذلك أعتبر نموذج نضوج قدرات الأفراد (PCMM) أن النضوج ينبع من تقدم ممارسات الموارد البشرية، وأن تطور المنظمات يعتمد على التحسين المستمر للممارسات الخاصة بالعمالة. فالممارسات الأكثر قدرة على جذب وتنمية المواهب هي التي تساهم في إحداث تحول في ثقافة المنظمة، وتحقق التوافق بين الأداء والأهداف التنظيمية ومتطلبات التغيير (Curtis, Hefley & Miller, 2009). لذلك اعتمد هذا النموذج كذلك على المعيار الخاص بالممارسات لتقييم درجة نضوج نظام الموارد البشرية.

ناقش فلين (Flynn, 2010, 2012) في نموذجة أن الاستراتيجية تمثل الوضع المثالي والمنشود للمنظمة، إلا أن الواقع الفعلي وما تقوم به المنظمة يظهر في ممارساتها. لذلك رأي أن الحكم على درجة نضوج الموارد البشرية يجب أن يتم من خلال تقييم درجة نضوج الممارسات؛ نظراً لكونها تعكس الواقع الفعلي لطبيعة نظام الموارد البشرية. وبالمثل ركز «كيرنز» Kearns في نموذجة على توصيف مستوى نضوج إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسات التي تتبناها المنظمة. ورغم أنه أشار ضمناً لبعض الجوانب الأخرى للحكم على النضوج بالإضافة للممارسات، إلا أن الدراسات التجريبية اللاحقة التي أجريت على النموذج (e.g., Bjarnadóttir & Oddsson, 2004; Einarsdóttir, 2018; Martins, 2016) اعتمدت على معيار الممارسات كأساس لقياس وتقييم نضوج نظام الموارد البشرية، وهو ما دعمه كيرنز نفسه وأشار إليه في كتابه (Kearns, 2010:114).

على الرغم من أهمية الممارسات كمعيار لتقييم نضوج نظام الموارد البشرية، إلا أن عملية التقييم يمكن أن تشمل معايير وأبعاد أخرى للوصول إلى تقييم أكثر شمولاً وعمقاً. لذلك تقترح الدراسة الحالية إضافة عدد من المعايير الهامة لتقييم مستوى نضوج نظام الموارد البشرية في المنظمات. وقد تم إجراء دراسة استكشافية أولية للتعرف على أهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم درجة نضوج نظام الموارد البشرية، بخلاف الشق الخاص بتقدم الممارسات.

شملت الدراسة الاستكشافية سبع شركات مصرية تندرج تحت قطاعات صناعية مختلفة مثل: الصناعات الغذائية، والصناعات الثقيلة وحديد التسليح، والخدمات الملاحية والبتروولية، وتكنولوجيا ونظم المعلومات. كما تنوعت أحجام الشركات وطبيعتها بين الشركات كبيرة وصغيرة الحجم، وبين الشركات المحلية ومتعددة الجنسيات. وقد تم إجراء لقاءات شخصية متعمقة مع مديري الموارد البشرية في تلك الشركات للتعرف على طبيعة نظم الموارد البشرية بمنظمتهم، والمعايير التي يمكن من خلالها تقييم درجة تطور ونضوج الموارد البشرية. أظهرت نتائج اللقاءات وجود تباين بين المنظمات في طبيعة ودرجة تقدم نظم وممارسات الموارد البشرية. فقد اقتصر بعض المنظمات على الممارسات التقليدية التي تتم بشكل غير نظامي وغير متخصص، بينما ظهرت ممارسات أكثر نظامية وتقدماً في شركات أخرى.

أظهرت نتائج تحليل محتوى المقابلات التي تم إجراؤها مع مديري الموارد البشرية العديد من جوانب الاختلاف بين الشركات محل الدراسة، من حيث درجة تقدم نظم وممارسات الموارد البشرية الخاصة بها، وشكلت تلك الجوانب



النواة الأساسية للمعايير المقترحة لتقييم نضوج نظم الموارد البشرية. فقد أظهرت النتائج اختلاف الشركات من حيث مواصفات القوائم بإدارة أنشطة الموارد البشرية، والدور الاستراتيجي الذي يلعبه مدير الموارد البشرية داخل كل منظمة، ودرجة التكامل الأفقي بين ممارسات الموارد البشرية، ودرجة تكاملها الرأسي مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ومدى اعتماد كل منظمة على نظم وتكنولوجيا المعلومات في تنفيذ أنشطة الموارد البشرية، ومدى استعانة المنظمة بالجهات الخارجية المتخصصة في مجالات الموارد البشرية.

يتضح مما سبق أن الدراسة الاستكشافية قدمت صورة مبدئية عن المعايير التي من يمكن الاعتماد عليها لتقييم مستوى نضوج نظم الموارد البشرية. وقد تم الرجوع للأدبيات الخاصة بتلك المعايير وتحليلها؛ لتحديد ما إذا كان من الممكن الاعتماد عليها كمعايير إضافية لتقييم نضوج الموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة في النهاية إلى سبعة معايير مقترحة لتقييم نضوج نظم الموارد البشرية. ويتضمن الجزء التالي عرضاً لتلك المعايير المقترحة، والأدبيات الخاصة بكلٍ منها، مع تقديم تصنيف مقترح للمستويات المتدرجة لكل معيار.

### المعايير المقترحة لتقييم نضوج نظم الموارد البشرية

تقترح الدراسة الحالية أنه يمكن الحكم على مستوى نضوج منظومة الموارد البشرية وتقييمه من خلال عدة معايير بخلاف معيار تقدم ممارسات الموارد البشرية. تتمثل تلك المعايير فيما يلي: مواصفات القوائم بأعمال إدارة الموارد البشرية، ومستوى التوافق/ التكامل الأفقي بين ممارسات الموارد البشرية، ومستوى التوافق/ التكامل الرأسي بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة، والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة استعانة المنظمة ببيوت الخبرة والمؤسسات الاستشارية الخارجية، ومدى وجود آليات لمراجعة وتقييم منظومة الموارد البشرية، ودرجة اعتماد إدارة الموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات IT. وفيما يلي سنتناول تلك المعايير بالشرح والتحليل.

#### مواصفات القوائم بأعمال إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة وظيفة الموارد البشرية في المنظمات ودرجة تقدمها وفقاً لعوامل متعددة. أول هذه العوامل هي مواصفات الشخص المسئول عن تصميم وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية بالمنظمة. فالتغير في مواصفات الشخص القائم بتصميم وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية، ودرجة تخصصه تنعكس بدورها على درجة تطور ونضوج نظام الموارد البشرية.

تبدأ المراحل الأولى لنضوج نظام الموارد البشرية عادة بكون وظيفة الموارد البشرية بدائية، أو غير موجودة في بعض الأحيان (Flynn, 2012; Kearns, 2010). وعادة ما يقوم بهذه الوظيفة مؤسس الشركة نفسه أو أحد العاملين أو المديرين غير المتخصصين في الموارد البشرية، بشكل غير نظامي، اعتماداً على الحدس، ووفقاً لتفضيلاتهم الشخصية (Bersin & Associates, 2011; Flynn, 2012; Kearns, 2010; Rojanapuwadol, 2012). ومع نمو الشركات وزيادة حجمها تظهر صعوبة وتعقد العمليات الإدارية وخاصة إدارة الموارد البشرية، وهو ما يجعل المنظمات تبدأ في التفكير في تعيين شخص متخصص يوكل إليه مهام الموارد البشرية التقليدية (Kearns, 2010; Rojanapuwadol, 2012) كالاستقطاب، والأجور والتعويضات، وتقييم الأداء.

مع زيادة تطور ونضوج المنظمة يبدأ متخصصو الموارد البشرية في التركيز على استحداث أنشطة إضافية أكثر توافقاً مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يجعل العديد من الأنشطة التقليدية لإدارة الموارد البشرية تتحول إلى مديري الإدارة التشغيلية Line Managers، وتصبح الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية هي مسئولية مشتركة عبر المنظمة (Berrell & Gloet, 2005). كما تصبح العلاقة بين متخصصي الموارد البشرية ومديري الإدارة التشغيلية أكثر تكاملاً. ومع تطور المنظمة وتطور إدارة الموارد البشرية وتركيزها على تحقيق التكامل الاستراتيجي في المراحل المتقدمة من مستويات نضوجها، تظهر الحاجة للتركيز على المزيد من الأنشطة الاستراتيجية التي يتم أدائها بشكل احترافي متخصص. فإدارة الموارد البشرية تحتاج إلى متخصص يمتلك رؤية شاملة ومعارف متعددة، بالإضافة لبعض المعارف المتخصصة (Haroon, Rehman, Kiyani & Khattak, 2010). وهذا يدفع بعض المنظمات إلى تعيين عدة مديريين للموارد البشرية، يكون لكل منهم خبرات وكفاءات متخصصة في مجال محدد من مجالات الموارد البشرية (مثل: مدير الأجور والتعويضات، ومدير التدريب والتنمية وغيرها)، وهو ما يمكنهم من أداء الممارسات الحرجة لنجاح المنظمة بشكل أكثر احترافية وكفاءة.

يتضح مما سبق أن مواصفات الشخص القائم بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تعد انعكاساً لدرجة تطور ونضوج منظومة الموارد البشرية. فمواصفات ودرجة تخصص الشخص القائم بإدارة الموارد البشرية تختلف في كل مرة تتحول فيها إدارة الموارد البشرية إلى مستوى أعلى من مستويات النضوج. لذلك تقترح الدراسة الحالية أن مواصفات القائم بأعمال إدارة الموارد البشرية يعد أحد المعايير المقترحة لتقييم مستوى تطور ونضوج نظام الموارد البشرية.

#### مستوى التوافق/ التكامل الأفقي *Horizontal Alignment/ Integration* بين سياسات وممارسات الموارد البشرية

شكل مدخل الموارد Resource-based View (RBV) إطاراً معرفياً بارزاً لميدان الموارد البشرية (Lengnick-Hall, 2009). فمدخل الموارد يفترض أن المنظمة تحقق المزايا التنافسية من خلال إدارة وتنظيم مواردها القيمة Valuable والنادرة Rare والتي يصعب على المنافسين تقليدها Imitability، ومن ثم أُعتبرت وظيفة الموارد البشرية بمثابة سلاح استراتيجي يجب على المنظمات التسلح به بهدف خلق المزايا التنافسية من خلال المورد البشري (Barney, 2007)؛ حيث يمكن لأنظمة وممارسات الموارد البشرية أن تساهم في دعم وتنمية الأصول البشرية وتوظيفها بشكل أمثل لبناء المزايا التنافسية (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009).

تشير المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمثل في حد ذاتها مصدراً للمزايا التنافسية؛ وذلك نظراً لسهولة تقليدها من قِبَل المنافسين. فوفقاً لمدخل الموارد RBV، تنشأ عدم القدرة على تقليد المورد نتيجة لدمج المدخلات التي تمتلكها الشركة، مما يجعل النظام يصل لمرحلة من التعقد يصعب معها تحديد مكوناته وفهم كيفية تفاعل عناصره (Colbert, 2007). لذلك فنادرًا ما يتم تنفيذ ممارسات الموارد البشرية بمعزل بعضها عن بعض (Michie & Sheehan, 2005)؛ فالتكامل بين الممارسات يعد مصدراً رئيساً لاستدامة المزايا التنافسية (Wright, Dunford & Snell, 2007).

يشير التوافق الأفقي إلى ضرورة وجود اتساق بين ممارسات الموارد البشرية كحزمة واحدة مترابطة، بحيث يدعم استخدام أحد الممارسات بقية الممارسات الأخرى، وتكون مكملة لبعضها البعض، ومن ثم يتحقق التضافر بين عناصر نظام الموارد البشرية (Michie & Sheehan, 2005). لذلك فعلى الرغم من أهمية تقدم الممارسات الفردية للموارد البشرية، إلا أن الأهم هو قدرة القائمين على إدارة الموارد البشرية على إحداث التكامل والتضافر بين تلك الممارسات؛ لتمثل مصدراً للمزايا التنافسية المستدامة، وهو ما يعد معياراً على درجة تقدم ونضوج نظام الموارد البشرية.

يلاحظ أن المنظمات في مراحلها الأولى لا يوجد لديها ممارسات نظامية للموارد البشرية، ومن ثم لا يوجد أي اتساق بينها (Bersin & Associates, 2011; Curtis, Hefley & Miller, 2009; Kearns, 2010; Flynn, 2010; 2012). ومع تطور المنظمة تبدأ في الاعتماد على نظم بسيطة للموارد البشرية، تطبق من خلالها عدد محدود من الممارسات بشكل منفرد مثل: الإعلان عن الوظائف، وتحديد الأجور، وتدريب العاملين (Curtis, Hefley & Miller, 2009; Flynn, 2010; 2012)، ولكن لا يوجد هيكل نظامي رسمي للقيام بذلك (Kearns, 2010). وفي المراحل اللاحقة لتطور ونضوج إدارة الموارد البشرية يتم ربط الممارسات ذات الصلة ببعضها البعض مثل: الممارسات الخاصة بتقييم الأداء والتدريب والأجور والتعويضات. ومع تبني المنظمة للمنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تبدأ في التركيز على إحداث التكامل والتنسيق بين كافة ممارسات الموارد البشرية (Bersin & Associates, 2011; Nguyen, 2016)؛ لإحداث التوافق الأفقي الذي يعد أحد ركائز فعالية هذا المنظور.

ومن ثم يمكن القول إن تطبيق إدارة الموارد البشرية لمفهوم التوافق الأفقي بين الممارسات يمر بمراحل متدرجة تختلف باختلاف مستوى نضوج وتطور نظام الموارد البشرية. لذلك تقترح الدراسة الحالية أن مستوى التوافق/ التكامل الأفقي بين سياسات وممارسات الموارد البشرية يعد أحد المعايير الخاصة بتقييم مستوى تطور ونضوج نظام الموارد البشرية.

#### مستوى التوافق/ التكامل الرأسي *Vertical Alignment/ Integration* بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة

يقترح المنظور الشرطي/ الموقف Contingency Approach أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال اتساق ممارسات الموارد البشرية مع العوامل السياقية الأخرى وخاصة الاستراتيجية، وهو ما يطلق عليه مفهوم التوافق/ التكامل الرأسي (Colbert, 2007; Michie & Sheehan, 2005; Werbel & DeMarie, 2005). فالاستراتيجيات المتباينة تتطلب

من العاملين القيام بسلوكيات مختلفة لتنفيذها، ومن ثم تظهر الحاجة لسياسات وممارسات للموارد البشرية تضمن أداء العاملين لتلك الأدوار (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009; Miles & Snow, 1984). لذلك يجب أن تتوافق سياسات وممارسات الموارد البشرية مع قيم المنظمة واستراتيجيتها الكلية (Bagga & Srivastava, 2014; McLean, 2005; Sanz-Valle, Sabater-Sanchez & Aragon-Sanchez, 1999) واستراتيجية الأعمال (Naismith, 2007).

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل متعددة من التطور أثرت بدورها على درجة التوافق بين سياسات وممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية. ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي (Teo & Shadur, 1999):

- نموذج إدارة الأفراد التقليدي: والذي لا توجد فيه علاقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية.
- الروابط أحادية الاتجاه One-Way Linkage: والتي تشبه فكرة التوافق الأفقي، حيث يتم تحديد الممارسات الخاصة بالموارد البشرية بشكل فردي في ضوء توجهات متخصصي الموارد البشرية، وبمعزل عن التوجهات الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- الروابط ثنائية الاتجاه Two-Way Linkage: وفيه تؤثر كلاً من استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة على بعضهما البعض.
- الروابط التكاملية: Integrative Linkage وتشير لوجود حالة من التضافر والتكامل بين ممارسات الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يكون لوظيفة الموارد البشرية دور جوهري في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

تشير المراحل السابقة إلى أن درجة التوافق والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة تتفاوت باختلاف طبيعة نظام الموارد البشرية ودرجة تقدمه. وهو ما ظهر أيضاً في نتائج الدراسة الاستكشافية، حيث أظهرت المنظمات محل الدراسة مستويات مختلفة من التوافق الرأسي، حيث أعتمد أغلبها على علاقات التوافق أحادية الاتجاه (التوافق الأفقي فقط)، بينما ظهر في البعض منها الروابط ثنائية الاتجاه (التوافق الرأسي). في حين ظهرت العلاقات التكاملية في منظمة واحدة فقط، ولم تظهر بالشكل الكامل حيث كان دور مدير الموارد البشرية مقتصرًا فقط على تقديم استشارات للإدارة العليا في مرحلة صياغة الاستراتيجية.

يتفق ما سبق مع إشارة الأدبيات الخاصة بنماذج نضوج الموارد البشرية إلى أن المنظمات في المراحل الأولى تكون فيها وظيفة الموارد البشرية منفصلة عن احتياجات الأعمال، ولا توجد استراتيجية لإدارتها (Nguyen, 2016). ومع تطور نضوج منظومة الموارد البشرية تبدأ عمليات صياغة استراتيجية للموارد البشرية معرفة بشكل كلي أو تفصيلي (Bersin & Associates, 2011). ومع تحول إدارة الموارد البشرية للمستويات الأعلى للنضوج تبدأ في العمل على إحداث التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال (Bersin & Associates, 2011; Kearns, 2010; Nguyen, 2016). وعندما تصل إدارة الموارد البشرية للمستويات العليا من النضوج تصبح استراتيجية الموارد البشرية جزء أصيل من استراتيجية الأعمال، ويتم تطويرهما معاً (Bersin & Associates, 2011; Flynn, 2010; 2012).

بناء على ما سبق يمكن القول بأن المنظمات تطبق مستويات مختلفة من التكامل الرأسي في كل مرحلة من مراحل نضوج منظومة الموارد البشرية، حيث تبدأ بعدم وجود أي علاقة بين ممارسات الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال، إلى أن تصل لأعلى درجات التضافر والاعتمادية المتبادلة بينهما. لذلك تقترح الدراسة الحالية أن مستوى التوافق/ التكامل الرأسي بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة يُعد أحد المعايير الخاصة بتقييم مستوى تطور ونضوج نظام الموارد البشرية.

### الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لقد درست الأدبيات العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وبين استراتيجية المنظمة من منظورين (Sanz-Valle, Sabater-Sanchez & Aragon-Sanchez, 1999). يركز الأول على مدى توافق استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وهو ما سبق مناقشته، وأطلق عليه التوافق/ التكامل الرأسي. أما المنظور الثاني فيتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها تضمين إدارة الموارد البشرية في العمليات الاستراتيجية، أي الكيفية التي يتم من خلالها إحداث هذا التوافق/ التكامل الرأسي. وهو ما يمكن أن يُطلق عليه الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.



وبينما يرى المنظور الأول سياسات وممارسات الموارد البشرية أنها دالة لاستراتيجية المنظمة، أي أن الإدارة العليا تقوم بصياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم السياسات والممارسات الخاصة بها في ضوء تلك الاستراتيجية. يركز المنظور الثاني على الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية. ويعني هذا الدور أن تقوم المنظمة بتضمين إدارة الموارد البشرية في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة منذ البداية، وليس فقط خلال مرحلة التنفيذ (Panayotopoulou, Vakola & Galanaki, 2007). فالمشاركة الفعالة في للمجالات التخصصية صياغة الاستراتيجية تعد أحد عوامل النجاح الرئيسة في تنفيذ الاستراتيجية (Kohonen, 2018).

تطور الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من دور إداري تقليدي إلى شراكة استراتيجية في الأعمال (Cascio, 2005). وناقش سانز فال ورفاقه (Sanz-Valle; Sabater-Sanchez & Aragon-Sanchez, 1999) وجود مدخلين رئيسيين منظمين للدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وهما:

- مدخل رد الفعل Reactive Approach: والذي ترى فيه المنظمات أن إدارة الموارد البشرية لا تشارك في مرحلة تشكيل وصياغة الاستراتيجية، ولكنها تقوم فقط بتصميم السياسات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات القائمة والموضوعة مسبقاً.

- مدخل المبادرة Proactive Approach: والذي تمثل فيه إدارة الموارد البشرية جزءاً من استراتيجية الأعمال، حيث تشارك إدارة الموارد البشرية في استراتيجية الأعمال منذ مرحلة الصياغة، وتتكامل معها منذ مرحلة التشكيل.

أشارت الأدبيات لوجود مستويات مختلفة من تطور الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تتطور مع تقدم المنظمة. فبعض المنظمات تعتمد على مدخل رد الفعل، ويعتمد البعض الآخر على مدخل المبادرة. وتوجد مستويات مختلفة بين المدخلين تعتمد على بعض المنظمات الأخرى (Sanz-Valle; Sabater-Sanchez & Aragon-Sanchez, 1999)، وهو ما أشارت إليه أيضاً بعض الدراسات السابقة والنماذج الخاصة بنضوج الموارد البشرية.

رأت الدراسات الخاصة بنضوج الموارد البشرية أن إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى من نضوجها تكون غير نظامية، وتقوم بأداء مهامها امتثالاً لأوامر الإدارة العليا وفقاً لمدخل رد الفعل Reactive، ومن ثم لا يكون لها دور استراتيجي (Flynn, 2010; 2012; Nguyen, 2016). ومع تطور ونضوج إدارة الموارد البشرية، وتنامي دورها داخل المنظمة تكون بمثابة مقدم الخدمات Service Provider للمنظمة، ويكون دورها مستجيباً Responsive للاحتياجات التنظيمية، ومن ثم تساهم بشكل جزئي في تنفيذ استراتيجية الأعمال. وفي المستوى الأعلى للنضوج يتطور دور إدارة الموارد البشرية ويصبح دوراً نشطاً فاعلاً Active، من خلال تقديم الاستشارات الفنية الإدارة العليا (Flynn, 2010; 2012)، التي قد تساهم أحياناً في صياغة استراتيجيات الأعمال. أما في أعلى مستويات النضوج تتحول إدارة الموارد البشرية إلى الدور المبادئ Proactive، حيث تصبح بمثابة الشريك الاستراتيجي للإدارة العليا في المنظمة (Flynn, 2010; 2012; Nguyen, 2016).

مما سبق يتضح أن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتطور مع كل مرحلة من مراحل نضوج منظومة الموارد البشرية. ومن ثم يمكن اعتبار طبيعة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أحد المعايير الدالة على تطور ونضوج نظامها.

#### درجة الاستعانة ببيوت الخبرة والمؤسسات الاستشارية الخارجية

تلجأ المنظمات للاستعانة بالمؤسسات الاستشارية الخارجية للاستفادة من خبراتها الفريدة في دعم وتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية. وقد أشارت الدراسات لتنامي هذا التوجه لدى المنظمات في السنوات الأخيرة (Delmotte & Sels, 2008). لذلك نشأت في الدول المتقدمة منظمات متخصصة في أغلب مجالات الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة التعويضات، وهو ما أتاح للمنظمات الحصول على خدمات متخصصة من أشخاص ذوي خبرة وكفاءة بتكلفة مناسبة (Ekhsan & Othman, 2009; Tyson & Selbie, 2007).

وعلى الرغم من ندرة تلك المؤسسات المتخصصة في مصر، فقد أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية توجه بعض المنظمات المصرية في القطاعات محل الدراسة للاستعانة بخبرات المؤسسات المحلية والعالمية المتخصصة. وظهر تفاوت في هذا التوجه بين المنظمات، حيث استعانت أغلب المنظمات بالمؤسسات الخارجية لتقديم برامج التدريب المتخصصة للعاملين. كما استعانت ثلاث منظمات من أصل سبع منظمات بخبرات مؤسسة Hay Group الاستشارية في القضايا الخاصة بنظم الأجور والتعويضات. كذلك استعانت بعض المنظمات بمؤسسات خارجية متخصصة مثل مؤسسة Job Master للقيام بالممارسات

الخاصة بالاستقطاب، ولتقييم أداء بعض السياسات والممارسات، وتقييم آثارها على العاملين. لذلك يتضح أنه على الرغم من قلة المؤسسات المتخصصة في خدمات الموارد البشرية في دولة معينة، إلا أن ذلك لا يعتبر عائقاً أمام المنظمات التي تسعى لتحسين وتطوير سياساتها وممارساتها. فهناك خيارات متعددة تشمل المنظمات المتخصصة الأجنبية، وكذلك المنظمات التي تقدم خدماتها بشكل افتراضي Virtual. فالأمر مرهون برؤية ورغبة القائمين على إدارة المنظمة في التطوير والتحسين.

يحقق هذا التوجه العديد من المزايا للمنظمات مثل: تحسين فعالية وكفاءة نظم وأنشطة الموارد البشرية، والاستفادة بالخبرات والكفاءات المتميزة التي لا تمتلكها المنظمة والمتوافرة في تلك المؤسسات المتخصصة، إضافة إلى توفير وقت وجهد مديري الموارد البشرية للتركيز على القضايا الاستراتيجية الأكثر أهمية (Cooke, Shen & McBride, 2005; Delmotte & Sels, 2008; Kbar & Mansoor, 2014). وهو ما يؤدي في النهاية لتحسين وتطوير منظومة الموارد البشرية. وكلما زادت درجة تقدم وتطور إدارة الموارد البشرية كلما سعت لتنمية وتنوع خبراتها ومعارفها التنظيمية، والاستعانة بكل مصادر الخبرة المتاحة داخلياً وخارجياً لتطوير عملياتها. لذلك ترى الدراسة الحالية أن الاستعانة ببيوت الخبرة والمؤسسات الاستشارية المتخصصة يعد أحد المعايير على مستوى تطور ونضوج نظام الموارد البشرية.

### مدى وجود آليات لمراجعة وتقييم منظومة إدارة الموارد البشرية

تعد العمليات الخاصة بمراجعة Audit وتقييم منظومة إدارة الموارد البشرية ذات أهمية جوهرية لتحسين ممارساتها وأنشطتها. فمن خلال عمليات المراجعة والتقييم يمكن للمنظمات تعريف جوانب القصور، وتحديد الممارسات غير الفعالة، وتحسين كفاءة الأنشطة والممارسات القائمة، وتقييم فعالية الممارسات المستحدثة، وتعريف درجة التوافق بين منظومة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة. كما تساعد عمليات التقييم على تقديم أساس لتقييم ومساءلة العاملين ومديري الموارد البشرية، وتقدير العائد على الاستثمار في رأس المال البشري (Al Samman, 2017; McLean, 2005).

يختلف مستوى تقدم الآليات المستخدمة لتقييم منظومة الموارد البشرية. فبعض المنظمات لا تمتلك أي آليات نظامية لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية. بينما تقوم بعض المنظمات بالتقييم البسيط للممارسات الفردية اعتماداً على معايير الأداء الأساسية KPIs النابعة من أهداف كل ممارسة، أو اعتماداً على المقاييس المختلفة Metrics الخاصة بتقييم فعالية الممارسات. في حين تعتمد منظمات أخرى على تقييم منظومة الموارد البشرية من خلال النسب الخاصة بالعائد على الاستثمار في رأس المال البشري؛ لتحديد درجة إسهام وظيفة الموارد البشرية في عوائد المنظمة. يتم ذلك من خلال أساليب مثل: تقدير العائد على الاستثمار في الموارد البشرية HR ROI ومحاسبة الموارد البشرية HR Accounting (Al Samman, 2017; McLean, 2005; Minina & Krupskaya, 2010).

تعتمد منظمات أخرى على منظور أوسع لتقييم إدارة الموارد البشرية من خلال بطاقات الأداء المتوازن للموارد البشرية HR Balanced Scorecard والتي تقدم معايير لتقييم الجوانب المختلفة لمنظومة الموارد البشرية، وتقييم وتحليل الإحصائيات الخاصة بالعمالة، ومتابعة درجة تقدمها، وتقييم آثارها المالية (Walker & MacDonald, 2001). في حين تدعم بعض المنظمات الأخرى مدخل التعدد Triangulation في التقييم، حيث تعتمد على أدوات متعددة لتقييم نظم وممارسات الموارد البشرية؛ لتقديم منظور أوسع لعملية التقييم، وعادة ما يطبق هذا المدخل في المنظمات التي تمتلك نظام متقدم للموارد البشرية، وتعتبرها تعتبر شريك استراتيجي للأعمال (McLean, 2005).

يُعد اهتمام إدارة الموارد البشرية بتقييم نظمها وأنشطتها هو أحد مظاهر التطور والنضوج؛ لما ينطوي عليه من تقييم لفعالية السياسات والممارسات واتخاذ إجراءات تصحيحية لتطويرها وتحسينها بشكل مستمر. وتباين درجة تقدم الأساليب المستخدمة للتقييم، وتختلف باختلاف مستوى تطور ونضوج نظام الموارد البشرية. لذلك ترى الدراسة الحالية أن القيام بالمنظمة بمراجعة وتقييم سياسات وأنشطة وممارسات ونظم الموارد البشرية، ومستوى تقدم الأساليب المستخدمة في هذا التقييم يعد أحد المعايير على تطور ونضوج نظامها.

### درجة اعتماد إدارة الموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات IT

انعكس التقدم في تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية، وقدم لها نظاماً إلكترونية متخصصة تمكّنها من القيام بتخطيط المهام، وتنفيذ جميع الأنشطة المرتبطة بها اعتماداً على شبكات ونظم المعلومات. ظهر هذا

التوجه في أدبيات الموارد البشرية تحت مسميات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM، والنظم الإلكترونية للموارد البشرية HRIS. ومن أبرز الأمثلة على تلك النظم ما يلي:

- نظم الاستقطاب الإلكتروني E-Recruitment Systems: تقوم المنظمة من خلال تلك النظم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، والسماح للمتقدمين بتسجيل بياناتهم وإرسال سيرتهم الذاتية بشكل إلكتروني (Galanaki, 2002). كما يمكن من خلالها إجراء المراحل الأولى لعمليات التصنيف والمفاضلة بين المرشحين، وإجراء الاختبارات الأولية لهم Online Tests عبر الشبكة (Panayotopoulou, Vakola & Galanaki, 2007).
  - نظم تقييم وإدارة الأداء Performance Appraisal \ Management Systems: تتيح تلك النظم القيام بكافة عمليات تقييم وإدارة الأداء بشكل إلكتروني Online. حيث تساعد على الربط بين الأهداف على مستوى الأفراد والأقسام والمنظمة ككل، وتتيح تقييم أداء العاملين وفقاً لمعايير الأداء النابعة من تلك الأهداف. ويمكن للمديرين إدخال نتائج تقييم الأداء بشكل فوري، مع وضع خطة بالإجراءات التصحيحية، ثم رفع تقارير لمدير الموارد البشرية والإدارة العليا (Laudon & Laudon, 2009; Panayotopoulou, Vakola & Galanaki, 2007).
  - نظم إدارة التعلم Learning Management Systems: هي نظم متخصصة تساعد العاملين على تعريف احتياجاتهم التدريبية، واختيار برامج التدريب المناسبة وجدولتها بأنفسهم عبر الشبكة Online. ويمكن للبرنامج بشكل آلي تحديث سجلات مهارات العاملين وخطط مساراتهم المهنية، وتحديث خطط التعاقب الوظيفي للمنظمة (Laudon & Laudon, 2009; Panayotopoulou, Vakola & Galanaki, 2007).
  - نظم تخطيط التعاقب Succession Planning Systems: تتضمن تلك النظم قاعدة بيانات عن العاملين بالمراكز الإدارية المختلفة، تشمل اهتماماتهم ومهاراتهم وخبراتهم السابقة. ويقوم البرنامج بعقد مقارنات بين بيانات الأفراد، وإعداد تقارير عن مدى صلاحية كل فرد للترقية، بالإضافة لإعداد خطة لتعاقب المديرين (Laudon & Laudon, 2009).
  - نظم إدارة المزايا Benefits Management Systems: تتضمن تلك النظم تصنيفات لبرامج المنافع التي تقدمها المنظمة. ويتضمن كل برنامج وصف تفصيلي لطبيعته، والشروط والمعايير اللازمة للاستفادة منه، مع إمكانية تسجيل العاملين فيه بشكل آلي. ويقوم البرنامج بشكل فوري بتزويد المديرين بكافة البيانات والخيارات الخاصة بالعاملين فور تسجيلها (Laudon & Laudon, 2009; Panayotopoulou, Vakola & Galanaki, 2007).
- تحقق النظم السابق ذكرها مزايا متعددة من أهمها توفير الوقت والجهد، وتدنية الأخطاء، وسرعة الاستجابة، وتحسين جودة البيانات، وتدنية الأعمال الورقية والتكاليف الإدارية (Lengnick-Hall & Moritz, 2003; McLean, 2005)، وهو ما يؤدي في النهاية لإتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لأن تلعب دوراً استراتيجياً بشكل أكبر (Gueutal & Stone, 2007; Panayotopoulou, Vakola & Galanaki, 2005). كذلك تساهم تلك النظم في تيسير التعاون والعمل المشترك بين الأفراد، وإحداث التكامل بين أنشطة الموارد البشرية، وتحسين عمليات إدارة ومشاركة المعرفة داخل المنظمة، وتوفير معلومات تساعد المديرين على تقييم الوضع الحالي لمنظومة الموارد البشرية، وهو ما يؤدي بالتبعية لتحسين منظومة إدارة الموارد البشرية بصفة عامة.
- تفاوتت درجة اعتماد إدارات الموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات، فبعض المنظمات تعتمد على نظم المعلومات لأداء الأنشطة الروتينية البسيطة مثل كشوف الأجور والإجازات الخاصة بالعاملين، والبعض الآخر يمتلك منظومة كاملة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية HRIS. وقد ظهر ذلك من خلال نتائج الدراسات التجريبية السابقة، كما ظهر أيضاً من خلال نتائج الدراسة الاستكشافية. فقد اعتمدت أربع منظمات من أصل سبعة على تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية. وكانت الشركة الأولى هي أكثر الشركات تقدماً؛ حيث تقوم بأنشطة الموارد البشرية بالكامل بشكل إلكتروني من خلال شبكة داخلية Intranet خاصة بالشركة، بالإضافة إلى نظم متخصصة في أغلب أنشطة الموارد البشرية. في حين امتلكت الشركة الثانية نظاماً لتخطيط الموارد ERP System تقوم من خلاله بإدارة الوظائف الأساسية في المنظمة، ومن ضمنها الأنشطة الأساسية للموارد البشرية كالأجور والتعويضات، والتدريب والتنمية. في حين بدأت شركتین بالخطوات الأولى في اعتماد النظام الإلكتروني للموارد البشرية، وذلك من خلال تنفيذ بعض الممارسات الأساسية مثل: نظم الأجور، ومتابعة حضور وغياب العاملين، والنظم الخاصة بالإجازات.

صنف ليجنيك هول وموريتز (Lengnick-Hall & Moritz, 2003) اعتماد المنظمات على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى ثلاثة مستويات هي:

- 1- نشر المعلومات Publishing of Information: وينطوي على الاتصال أحادي الاتجاه من المنظمة إلى العاملين أو المديرين، اعتماداً على شبكات المعلومات الداخلية Intranet كوسيط أساسي لتوصيل المعلومات.
- 2- ميكنة المعاملات Automation of Transactions: وفيه يتم استبدال التعاملات الورقية بالمدخلات الإلكترونية، وإحداث التكامل بين العمليات لضمان تدفق العمل بشكل أكثر كفاءة. وتعتمد المنظمة في هذا المستوى على كل من شبكات المعلومات الداخلية Intranets والخارجية Extranets، بالإضافة للعديد من التطبيقات والبرمجيات المتكاملة.
- 3- التحول في وظيفة الموارد البشرية Transformation of the HR Function: تتحول وظيفة الموارد البشرية في هذا المستوى من التركيز على الدور الإداري إلى التركيز على الدور الاستراتيجي. حيث تركز على تدعيم الشراكة مع المشرفين المباشرين Line، وتشكيل مراكز للخبرة والخدمات الإدارية. ويعد هذا المستوى نادر الحدوث حتى في المنظمات حتى التي تعمل في الدول الأكثر تقدماً في ممارسات الموارد البشرية.

يتطلب تبني المنظمات لنظم الموارد البشرية الإلكترونية إدخال تعديلات جوهرية وشاملة في نظم وآليات عمل قسم الموارد البشرية (Panayotopoulou, Vakola & Galanaki, 2007). وكلما زاد مستوى تقدم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، كلما زادت رغبتها وقدرتها على الاعتماد على نظم معلومات أكثر تنوعاً وأكثر تقدماً للقيام بأنشطتها. استناداً إلى ما سبق يمكن اعتبار درجة اعتماد إدارة الموارد البشرية على نظم وتكنولوجيا المعلومات في القيام بممارستها هو أحد المعايير الدالة على تطور ونضوج نظامها.

### التصنيف الخاص بالمعايير المقترحة

قدم العرض السابق مناقشة للمعايير التي تقترح الدراسة الحالية إضافتها لتقييم مستوى نضوج منظومة الموارد البشرية. ونظراً لأن تلك المعايير تمثل اقتراحاً لم تتناوله النماذج والدراسات السابقة الخاصة بنضوج الموارد البشرية من قبل، لذلك لا يوجد تصور واضح في الأدبيات عن كيفية تصنيف تلك المعايير لمستويات تعكس درجات النضوج المختلفة. لذلك استرشدت الدراسة الحالية بالأدبيات الخاصة بكل معيار، والأدبيات الخاصة بنضوج الموارد البشرية، وكذلك نتائج الدراسة الاستكشافية لوضع تصور مبدئي عن المستويات المتدرجة لكل معيار، والتي يعكس كل مستوى منها درجة معينة من نضوج نظام الموارد البشرية.

يعرض الجدول التالي ملخصاً لتلك المعايير المقترحة، وتوصيفاً لمستويات النضوج المتدرجة المقترحة الخاصة بكلٍ منها. وقد تم وضع عنوان مقترح Thematic Title لكل مستوى من مستويات النضوج، يعكس طبيعة هذا المستوى، وما ينطوي عليه من درجة تقدم في نظام الموارد البشرية.

#### جدول رقم (1)

#### معايير مقترحة لتقييم درجة نضوج نظم الموارد البشرية

| مستوى النضوج معيار النضوج   | المستوى غير النظامي Disordered Level                                       | المستوى الأساسي Fundamental Level                                | مستوى التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation Level   | مستوى التكامل الاستراتيجي Strategic Integration Level   |
|---|--|--|--|---|
| مواصفات القائم بأعمال إدارة الموارد البشرية                       | مدير غير متخصص بجانب عمله الأساسي.   | مدير متخصص في إدارة الموارد البشرية.                             | يوجد قسم لإدارة الموارد البشرية، كما يوجد تعاون بين مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين Line Managers في القضايا الخاصة بالعاملين. | يوجد مديرون متخصصون في مجالات الموارد البشرية المختلفة (مثل: مدير الأجور والتعويضات، ومدير التدريب والتنمية). |
| مستوى التوافق/ التكامل الأفقي بين سياسات وممارسات الموارد البشرية | لا توجد ممارسات نظامية للموارد البشرية، وبالتالي لا يوجد تكامل أفقي بينها. | توجد ممارسات نظامية لكنها منفصلة عن بعضها، ولا يوجد تكامل بينها. | توجد ممارسات نظامية للموارد البشرية، ويوجد تكامل وترابط بين البعض منها.  | كل ممارسات الموارد البشرية نظامية ومرتبطة ببعضها البعض، ويتم إحداث التوافق بينها منذ بداية التخطيط للممارسات. |



| مستوى التكامل<br>الاستراتيجي<br>Strategic<br>Integration Level   | مستوى التوجه الاستراتيجي<br>Strategic Orientation Level   | المستوى الأساسي<br>Fundamental Level  | المستوى<br>غير النظامي-<br>Disor-<br>dered Level  | مستوى النضوج<br>معيار<br>النضوج  |
|--|---|---|---|--|
| استراتيجية الموارد البشرية هي جزء أصيل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ويتم تطويرها معاً. لذلك يحدث التكامل الرأسي منذ المراحل الأولى لصياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة.  | تتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع احتياجات الأعمال، ويوجد تكامل رأسي بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة.   | توجد استراتيجية لإدارة الموارد البشرية مُعرفة بشكل كلي أو بشكل تفصيلي، لكنها منفصلة إلى حد كبير عن الاستراتيجية الكلية للمنظمة.   | وظيفة الموارد البشرية منفصلة عن احتياجات الأعمال. وممارسات الموارد البشرية غير نظامية، وبالتالي لا يوجد توافق/ تكامل رأسي بينها وبين الاستراتيجية الكلية للمنظمة. | مستوى التوافق/ التكامل الرأسي بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة |
| تشارك إدارة الموارد البشرية في عمليات التخطيط الاستراتيجي منذ بدايتها، حيث يشارك مدير الموارد البشرية بشكل دائم في كافة مراحل تشكيل وصياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة. يعتبر دور إدارة الموارد البشرية مبادئ Proactive. | تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة. حيث تقوم بتصميم السياسات والممارسات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات القائمة والموضوعة مسبقاً، وتعمل على إحداث التكامل بين تلك الممارسات بالشكل الذي يدعم التوجه العام للمنظمة. وتشارك إدارة الموارد البشرية في بعض الأحيان بشكل محدود في مرحلة تشكيل وصياغة الاستراتيجية، عن طريق تقديم الدعم الفني والاستشارات المتخصصة للإدارة العليا عند الحاجة. يعتبر دور إدارة الموارد البشرية نشط وفعال Active. | ممارسات الموارد البشرية في هذا المستوى غير متكاملة ومنفصلة بعضها عن بعض. لذلك يقتصر الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في هذا المستوى على المساهمة بشكل جزئي ومحدود وغير ثابت في تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة. ولا يوجد أي دور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتعلق بتشكيل وصياغة الاستراتيجية. يعتمد دور إدارة الموارد البشرية على رد الفعل Reactive. | لا يوجد مدير متخصص مستقل لإدارة الموارد البشرية، لذلك لا تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها الوظيفي الأساسي بالشكل الصحيح، وبالتالي ليس لها دور استراتيجي.          | الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية   |
| توجد شراكة دائمة مع أحد الجهات الاستشارية المتخصصة للقيام ببعض ممارسات الموارد البشرية، أو تقديم الاستشارات بشأنها.  | يوجد تعاون مع المؤسسات الخارجية المتخصصة للقيام ببعض ممارسات الموارد البشرية، أو الاستعانة بها في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية الهامة الخاصة بالأفراد، ويتم ذلك بشكل دوري.  | يوجد تعاون مع الجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة للقيام ببعض ممارسات الموارد البشرية كالأجور، أو الاستقطاب، أو إجراء مقابلات التعيين، ويتم ذلك بشكل غير دوري.  | لا يوجد تعاون مع الجهات الاستشارية الخارجية في المجالات الخاصة بالموارد البشرية.  | درجة الاستعانة ببيوت الخبرة والمؤسسات الاستشارية الخارجية                              |
| توجد معايير وآليات لتقييم فعالية منظومة الموارد البشرية ككل، ومراجعتها بشكل دوري، واتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسينها بشكل مستمر.  | يوجد تقييم لفعالية أغلب ممارسات الموارد البشرية بشكل فردي.  | توجد ممارسات نظامية للموارد البشرية، ويتم تقييم فعالية بعضها بشكل فردي مثل: تقييم فعالية الممارسات الخاصة بالتدريب.   | لا توجد ممارسات نظامية للموارد البشرية، وبالتالي لا يوجد آليات لتقييم فعاليتها.   | مدى وجود آليات لمراجعة وتقييم منظومة الموارد البشرية                                   |
| يوجد نظام إلكتروني متكامل لإدارة الموارد البشرية، يُمكن من تحديث البيانات بين النظم الخاصة بالممارسات بشكل فوري، وتكون مخرجات بعض النظم هي مدخلات للنظم الأخرى.  | تعتمد إدارة الموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف في تنفيذ أغلب الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية. كما تعتمد على نظم إلكترونية متقدمة خاصة بالتعامل مع بعض ممارسات الموارد البشرية. يسمح نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية بالاتصالات ثنائية الاتجاه، حيث يتيح للعاملين إدخال مدخلات للنظام (مثل: تحديث بياناتهم الشخصية، وتسجيل نتائج الأداء، والتسجيل في برامج التدريب ونظم المنافع).   | تعتمد إدارة الموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات بشكل محدود في تنفيذ بعض الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية. وتعتمد على أساليب وبرامج بسيطة لأداء تلك الممارسات بشكل إلكتروني. يسمح نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية E-HRM/ HRIS بالاتصالات الأحادية الاتجاه فقط، حيث تقوم من خلاله إدارة الموارد البشرية بنشر المعلومات والتعليمات الموجبة للعاملين.          | يتم تنفيذ أنشطة الموارد البشرية بشكل تقليدي، ولا يوجد اعتماد على تكنولوجيا المعلومات.   | درجة اعتماد إدارة الموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات                              |

المصدر: من إعداد الباحثين



## خاتمة وتوصيات لدراسات مستقبلية

تقدم الدراسة الحالية إسهامًا جديدًا لحصيلة الأدبيات الخاصة بتقييم درجة تطور ونضوج الموارد البشرية. فقد ركزت الأدبيات السابقة على تقييم مستويات النضوج من خلال معيار درجة تقدم ممارسات الموارد البشرية. وعلى الرغم من أهمية هذا المعيار للحكم على النضوج، إلا أنه لا يمكن الاعتماد على معيار وحيد لتقييم منظومة الموارد البشرية بالكامل، فهناك معايير أخرى لا تقل أهمية في عملية التقييم أهملتها الأدبيات السابقة.

قدمت الدراسة الحالية عدداً من المعايير الجديدة المقترحة، التي يمكن من خلالها تقييم منظومة الموارد البشرية بصورة أعم وأشمل، مقارنة بما اقترحت النماذج والدراسات السابقة. ستساهم تلك المعايير الجديدة في تطوير وبلورة مفهوم نضوج الموارد البشرية بشكل أفضل، وإثراء النماذج الخاصة به، كما ستساهم في تقديم أساس أعم وأشمل لتقييم منظومة الموارد البشرية بالمنظمات.

أشار جامشيديان ورفاقه (Jamshidian, Izadian & Zare, 2016) إلى إمكانية الاعتماد على نماذج النضوج كأساس لعقد مقارنات بين نظم وممارسات الموارد البشرية في الدول والمجتمعات المختلفة. وكلما زاد عدد المعايير التي يتم على أساسها توصيف وتقييم منظومة الموارد البشرية، كلما ساعد ذلك على تقديم حصيلة معرفية أكبر عن طبيعة تلك النظم والممارسات. لذلك ستساهم المعايير الجديدة المقترحة لتقييم النضوج في تقديم أساس أكثر شمولاً لتوصيف نظم وممارسات الموارد البشرية، وهو ما سيدعم الحصيلة المعرفية المتوافرة لعقد الدراسات المقارنة Comparative Studies.

على الصعيد التطبيقي يمكن أن تساهم الدراسة الحالية بما تحويه من عرض لمفهوم نضوج نظم الموارد البشرية، والمعايير المقترحة لتقييمه في إلقاء الضوء على تلك النماذج ودورها في تقييم نظم وممارسات الموارد البشرية. قد يساهم ذلك في توجيه نظر مديري المنظمات إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه نماذج النضوج والمقاييس الخاصة بها كأداة نظامية فعالة لتقييم إدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وتتبع مدى تطورها وتقدمها عبر الزمن. كذلك يمكن للمعايير الجديدة التي اقترحتها الدراسة أن تقدم لمديري الإدارة العليا بالمنظمات معايير متعددة وأكثر تنوعاً، تُمكنهم من تقييم مستوى تطور إدارات الموارد البشرية بمنظماتهم بصورة أدق وأكثر موضوعية وشمولاً.

أشارت الأدبيات إلى أن زيادة درجة نضوج نظام الموارد البشرية بالمنظمة يساهم في زيادة قدرتها على جذب وتنمية والحفاظ على الكفاءات البشرية اللازمة لعملها (Curtis, Hefley & Miller, 2009). ونظراً لعدم اهتمام بعض المنظمات بتقييم نظم الموارد البشرية، فقد تساهم الدراسات الخاصة بالنضوج والمعايير التي تقدمها لتقييم نظم الموارد البشرية في توجيه مديري الموارد البشرية بالمنظمات نحو الاهتمام بتشخيص أوضاع منظماتهم المتعلقة بالموارد البشرية وتقييم مستوى نضوجها، وتحديد متطلبات التنمية للوصول لمستوى أعلى من النضوج؛ نظراً لما يرتبط بذلك من آثار على زيادة قدرتهم على جذب والحفاظ على وتنمية مواردها البشرية، والتي تعد المصدر الرئيس للمزايا التنافسية، خاصة في المنظمات التي تعمل في قطاعات صناعية متقدمة، وتعتمد بشكل رئيس على العمالة المؤهلة.

فضلاً عن ذلك، قد تساهم نماذج النضوج والمعايير المقترحة لتقييم نظم الموارد البشرية في تحفيز مديري الموارد البشرية على الاعتماد على تلك النماذج كمرجعية لتشخيص أوضاع الموارد البشرية بمنظماتهم، وتحديد درجة توافقها مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. كما يمكن أن تتيح تلك النماذج والمعايير أساساً لمقارنة درجة نضوج أنشطة وممارسات الموارد البشرية بالممارسات المثلى، كما يمكن أن تساهم في وضع خريطة للنضوج، وتحديد الفرص المحتملة لتطور نظم وممارسات الموارد البشرية بالمنظمات.

من ناحية أخرى يمكن أن يساهم الاعتماد على نماذج النضوج كأداة لتقييم مستوى تطور أقسام الموارد البشرية بالمنظمات في إبراز أهمية ودور هذه الأقسام للإدارة العليا. وقد يساعد ذلك على دعم قوة ونفوذ مديري الموارد البشرية، ويُمكنهم من لعب دور استراتيجي أكبر داخل منظماتهم، خاصة وأن المستويات العليا للنضوج - وفقاً لهذه النماذج والمعايير التي اقترحتها الدراسة الحالية - تتطلب تفعيل الدور الاستراتيجي الذي يلعبه مديري الموارد البشرية بالمنظمات.

اعتمدت المعايير التي اقترحتها الدراسة الحالية على الحصيلة النظرية في أدبيات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لنتائج الدراسة الاستكشافية التي أجريت على عدد محدود من المنظمات. ومن ثم تقدم تلك المعايير أساساً يمكن البناء عليه وتنقيحه وتعديله لاحقاً. يتطلب ذلك إجراء عدد من الدراسات التطبيقية المستقبلية لجمع شواهد تجريبية للتأكيد

على مدى أهمية كل معيار من المعايير المقترحة في الحكم على نضوج منظومة الموارد البشرية. يمكن من خلال تلك الدراسات المستقبلية أيضاً جمع دلائل تجريبية على المستويات المتدرجة لكل معيار، والتي يعكس كل منها مستوى محدد من مستويات نضوج نظم الموارد البشرية.

فيما يتعلق بمنهجية ملاءمة لدراسات تجريبية مستقبلية، أشار أدمندسون ومكمانوس (Edmondson & McManus, 2007) لأهمية تحديد المنهجية التي تتلاءم مع طبيعة السؤال البحثي، وقدر المعرفة السابقة المتوافرة عن الظاهرة محل الدراسة. وأشار الباحثان إلى أنه كلما قل قدر المعرفة السابقة المتوافرة عن الموضوع محل الدراسة، كلما احتجنا للاعتماد على المنهج الكيفي Qualitative Method، والأسئلة ذات النهايات المفتوحة؛ والتي تسمح باستكشاف الظاهرة، والحصول على قدر أكبر وأكثر ثراءً من البيانات. ونظراً لحداثة المعايير المقترحة التي قدمتها الدراسة الحالية، وعدم توافر المعرفة الكافية عنها في الأدبيات السابقة، يفضل اعتماد الدراسات التجريبية المستقبلية على المنهج الكيفي، وصياغة أسئلة متعددة ذات نهايات مفتوحة؛ لتسمح باستكشاف الجوانب المختلفة الخاصة بالمعايير المقترحة لتقييم النضوج، والمستويات المتدرجة الخاصة بكل منها.

ويمكن دراسة هذه القضية البحثية تجريبياً من خلال مدخلين بديلين:

1- مدخل الدراسات القطاعية Approach Cross-Sectional: والتي تفحص لقطة Snapshot من الظاهرة في نقطة زمنية محددة، وتسمح بتحليلها بشكل تفصيلي، وتعتبر من أكثر أنواع الدراسات شيوعاً في البحوث الاجتماعية (Neuman & Robson, 2007). يمكن للدراسات المستقبلية الاعتماد على هذا المدخل عن طريق دراسة مجموعة من المنظمات في مستويات مختلفة من النضوج، ودراسة التباين في العوامل السياقية والموقفية الخاصة بكل منها، واستكشاف أثر هذا التباين على مستوى النضوج الذي وصلت إليه.

2- مدخل الدراسات التطورية Longitudinal Approach: والتي تقدم صورة ديناميكية Dynamic تسمح بتتبع عدد من الحالات، سواء أكانت أفراد أو جماعات أو منظمات عبر نقاط زمنية متعددة؛ بغرض جمع معلومات عن تطور ظاهرة معينة عبر الزمن (Marczyk, DeMatteo & Festinger, 2005). على الرغم من صعوبة وتكلفة هذا النوع من الدراسات مقارنة بالدراسات القطاعية، إلا أنها عادة ما تكون أكثر إحصائياً، ويمكن من خلالها الحصول على معلومات أكثر ثراءً (Neuman & Robson, 2007).

يمكن للدراسات المستقبلية في مجال معايير نضوج نظم الموارد البشرية الاعتماد على مدخل الدراسات التطورية لتتبع مسارات النضوج والتطور لمجموعة مختارة من المنظمات عبر الزمن. ومن خلال هذا المدخل يمكن توصيف مظاهر النضوج المتعلقة بالمعايير المقترحة في الدراسة الحالية، واستكشاف العوامل والمعايير الأخرى التي قد يكون لها تأثير في الحكم على درجة نضوج منظومة الموارد البشرية لتلك المنظمات، والتي قد تظهر من المعايير التجريبية لواقع المنظمات عبر فترة ممتدة من الزمن.

يمكن للدراسات المستقبلية أيضاً من خلال مدخل الدراسات التطورية استكشاف المسارات التي اتخذتها منظومة الموارد البشرية لتنمو وتتطور في عدد من المنظمات المختارة عبر الزمن. ومن خلال تلك الدراسات يمكن تحديد هل تبدأ تلك المنظمات بمحاولة تطوير الممارسات القائمة، ثم إدخال ممارسات جديدة تباعاً حسب احتياجات المنظمة؟ أم أنها تعمل على إنشاء هيكل نظامي لإدارة الموارد البشرية يبدأ بالتوصيف الوظيفي، وتحديد المهارات والجدارات اللازمة لكل وظيفة، لتكون حجر الأساس لإحداث التكامل بين أنشطة الموارد البشرية الأخرى؟ أم أنها تركز على تحديد مجموعة من الممارسات الأساسية اللازمة للقيام بأنشطة الموارد البشرية بشكل نظامي مع الاستعانة بشخص متخصص داخلياً، أو جهة استشارية خارجية لاختيار وهيكلة تلك الممارسات؟ أم أنها تتخذ مسارات وأليات أخرى للتطور تختلف عن كل المسارات السابقة؟

يمكن من خلال مدخل الدراسات التطورية أيضاً تحديد كيف يتطور كل مسار من مسارات التطور والنضوج عبر الزمن، وتحديد دور العوامل السياقية والموقفية الخاصة بكل منظمة في اختيار مسار بعينه للتطور، وتحديد المراحل التي يمر بها هذا المسار عبر الزمن. ومن ثم يمكن للدراسات المستقبلية الإجابة على كافة التساؤلات البحثية السابقة من خلال مدخل الدراسات التطورية. وهو ما يمكن في النهاية من الوصول لإطار يقدم توصيف وتصنيف لأنماط التطور والمسارات التي تسلكها المنظمات لتطوير نظم مواردها البشرية وفقاً لطبيعتها وخصائصها.

## المراجع

- Al-Hamadi, A. B.; Budhwar, P. S. & Shipton, H. (2007). "Management of human resources in Oman", *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (1), 100-113.
- Al Samman, A. M. (2017). "Construction industry and HR audit: Could it support the organizational objectives and strategies?: A Case study from the Egyptian market", *European Journal of Business and Management*, 9 (6), 44-57.
- Bagga, T. & Srivastava, S. (2014). "SHRM: Alignment of HR function with business strategy", *Strategic HR Review*, 13 (4).
- Barney, J. (2007). "Looking inside for competitive advantage", In: Schuler, R. and Jackson, S. (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 9-22). Blackwell.
- Berrell, M. & Gloet, M. (2005). "Extending the activities of HR professionals in knowledge-intensive organizations: a view from China", *Amity Business Review*, 6 (2), 18-28.
- Bersin & Associates. (2011). *Frameworks and Maturity Models*. Retrieved: <http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/60412.pdf>.
- Bjarnadóttir, Á. & Oddsson, F. (2004). "Diagnosing the maturity of human resource management in the organization", *Proceedings of Annual Social Science Conference*, (pp. 61-71). University of Iceland.
- Budhwar, P. & Mellahi, K. (2007). "Introduction: Human resource management in the Middle East", *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (1), 2-10.
- Cascio, W. F. (2005). "From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management", *Human Resource Management*, 44 (2), 159-163.
- Colbert, B. (2007). "The Complex Resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management", In: Schuler, R. and Jackson, S. (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 98-123). Blackwell.
- Cooke, F. L.; Shen, J. & McBride, A. (2005). "Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications", *Human Resource Management*, 44 (4), 413-432.
- Curtis, B.; Hefley, B. & Miller, S. (2009). *People capability maturity model (P-CMM) version 2.0*. Carnegie-Mellon University, Pittsburgh Pa Software Engineering Inst.
- Delmotte, J. & Sels, L. (2008). "HR outsourcing: Threat or opportunity?", *Personnel Review*, 37 (5), 543-563.
- Dubey, M.; Singh, S. & Khandelwal, A. (2014). "Bridging the skill gap-attracting women talent to Oil & Gas industry", *21<sup>st</sup> World Petroleum Congress*. World Petroleum Congress. Moscow, Russia.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). "Methodological fit in management field research.", *Academy of Management Review*, 32 (4), 1246-1264.
- Einarsdóttir, A. (2018). *Strategic HRM Maturity and its Influence on Employee-related Outcomes*. Doctoral Dissertation. University of Iceland.
- Ekhsan, A. & Othman, A. (2009). "Strategic integration of human resource management practices: Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (2), 197-214.
- Flynn, S. M. (2010). *Linking Human Resource Strategy and Practice: An Integrated Framework*. Troubador Publishing Ltd.
- Flynn, S. M. (2012). *Human Resources Maturity Matrix*. Troubador Publishing Ltd.

- Galanaki, E. (2002). "The decision to recruit online: A descriptive study", *Career Development International*, 7 (4), 243-251.
- Gueutal, H. G. & Stone, D. L. (2005). "Introduction to the brave new world of e-HR", In: Gueutal, H. G. & Stone, D. L. (Eds.). *The brave new world of e-HR: Human resources management in the digital age*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haroon, M.; Rehman, M. Z.; Kiyani, A. & Khattak, M. A. (2010). "Strategic Human Resource Management and its issues: A study of Telecom sector of Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (5), 67-77.
- Jamshidian, A.; Izadian, N. & Zare, M. S. (2016). "An evaluation of maturity of human resources management strategy based on Philips model: Case study: Persian vehicle manufacturing Co.", *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8 (2), 1546-1562.
- Kbar, G. & Mansoor, W. (2014). "E-HRM and outsourcing for Arabic countries and large organisations", *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> BCS International IT Conference*. Abu Dhabi, UAE. Retrieved: <http://dx.doi.org/10.14236/ewic/bcsme2014.11>
- Kearns, P. (2010). *HR strategy: Creating business strategy with human capital* (ed.2<sup>nd</sup>). Routledge: Taylor & Francis group.
- Kidwell, R.; Hoy, F. & Ibarreche, S. (2012). "Ethnic family business or just family business?: Human resource practices in the ethnic family firm", *Journal of Family Business Strategy*, 3 (1), 12-17.
- Kohonen, H. (2018). *Evaluation of HRM practices from the perspective of strategy implementation*. Master thesis, University of Applied Sciences, Finland. Retrieved: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147013/KohonenHenna.pdf?sequence=1>.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2009). *Management information systems: Manage the digital firm*. 11<sup>th</sup> ed. Prentice Hall.
- Lengnick-Hall, M.; Lengnick-Hall, C.; Andrade, L. & Drake, B. (2009). "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human Resource Management Review*, 19 (2), 64-85.
- Lengnick-Hall, M. & Moritz, S. (2003). "The impact of e-HR on the human resource management function", *Journal of Labor Research*, 24 (3), 365-379.
- Marczyk, G.; DeMatteo, D. & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. John Wiley & Sons Inc.
- Martins, A. S. (2016). *The influence of Strategic Human Resource Management Maturity on downsizing harshness in public and private Icelandic organizations*. Master Thesis, Reykjavik University, Iceland.
- McLean, G. N. (2005). "Examining approaches to HR evaluation: The strengths and weaknesses of popular measurement methods", *Strategic HR Review*, 4 (2), 24-27.
- Michie, J. & Sheehan, M. (2005). "Business strategy, human resources, labour market, flexibility, and competitive advantage", *International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), 445-464.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). "Designing strategic human resources systems", *Organizational dynamics*, 13 (1), 36-52.
- Minina, V. N. & Krupskaya, A. U. (2010). "Core Employee's Profile as a mean of human resource development in knowledge-intensive firms", In: *Graduate Proceedings of Petersburg State University Conference*. School of Management, Papers (No. 164).

- Nagel, M. & Adema, T. J. (2006). "HRM maturity: How perfect do you want to be?", *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6 (1), 127-130.
- Naismith, N. (2007). *An empirical evaluation of strategic human resource management within construction sites*. Doctoral dissertation, Loughborough University, United Kingdom. Retrieved: <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/8116>
- Nguyen, T. (2016). *Evolution and Development of Human Resource Management in Vietnam*. Doctoral Dissertation, Auckland University of Technology, New Zealand.
- Neuman, W. L. & Robson, K. (2007). "Basics of social research: Qualitative and quantitative approaches", *Power*, 48, 48.
- Panayotopoulou, L.; Vakola, M. & Galanaki, E. (2007). "E-HR adoption and the role of HRM: Evidence from Greece", *Personnel Review*, 36 (2), 277-294.
- Razouk, A. & Bayad, M. (2010) "Evolution of the practices of human resource management in France towards a strategic model: Rhetoric or reality?", *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), 1207-1227.
- Reid, R. S. & Adams, J. S. (2001). "Human resource management—a survey of practices within family and non-family firms", *Journal of European Industrial Training*, 25 (6), 310-320.
- Rojanapuwadol, S. (2012). *Development of HRM Development of HRM Practices in SMEs: A Case Study from the Founders and CEOs' Point of View*. Master Thesis, Gothenburg University, Sweden.
- Teo, S. & Shadur, M. (1995). "Integration of HRM with strategic management in the foreign banks", *International Journal of Employment Studies*, 3 (2), 145.
- Tyson, S. & Selbie, D. (2007). "People processing systems and human resource strategy", In: Schuler, R. and Jackson, S. (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, (ed.2<sup>nd</sup>), pp. 445- 454). Blackwell.
- Walker, G. & MacDonald, J. R. (2001). "Designing and implementing an HR scorecard", *Human Resource Management*, 40 (4), 365-377.
- Werbel, J. & De Marie, S. (2005). "Aligning strategic human resource management and person—environment fit", *Human Resource Management Review*, 15, 247–262.
- Wright, P.; Dunford, B. & Snell, S. (2007). "Human resources and the resource-based view of the firm", In: Schuler, R. and Jackson, S. (Eds.). *Strategic Human Resource Management* (ed.2<sup>nd</sup>), pp. 76-97. Blackwell.



## Assessing the Degree of Development and Maturity of HR Systems: Suggested Criteria

**Dalia Mahfouz Sweed**

Assistant Lecturer at Business Department  
Faculty of Commerce – Alexandria University, Egypt  
dalia.mahfouz@alexu.edu.eg

**Dr. Ahmed Sakr Ashour**

Professor of Strategic Management and HRM  
Business Department  
Faculty of Commerce - Alexandria University, Egypt  
a.sakrashour@gmail.com

### ABSTRACT

The growing importance of intangible assets in modern organizations has led to increased interest in development of new mechanisms to evaluate HR systems. Recently, the literature introduced the concept of HR maturity, and several models have been developed to describe the gradual stages of this maturity. Despite the significant contribution of these models, they focused on assessing the HR maturity through the degree of HR-practices development as a key single criterion.

The current study aimed at reviewing the literature of these models and trying to make a progress in this respect through suggesting new proposed criteria, to assess the HR maturity in a more comprehensive manner. The study presented seven proposed criteria: characteristics of HR manger, degree of horizontal alignment between HR practices, degree of vertical alignment between HR practices and corporate strategy, strategic role of HRM, the extent of organization reliance on external expert-institutions in the field of HR, the extent to which HR systems are reviewed and evaluated, and the degree to which HRM relies on IT.

The present study suggested a classification to gradual levels of the proposed criteria. These criteria and classifications will contribute to develop the HR maturity concept, enrich the related models, and present a more comprehensive way to evaluate HR maturity in organizations.

**Keywords:** HR Maturity, Human Resource Management, Human Resource Systems

