

## التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية

د. مشهور بن ناصر العمري

أستاذ مساعد  
رئيس قسم إدارة الأعمال  
كليات الشرق العربي للدراسات العليا  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

أظهرت البحوث العلمية المتنامية أهمية التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي للموارد البشرية. ومع ذلك، فإن التعرف على تأثير الأبعاد الداخلية والخارجية للتوافق الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للأجهزة الحكومية لم ينل نصيبه الكافي من البحث. ولمعالجة هذه المشكلة، هدفت الدراسة إلى تفسير أثر هذا التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للأجهزة الحكومية. ولجمع البيانات، تم توزيع عدد (67) استبانة على مديري الموارد البشرية في هذه الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وبعد جمع البيانات وتحليلها، توصلت الدراسة إلى أنه إذا كان هناك تطابق بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، وتوافق بين دور الموارد البشرية ومكانتها عند الإدارة العليا، وتوافق بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الرئيسية الأخرى في المنظمة، فسوف ينعكس ذلك على الأداء التنظيمي. ولم تتوصل الدراسة لدعم فرضية أن التوافق بين وظائف الموارد البشرية نفسها يؤدي إلى تحسن الأداء التنظيمي. هذه النتائج مفيدة للقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية من حيث ضرورة إشراك مسئولي الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. كما يجب على هذه القيادات إعطاء مدير الموارد البشرية المكانة اللائقة التي تناسب مع حجم الدور الذي يضطلع به، وعدم الاكتفاء بجعله يمارس أدواراً تنفيذية فقط. أيضاً يجب على هذه القيادات التأكد من أن تكون وظائف وسياسات الموارد البشرية متكاملة مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة، وإلا فإن جهود عملية التحسين والتطوير لن تأتي ثمارها.

**الكلمات المفتاحية:** التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية، التوافق الاستراتيجي الرأسي، التوافق الاستراتيجي الأفقي، الأداء التنظيمي.

### المقدمة

في أعقاب التحديات المالية التي تواجهها الحكومات، فإن الحاجة إلى إدارة ذات فاعلية وكفاءة لرأس المال البشري في الأجهزة الحكومية أصبحت أمراً بالغ الأهمية. حيث تواجه هذه الأجهزة في الوقت الحالي تخفيضاً في الميزانيات، وزيادة في تكلفة قوة العمل، وطلباً متزايداً على الخدمات (Jacobson & Sowa, 2015). وتمثل الموارد البشرية جزءاً مهماً - إن لم يكن الأهم - من إنفاق الأجهزة الحكومية (تصل نسبة النفقات في الأجهزة الخدمية - في كثير من الأحيان - إلى 70% أو 80% من إجمالي الموازنة التشغيلية لهذه الأجهزة)، (Pynes, 2009). كما أظهرت عدة دراسات على المستوى المحلي ضعفاً في أداء الأجهزة الحكومية، وتدنياً في جودة الخدمات في المملكة العربية السعودية، (١٤٢٥ هـ). التي تقدمها للمواطنين مقارنة، مع مثيلاتها في الدول المتقدمة، (المكاوي، 2009؛ العمري، 2009؛ القحطاني، 2012) دليل نظام قياس الأداء للأجهزة الحكومية.

\* تم استلام البحث في مارس 2017، وقبل للنشر في يونيو 2017.

ولتحقيق التوازن بين هذه التحديات فإن على هذه الأجهزة أن تفكر بشكل عقلائي في كيفية استخدام مواردها البشرية. فالموارد البشرية تلعب دورًا جوهريًا في نجاح المنظمة، وفي الواقع فإن هذه الموارد يمكن أن تكون أهم عنصر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Pfeffer, 1994).

لقد توصلت أدبيات كثيرة تتعلق بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في القطاع الخاص إلى أنه لكي تستمر الموارد البشرية في لعب دور حاسم وإعطاء قيمة مضافة للمنظمة في المستقبل، فيجب أن يكون لها توافق استراتيجي رأسي مع استراتيجية المنظمة، وتوافق أفقي مع وظائف المنظمة الأخرى، حتى ترتبط ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بالأداء العالي للمنظمات (Chan & Mak, 2012; Huselid, 1995; Van De Voorde et al. 2012; Tracy, 2014). وفي المقابل تشير أدبيات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام إلى أن القادة والمديرين في القطاع الحكومي لم يدركوا إلا مؤخرًا الدور المهم الذي تلعبه الموارد البشرية في تشكيل التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي للمنظمة (Jacobson & Sowa, 2015). الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى تطبيق هذه المنظمات للممارسات اللازمة للاستفادة من التأثير الاستراتيجي للموارد البشرية، واستخدام رأس المال البشري تجاه تطوير الميزة التنافسية.

واستجابة لهذه التساؤلات، جاءت هذه الدراسة لاقتراح نهج استراتيجي أوسع للتكامل الاستراتيجي للموارد البشرية، والاعتماد على البحوث السابقة التي تناولت التكامل الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال جمع شتات أبعاده المتناثرة في الأدبيات، ووضعه في إطار واحد للتعرف على أثره على الأداء التنظيمي للمنظمات.

### مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للمساهمة في أدبيات الموارد البشرية من خلال التعرف على تأثير التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية (Human Resources Strategic Fit) على الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وبهذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر التوافق الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة تحديدًا إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على تأثير التوافق الرأسي بين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة العامة واستراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.
- 2- معرفة تأثير التوافق بين دور ومكانة إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية على الأداء التنظيمي.
- 3- التعرف على تأثير التوافق بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الرئيسة الأخرى في الأجهزة الحكومية على الأداء التنظيمي.
- 4- التعرف على تأثير التوافق بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض في الأجهزة الحكومية على الأداء التنظيمي.

### أهمية الدراسة

على الرغم من أن مفهوم التكامل الاستراتيجي للموارد البشرية وجد كثيرًا من الاهتمام في الفكر الإداري الغربي مؤخرًا، لكنه لم ينل نصيبه الوافي من البحث والدراسة على المستوى الأكاديمي العربي من حيث الطرح والتصور، والذي يرى الباحث أنه سوف يثري المكتبة العربية بمادة متنوعة حول مفهوم التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد أساليب التطوير في منظمات اليوم. أما أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية فتصب في إطار التعرف على مدى استعداد المسؤولين في الأجهزة الحكومية بشكل عام، وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص - على تطويرها ومواكبة التغيرات العالمية بما يخدم منظماتهم، من خلال تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في السعي نحو الوصول إلى تحقيق استراتيجية المنظمة بشكل عام، كما ستقدم التوصيات اللازمة في هذا الخصوص.

## أدبيات الدراسة وفرضياتها

### التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية (HRM Strategic Fit)

يعد التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية أهم الفروق الجوهرية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية التقليدية (Armstrong, 2008). وكما أوضح (Wright & Boswell, 2002) أن الاختلاف ما بين هذين المدخلين يكمن في الدور والتركيز المختلف لكل منهما. فإدارة الموارد البشرية التقليدية تتبع المدخل الجزئي الذي يركز على الأفراد، وتتم دراسة كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية بشكل منعزل عن الوظائف الأخرى، بينما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تركز على المدخل الكلي الذي يستخدم المنظمة كمستوى تحليل، كما يتم النظر لوظائف الموارد البشرية كنظام متكامل.

وركزت البحوث في حقل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على نوعين رئيسيين من التوافق الاستراتيجي هما:

#### أولاً - التوافق الرأسي:

##### 1- التوافق بين ممارسات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة:

يشير التوافق الرأسي الاستراتيجي إلى المواءمة بين استراتيجية المنظمة وممارسات الموارد البشرية (Wood, 1999). ويتطلب تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح أن يتصرف الموظفون بالطريقة نفسها التي يتم بها تنفيذ الاستراتيجية، لأن هؤلاء الموظفين هم الذين يحملون على عاتقهم تنفيذ هذه الاستراتيجية، ونجاح وفشل هذه الاستراتيجية يعتمد على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الموظفين. فالمنظمات التي تكون فيها ممارسات الموارد البشرية متكيفة مع استراتيجية المنظمة تستطيع توظيف هذه الممارسات بطريقة تحقق بها أهداف المنظمة، وتتأكد أن هناك أساساً يزيد من احتمالية نجاح تنفيذ استراتيجية المنظمة (Delery & Dorty, 1996).

إن استراتيجية المنظمة يجب أن تصاغ بطريقة تحدد فيها ممارسات الموارد البشرية المتوقعة لتنفيذ الاستراتيجية، في المقابل تتأكد إدارة الموارد البشرية أن هناك أطراً عريضة للمعارف والسلوكيات والمهارات التي يجب أن يمتلكها الموظفون لتنفيذ هذه الممارسات، وأن تشجعهم على مثل هذه المعارف والسلوكيات والمهارات (Ostroff & Bowen, 2000).

وكان أول النماذج المعيارية لنماذج التوافق الاستراتيجي هو الذي وُضع من قبل (Fombrun et al., 1984) ويؤكد هذا النموذج على ضرورة تحليل استراتيجية المنظمة، وبناء على ذلك يتم تبني استراتيجية وتنظيم إدارة الموارد البشرية، وهو ما يطلق عليه التوافق (Fit)، أي أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتبع الاستراتيجية، وأن صياغة سياسات الموارد البشرية يجب أن يتم تبعاً لكل من التنظيم والاستراتيجية.

كما أضاف (Miles & Snow, 1989) تصنيفاً كلاسيكياً للاستراتيجيات، يرون من خلاله أن التوظيف الاستراتيجي لسياسات وممارسات الموارد البشرية ينبغي أن يتماشى مع الأنواع المختلفة من الاستراتيجيات. ومن ثم يفترض الباحث الفرضية التالية:

**الفرضية 1:** كلما زاد التوافق الرأسي بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، أدى ذلك إلى تحسن الأداء التنظيمي.

##### 2- التوافق بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى القيادة العليا:

ظهرت دراسات عديدة تستخدم مدى تمثيل مدير الموارد البشرية في مجلس الإدارة كمؤشر على مدى أهمية وظيفة الموارد البشرية لدى قيادات المنظمة. حيث يعكس التمثيل في مجلس الإدارة المكانة العالية للموارد البشرية، والعكس صحيح بالنسبة لعدم التمثيل (Gennard & Kelly, 1997).

ولكي تنجح عملية التوافق الاستراتيجي بين استراتيجية المنظمة وممارسات الموارد البشرية، فيجب إشراك مدير الموارد البشرية في عملية صنع القرار الاستراتيجي نظراً لأنه قادر على توفير المدخلات المتعلقة بسياسات وممارسات الموارد البشرية.

وتوصل (1995) Oysterman إلى أنه كلما زاد الدور الذي يقوم به مديرو الموارد البشرية في التأثير على عملية صنع القرار الاستراتيجي، زاد احتمال تحقيق سياسات وممارسات موارد بشرية ناجحة وفعالة.

وفي مراجعة لأدبيات إدارة المسار الوظيفي لمديري الموارد البشرية توصل (1997) Gennard & Kelly إلى أن المشاركة الواسعة لمدير الموارد البشرية مع المدراء التنفيذيين يمكن أن تخلق منفعة متبادلة لكل منهما، كما إنها تساهم بشكل مشترك على حل مشكلات العمل. ولذلك نفترض ما يلي:

**الفرضية 2:** كلما زاد التوافق الرأسي بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة أدى ذلك إلى تحسن الأداء التنظيمي.

**ثانياً: التوافق الأفقي:**

**1- التوافق الخارجي بين وظائف الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة:**

يؤكد هذا البعد الأفقي على دمج وظيفة الموارد البشرية مع المجالات الوظيفية الأخرى، وتبادل المعلومات ونقل مسئولية الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين.

ووفقاً لهذا المنظور فإنه ينظر إلى توزيع مسئوليات الموارد البشرية وتكاملها بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين في الإدارات الأخرى كخاصية أساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ويجادل (1984) Fombrun et al. بأن أي محاولة لإعادة تصميم دور وظيفة إدارة الموارد البشرية تتطلب التكامل بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين لأن كثيراً من أنشطة الاختيار والتقييم، والتعويضات، والتنمية هي من صلاحيات الإدارة التنفيذية.

ويرجع (1997) Budhwar & Sparrow الغرض من نقل مسئولية الموارد البشرية للرؤساء المباشرين إلى أنه ينتج عنه تحفيز الموظفين، ويساعد في إحداث السيطرة الفعلية؛ لكون الرؤساء المباشرين على اتصال مباشر بالموظفين، ويساعد على إعداد مديري المستقبل، ويساعد على خفض التكاليف.

من ناحية أخرى، توصلت دراسات عديدة إلى أن هذه الشراكة بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين مفقودة في العديد من المنظمات (2007) (Schuler & Jackson). كما إن نقل بعض مسئوليات الموارد البشرية إلى الرؤساء المباشرين لا يزال يشكل مشكلة (1997) (Hope-Hailey et al.)

ورغم من آراء متباينة بشأن واقع تفويض بعض وظائف الموارد البشرية للرؤساء المباشرين، فإن هناك دراسات عديدة تدعم النظرية القائلة بأن تفويض الموارد البشرية يساعد في تعزيز الأداء التنظيمي (1997) (Gennard & Kelly); (1998) (Thornhill & Saunders).

وتماشياً مع الأبحاث السابقة، نحن نفترض أن وجود توافق بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع.

**الفرضية 3:** كلما زاد التوافق الأفقي الخارجي بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة، أدى ذلك إلى تحسين الأداء التنظيمي.

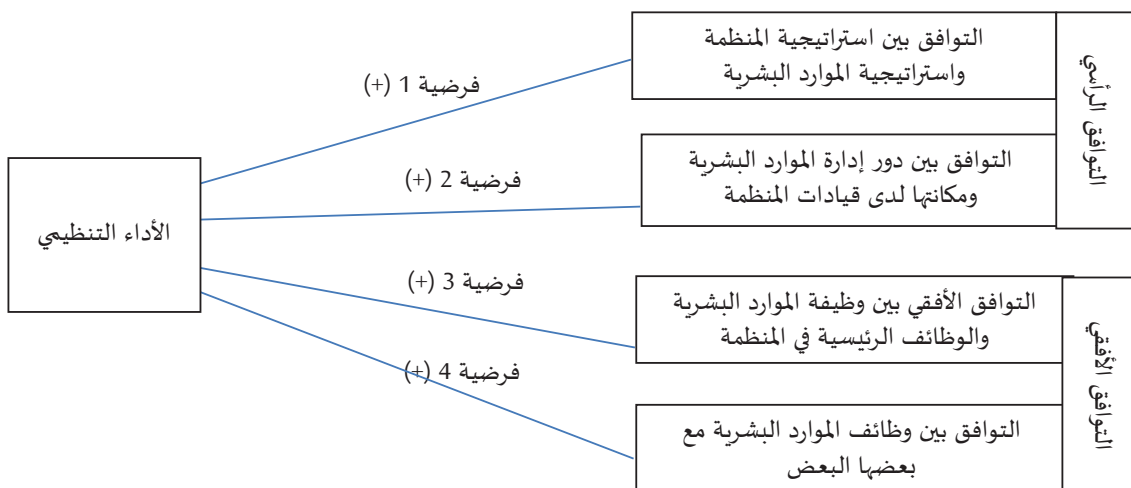
**2- التوافق الداخلي بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض:**

يشير التوافق الداخلي بين وظائف الموارد البشرية إلى الانسجام والمواءمة بين ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة وعبر المستويات الهرمية المختلفة. وتؤكد الدراسات أنه يجب النظر إلى وظائف الموارد البشرية من خلال منظور الأنظمة أو الرزم (Bundles)، والذي يعني تداخل وتفاعل أنشطة وظائف الموارد البشرية الفردية بعضها مع بعض، وهذه المجموعة أو الرزم من وظائف الموارد البشرية تعمل في تناسق لبناء المهارات وتحفيز الموظفين للعمل. أخيراً، المهارات والسلوكيات التي تم تطويرها وتشجيعها بواسطة هذه الرزم من وظائف الموارد البشرية يجب أن تكون متوازنة بعضها مع بعض بطريقة تؤدي إلى تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة (على سبيل المثال، بناء القدرات التنظيمية) (1996) (Snell et al.).

وأكد (1999) Baron & Kreps على أهمية اتساق وظائف الموارد البشرية لأنه يساعد الموظف على أن يعرف ويفهم ماذا يتوقع منه عمله، فهو يطور توقعات عن كيف سيتم معاملته في المستقبل. وعندما تكون ممارسات الموارد البشرية غير متسقة بعضها مع بعض فسوف يؤثر بشكل سلبي على عملية التعلم.

فإذا اتسقت وظائف التعيين والاختيار والتدريب فسوف يتم التأكد من أنه تم استقطاب أفضل المؤهلين وأنهم يعملون في المكان الصحيح الملائم لمهاراتهم ويفهمون مهام وواجبات الوظائف التي تم تعيينهم عليها ويؤدون عملهم بشكل أفضل، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على تحسن الأداء وتقليل دوران العاملين (Horgan, 2003). ولذلك، نتوقع أن يكون هناك تأثير للتوافق الداخلي لوظائف الموارد البشرية الفرعية على الأداء التنظيمي (Guest, 1991; Milliman, et al., 1991; Schuler & Jackson, 1987; Wei, 2006; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1998).

**الفرضية 4:** كلما زاد التوافق الأفقي الداخلي بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض، أدى ذلك إلى تحسن الأداء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (1) الإطار الفكري للدراسة

## منهجية الدراسة

### منهج الدراسة

سوف يتم استخدام المنهج المسحي الوصفي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي اتضح مناسبتة لمعرفة اتجاهات وآراء الموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض حول مدى تأثير التوافق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض وتشمل جميع الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة في مدينة الرياض مع استبعاد الأجهزة العسكرية. وتمت الاستعانة بدليل الجهات الحكومية على موقع البوابة الوطني. وُجد أن عدد هذه الأجهزة هو 67 جهة حكومية (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2017). بناء عليه تم توزيع عدد (67) استبانة على مديري الموارد البشرية في هذه الأجهزة عن طريق إدارات العلاقات العامة في تلك الجهات لاعتقاد الباحث أن مديري الموارد البشرية على دراية كافية بمدى التكامل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد تمت استعادة عدد (27) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (35%).

جدول رقم (1)  
مقياس الدراسة

المرجع	عبارات المقياس	التعريف الإجرائي	معايير الدراسة
Green et al., (2011)	تدمج الإدارة العليا معلومات الموارد البشرية في (الخطط، الأنشطة، المتطلبات) عند تحديد الاتجاه الذي سوف تسيّر عليه المنظمة. تقوم الإدارة العليا بتضمين وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار. تم دمج إدارة الموارد البشرية هذه بشكل كامل في عملية صنع القرار الاستراتيجي.	مدى صياغة استراتيجيات الموارد البشرية بشكل يتناسب مع استراتيجية المنظمة.	التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.
الباحث	يُنظر لإدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية مهمة. مدير الموارد البشرية عضو في فريق التخطيط الاستراتيجي.. مديرو إدارة الموارد البشرية مدربون في المهارات القيادية.	مدى التناسب بين الدور والمكانة اللذين يحظى بهما مدير إدارة الموارد البشرية لدى الإدارة العليا.	التوافق بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى الإدارة العليا.
الباحث	ترتبط وظائف إدارة الموارد البشرية برؤية الموارد البشرية بعيدة المدى. تتسق وظائف إدارة الموارد البشرية داخليًا بعضها مع بعض. هناك مشاركة بالمعلومات بين الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية.	المواءمة والتناسق بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض.	التوافق بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض.
Green et al., (2011)	تعمل وحدة إدارة الموارد البشرية جاهدة للحفاظ على شراكة تعاونية مع مديري الإدارات الأخرى. تتحقق وحدة إدارة الموارد البشرية هذه بانتظام مع الوحدات الأخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية التنظيمية. تساعد هذه الوحدة (إدارة الموارد البشرية) مديري الإدارات الأخرى على تحمل مسئوليات الموارد البشرية الحرجة في إدارتهم.	مدى التكامل بين وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظائف الإدارات الأخرى.	التوافق بين وظائف الموارد البشرية ووظائف المنظمة الأخرى.
Lowery (1998)	يُصنف العمل التي تقوم به منظمته بشكل عام أنه جيد جدًا. العملاء راضون تمامًا عن أداء هذه المنظمة.	مدى جودة ورضا العميل عن العمل.	الأداء التنظيمي.

## الصدق والثبات

## الصدق

قبل تقييم فرضيات الدراسة، كان من الضروري التأكد من أنه إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً. فمقياس التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، ومقياس التوافق بين وظائف الموارد البشرية ووظائف المنظمة الأخرى، ومقياس الأداء التنظيمي تم تطويرها والتأكد من صدقها في بحوث سابقة (Green et al., 2011, Lowery, 1998). وبالنسبة لمقياس التوافق بين دور ومكانة مدير إدارة الموارد البشرية ومقياس التوافق بين وظائف إدارة الموارد البشرية، بعضها مع بعض، فقد تم التأكد من صدق المحتوى لعناصر المقياس بناء على النظرية الموجودة في الأدبيات ذات الصلة وعلى آراء الخبراء من الباحثين والممارسين ذوي المعرفة.



تم قياس ثبات المقياس من خلال حساب معامل الثبات «كرونباخ ألفا». ويُظهر الجدول رقم (2) قيم الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة، والتي تشير إلى ثبات عالٍ لهذه المقاييس.

جدول رقم (2)  
عرض وتحليل البيانات

عدد العبارات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	المحور
3	0.85	التوافق بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.
3	0.76	التوافق بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى الإدارة العليا.
3	0.81	التوافق بين وظائف الموارد البشرية وبعضها مع بعض.
3	0.76	التوافق بين وظائف الموارد البشرية ووظائف المنظمة الأخرى.
2	0.78	الأداء التنظيمي.

أولاً- التأكد من عدم وجود أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الأداء التنظيمي

يسعى هذا الجزء إلى التعرف على أثر الخصائص الشخصية والوظيفية على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية، وهي: العمر، المرتبة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (3)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخصائص الشخصية والوظيفية على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المصدر	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	0.920	4	0.230			
الخطأ	0.024	101	0.372		0.618	0.650
المجموع		105	38.502			

يتضح من الجدول رقم (3) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.024) للمتغيرات المستقلة الأربعة، وهي: (العمر، المرتبة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر مجتمعة (2.4%) من التباين الكمي في الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية.

كما يوضح الجدول عدم وجود أثر للخصائص الشخصية والوظيفية على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية، نظراً لعدم معنوية قيمة (ف) عند مستوى شك مرتفع جداً، وهو (0.650) للمتغيرات الأربعة المستقلة على المتغير التابع.

جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الخصائص الشخصية والوظيفية على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.412	1.771		0.797	0.0427
العمر	0.017	0.072	0.025	0.235	0.814
المرتبة	0.190	0.129	0.147	1.468	0.145
المؤهل	0.012	0.075	0.016	0.161	0.873
سنوات الخبرة	0.040	0.064	0.067	0.632	0.529

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01 ≤ α)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت غير دال إحصائياً، وأن تأثير (العمر، المرتبة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة) على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية تأثير غير دال إحصائياً.

#### ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية 1: كلما زاد التوافق الرأسي بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، أدى ذلك إلى تحسن الأداء التنظيمي.

لتتعرف على طبيعة العلاقة بين توافق استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي، استخدم الباحث معامل ارتباط «بيرسون» لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (5)

معاملات ارتباط «بيرسون» لتوضيح العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية			
		0.760	**0.000

(\*) تكون دالة عند مستوى (0.05)

(\*\*) تكون دالة عند مستوى (0.01)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (1) يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) دالة عند مستوى (0.01) بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زاد التوافق الرأسي بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، أدى ذلك إلى تحسن الأداء التنظيمي.

#### جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المصدر	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	0.578	22.265	1	22.265		
الخطأ		16.237	104	0.156	142,611	**.,...
المجموع		38.502	105			

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (2) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R Square أو معامل التحديد يساوي (0.578) للمتغير المستقل، وهو: (توافق استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (57.8%) من التباين الكمي في الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية.

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج لاختبار أثر توافق استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية، نظرًا لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض جدًا، وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، أن تأثير (توافق استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية) على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية تأثير



دال إحصائيًا. ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط التي تعين على التنبؤ بالأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية بمعلومية (استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية).

#### جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.880	0.191		9.865	**0.000
استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية	0.538	0.045	0.760	11.942	**0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha$  \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)  $\alpha$

#### معادلة الانحدار البسيط:

$$y = a + b_1 x_1$$

$$y = 1.880 + 0.538 x_1$$

- y الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية (المتغير التابع).
- $X_1$  استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية (المتغير المستقل).
- a : «قيمة الثابت أو المقطع وهي قيمة y عندما تكون x تساوي صفر».
- b : معامل المتغير المستقل «ميل خط الانحدار».

الفرضية 2: كلما زاد التوافق الرأسي بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة، أدى ذلك إلى تحسن الأداء التنظيمي.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة والأداء التنظيمي، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (8)

معاملات ارتباط «بيرسون» لتوضيح العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي		معامل الارتباط	دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط		
**0.000	0.377		

(\*) تكون دالة عند مستوى (0.05)

(\*\*) تكون دالة عند مستوى (0.01)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (8) يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) دالة عند مستوى (0.01) بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة والأداء التنظيمي. وهذا يعني أنه كلما زاد التوافق الرأسي بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة، أدى ذلك إلى تحسن الأداء التنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (9) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R Square أو معامل التحديد يساوي (0.142) للمتغير المستقل، وهو: (دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة)، وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (14.2%) من التباين الكمي في الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية.

## جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المصدر	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	0.142	5.459	1	5.459		
الخطأ		33.043	104	0.318	17.183	**0.000
المجموع		38.502	105			

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج لاختبار أثر دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية، نظرًا لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض جدًا، وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

## جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.977	0.278		10.698	**0.000
دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة	0.276	0.066	0.377	4.145	**0.000

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائيًا، وأن تأثير (توافق دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة) على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية تأثير دال إحصائيًا. ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط التي تعين على التنبؤ بالأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية بمعلومية (دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة).

معادلة الانحدار البسيط:

$$y = a + b_1 x_1$$

$$y = 2.977 + 0.276 x_1$$

- y الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية (المتغير التابع)
- $X_1$  دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى قيادات المنظمة (المتغير المستقل).
- a: «قيمة الثابت أو المقطع، وهي قيمة y عندما تكون x تساوي صفر».
- b: معامل المتغير المستقل «ميل خط الانحدار».

الفرضية 3: كلما زاد التوافق الأفقي الخارجي بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة، أدى ذلك إلى تحسين الأداء التنظيمي.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين التوافق بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة والأداء التنظيمي، استخدم الباحث معامل ارتباط «بيرسون» لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (11)

معاملات ارتباط «بيرسون» لتوضيح العلاقة بين توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي		معامل الارتباط	توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة
الدلالة الإحصائية			
**0.000	0.401		

(\*) تكون دالة عند مستوى (0.05).

(\*\*) تكون دالة عند مستوى (0.01).

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (11) يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) دالة عند مستوى (0.01) بين توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة والأداء التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زاد التوافق الأفقي الداخلي ووظيفة الموارد البشرية ووظائف المنظمة، أدى ذلك إلى تحسن الأداء التنظيمي.

### جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المصدر	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	0.161	6.199	1	6.199		
الخطأ		32.303	104	0.311	19.957	**0.000
المجموع		38.502	105			

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (12) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R Square أو معامل التحديد يساوي (0.161) للمتغير المستقل، وهو: (توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة)، وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (16.1%) من التباين الكمي في الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية.

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج لاختبار أثر توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض جداً، وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

### جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.875	0.281		10.218	**0.000
وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة	0.291	0.065	0.401	4.467	**0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، وأن تأثير (توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة) على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

تأثير دال إحصائياً، ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط التي تعين على التنبؤ بالأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية بمعلومية (توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة).

#### معادلة الانحدار البسيط:

$$y=a+b_1x_1$$

$$y=2.875 + 0.291x_1$$

- y الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية (المتغير التابع).
- $X_1$  توافق وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة (المتغير المستقل).
- a : «قيمة الثابت أو المقطع، وهي قيمة y عندما تكون x تساوي صفر».
- b: معامل المتغير المستقل «ميل خط الانحدار».

الفرضية 4: كلما زاد التوافق الأفقي الداخلي بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض، أدى ذلك إلى تحسن الأداء التنظيمي.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض والأداء التنظيمي استخدم الباحث معامل ارتباط «بيرسون» لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (14)

معاملات ارتباط «بيرسون» لتوضيح العلاقة بين توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض والأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض		0.143	0.144

(\*) تكون دالة عند مستوى (0.05) (\*\*) تكون دالة عند مستوى (0.01)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (14) يتضح عدم وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى (0.05) بين توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض والأداء التنظيمي.

#### جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر وظيفة توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المصدر	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	0.020	787.	1	0.787		
الخطأ		37.716	104	0.363	2.169	0.144
المجموع		38.502	105			

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (15) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.020) للمتغير المستقل وهو: (توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض)، وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (2%) من التباين الكمي في الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية. كما يوضح الجدول عدم صلاحية النموذج لاختبار أثر توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية، نظراً لعدم معنوية قيمة (ف) عند مستوى شك مرتفع، وهو (0.144) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، وأن تأثير (توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض) على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية تأثير غير دال إحصائياً.

### جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض على الأداء التنظيمي بالأجهزة الحكومية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.710	0.277		13.390	**0.000
توافق وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض	0.101	0.069	0.143	1.473	0.144

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01 ≤ α)

## النتائج

تواجه الأجهزة الحكومية بشكل مستمر ضغوطاً متزايدة من أجل التحسين والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها، وهي نتيجة حتمية لزيادة عدد المستفيدين من هذه الخدمات وارتفاع وعي هؤلاء لنوع ومستوى الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها. وبالتالي، فإن هذه الأجهزة في سعيها لتحسين خدماتها، تعتمد على احترافية وكفاءة موظفيها. وكما إن المورد البشري يعد أهم الأصول في هذه المنظمات لكنه يعد من أكثر النفقات عبئاً على ميزانية هذه الأجهزة. لذا فإن القيام بإدارة الموارد البشرية بشكل غير منتج يشكل عبئاً على ميزانية الدولة؛ لكون هذه الأجهزة تعتمد على الدولة في الحصول على مواردها المالية. وفي هذا الصدد، تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إلى توصيات إدارية ونظرية لتحسين الاستفادة من المورد البشري من خلال التعرف على أثر التوافق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لهذه المنظمات.

1- أثر التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير للتكامل الاستراتيجي بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية على تحسن الأداء التنظيمي للأجهزة الحكومية. كما إنه أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء التنظيمي. وهذه النتيجة تؤكد أنه يجب على مسؤولي هذه الأجهزة الأخذ في الاعتبار تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة، وأن تكون انعكاساً لها إذا ما أرادوا تحسين الأداء التنظيمي لأجهزتهم. وهذه النتيجة تتفق مع كثير من الدراسات السابقة (Bennett et al., 1998) (Baron & Kreps, 1999; Green, et al., 2006; Miles & Snow, 1984)، لكن دراسة (Bennett et al., 1998) تتناقض مع هذه النتائج، حيث توصلت إلى أن التوافق الرأسي بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي. وبشكل أكثر تحديداً، فإنه عندما يتم دمج وظيفة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة، يتم النظر للموارد البشرية كنوع من التبعية ولا ينظر لها على أنها إدارة تلعب دورها المتوقع، وبالتالي يعكس على أدائها التنظيمي.

2- أثر التوافق بين دور ومكانة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: توصلت الدراسة إلى أن إعطاء مكانة ملائمة لمدير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، واعتباره شريكاً مهماً، مثله مثل بقية مديري الإدارات الرئيسية الأخرى في المنظمة، وعدم النظر له فقط باعتباره أخصائي موارد بشرية يمارس دوره التنفيذي فقط - من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للجهاز الحكومي. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Oysterman, 1995) في أنه كلما زاد الدور الذي يقوم به مديرو الموارد البشرية في التأثير على عملية صنع القرار الاستراتيجي، زاد احتمال تحقيق ممارسات موارد بشرية ناجحة وفعالة. كما تتفق أيضاً مع ما توصلت له دراسة (Gennard & Kelly, 1997) في أن المشاركة الواسعة لمدير الموارد البشرية مع المدير التنفيذي يمكن أن تخلق منفعة متبادلة لكل منهما، وبالتالي تحل مشكلات العمل.

3- أثر التوافق بين وظائف الموارد البشرية وبقية وظائف المنظمة الأخرى على الأداء التنظيمي: بينت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك تأثيراً للتكامل والتوافق بين وظائف الموارد البشرية وبقية وظائف المنظمة الأخرى على تحسين الأداء التنظيمي للأجهزة الحكومية. وهذا بدوره يحتم على جميع مدراء الإدارات أن يعمل كل منهم على

تكامل خطته ووظائف إدارته مع وظائف الموارد البشرية، ويعمل على التنسيق مع مدير الموارد البشرية لتكون وظائف الموارد البشرية متناغمة مع خطته الاستراتيجية. في المقابل، على مدير إدارة الموارد البشرية أن يتأكد أن سياسات ووظائف وعمليات الموارد البشرية مكتملة ومتناسقة مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة. هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات التي ترى أن تفويض وظائف الموارد البشرية لمديري الإدارات الأخرى يساعد في تعزيز الأداء التنظيمي (Gennard & Kelly, 1997; Thornhill & Saunders, 1998).

4- أثر التوافق بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض على الأداء التنظيمي: وأخيرًا، توصلت الدراسة إلى أن التوافق بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض ليس له تأثير في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين يرون أن هذا التوافق أقل أهمية من العوامل الأخرى، وهو شأن داخلي في إدارة الموارد البشرية، وقد لا يكون له علاقة بالأداء التنظيمي للمنظمة ككل. وهذه النتيجة تعارض مع الدراسات السابقة التي ترى أهمية التوافق الداخلي بين وظائف الموارد البشرية وتأثيره الإيجابي على أداء المنظمة (Guest, 1991; Schuler & Jackson, 1987; Wei, 2006).

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تسليط الضوء على توصيات عديدة للقيادات في الأجهزة الحكومية. فكما تُظهر نتائج الدراسة أهمية التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية في نجاح المنظمة، فإن من المهم لهذه القيادات إشراك مسئول الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من الألف إلى الياء.

أيضًا، يجب إعطاء مدير الموارد البشرية المكانة المناسبة التي تتلاءم مع حجم الدور الذي يضطلع به، وعدم الاكتفاء بجعله يمارس الأدوار التنفيذية فقط. وفي السياق نفسه تدعم نتائج الدراسة الأدلة التي تشير إلى ضرورة أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا على القدر نفسه من الأهمية والمساواة مع مديري الإدارات الرئيسية الأخرى. ومهما كانت نظرة البعض بإعطاء مدير الموارد البشرية مقعدًا على الطاولة، أو جعله لاعبًا رئيسًا، أو معاملته معاملة الممثل أسوة بمديري الإدارات الأخرى، فإن التسمية- هي نفسها- اعتراف من المنظمات بأن الوظيفة الاستراتيجية للموارد البشرية أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة. كما يجب على هذه القيادات التأكد من أن تكون وظائف وسياسات الموارد البشرية متكاملة ومتناسقة مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة، وألا يكون هناك تعارض في ذلك، وإلا فإن جهود عملية التحسين والتطوير لن تأتي ثمارها.

وباختصار، تشير النتائج بوضوح إلى ضرورة تطوير وتنفيذ أنظمة موارد بشرية تتماشى عموديًا مع استراتيجية ومتطلبات المنظمة، وأفقياً مع الوظائف الأخرى بشكل عام، بدلاً من جعلها ممارسات منعزلة عن باقي المنظمة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية التقليدية.

وأخيرًا، فإن هذه الدراسة لا تخلو من بعض القصور، والذي يوفر فرصة للبحوث المستقبلية لمعالجته، ويقدم الباحث في هذا الشأن التوصيات التالية:

- المستجيبون في هذه الدراسة هم المسؤولون عن وظائف الموارد البشرية، ووجهات نظر هؤلاء هي بدون شك وجهات نظر مهمة، ولكنها تحتاج أن تكون متوازنة مع وجهات نظر مدراء الوظائف الأخرى في المنظمة. فالبحوث الإضافية للتعرف على مدى التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية تحتاج رؤى إضافية من وظائف أخرى غير الموارد البشرية. لكونها تشارك في إدارة المورد البشرية من جهة، ومن جهة أخرى، فإن وجهة نظر هؤلاء قد تساعد في التعرف على العوائق المحتملة للتوافق بين استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة، وكذلك مع استراتيجيات الوظائف الرئيسية الأخرى.
- ركزت الدراسة على الأجهزة الحكومية، وحتى يمكن تعميم هذه الدراسة خارج القطاع العام، فمن المهم إعادة الدراسة مع عينات أخرى في القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية.
- أخيرًا، يمكن التعرف على تأثير الأبعاد الأربعة للتكامل الاستراتيجي للموارد البشرية على أبعاد تنظيمية أخرى تتعلق بالموظفين أو المديرين أو أصحاب المصلحة أو المنظمة ككل.



## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- العمري، هاني عبد الرحمن. (2009). *منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.*
- القحطاني، مشبب عايض. (2012). «قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية»، *المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بعنوان: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، الرياض، 10-12 ديسمبر.*
- المكي، محمد موفق أحمد. (1430 هـ). «هل يمكن للستهة سيجما الرشيقية أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي؟». *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية... نحو أداء متميز للقطاع الحكومي»، الرياض: معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 13-16 ذو القعدة.*
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2017). دليل الجهات الحكومية. تم الاسترجاع من: [https://www.saudi.gov.sa/wps/portal/saudi/GovAgenciesDirectory/2current=true&WCM\\_Page.f67c20694f2865489106=1-44a2-bf61-23b2](https://www.saudi.gov.sa/wps/portal/saudi/GovAgenciesDirectory/2current=true&WCM_Page.f67c20694f2865489106=1-44a2-bf61-23b2)

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management*, 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page.
- Baron, J. N. and D. M. Kreps. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley.
- Bennett, N.; D. J. Jr Ketchen and E. B. Schultz. (1998). An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making. *Human Resource Management*, 37 (1): 3–16. [CrossRef], [Web of Science®], [Google Scholar].
- Budhwar, P. and P. R. Sparrow. (1997). Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (4): 476–494.
- Chan, S. C. H. and W. M. Mak. (2012). "High Performance Human Resource Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Occupational Safety and Health", *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Delery, J. E. and D. H. Doty. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.
- Delery, J. E. and J. Shaw. (2001). The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension. In G. Ferris and J. Martocchio (eds) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 165-197.
- Fombrun, C. J.; N. M. Tichy and M. A. Devanna. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Gennard, J. and J. Kelly. (1997). "The Unimportance of Labels: The Diffusion of the Personnel / HRM Function". *Ind. Relations J.*, 28 (1): 27-42.
- Green, K. W. Jr.; B. Medlin and R. Medlin. (2011). The Impact of Logistics Performance on Organizational Performance in a Supply Chain Context. *Supply Chain Management: An International Journal* 13 (4), 317-327.

- Guest, D. (1991). Personnel Management: The End of Orthodoxy. *British Journal of Industrial Relations*, 29 (2), 149-75.
- Hope-Hailey, V.; L. Gratton; P. McGovern; P. Stiles and P. Truss. (1997). A Chameleon Function HRM in the '90s. *Human Resource Management Journal*, 7: 5–18.
- Horgan, J. (2003). *High Performance Human Resource Management in Ireland and the Netherlands: Adoption and Effectiveness*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M. A. and B. E. Becker. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 2, 421-428.
- Jacobson, W. S. and J. E. Sowa. (2015). Strategic Human Capital Management in Municipal Government. *Public Personnel Management*, 44 (3), 317-339.
- Lowery, David. (1998). Consumer Sovereignty and Quasi-Market Failure. *Journal of Public Administration Research and Theory*: Vol. 8, No. 2, 137-172.
- Miles, R. E.; C. C. Snow. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1): 36-53.
- Ostroff, C. and D. E. Bowen. (2000). Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness. In K. K. Klein / S. W. J. Kozlowski. (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantages through People*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pynes, Joan E. (2009). *Human resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. . 3<sup>rd</sup> ed. Joan E. Pynes
- Schuler, R. S. and S. E. Jackson. (2007) (eds.) *Strategic Human Resource Management: A Reader*. London: Blackwell Publishers.
- Snell, S. A.; M. A. Youndt and P. M. Wright. (1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (Vol. 14, pp. 61–90).
- Tracey, J. B. (2014). "A Review of Human Resources Management Research: The Past 10 Years and Implications for Moving Forward", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 679-705. [Google Scholar] [Link], [ISI] [Infotrieve]
- Van De Voorde, K.; J. Paauwe and M. Van Veldhove. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391–407.
- Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14 (2), 49-60.
- Wood, S. J. (1999). Human Resource Management and Performance. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, Issue 4, December, pp. 367–413.
- Wright, P. M. and W. R. Boswell. (2002). *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research* (CAHRS Working Paper #02-11). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

## **HRM Strategic Fit: Introducing Alternatives to Improve Performance in public organizations**

**Mashhoor Nasser Alamri**

Assistant Professor

Business Department Chair

Arab East College for Higher Studies

Kingdom of Saudi Arabia

### **ABSTRACT**

Growing scientific research has shown the importance of internal and external strategic fit of human resources. However, the impact of the HRM strategic fit on the organizational performance of government agencies has not been adequately researched. This paper addresses the question of whether strategic fit of human resources explains organizational performance. To address this problem, the study aimed to identify whether the HRM strategic fit explains the organizational performance of government agencies. To collect the data, 67 questionnaires were distributed to the human resources managers of these agencies through public relations departments. After the data collection and analysis, the study found that if the human resources strategy and the organization's strategy were to match the role and position of human resources in senior management and the alignment of HR strategy with other key organizational strategies, organizational performance would improve. The study did not, however, support the hypothesis that internal compatibility of human resources functions may lead to improved organizational performance. These results will be useful for leadership in government agencies in three important themes: the need to involve human resources management in the organization strategic planning process, giving HRM managers the appropriate position to suit the important role they play, and ensure that HR functions and policies are integrated with the other organization functions. otherwise the efforts of organizational performance will not bear its fruit.

