

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى¹

أ.د / أمل عبد الرحمن السيد
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة - جامعة القاهرة

أحمد حسن مصطفى على
مدرس مساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة

٢٠١٨ - ١٤٣٩ هـ - م

المستخلص:

شهدت أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية خلال العقدين الماضيين تحولاً من وجهة النظر التي تركز على التعامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل عن بعضها البعض، إلى وجهة النظر التي تتعامل مع هذه الممارسات كحزمة واحدة-كنظام-، وهو ما يطلق عليه نظم العمل عالية الأداء. هذه الحزمة من الممارسات تستهدف بشكل أساسى جذب وإعادة تدريب وتحفيز الموظفين، بما يمكن أن يدعم بشكل مؤثر المكونات المختلفة لرأس المال الفكرى بالمنظمات (رأس المال البشرى، ورأس المال الاجتماعى، ورأس المال التنظيمى).

فى هذا السياق يستهدف البحث فحص العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء لاستكشاف دورها فى تشكيل الأصول المعرفية للمنظمات، بما يمكنها من خلق القيمة المستدامة وتحقيق النجاح طويل الأجل.

الكلمات الدالة:

نظم العمل عالية الأداء، رأس المال الفكرى، رأس المال البشرى، رأس المال الاجتماعى، رأس المال التنظيمى.

¹ هذا البحث ضمن متطلبات مناقشة رسالة دكتور الفلسفة فى إدارة الأعمال بعنوان " دور رأس المال الفكرى فى دراسة أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

مقدمة:

أدى تزايد الضغوط التنافسية وظهور الاقتصاد المعرفى وتطور التكنولوجيا والاتصالات إلى تعقد بيئة الأعمال المعاصرة. فى هذا السياق، يعترف الباحثون والممارسون بأهمية الدور الذى يمكن أن تلعبه نظم العمل عالية الأداء High-Performance Work Systems (HPWS) كدافع هام للأداء المتفوق لوحدات الأعمال، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Patel et al., 2013; Kostopouloset al.,2015; Chang,2015)

ويشير مفهوم نظم العمل عالية الأداء إلى حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة، والمصممة لجذب وإعادة تشكيل Retrain الموظفين وتحفيزهم (Wang & Chen, 2013) ، وخلق بيئة تسمح لهم بقدر أكبر من المشاركة والتمكين (Jiang & Liu, 2015)، بما يسهم فى دعم معرفتهم ومهارتهم والتزامهم ومرونتهم (Bohlander&Snell, 2007) وبما يمكن من تحقيق أداء مرتفع (Jiang & Liu, 2015).

إلا أن العديد من دراسات نظم العمل عالية الأداء تجادل حول أن الممارسات نفسها لا تولد ميزة تنافسية، بدلاً من ذلك ينبع الأداء من خلال الموارد البشرية التى يتم تطويرها بواسطة النظم (Wright et al., 2008; Jiang et al.,2012). من ذلك الدور الذى تؤديه نظم الموارد البشرية فى بناء وتعزيز رأس المال الفكرى للمنظمة (Wang&chen, 2013; subramaniam&yandt, 2005). ويعبر رأس المال الفكرى عن مجموع معارف الشركة المستخدمة لتحقيق ميزة تنافسية (Subramaniam&Youndt's, 2005).

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث التى نحاول مناقشتها، فى شكل السؤال التالى:

" ما هى طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) و رأس المال الفكرى؟".

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- إلقاء مزيد من الضوء على طبيعة مفهوم نظم العمل عالية الأداء، والمفاهيم والدراسات الحديثة المرتبطة به
- إلقاء مزيد من الضوء على مفهوم رأس المال الفكرى، وما يرتبط به من مفاهيم ودراسات حديثة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورأس المال الفكرى.
- محاولة الإسهام فى سد الفجوة البحثية فى مجال دراسة علاقة نظم العمل عالية الأداء برأس المال الفكرى.

أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات أو عوامل تتمثل فيما يلى :-
- يعد مفهوم نظم العمل عالية الأداء من الموضوعات الحيوية التى تلقى عناية من الباحثين مؤخرًا، لما لها من دور فى أداء المنظمات.
- المساهمة فى الدراسات التى تحاول البحث فى العلاقة بين نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكرى.
- المساهمة فى توضيح الأهمية الخاصة ببنية مكونات رأس المال الفكرى، ودورها فى تحسين الأداء.

متغيرات البحث:

يمكن عرض كل متغير من متغيرات البحث والعلاقة بينها على النحو التالى:

أولاً: نظم العمل عالية الأداء

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

يتطلب التغير المتسارع فى البيئة الاقتصادية وبيئة الأعمال، أن تسعى المنظمات باستمرار لتحسين كفاءة العمليات الخاصة بها ومستويات الأداء. فى هذا السياق؛ تشير الأدبيات إلى أن دور الموارد البشرية لتحقيق ذلك يمكن أن يكون حاسماً (Evans&Davis, 2005)، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتجاوز دورها التنظيمي التقليدي لتصبح شريكاً استراتيجياً بالمنظمة (Becker &Huselid, 2006)، وذلك من خلال قدرتها على الموازنة بين أنظمة الموارد البشرية (التناسب داخلياً) من ناحية، والأهداف التشغيلية والاستراتيجية(التناسب خارجياً) من ناحية أخرى (Becker &Gerhart, 1996;Evans &Davis , 2005).

وتأسيساً على النظرة القائمة على الموارد The Resource Based View (RBV) يمكن للمنظمات أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إيجاد قيمة تتمتع بكونها نادرة وصعبة التقليد ولا يعادلها أى مورد آخر inimitable وغير قابلة للاستبدال (Barney, 1991). وعلى الرغم من أن المصادر التقليدية للميزة التنافسية - مثل؛ الموارد الطبيعية والتكنولوجيا ووفورات الحجم وبراءات الاختراع وما إلى ذلك- قد تشكل مصدرًا للميزة التنافسية، إلا أنه وفقاً للنظرة القائمة على الموارد فإن هذه المصادر قابلة للتقليد بسهولة من قبل المنافسين، لاسيما بالمقارنة مع بنية اجتماعية معقدة مثل التوظيف (Becker &Gerhart, 1996).

من هنا يمكن القول بأن نظم واستراتيجيات الموارد البشرية وما يرتبط بها من دور القوى العاملة الماهرة والمتحمسة والمرنة يمكن أن تصبح مصدرًا هاماً وأكثر بروزاً للميزة التنافسية وبشكل خاص المستدامة (Özçelik et al., 2016). وبالتالي فإن الشركات يمكنها أن تطور ميزة تنافسية من خلال قدرتها على اجتذاب وتطوير واستبقاء الموارد البشرية المتميزة (Way, 2002).

يؤكد ذلك على الأهمية المتزايدة للاستخدام الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين المزايا التنافسية للمنظمات خاصة فى سياق الاقتصاد القائم على المعرفة سريعة التغير (Mazzei et al., 2016)، بما يدفع الباحثين إلى ضرورة الانتباه إلى دراسة المحددات المتعلقة باعتماد ممارسات الموارد البشرية وآثارها على النتائج التنظيمية (Chen& Huang, 2009).

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

وفي حين ركزت الأدبيات فى وقت مبكر على دراسة الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل منفصل عن بعضها البعض، فإن الكتابات العلمية مؤخرًا وبشكل متسق مع أدبيات المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تعرضت لكون الموارد البشرية يمكن أن تمثل "أصول استراتيجية"، وهو ما يتطلب ضرورة العمل من خلال نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية بحيث يصعب تقليده (Macky&Boxall, 2007; Kaufman, 2010; Pichler et al., 2014).

يتفق ذلك مع ما شهده العقدان الماضيان من التحول من وجهة النظر الموجهة بالممارسة practice-oriented view إلى وجهة النظر الموجهة بالحزمة/النظام bundle-oriented perspective (Youndt & Snell, 2004). وهو ما يعنى دمج ممارسات الموارد البشرية لتشكيل نظام متماسك ومتناغم من الممارسات التى تدعم بعضها بعضًا (Appelbaum et al., 2000; Godard, 2004)، وذلك بديلاً عن التركيز على سياسات وممارسات الموارد البشرية الفردية التى ميزت الكثير من أدبيات الموارد البشرية التقليدية، حيث أن هذه الممارسات الفردية يكون لديها قدرة محدودة على توليد ميزة تنافسية (Lew, 2013).

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد لمفهوم نظم العمل عالية الأداء (Boxall&Macky, 2009) إلا أنها تدور حول كونها:

- مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المنفصلة المترابطة، والمصممة لأجل جذب وإعادة تدريب وتحفيز الموظفين (Wang & Chen, 2013)، بما يدعم مهاراتهم وجهودهم (Way, 2002; Wood & Wall, 2002).

- نظام لممارسات إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم بطريقة تجعل الموظفين مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة (Datta et al., 2005).

- مزيج محدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهياكل العمل، والعمليات التى تزيد من معارف الموظفين ومهاراتهم والتزامهم ومرونتهم (Bohlander & Snell, 2007).

- فى حين يشير (Gallos, 2006) لكون النهج المرتبط بأنظمة العمل عالية الأداء يمكن التعبير عنه من خلال اعتباره "بنية تنظيمية تجمع بين العمل، والناس، والتكنولوجيا، والمعلومات

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

بشكل يحسن من المطابقة/التلاؤم بينهم، لأجل تحقيق الأداء العالي من حيث الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء وغيرها من المطالب والفرص البيئية".

ويمكن القول أن أحد الجوانب الهامة لهذه التعريفات هو الإشارة إلى نهج "النظام" أو "الحزمة التكاملية من الممارسات"، وليس إلى الممارسات الفردية المنفصلة عن بعضها، حيث تتكون HPWS من العديد من الأجزاء المترابطة التي تكمل بعضها البعض لتتماشى مع أهداف المنظمة و يكون تأثيرها مجتمعة أكبر من مجموع أجزائها (Wright & Kehoe, 2002; Godard, 2004; Guest, 2002).

تأثير HPWS على الأداء

أثبتت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء على النتائج التنظيمية الكلية (Jiang & Liu, 2015)؛ من ذلك التأثير على أداء المنظمة (Muduli, Hartog&Verburg, 2016; Obeidat, et al., 2015)، والنتائج الاقتصادية (Guthrie, 2001, 2009; Huselid, 1995)، والأداء المالي (Huselid, 1995)، والميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Combset al., 2006; Guthrie, 2009)، والإبتكارية التنظيمية (Messersmith& Guthrie, 2010; Shipton et al., 2005)، ونمو المبيعات (Cappelli&Neumark, 2001; Messersmith& Guthrie, 2010).

كما تمتلك نظم العمل عالية الأداء تأثير إيجابي على نتائج الموظفين؛ ومنها: الرضا الوظيفي المرتفع والثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي (Macky&Boxall, 2007; Camelo-Ordaz, et al., 2011). كما تعزز من المشاركة في العمل مما يؤدي بدوره إلى تقليل نية الغياب ومعدلات الدوران (Cappelli&Neumark, 2001; Guthrie et al., 2009; Hartog&Verburg, 2004)، كذلك تسهم في إشجع السلوك الإبداعي على مستوى الفرد والمنظمة أيضًا (Karatepe, et al., 2016; Camelo-Ordaz, et al., 2011; Mazze, et al., 2016).

أبعاد نظم العمل عالية الأداء

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

لا يوجد اتفاق بين الدراسات حول تلك الممارسات التي تتشكل منها نظم العمل عالية الأداء، وهو ما يمكن بيانه على النحو التالي(Selden et al., 2013):

- ركزت دراسة (Beltran–Martin et al.,2008) على أربع مجالات؛ هي: التوظيف، والتدريب، ونظم المكافأة، وتقييم الأداء.
- تناولت دراسة (Way, 2002) ستممارسات؛ هي:التوظيف، والتدريب، والتعويضات، والوظائف المرنة، والعمل الجماعي، والتواصل.
- استعرضت دراسة (Evans &Davis, ٢٠٠٥) سبعممارسات؛ هي: التوظيف، والتدريب، والتعويض، وترتيبات العمل المرنة، والاتصالات، واتخاذ القرارات لامركزيًا، والفرق المدارة ذاتيًا.
- في حين عرضت دراسة (Mazze et al.,2016) تسعة ممارسات ل HPWS تضمنت: ممارسات تدعم القدرة (التعيين القائم على الاختيار)، وممارسات تدعم الإلتزام (التأهيل، حكم ذاتي أكبر، حوافز مالية، المساواة، الأمان الوظيفي) وممارسات تدعم التغذيةية العكسية (برامج تشارك المعلومات رسميًا، خطط تطوير الشخصية، والإشادة العلنية بالسلوكيات الجيدة).
- هذا وقد دمج باحثون آخرون هذه الممارسات في ثلاث مجالات أوسع لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يتم التعبير عنها بإطار القدرة-التحفيز-الفرصة (AMO)؛ هي (Appelbaum et al., 2000; Obeidat et al.,2016;Jiang et al., 2012;) (Wright & Boswell, 2002):
 - ممارسات داعمة لقدرة الموظفين: ويعكس هذا البعد درجة الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لجذب وتطوير واستبقاء الموظفين والتي تهدف إلى تحسين المعرفة والمهارات والقدرات لديهم (مثل؛ نظم الاختيار والتوظيف الصارمة، والتدريب).
 - ممارسات داعمة لدوافع الموظفين: ويعكس هذا البعد درجة الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحفيز سلوك الموظفين(مثل؛ نظم التعويض، وتقييم الأداء).

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

- ممارسات داعمة للفرصة: وتتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتتيح للموظفين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن نتائج العمل والنتائج التنظيمية (مثل؛ تبادل المعلومات، ودوائر الجودة، وتقييم العمل المرن، وأدوات الاتصال الفعال).

- فى حين أشارت دراسة (Zhang et al., 2008; Bamberger & Meshoulam,) إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية؛ هي:
 - تدفق الناس: ويتضمن التوظيف الانتقائي، والتدريب (مثل: التدريب الأوسع نطاقا على المهارات العامة)، وتقل الموظفين (مثل: المسارات الوظيفية الواسعة، والترقية داخل الشركة) وضمان الأمن الوظيفي.
 - التقييم والمكافآت: ويتضمن ذلك تقييم الأداء، والتعويضات وغيرها من الاستحقاقات.
 - علاقات العمل، بما فى ذلك تصميم الوظائف (مثل التوصيف الواسع للوظائف، والمهام الوظيفية المرنة) وتشجيع المشاركة.

ثانياً: رأس المال الفكرى

يتحول العالم سريعاً اليوم من الاقتصاد القائم على الإنتاج إلى الاقتصاد القائم على المعرفة (Powell & Snellman, 2004)، وهو ما يعنى أنه فى حين كانت العوامل الرئيسة للإنتاج فى الإقتصاديات قديماً تتمثل بالأساس فى كلٍ من الأرض والعمل ورأس المال، فإن المعرفة قد أصبحت المورد الأساسى فى اقتصاديات اليوم سريعة التغير (Stewart, 1997; Cabrilo et al., 2014; Berkowitz, 2001). حيث أصبحت الأصول غير الملموسة تمثل الموارد الإستراتيجية الأساسية والأكثر أهمية للأعمال التجارية فى وقتنا الحاضر (Stegmann, 2006; Westlund, 2009)، والتي يمكن للمنظمات من خلالها أن تميز نفسها عن منافسيها فى سبيل خلق قيمة مستدامة حقيقية لهذه المنظمات (Strandskov, 2006).

من ثم؛ فإن المنظمات فى ظل عصر المعرفة لا تكون قادرة على خلق القيمة الاقتصادية (Cabrilo et al., 2014) والنجاح على المدى الطويل (Marr & Roos, 2005)

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

إلا فى حال كانت قادرة على تنفيذ استراتيجيات تستجيب لفرص السوق من خلال استكشاف واستغلال موارد رأس المال الفكرى لديها. حيث يعتبر رأس المال الفكرى أحد العوامل الرئيسية المسؤولة عن نجاح المنظمات، بشكل خاص تلك المنظمات فائقة التكنولوجيا high-tech organizations وكذلك المنظمات كثيفة المعرفة (Khalique et al., 2015).

بناءً على ما سبق؛ يمكن بيان مجموعة من النقاط التى ترتبط بمفهوم رأس المال الفكرى، وذلك على النحو التالى (Khalique et al., 2015):

- يتضمن رأس المال الفكرى موارد غير ملموسة تشمل المعرفة والمعلومات التى يمكن أن تستخدمها المنظمة للإستفادة من عوائدها.
- يمثل رأس المال الفكرى مزيج من الأصول غير الملموسة التى تستخدم بالأساس لخلق قيمة للشركة.
- هناك بعض عناصر رأس المال الفكرى لا تستطيع المنظمة امتلاكها-تحديدًا رأس المال البشرى- لكن يمكنها فقط أن تحصل على ما يملكه الموظفين من معرفة من خلال تعويض هؤلاء الأفراد والطلب منهم أن يتشاركوا ما لديهم مع المنظمة.
- إن وجود هذه الموارد لن يحقق مخرجات مثمرة دون وجود إدارة فعالة.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية رأس المال الفكرى وأبعاده؛ من حيث الدور الذى يلعبه فى تعزيز القدرات التنظيمية والأداء (Jardon& Susana, 2012; Khalique et al., 2015; MaríaDíez et al., 2010; Zardini et al., 2015;)، خلق القيمة للمنظمة (Beattie& Smith, 2010)، قيادة السوق ونجاح المنتجات الجديدة (Bollen et al., 2005)، درجة الإلتزام التنظيمى (Yi-ChingChenet al., 2012)، توليد الأرباح وخلق براءات الإختراع (Chen& Chang, 2013)، إنتاجية المعرفة (Huang& Jim Wu, 2010)، الأداء الابتكارى (Han& Li, 2015; Alquezauí& Filieri, 2010; Martínez-Cañas et al., 2012)، والبراءة التنظيمية (Kostopouloset al., 2015; Fuet al., 2016).

أبعاد رأس المال الفكرى:

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

فى مرحلة مبكرة من دراسات رأس المال الفكرى لم يكن هناك اتفاق حول تعريف رأس المال الفكرى وأبعاده، رغم ذلك نجد أن التصنيف الثلاثى الأبعاد (رأس المال البشرى، رأس المال الاجتماعى/العلاقاتى، رأس المال الهيكلى/التنظيمى) يحظى مؤخرًا بدرجة مرتفعة من التوافق بين الباحثين (Tovstiga&Tulugurova, 2009;AnatolievnaMolodchik et al., 2014;Chahal&Bakshi, 2015).

وبناءً على ما سبق؛ سوف يتم بيان المقصود بكل بعد من الأبعاد السابقة؛ وذلك على النحو التالى:

١/٢/٣/٢ رأس المال البشرى:

يعتبر العديد من الباحثين أن رأس المال البشرى يمثل أحد الموارد التنظيمية الهامة، لكونه يمثل الميزة التنافسية فى ظل اقتصاديات المعرفة الجديدة، والطريق لبناء نجاح اقتصادى دائم (Beattie & Smith, 2010)، كما يعتبره البعض أهم أصول المنظمة (Carson et al., 2004).

لذلك يُنظر لرأس المال البشرى على أنه العنصر الأساسى فى مكونات رأس المال الفكرى (Bontis, 2002; Wang & Chang, 2005) وذلك لكونه مصدر الإبداع والابتكار والتغيير والتحسين والتجديد الاستراتيجى (Bontis, 2002; Kong, 2005; Subramaniam&Youndt, 2010). حيث تستطيع المنظمة من خلاله الاستجابة الابتكارية للتغيرات البيئية، وذلك من خلال استشعار الحاجة للتغيير، ووضع استراتيجيات مبتكرة لمقابلة هذه التغيرات، والتنفيذ الكفء لهذه الإستراتيجيات بالبيئات الديناميكية والمعقدة (Wright et al., 1994).

فأما رأس المال البشرى يمثل المعرفة التنظيمية الموجودة لدى الموظفين والتي ترتبط ببقاء الفرد داخل المنظمة، حيث ترحل هذه المعرفة بمغادرة الفرد للمنظمة إلى منزله، ومن ثم فإنها لا تكون مملوكة من قبل الشركة (Beattie & Smith, 2010; Isaac et al. 2010; Edvinson& Malone, 1997).

يعبر رأس المال الاجتماعى عن مجموع الموارد الفعلية والمحتملة المتضمنة فى شبكة العلاقات بين الأفراد أو على مستوى وحدة جماعية مثل المنظمة أو الفريق (Huvilaetal.,2010;Inkpen& Tsang, 2005). حيث يمكن وصف رأس المال الاجتماعى بأنه يمثل قيمة العلاقات الاجتماعية للشركة (Reed et al., 2006).

فرأس المال الاجتماعى وفقاً لـ Bourdieu, 1980 مبنى على عنصرين؛ هما: العلاقة الاجتماعية التى يتمتع بها الفرد أو المجموعة والتى تتيح الوصول لموارد هذه العلاقة، بالإضافة إلى كمية ونوعية/جودة هذه الموارد (Huvilaet al., 2010). حيث يبدو أن أولئك الأفراد المنهمكين فى شبكات اجتماعية قوية ودية وكثيفة يكونوا أكثر قدرة على اغتنام الفرص والتعامل مع التهديدات (Lin, 2001)، مستغلين فى ذلك كون رأس المال الاجتماعى يقود إلى تحقيق نتائج إيجابية تتعلق بالقدرة على الوصول إلى المعلومات وتبادلها بدرجة أكبر من الفعالية (Huvilaet al., 2010) وهو ما يمثل تبادل جماعى للمعرفة (Youndt& Snell, 2004).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من الباحثين يشددون على أهمية رأس المال الاجتماعى كمورد داخلى وخارجى للمنظمة (Adler & Kwon, 2002)، لكونه يتعلق بالعلاقات الداخلية والخارجية للشركة (Yli-Renko et al.,2002). حيث أن المنظمة- وفقاً لمنظور اعتمادية الموارد- تعتمد على المنظمات الأخرى (العلاقات الخارجية)، كما أن رأس المال الاجتماعى يخدم كمورد للترابط بين الموظفين داخل المنظمة (العلاقات الداخلية) بما يسهل خلق المعرفة وتبادلها وتسهيل العمل وتحقيق المنفعة المتبادلة (Adler & Kwon, 2002;Mahajan& Benson, 2013).

إلا أنه على الرغم من ذلك ومن أهمية هذين المنظورين، فإن بعض البحوث الحديثة تؤكد على الأهمية النسبية للمنظور الداخلى (Mahajan& Bolino et al., 2002; e.g. Benson, 2013)، حيث أن ميزة رأس المال الاجتماعى لا تكون فى العلاقات الخارجية بشكل أساسى، وإنما تكون فى الهيكل الداخلى- فى الروابط بين الأفراد أو الجماعات بداخل المنظمة- بما ييسر السعى لتحقيق الأهداف الجماعية (Nordstrom&Steier, 2015).

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

فى هذا السياق يعرض (Zardini et al., 2015) لوجود عدد من الاستراتيجيات المختلفة التى تنبثق عن الأدبيات التى صدرت فى السنوات العشر الأخيرة، والتى تبين كيف اختلف الباحثون فى النظر لرأس المال الاجتماعى؛ وذلك على النحو التالى:

- اعتماد رأس المال الاجتماعى بوصفه المصدر الوحيد لقياس موارد المعرفة القائمة على العلاقات للشركة، ودمجه ضمن عناصر رأس المال الفكرى، حيث يتسع مفهوم رأس المال الاجتماعى ليشمل العلاقات داخل وخارج المنظمة (e.g. (Subramaniam&Youndt, 2005;Carlucci&Schiuma, 2007).
- النظر لمتغيرات رأس المال الاجتماعى كجزء من مفهوم أوسع وهو رأس المال العلاقاتى (e.g. Ghane&Akhavan, 2014، حيث يدور رأس المال العلاقاتى وفقاً لهذه الرؤية حول "العلاقات التى بينها الموظفون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين" (Chahal&Bakshi, 2015) .
- النظر إلى رأس المال الاجتماعى ورأس المال العلاقاتى على أنهما هيكلان متميزان ومتكاملان. فمن جانب؛ يعبر رأس المال الاجتماعى عن مجموعة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التى يحتفظ بها الموظفون داخل الشركة، بما يسمح بتحسين قاعدة المعارف بالتالى تحقيق الأهداف. فى حين على الجانب الآخر؛ يعبر رأس المال العلاقاتى فى هذه الحالة عن مجموع المعارف التى حصلت عليها الشركة مستمدة من علاقاتها مع العناصر الخارجية بالبيئة (كزبائن أو موردين أو غيرهم). من ثم؛ يُعتبر الأول مناسباً للكشف عن العلاقات الشخصية والتنظيمية، فى حين يُعتبر الأخير مناسباً للكشف عن العلاقات المؤسسية (Delgado-Verde et al., 2011).

٤/٢/٣/٢ رأس المال التنظيمى/الهيكلى

يمثل رأس المال الهيكلى المخازن storehouses غير البشرية للمعرفة داخل المنظمة. والمتضمنة فى قواعد البيانات، والمخططات والخرائط التنظيمية، وأدلة العمليات، والإستراتيجيات، والإجراءات الروتينية، والمنشورات والكتيبات والبرامج، والثقافة التنظيمية، والملكية الفكرية (مثل؛ براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر والطبع، والعلامات التجارية) (Bontiset al., 2002;)

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

Guthrie et al., 2006; Ordoñez de Pablos, 2004; Halim, 2010; Joshi et al., 2013; Inkinen, 2015).

كما أنه وفقاً لـ (Hsu and Wang, 2012; Han & Li, 2015) فإن رأس المال الهيكلى يتضمن كل من العمليات التنظيمية Organizational process ونظم المعلومات Information systems. حيث تشير العملية التنظيمية إلى الطريقة التي يستخدم بها الناس بالفعل المعلومات أو الموارد المعرفية المتاحة لهم في مكان العمل، وتساعد هذه العمليات المنظمة على تنسيق استراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وروتينها وما إلى ذلك - من أجل تحسين كفاءة التشغيل. في حين تشير نظم المعلومات إلى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة المعرفة.

بالتالى يمكن القول بأن رأس المال الهيكلى يمثل البنية التحتية الداعمة التي تتكون من النظم والإجراءات والعمليات التي تعزز قدرة الموظفين على القيام بالعمل (Joshi et al., 2013; Chahal & Bakshi, 2015) أو هو تعبير عن مجموع المعرفة المملوكة من قبل الشركة (Halim, 2010) والتي تبقى فى المنظمة عندما يغادرها الموظف (Edvinson & Malone, 1997; Roos et al., 1997) بما يجعلها قابلة للتداول وذلك على عكس رأس المال البشرى (Bollen et al., 2005).

هذه المعرفة يتم صناعتها من خلال الأنشطة التنظيمية اليومية (Kong, 2009)، وينتج عنها خلق القيمة للمنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية (Widener, 1998; Bontis, 2006). بذلك؛ يكون رأس المال الهيكلى مهم للمنظمات لأنه يتعامل مع آليات وهياكل المنظمات، والتي عندما تتكامل مع السلوك الإبداعي الفردي، يمكن أن تساعد الأفراد في سعيهم لتحقيق الابتكار التنظيمي الأمثل (Kong, 2010).

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات تستخدم مصطلح "رأس المال التنظيمي" كبديل مكافئ لمصطلح "رأس المال الهيكلى"، فبالمقارنة بين السمات الرئيسية لكل منهما يؤكد ذلك على صحة الفهم السائد بأن المصطلحين يعالجان نفس الظاهرة (Inkinen, 2015).

ثالثاً: دراسات تناولت نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

تفحص الأدبيات مؤخرًا العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورأس المال الفكرى؛ من ذلك دراسة (Olander et al., 2015) والتي هدفت إلى دراسة كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون بمثابة آلية الحماية لتقليل تسرب المعرفة ومغادرة الموظفين، وذلك من خلال دراسة تجريبية على شركات تكنولوجيا المعلومات. وقد أظهرت الدراسة أن بإمكان إدارة الموارد البشرية أن تسهم فى حماية المعرفة (رأس المال الفكرى) بالمنظمة، من خلال العديد من الممارسات المتعلقة بدعم الالتزام والثقة والدافع والشعور بالمسؤولية، بما يساهم فى تعزيز الولاء وتحسين المحافظة على رأس المال الفكرى.

يتفق مع ذلك؛ دراسة (Chuanget al., 2013) والتي بحثت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الإجماعى التنظيمى، وأشارت نتائجها إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التى تركز على تسهيل وبناء العلاقات بين الموظفين ترتبط إيجابيًا مع رأس المال الإجماعى التنظيمى، وذلك فى البيئات الصناعية الأكثر تنظيمًا. كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمتلك تأثير إيجابى على رأس المال الإجماعى التنظيمى وذلك فى سياق الشركات العاملة فى الصناعات كثيفة المعرفة، دونًا عن تلك العاملة فى صناعات منخفضة الكثافة المعرفية.

فى سياق متصل؛ حاولت دراسة (Wang & Chen, 2013) تطوير فهم منهجى للآليات التى يمكن من خلالها لنظام العمل على الأداء (HPWS) أن يسهل من القدرات الابتكارية الإضافية والتقليدية فى المنظمات، وذلك باستخدام وجهة النظر القائمة على المعرفة، حيث يصبح رأس المال الفكرى الوسيط فى هذه العلاقة. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن HPWS تساهم فى كل من القدرات الابتكارية التقليدية والإضافية بالمنظمات، حيث يتوسط كل من رأس المال التنظيمى والاجتماعى العلاقة بين HPWS والقدرة الابتكارية الإضافية، فى حين يتوسط رأس المال الاجتماعى العلاقة بين HPWS والقدرة الابتكارية الجذرية.

كما أكدت دراسة (Takeuchi et al., 2007) على أنه من خلال استدعاء وجهة النظر القائمة على الموارد، نجد أن HPWS تولد مستوى مرتفع من رأس المال البشرى الجماعى، بما

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

يشجع على وجود درجة عالية من التبادل الإجتماعى داخل المنظمة، ويرتبط ذلك إيجابياً مع تحسين الأداء الكلى.

وفى دراسة (Diaz-Fernandez et al.,2016) القائمة على استخدام المنهج الهيكلى للبراعة، تم مناقشة أنواع رأس المال البشرى التى يمكن أن تقدم أفضل دعم لأنواع محددة من التعلم البارع. وسلطت نتائج الدراسة الضوء على اختلاف التعلم باختلاف الوحدات بالمنظمات، حيث يرتبط التعلم الاستغلالي مع الوحدات الإنتاجية، فى حين يرتبط التعلم الاستكشافى مع وحدات التسويق.

نتائج وتوصيات:

فى ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة، وفى ضوء مراجعة الأدب الإدارى فى موضوع

البحث، يمكن القول بأنه:

- تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومقاييس الأداء ليست دائماً إيجابية، حيث أن بعض العوامل ومنها اختلاف العوامل الثقافية قد يؤدى إلى عدم وجود علاقة أو ضعف هذه العلاقة، وبالتالي يحتاج ذلك إلى مزيد من البحث فى سياق بيئات مختلفة، وخاصة فى الاقتصاديات الناشئة.
- معظم الدراسات التى تناولت ممارسات الموارد البشرية، ركزت على فحص تأثير واحدة من هذه الممارسات على مقاييس الأداء، أو من خلال فحص تأثير عدة ممارسات منفصلة، وبالتالي هناك حاجة لفحص تأثير هذه الممارسات كجسد واحد (كنظام) على مقاييس الأداء.
- تُظهر مراجعة الأدبيات وجود حاجة لزيادة البحث عن أثر نظم العمل عالية الأداء فى السياق كثيف المعرفة، وبشكل خاص الصناعات الخدمية.
- تختلف نتائج الدراسات فيما بينها فيما يتعلق بالعلاقة بين المكونات المختلفة لرأس المال الفكرى وأثره على مقاييس الأداء والابتكار، مما يحتاج لمزيد من البحث والدراسة.
- فى سياق الدراسات العربية لا تزال هناك فجوة قائمة فيما يتعلق بدراسات نظم العمل عالية الأداء وعلاقتها برأس المال الفكرى.

المراجع:

- Adler, P.S. and Kwon, S. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 17-40.
- Alguezaui, S., & Filieri, R. (2010). Investigating The Role Of Social Capital In Innovation: Sparse Versus Dense Network. *Journal Of Knowledge Management*, 14(6), 891-909.
- Anatolievna Molodchik, M., Anatolievna Shakina, E., & Barajas, A. (2014). Metrics for the elements of intellectual capital in an economy driven by knowledge. *Journal of Intellectual Capital*, 15(2), 206-226.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy*. Newbury Park, CA: Sage.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 37 No. 3, pp. 99-120.
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2010). Human capital, value creation and disclosure. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(4), 262-285.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779–801.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Beltran–Martin, I., Roca–Puig, V., Escrig–Tena, A. and Bou–Llusar, J.C. (2008), “Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance”, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 1009–44.
- Berkowitz, S.J. (2001), “Measuring and reporting human capital”, *The Journal of Government Financial Management*, Vol. 50 No. 3, pp. 12–17.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2007). *Managing human resources*. USA: Thomson Learning, Inc.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. and Bloodgood, J.H. (2002), “Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 4, pp. 505–522.
- Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161–1185.
- Bontis, N. (1998), “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, Vol. 36 No. 2, pp. 63–76.
- Bontis, N. (2002), “Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field”, in Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds),

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge,
Oxford University Press, Oxford, pp. 621-42.

Boxall, P. and Macky, K. (2009), "Research and theory on high-performance work systems:progressing the high-involvement stream", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 3-23.

Cabrilo, S., GrubicNesic, L., &Mitrovic, S. (2014). Study on human capital gaps for effective innovation strategies in the knowledge era. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 411-429.

Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1442-1463.

Cappelli, P., &Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.

Carlucci, D., &Schiama, G. (2007).Exploring intellectual capital concept in strategic management research. *Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities*, Idea Group, London.

Carson, E., Ranzijn, R., Winefiel, A. and Marsden, H. (2004), "Intellectual capital: mappingemployee and work group attributes", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 3,pp. 443-461.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376–399.
- Chang, Y. Y. (2015). High-Performance Work Systems, Joint Impact Of Transformational Leadership, An Empowerment Climate And Organizational Ambidexterity: Cross Level Evidence. *Journal Of Organizational Change Management*, 29(3), 424–444.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104–114.
- Chen, M. H., & Chang, Y. Y. (2013). The Impacts Of Human Capital In Enhancing New Venture's Performance: Competence, Motivation And Creativity. *Journal Of Knowledge-Based Innovation In China*, 5(2), 146–168.
- Chuang, C. H., Chen, S. J., & Chuang, C. W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*, 66(5), 678–687.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501–528.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005), “Human resource management and labor productivity: does industry matter”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 1, pp. 135–145.
- Delgado-Verde, M., Emilio Navas-López, J., Cruz-González, J., & Amores-Salvadó, J. (2011). Radical innovation from relations-based knowledge: empirical evidence in

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

- Spanish technology-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 722-737.
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: a structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63-77.
- Edvinson, L. (1997), "Developing intellectual capital at Skandia", *Long Range Planning*, Vol. 30No. 3, pp. 366-373.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual Capital And Organizational Ambidexterity In Chinese And Irish Professional Service Firms. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, 3(2), 94-114.
- Gallos, J. V. (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader (Jossey Bass business & management series)*. Jossey Bass Incorporated.
- Godard, J. (2004) 'A Critical Assessment Of The High-Performance Paradigm', *British Journal Of Industrial Relations*, 42(2): 349-78.
- Guest, D. (2002) 'Human Resource Management, Corporate Performance And Employee Well-Being: Building The Worker Into HRM', *Journal Of Industrial Relations*, 44(3): 335-58.
- Guthrie, J. (2001). High involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44,180-192.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., &MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.
- Guthrie, J., Petty, R., &Ricceri, F. (2006). The voluntary reporting of intellectual capital: Comparing evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 254-271.
- Halim, S. (2010).Statistical analysis on the intellectual capital statement. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 61-73.
- Han, Y., & Li, D. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance: The role of knowledge-based dynamic capability. *Management Decision*, 53(1), 40-56.
- Hartog, D. N., &Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Hsu, L.C. and Wang, C.H. (2012), "Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability", *British Journal of Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 179-205.
- Huang, Y. C., & Jim Wu, Y. C. (2010). Intellectual Capital And Knowledge Productivity: The Taiwan Biotech Industry. *Management Decision*, 48(4), 580-599.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huvila, I., Holmberg, K., Ek, S., &Widén-Wulff, G. (2010). Social capital in second life. *Online Information Review*, 34(2), 295-316.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

- Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual capital*, 16(3), 518–565.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146–165.
- Isaac, R., Herremans, I. and Kline, T. (2010), “Intellectual capital management enablers: a structural equation modeling analysis”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 93 No. 3, pp. 373–391.
- Jardon, C. M., & Susana Martos, M. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126–137.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of the mediating mechanism. *Academy of Management Journal*, 55: 1264–1294.
- Joshi, M., Cahill, D., Sidhu, J., & Kansal, M. (2013). Intellectual capital and financial performance: an evaluation of the Australian financial sector. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 264–285.
- Karatepe, O. M., Karatepe, O. M., Olugbade, O. A., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350–2371.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

- Kaufman, B. (2010), "A theory of the firm's demand for HRM practices", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 615–36.
- Khalique, M., Bontis, N., Abdul Nassir bin Shaari, J., & Hassan Md. Isa, A. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224–238.
- Kong, E. (2010). Innovation processes in social enterprises: an IC perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 158–178.
- Kong, E. and Thomson, S.B. (2009), "An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices", *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 7 No. 4, pp. 356–64.
- Kostopoulos, K. C., Bozionelos, N., & Syrigos, E. (2015). Ambidexterity And Unit Performance: Intellectual Capital Antecedents And Cross-Level Moderating Effects Of Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 54(S1), S111–S132.
- Lew, J. Y. (2013). *The Relationship Between High Performance Work Systems And Firm Performance: Examining Causal Order And The Moderating Roles Of HR Staff–Employee Interaction* (Doctoral Dissertation, University Of Illinois At Urbana–Champaign).
- Lin, N. (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.

Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*, 32(7), 721–736.

MaríaDíez, J., Lizet Ochoa, M., BegonaPrieto, M., & Santidrian, A. (2010). Intellectual Capital And Value Creation In Spanish Firms. *Journal Of Intellectual Capital*, 11(3), 348–367.

Marr, B. and Roos, G. (2005), “A strategy perspective on intellectual capital”, in Marr, B. (Ed.), *Perspectives on Intellectual Capital: Multi-disciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting*, Elsevier Butterworth–Heinemann, Amsterdam.

Martínez–Cañas, R., Sáez–Martínez, F. J., & Ruiz–Palomino, P. (2012). Knowledge Acquisition's Mediation Of Social Capital–Firm Innovation. *Journal Of Knowledge Management*, 16(1), 61–76.

Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J. (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51–60.

Messersmith, J.G., and Guthrie, J.P. (2010), ‘High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance,’ *Human Resource Management*, 49, 2, 241–264.

Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organizational performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239–257.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

- Nordstrom, O. A., &Steier, L. (2015). Social capital: a review of its dimensions and promise for future family enterprise research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 801–813.
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578–595.
- Olander, H., Hurmelinna–Laukkanen, P., &Heilmann, P. (2015). Human Resources–Strength And Weakness In Protection Of Intellectual Capital. *Journal Of Intellectual Capital*, 16(4), 742–762.
- Özçelik, G., Aybas, M., &Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource–based View Considerations. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 235, 332–341.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., &Lepak, D. P. (2013). Walking The Tightrope: An Assessment Of The Relationship Between High–Performance Work Systems And Organizational Ambidexterity. *Academy Of Management Journal*, 56(5), 1420–1442.
- Pichler, S., Varma, A., Yu, A., Beenen, G., &Davoudpour, S. (2014). High performance work systems, cultures and gender demography. *Employee Relations*, 36(6), 693–707.
- Powell, W.W. and Snellman, K. (2004), *The Knowledge Economy*, Vol. 30, JAI Press, Greenwich, CT.
- Reed, K.K., Lubatkin, M. and Srinivasan, N. (2006), “Proposing and testing an intellectual capital–based view of the firm”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 867–893.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

Roos, G. and Roos, J. (1997), "Measuring your company's intellectual performance", *International Journal of Strategic Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 413-426.

Selden, S., Schimmoeller, L., & Thompson, R. (2013). The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments. *Personnel Review*, 42(3), 300-323.

Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. and Birdi, K. (2005), "Managing people to promote innovation", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 118-128.

Stegmann, J.P. (2009), *Strategic Value Management: Stock Value Creation and the Management of the Firm*, Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey NJ.

Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York, NY.

Strandskov, J. (2006), "Sources of competitive advantages and business performance", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 199-129.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities. *Academy Of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. 2007. An Empirical Examination Of The Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems And The Performance Of Japanese Organizations. *Journal Of Applied Psychology*, 92: 1069-1083.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

Tovstiga, G. and Tulugurova, E. (2009), "Intellectual capital practices: a four-region comparative study", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, pp. 70-80

Wang, D., & Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 861-879.

Wang, W. and Chang, C. (2005), "Intellectual capital and performance in causal models", Evidence from the Information Technology Industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No. 2, pp. 222-36.

Way, S.A. (2002), "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector", *Journal of Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 765-85.

Westlund, H. (2006). *Social capital in the knowledge economy: Theory and empirics*. Springer Science & Business Media.

Widener, S.K. (2006), "Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation", *Management Accounting Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 198-221.

Wood, S., & Wall, T. D. (2002). Human resource management and business performance. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (pp. 351- 374). London: Penguin.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكري

Wright, P. and Kehoe, R. (2008), "Human resource practices and organizational commitment: a deeper understanding", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46 No. 1, pp. 6–20.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247–276.

Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 301–26.

Yi-Ching Chen, M., Shui Wang, Y., & Sun, V. (2012). Intellectual Capital And Organizational Commitment: Evidence From Cultural Creative Industries In Taiwan. *Personnel Review*, 41(3), 321–339.

Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International business review*, 11(3), 279–304.

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 337–360.

Zardini, A., Ricciardi, F., & Rossignoli, C. (2015). The relational capital of the IT department: measuring a key resource for creating strategic value. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 835–859.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و رأس المال الفكرى

Zhang, Z., Wan, D., &Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.