مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي
اسم الكاتب: غدير أحمد الخوالدة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1759
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:57 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي

The Role of Strategic Human Resources Management in Organizational Performance: Developing a Conceptual Framework

غدير أحمد الخوالدة
طالب دكتوراه/ جامعة العلوم الإسلامية العالمية/ الاردن

Ghadeer Ahmad Alkhawaldeh
Phd Student/ The World Islamic Science & Education University/ Jordan
Ghadeerahmad60@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 6/ 1/ 2020م، **تاريخ القبول:** 19/ 7/ 2020م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

Received: 6/ 1/ 2020, **Accepted:** 19/ 7/ 2020.
DOI: 10.33977/1760-005-014-005
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

الملخص:

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تقديم مراجعة للأدبيات حول النظريات والدراسات التجريبية لمعرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والأداء المنظمي في الشركات الصناعية، واستنباط إطار لمزيد من البحث. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. مسترشدة بالمنظورات النظرية والدراسات التجريبية، تضع هذه الدراسة إطارًا بحثيًا لتوجيه المزيد من البحث في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور رئيس في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال أداء الابتكار والأداء البيئي كمتغيرات وسيطة. توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات أهمها: الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في الشركات الصناعية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وإجراء دراسة ميدانية للتحقق من صحة مقترحات الدراسة الحالية واختبار صلاحية النموذج.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، أداء الابتكار، الأداء البيئي، الأداء المنظمي.

Abstract

The primary objective of this paper is to present a review of literature on theories and empirical studies on the relationship between strategic human resource management and organizational performance in industrial firms, and derive a framework for further research. The study uses the analytical descriptive approach. According to theoretical perspectives and empirical studies, this paper develops a research framework to guide further research on strategic human resource management and its role in organizational performance. The study concluded that the human resources management strategy has a major role in organizational performance in industrial companies through the performance of innovation and environmental performance as intermediate variables. The study reached many recommendations and proposals, the most important of which are: The need for paying more attention to human resources in industrial companies for achieving competitive advantage, and conducting a field study to verify the current study proposals and the model validity.

***Keywords**: Human Resource Management, Innovation, Environmental Performance, Organizational Performance.*

1. المقدمة:

في عالم الأعمال اليوم، تعد المنافسة العالمية العنصر الأساسي الذي يشغل عقول الرؤساء التنفيذيين لمنظمات الأعمال والباحثين على حد سواء، ونتيجة لذلك، تم التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة (الشيخلي، 2017).وفي العقدين الماضيين، ركزت جميع جهود الباحثين والممارسين في غالبيتها على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار السعي المستمر لتحسين الأداء على مستوى الافراد وعلى مستوى المنظمة، كأولوية رئيسة لكبار مديري منظمات الأعمال ومديري الموارد البشرية، حيث يعد رأس المال البشري الجزء الأكثر أهمية في المنظمة والذي يمكنها من خلاله تحقيق كافة أهدافها .((Batti , 2014

وأيضا، تسببت التغيرات السريعة الناجمة عن العولمة، وتقدم نظم المعلومات، وعوامل أخرى في زيادة حدة المنافسة، حيث أدت تلك المتغيرات بالشركات لتحديد أهدافها من خلال أدائها، كتخفيض التكلفة، زيادة مستويات المبيعات وعدد العملاء، الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، تحسين الإنتاجية والجودة، والمنتجات مبتكرة (شوكت، أشرف، وغفور، 2015). ولقد ابتعد مجال إدارة الموارد البشرية كثيرًا عن إدارة شؤون الموظفين بالمعنى التقليدي، حيث كانت وظيفة مدير شؤون الموظفين محددة فقط بالوظائف الشاغرة والتوظيف وتتبع كشوف مرتبات الموظفين والترقيات وغيرها من القضايا الحياتية للموظفين (الخوالدة، 2020).وفي العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف' كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء المنظمات، وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به (كرو، 2016). ينضح من خلال ذلك الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأدائها (درويش، 2013).

واكتسبت إدارة الموارد البشرية هذا الدور من كونها الإدارة الأهم والأغلى في أصول المنظمة، حيث إنها عبارة عن: تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتوجيه الموارد البشرية وصولا بها إلى تحقيق أهداف المنظمات (زهره، 2017).

ولا بد من الإشارة في هذا الصدد، أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مفهومان مختلفان، حيث تشير إدارة الموارد البشرية إلى الموظفين كأحد الموارد المؤسسية، في حين تشير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى الموظفين على أنهم الموارد الإستراتيجة والتي من خلالهم يتم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Mustafa, 2013) .

وتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل أساسي على الأداء المنظمي بدلاً من الأداء الفردي، ويتمثل دورها الرئيس في توفير حلول لمختلف الأعمال والمشكلات الإدارية وليس مجرد أداء وظائف إدارة الموارد البشرية على المستوى الفردي (Muhammad Adel,2015). ولإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هدفان، الأول: توفير أقصى قيمة تجارية واقتصادية لوحدات الأعمال المعنية جميعها من خلال تخفيض التكاليف، والثاني: إعادة تنظيم دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي مع مديري الأعمال جميعهم من غير الموارد البشرية (Halbast &Tarik, 2019).

والسياسات الاستراتيجة للموارد البشرية تركز على العديد من الممارسات الأساسية التي يمكنها أن تؤثر بشكل إيجابي على

الأداء المنظمي، مثل: تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين، والإبتكار (Md Yusuf ,2018).

وتم وصف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها ممارسة اجتذاب الموظفين وتطويرهم ومكافأتهم والاحتفاظ بهم بما يعود بالفائدة عليهم كأفراد وعلى المنظمة بشكل عام (Maha,2017) ، وتتضمن أيضا استراتيجيات الموارد تصميم وتنفيذ ممارسات عدة وسياسات تتعلق بالموارد البشرية المتسقة داخليا (Gaafar,2012) والتي تدعم رأس المال البشري المتمثل في الخبرات والمهارات والإبداع والإبتكار والأداء. وأيضا (الخوالده، 2020) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي "عملية تنطوي على استخدام منهجيات شاملة لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتي يتم دمجها رأسيًا مع استراتيجية الأعمال وأفقياً مع بعضها البعض، وتحدد هذه الاستراتيجيات النوايا والخطط المتعلقة بالاعتبارات التنظيمية العامة، مثل: الفعالية المنظمية، والجوانب الأكثر تحديدًا لإدارة الأفراد، مثل؛ الموارد، والتعلم، والتطوير، والمكافأة، وعلاقات الموظفين، وتقييم أدائهم (Arunprasad,2016). ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أداؤها ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة، أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأدائهم وذلك يصب بالنهاية إلى رفع سوية أداء المنظمة بشكل عام (Cannon &Doherty,2015).وجاءت هذه الدراسة النظرية لبيان دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أداء المنظمة من خلال أداء الإبتكار والأداء البيئي. وتم تقسيم الدراسة على النحو التالي: القسم (2) يستعرض الإطار النظري، القسم (3) يعرض الدراسات السابقة، القسم (4) يتهي الدراسة بجملة من النتائج والتوصيات.

1.1.مشكلة الدراسة

تعد الموارد البشرية، في الواقع، من أصعب أنواع موارد المنظمة التي يتعين إدارتها. ووفي الوقت الحاضر، تعتبر أحد الموارد الرئيسة في المنظمات، وتعرف أنشطتها بالممارسات. قام بعض الباحثين بتقديم أدلة داعمة حول دور ممارساتها في الأداء المنظمي والأداء المنظمي وتحقيق التنافسية المستدامة (الشيخلي، 2017) ، (كرو، 2016) ، (الطراونه والذيابات، 2011) ، (Md Yu-suf, 2018) , (Intan, Theresa, & Maria, 2011) , (Halbast&Tarik, 2019) , (Al - Khawaldeh,2020)

، ومع ذلك، فالدراسات حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبتكار، وكذلك الإدارة البيئية لا زالت قضية مبهمة وبحاجة للمزيد من البحث والدراسة. وبصرف النظر عن تزايد أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هناك عدد محدود جدا من التقييمات المنهجية للإدعاءات بأنها مرتبطة بالأداء المنظمي والإبتكار والأداء البيئي، ولا تزال الشكوك قائمة حول الأسس النظرية والمفاهيمية (العزاوي وعباس، 2010).

وفي السياق الأردني، لم يتم إجراء سوى أبحاث قليلة عن تبني إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الأداءالمنظمي في القطاعات الصناعيةة (على حد علم الباحثة). فاستعراض الأدبيات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية واستراتيجاتها وتحليلها ودور ممارساتها في الأداء المنظمي من خلال أداء الإبتكار والأداء، يدلل على وجود حاجة حقيقية لهذه الدراسة. وبذلك تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما الدور الذي تلعبة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء الشركات الصناعية؟

1.2.أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يعرضه من إضافات على مستويات عدة تمثلت في:

1. أهمية علمية: ستسهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ودورها في أداء الشركات الصناعية من خلال أداء الإبتكار والأداء البيئي.

2. أهمية الشركات الصناعية: فهي قطاعات قائمة في معظمها على المعرفة والمهارات والكفاءات البشرية، وتسعى باستمرار للابتكار في منتجاتها، والأكثر وعياً بشأن الإستدامة البيئية، والحاجة الملحة لحماية البيئة الطبيعية والحفاظ على الموارد الطبيعية.

3. المساهمة في الأدب، وإثراء المصنفات المحلية والعربية في هذا المجال.

1.3.أهداف الدراسة

♦ **الهدف العام**

تعرف دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أداء الشركات الصناعية.

♦ **الأهداف الخاصة**

1. تعرف دور إدارة الموارد البشرية في أداء الشركات الصناعية من خلال أدائها الابتكاري والبيئي.

2. إقتراح إطار عمل مفاهيمي لدور ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام من خلال تمكين أداء الإبتكار والأداء البيئي.

1.4. منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في البحث عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء الشركات الصناعية الدروائية في الأردن، استنادا إلى الأدبيات والدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجة للموارد البشرية وتحليلها، وبيان دورها في الإبتكار والأداء لبيئي والأداء المنظمي. وذكر (عبيدات، 2005) ، و (منصور، علي والأحمد، أمل، والشماس، عيسى، 2011) ، أن هذا المنهج يستند على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بظاهرة ما، أو حدث ما، أو واقع ما، بهدف تعرف الظاهرة المبحوثه، وتحديد وضعها الحالي، وأيضا، معرفة جوانب ضعفها وقوتها، ومن أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو جوهرية فيه.

2.الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية/ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الواقع، تعد الموارد البشرية من أصعب أنواع موارد المنظمة التي يتعين إدارتها. وينظر إليها كأصول قيمة في المنظمات، ،

وفي مقدمة كبار المسؤولين التنفيذيين في مختلف المنظمات (الطلابي، 2013). وتعد إدارتها أحد مجالات الإدارة المتعلقة بالإستخدام الإنتاجي للقوة العاملة في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها. وتتضمن ممارسات الموارد البشرية التوظيف والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء وتقييمه، والمكافآت والتعويضات، وتمكين الموظفين ورضاهم، والسلامة والصحة (R.Wayne,2010).تم تقييم ممارساتها لتسهيل تكامل أنشطة الموظفين في تكوين رأس المال الفكري، ونحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال تلك الممارسات يتم تشكيل المعرفة، والمهارات، والقدرات، والقيم، والمواقف المطلوبة من الموظفين (الحياصات، 2006).

وفي الآونة الأخيرة، أصبح الإعتقاد السائد أن الموارد البشرية المنظمية هي مصدر الميزة التنافسية المستدامة والنجاح والتميز، شريطة أن تكون سياساتها وممارساتها متكاملة مع/ و مشتقة من الاستراتيجيات والأهداف المنظمية الشاملة (Sury-aningtyas & Asna,2017).ومع ذلك، فإن إدارتها تنطوي على تحديات في إظهار قيمة ممارساتها لإثبات دورها في تعزيز الأداء المنظمي ضمن مكونات استراتيجية المنظمة (الطلابي، 2013) ، وينظرإليها على أنها أصول أو استثمارات وليست نفقات. ومن أبرز التحديات التي (Darwish,2009) تواجهها الشركات الصناعية، التطور التكنولوجي، ونشر المعرفة والإبتكار والأداء. أيضا، غالباً ما يتم إنتقاد إدارة الموارد البشرية على أنها مركز تكلفة لأسباب منها: أنه ليس من السهل قياس أو تحديد نتائجهاوأنشطتها (ممارساتها) ؛ لأن معظمها غير ملموس بطبيعته، مثل: رضا الموظفين، ورضا العملاء، وتغيير المواقف، وما إلى ذلك (Md Yusuf,2018).

إدارة الموارد البشرية وقد تم تطويرها لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من الباحثين الساعين إلى التأكيد على أهمية هذا المفهوم للعمل الفعال للمنظمات (الطراونة وذيابات، 2011). وتحقيقًا لهذه الغاية، أكد العديد من الباحثين أنها مرتبطة بشكل مباشر بالأداء المنظمي (رشيد، 2018) وأن المنظمات ذات الأداء العالي تعتمد ممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية وربطها باستراتيجيات منظماتهم. أي: أن أنها تربط بين الموارد البشرية، وأهداف المنظمة الاستراتيجية بهدف تحسين الأداء، والتطوير، والإبداع، والإبتكار، وتتضمن أيضا تحليل ممارسات الموارد البشرية وتناسقها مع أهداف المنظمة وغاياتها واستراتيجياتها، بحيث يصبح العنصر البشري الفاعل في تحيقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء.

ويتضخ مما تم ذكره، أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تركز على تنفيذ التغيير الاستراتيجي، وتنمية قاعدة مهارات المنظمة لضمان قدرتها على المنافسة الفعالة مستقبلا، والابتكار وتحسين الأداء، كما أنها تسهل تطوير رأس المال البشري الذي يلبي متطلبات استراتيجية الأعمال التنافسية، بحيث يتم تحقيق الأهداف والرؤية والرسالة المنظمية.

وتضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من «السياسات والممارسات المتسقة داخليًا والمصممة والمنفذة لضمان مساهمة رأس المال البشري للشركة (الموظفين) في تحقيق أهدافها التجارية (Hafsa&Shahzad,2015) ، وقد وصفها (Vicemt&Joseph,2013) بشمولية أكثر على أنها"إلى دد كبير تتمركز حول التكامل والتكيف". وتهدف إلى (Muham-mad Aminu,2017) : (1) دمج إدارة الموارد البشرية بشكل كامل مع استراتيجية المنظمة واحتياجاتها الاستراتيجية، (2) تكامل سياسات الموارد البشرية عبر مجالاتها وعبر التسلسل الهرمي؛ (3) تعديل ممارسات الموارد البشرية وقبولها واستخدامها من المديرين التنفيذيين، والموظفين كجزء من عملهم اليومي.

تؤكد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أهمية التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة الشاملة (Ayanda&Sani,2011).

أشار (نوي وآخرون، 2016) ، إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تشير إلى نمط عمليات التوظيف والإختيار، والأنشطة المخطط لها للموارد البشرية التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وتتضمن بعض العناصر الأساسية التي تم الاستشهاد بها بشكل متكرر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأدب الإداري وجهة النظر القائلة بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذات توجه كلي واستباقي وتركز بطبيعتها على المدى الطويل) Noe.,Hollenbeck, Gerhart, 2016 (

وعرف (Wright,2005) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها "نمط عمليات نشر الموارد البشرية المخططة والأنشطة التي تهدف إلى تمكين الشركة من تحقيق أهدافها. وعرفها (أحمد، 2015) على أنها "عملية تنطوي على إستخدام نهج شامل لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتي يتم دمجها رأسيا مع استراتيجية العمل وأفقيا مع أقسام العمل الأخرى. وتحدد هذه الاستراتيجيات النوايا والخطط المتعلقة بالاعتبارات المنظمية الشاملة، مثل الفعالية المنظمية والأداء (Maha,2017) والجوانب الأكثر تحديدًا لإدارة الأفراد (مثل: الموارد، والتعلم والتطوير، والعلاقات، ومكافأة والموظف) ، وتركز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الإجراءات التي تميز الشركة عن منافسيها وتحسين الأداء والإنتاجية بشكل مستمر (Cannon,2015).

وعبر تطور التوجه الاستراتيجي في الموارد البشرية، أدركت الشركات أن رأس مالها البشري يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة ويحسن أداءها، أيضا ومع ظهور الإدارة الإستراتيجية في الشركات، قامت الإدارات في المؤسسات بمطابقة استراتيجياتها وممارساتها وعملياتها مع استراتيجيات العمل (Arunprasad,2016) ، وإدارة الموارد البشرية هي إحدى هذه الاستراتيجيات. تم تطوير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في منتصف عام (1980) كمجال لممارسة الإدارة والدراسة والبحث، ولا يزال هناك جدل مستمر حول معنى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Batti,2014) ، ومصطلح استراتيجية الموارد البشرية (Muhammad,2015).

إن مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال إحدى الأفكار القوية والمؤثرة في مجال الأعمال والإدارة خلال العقود الماضية ولازال وفقا لـدراسة (القطامين، 2015) ، الذي أشار إلى أنها "عملية ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين الأداء وتنمية الثقافة المنظمية والإبداع والإبتكاروالمرونة". وعرفها (عامر، 2011) على أنها "عملية الربط بين تخطيط الموارد البشرية والإتجاهات الإستراتيجية للمنظمة.

وتبرزأهميتهامن كونها تتعامل مع الأفراد العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية ومتخصصة، إضافة إلى أنواع مختلفة (Noe; Gerhart, & Wright, 2016) من السلوكيات والنزعات والمواقف التي تمكنهم من تنفيذ هذه الإستراتيجيات كي يكتب لها النجاح وتحقيق أهدافها. فتفوق المنظمات وتميزها في عملها ينبع من تمسكها باستراتيجية فاعلة وملائمة لمواردها البشرية وإدارتها.

وفي ممارسات الإدارة الحالية، تسعى المنظمات لربط أساليب عملها وممارساتها باستراتيجية ثابتة لتحقيق الأداء المنظمى عالي المستوى. لذلك، ننضح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عندما تقوم إدارات الموارد البشرية بتنسيق استراتيجياتها وعملياتها وممارساتها وأنشطتها المحتلفة مع استراتيجيات الشركة وغاياتها، وفي ظل عدم وجود مثل هذا الترابط والتنسيق بينهما، فإن إدارة الموارد البشرية تظل بمثابة عملية وظيفية تقليدية في المنظمة.

3.الدراسات السابقة وصياغة المقترحات والأنموذج المقترح للدراسة.

3.1.الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المنظمي

تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحولا حديثا نسبيا في مجال إدارة الموارد البشرية. ويتمثل الدور المهمة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تركيز الإدارة على الموظفين كأداة للحصول على الميزة تنافسية، وفي بيئة الأعمال الحالية، تُدرك المنظمات أن سياسات وممارسات الموارد البشرية الناجحة المناسبة، يمكن أن تزيد الأداء في مجالات مختلفة كالإنتاجية والجودة والأداء العالي.إدارة الأداء عملية مخططة تكون عناصرها الرئيسة: القياس، والتغذية الراجعة، والتعزيز الإيجابي، والحوار المستمر بين المديرين والموظفين (Ahmad & Schroeder, 2013) ، أي يتعلق الأمر بنتائج القياس في شكل الأداء المتحقق مقارنة بالتوقعات التي تم التعبير عنها كأهداف.

هناك إجماع متزايد على أن ممارسات الموارد البشرية وسياستها في المنظمة لها دور كبير في الأداء المنظمي (Kim,2012). وتؤكد أدبيات إدارة الموارد البشرية أن ممارسات إدارة الموارد للبشرية يمكن أن تساعد في خلق مصدر للميزة التنافسية (Alsa-lem,2010) المستدامة وتحسين الأداء، ويمكن القول إنّ الأهمية الاستراتيجية لممارسات الموارد البشرية وإسهاماتها في الأداء المنظمي تحظى بالمزيد من الإهتمام والرعاية في كافة منظمات الأعمال (Alam., Ahsan., & Abdullah,2015) ، ويرتبط تنفيد تلك الممارسات للأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر.

ولأكثر من عقدين، سيطر البحث عن العلاقة بين بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الأعمال على النقاش الأكاديمي والممارس، ومع ذلك، فإن معظم الدراسات والمنشورات في مجال إدارة الموارد البشرية قد حددت المفهوم من حيث الممارسات الفردية (Sharma;Sushil&Jain,2010).

الأداء المنظمي هو أحد المتغيرات التابعة الأكثر استخدامًا وبشكل واسع النطاق في الأدب الإداري، ومع ذلك، في نفس الوقت (Emeagwal&Ogbonmwan,2018) لا يزال أكثر البنى دقة، نظرا لتعدد تعريفاته وصعوبة قياسه. ففي الأدبيات الاستراتيجية، كان التركيز على هذا البناء منصبا بالكامل تقريبًا على مقاييس الأداء المالي. من الناحية النظرية، التعريف الضيق للأداء يركز على استخدام المؤشرات المالية البسيطة القائمة على النتائج والتي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة (Maha,2019).ويشير أيضا الأداء المنظمي إلى النتائج القابلة للقياس (Gerrard&Ondabu,2014) على المدى القصير والبعيد والتي تساهم في إستدامة المنظمة، ويمكن أن يشمل ذلك، النتائج المالية والبشرية والاجتماعية والبيئية.

وأجريت العديد من الدراسات البحثية لمعرفة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المنظمي في الأدب الإداري (Ah-mad& Schroeder,2013) ، و يعد التحقيق في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الفعالية والأداء التنظيمي لا زال محط جدل كبير ويكتنفه بعض الغموض، ففي الوقت الذي يزعم فيه البعض أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي، يجادل آخرون بعدم وجود أدلة تربط إدارة الموارد البشرية بالأداء المحسن. ((Guest and Hoque,2007، بحثا في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ووجود استراتيجية إدارة الموارد البشرية على النتائج في شركات التصنيع؛ فوجدوا أن المستوى الأعلى من الإدارة الإيجابية للموارد البشرية يرتبط إيجابيا بعلاقات الموظفين، ولكن لم يكن هناك ارتباط بالأداء من حيث الإنتاجية أو الجودة. في المقابل، أظهرت مجموعة متزايدة من الأبحاث وجود علاقة بين استخدام ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي (Russell ,2004).

ولإدارة الأداء أيضا علاقة مع المدخلات والقيم، فالمدخلات هي المعرفة والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحقيق النتائج المتوخاة (Maha,2017) ، ويتم تحديد الاحتياجات من خلال تحديد تلك المتطلبات وتقييم درجة تحقيق مستويات الأداء المتوقعة من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات والسلوك المناسب (Ahmad &Schroeder, 2013).

والهدف العام لإدارة الأداء هو خلق ثقافة عالية له، حيث يقع على عاتق الموظفين وفرق العمل المسؤولية الكاملة عن التحسين والتطوير المستمر للعمليات التجارية ولمهاراتهم، والمساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة. وهنا، يمكن التعبير عن أداء الإدارة على أنه مواءمة الأهداف الفردية والتنظيمية، ، شريطة أن يدعم الموظفون ثقافة المنظمة التي تشمل تحديد التوقعات والاتفاق عليها من حيث الأدوار والمسؤولية والمساءلة والمهارات والسلوكيات والممارسات ((Armstrong,2006.

وأشار (Jabbour& Santos,2008) إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية وسياساتها التي تؤثر على سلوكيات ومواقف وأداء الموظفين.تركزإدارة الموارد البشرية الاستراتيجيةعلى العديد من الممارسات المهمة التي بدورها يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المنظمي، مثل تخطيط الموارد البشرية، التوظيفوالاختيار، التدريب والتطوير والتعويض (Gannon & Doherty,2015) وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين. وقام باحثون آخرون (Dessler,2013) بإعادة تشكيل تلك الممارسات والتي من المتوقع أن تعزز الأداء المنظمي وهي: الأمن الوظيفي، التوظيف الانتقائي للموظفين الجدد

(إسماعيل، 2011) ، الإستقلالية الوظيفية واللامركزية في صنع القرار، أنظمة التعويضات والحوافز، التدريب مكثف، (زهرة، 2017) تقليل الفروق والحواجز بين الموظفين، والمشاركة الواسعة النطاق للمعلومات المالية والأداء في أنحاء المنظمة جميعها.

ويجب أن يكون لدى الإدارة الاستراتيجية دور في لتوزيع السلطة والمسؤولية في مستويات المنظمة جميعها، أي يحتاج المديرون إلى التعاون والتفكير من أجل الإبلاغ عن تحقيق الأداء المطلوب، وانهم وفرقهم مسئولون بشكل مشترك عن النتائج والاتفاق على ما يجب عليهم فعله، وكيف يجب عليهم القيام به (Farndale&Killiher,2013) فعمليات وممارسات إدارة الأداء هي جزء من حملة شاملة عبر المؤسسة، يجب على المديرين والموظفين الآخرين العمل معًا للالتزام المشترك بتحقيق الأداء.

وأكد (Akdere,2015) على التأثير القوي لممارسات الموارد البشرية على الأداء المنظمي، وكشف أيضا عن وجود علاقة كبيرة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء العام للشركات.وخلص (Muhammad,2015) إلى أن "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" ظلت المؤشر الوحيد الذي أثر بقوة على مهارات الموظفين وقدراتهم وتحفيزهم، والأداء المنظمي. وأشار (Sun &Pan,2011) بأن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لن تكون ذات علاقة كبيرة بأداء إدارة الأعمال إلا إذا ارتبطت بالتزام الموظفين، ويمكن أن تكون أنظمة إدارة الأداء الفعالة، وتدريب الموظفين، وبرامج تطوير الإدارة بمثابة آثار مباشرة على تحقيق الأداء الأمثل للأعمال.

يتضح مما تقدم أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دوراً هاماً في تحقيق مؤشرات الأداء. أشار (Harvey,2013) إلاّ أنها من خلال سياساتها وممارستاتها قد تؤثر على الأداء المنظمي بشكل غير مباشر من خلال نتائج إدارة الموارد البشرية. وذكر كذلك (Katou,2007) إلى أنه قد يكون هناك أيضًا تأثير مباشر لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء في المنظمة.

وفي دراستهما (De Menezes&Wood ,2010) قدما حججا وادلة تدعم وجود علاقة سببية بين سياسات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي، وافترضا أيضًا أن العلاقة بين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي هي علاقة خطية، مما يعني ضمناً أنه لا يوجد ترابط متبادل بين سياسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، ولكن تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المنظمي يعد إضافة.

وفي ممارسات الإدارة الحالية، تسعى المنظمات لربط أساليب عملها وممارساتها باستراتيجية ثابتة لتحقيق الأداء المنظمى عالي المستوى؛ لذلك ننضح إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عندما تقوم إدارات الموارد البشرية بتنسيق استراتيجياتها وعملياتها وممارساتها وأنشطتها المختلفة مع استراتيجيات الشركة وغاياتها، وفي ظل عدم وجود مثل هذا الترابط والتنسيق بينهما، فإن إدارة الموارد البشرية تظل بمثابة عملية وظيفية تقليدية في المنظمة.

وفي الشركات الصناعية (Baum& Kabst,2014) البرامج المتطورة لإدارة الموارد البشرية المصممة بشكل جيد، وتدار باستراتيجية واضحة، من شأنها تحسين عمليات أداء الإبتكار. وأيضا، من خلال تنفيذ البرامج البيئية الاستباقية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والذي بات بما يعرف بالموارد البشرية الخضراء سيحسن من الأداء البيئي لشركات النصنيع؛ بهدف تحقيق الأداء البيئي، يبحث مديرو الأعمال عن الممارسات الإدارية الهادفة لتقليل التكلفة، والتغلب على الصعوبات التقنية من خلال الابتكارالتكنولوجي، فكثيراً ما تمارس إدارة الموارد البشرية دورها كحافز لتشكيل رأس المال البشري الذي سيؤدي إلى أداء تنظيمي والبيئي التنافسي (Albino., Balice, & Dangelico, 2009

3.2: أداء الابتكار

الابتكار عملية تشمل إنشاء وتبني وتنفيذ أفكار أو ممارسات جديدة داخل المنظمة (Al - Dujali,2012) ويشمل: الابتكار التكنولوجي، الابتكارالإداري، وابتكار المنتجات والخدمات والعمليات .((Huang, 2009) &Chen) يتعلق التحسين بالمنتجات والخدمات التي يتم تقديمها وعمليات الإنتاج بالإبتكار التكنولوجي، في أن الابتكار الإداري هو نتيجة للتعديل في هيكل المنظمة وإجراءاتها الإدارية، بينما يشير ابتكار المنتجات إلى توفير منتجات وخدمات جديدة، في حين أن تنفيذ عملية التصنيع الجديدة أو تحسينات العملية الحالية هو إبتكار العمليات (Damanpour et al.,2009).

يعد الابتكار البعد الأكثر أهمية للتوجه الريادي للشركات في الدراسات المختلفة، وكشفت نتائج الأبحاث أن هناك علاقة قوية بين الإبداع والأداء العالي ((Roberts,2012، ويعكس الابتكار "الرغبة في دعم الإبداع، والتجريب في تقديم منتجات وخدمات جديدة، والحداثة، والريادة التكنولوجية، والبحث والتطوير لابتكار عمليات جديدة متطورة.

أتاحت التطورات في تحليل البيانات ومعارف فرق العمل على مستوى الشركات للباحثين بتحديد العلاقات المحددة بين الابتكار والشركات الصناعية، فقد تناولت العديد من الدراسات ميل الشركات إلى الابتكار، ومن المسلم به أن الأفراد وطريقة إدارتهم تلعب دورًا مهمًا في تطوير أداء لالابتكار فيها (Mirta Diaz - Fernandez, Mar Bornay - Bar-rachina, Alvaro Lopez - Cabrales, 2017).

تم النظر إلى الابتكار باعتبارة مساهما رئيسا في الميزرة التنافسية في الشركات، وأن تحليل آثار معارف الموظفين وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل على تسهيل الإبتكار (Zhou,2006). أصبح الابتكار أساسيًا في تحقيق ميزة تنافسية (Zhou، 2006) وهو أحد الموضوعات الرئيسة للنقاش في أدبيات الإدارة. في تعريف الابتكار من وجهة نظر تنظيمية، هو التركيز على تطوير و/ أو استخدام أفكار أو سلوكيات جديدة، فقد عرفة (دامنبور وآخرون، 2009) الشيء الجديد الذي تتبناه المنظمة، ويرون أن عملية الابتكار تنطوي على مرحلتين رئيستين: التوليد والتبني (Damanpour; Walker, & Avellaneda, 2009).

وتضمن عملية التوليد الاعتراف بالفرص، والبحث، والتصميم، والتطوير التجاري والتسويق والتوزيع، في حين يتم تصور عملية التبني لتشمل عمليتين فرعيتين: البدء والتنفيذ، تكون عملية البدء من الأنشطة جميعها التي تؤدي إلى قرار اعتماد الابتكار

(Mirta Diaz etal,217) وتتكون عملية التنفيذ من جميع الأحداث والإجراءات مبدئيًا باستخدام الابتكار والاستمرار في القيام بذلك حتى تصبح سمة روتينية للمؤسسة.ففي بيئة الأعمال اليوم، أصبحت المنظمات لا سيما الصناعية منها، ملزمة بأن تصبح أكثر أداء للابتكار من أي وقت مضى، بسبب المزايا التي تكتسبها من خلال منتجاتها التي تؤدي إلى الحصول على حصة سوقية عالية، إيرادات ومبيعات مرتفعة، وأداء مالي مرتفع؛ لذا نفترض الدراسة: أن للإدارة االإستراتيجية للموارد البشرية دورا إيجابيا في أداء الإبتكار.

3.3 الأداءالبيئي

في السنوات الأخيرة، كانت المخاوف البيئية التي يواجهها العالم مثل تغير المناخ والأوبئة والاحترار العالمي ونقص المياه النظيفة وتلوث الهواء ليست سوى بعض القضايا التي تهدد كوكبنا كواحدة من الأولويات المجتمعية الحرجة واستراتيجية جديدة للتنمية من المنظمات.وقد أجبرت هذه العوام لجميعها المنظمات على اتخاذ التدابير اللازمة والمبادرات لتحسين أدائها البيئي الذي أصبح معيارا في العديد من الشركات الصناعية. ومن المتوقع أن تقدم تلك المبادرات أداء بيئيا يعد أحد مؤشرات الأداء الأساسية للشركات.

وتواجه الشركات المعاصرة العديد من الضغوط من أصحاب المصلحة والمساهمين لتطوير الأنشطة المسؤولة عن البيئة، ويعكس الأداء البيئي ناتجًا يوضح درجة التزام الشركات بحماية البيئة الطبيعية. ويمكن تقييم الأداء البيئي من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل: الإطلاقات البيئية المنخفضة، ومنع التلوث، وتقليل النفايات، ونشاط إعادة التدوير، ويمكن زيادته عن طريق تطبيق نظام الإدارة البيئية كأداة تتطلب تفاعلات عالية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية (Chow & Chen,2012).

والأداء البيئي مؤشر على درجة النجاح التي تنخرط بها شركة ما، لا سيما الشركات الصناعية في تنفيذ البرامج البيئية لتقليل التأثير السلبي لعمليات التصنيع والمنتجات والنفايات على البيئة الطبيعية (Robert,2012). ومن الجدير بالذكر، أنه ينبغي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المكرسة للقضايا البيئية، وربط الأنشطة البيئية للشركات بممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها. وظهر ما يسمى "إدارة الموارد البشرية الخضراء" (Mandip,2012) التي تقوم على رعاية الأنشطة الخضراء في الشركات الصناعية والتي تهدف إلى الحفاظ على البيئة من المزيد من الدمار بسبب الأنشطة التصنيعية وهي جانب من إدارة الموارد البشرية المعنية بالأنشطة والأداء البيئي للشركات.

3.4. إدارة الموارد البشرية والأداء البيئي

بينت الدراسات الحديثة في هذا المجال دور إدارة الموارد في تحقيق الأداء البيئي، فقد أشار (جبور وسانتوس، 2008) إلى أن أفضل النتائج المتعلقة بالأداء البيئي هي الأكثر، ويعزى ذلك إلى أن الموظفين كانوا أكثر تحفيزا باستخدام ممارسات إدارة الموارد للبشرية المناسبة في كل مرحلة عمليات التصنيع (Jabbour& San-tos,2008).ومن خلال تحديد الدور المهم الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في قضايا الأداء البيئي، تعكس النتائج التي حصل عليها (ديلي وآخرون، 2012) الجهود التي بذلت في هذا المجال منذ منتصف التسعينيات، وعلى مدى الخمسة عشر عامًا الماضية، وجه العلماء المتخصصون في الإدارة البيئية انتباههم إلى دور إدارة الموارد البشرية في الأداء البيئي (Daily., Bishop.,& Massoud, 2012)

لذلك، تحتاج الشركات إلى تعزيز الاستدامة البيئية وكذلك الأداء البيئي، وترتبط ممارسات الإدارة البيئية ارتباطًا مباشرًا بإدارة الموارد البشرية حيث تشكل الموارد البشرية قلب الشركة وتحفز نجاح تكاملها مع الإدارة البيئية. وعندما يتم دمج أنشطة إدارة البيئة وممارساتها مع إدارة الموارد البشرية (Urooj; Shab-nam ; Huma,2018).

وفي المؤسسات التي تعمل على وضع استراتيجيات للأداء البيئي، (Robertson; Barling;& Greening,2013) من المتوقع أن تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية رأس المال البشري الصديق للبيئة وثقافة الشركة من خلال تعيين موظفين مؤيدين للبيئة وتدريبهم على المهارات والكفاءة في التكنولوجيا والابتكار، فضلاً عن توفير مكافآت وحوافز مادية ومعنوية لجعل البيئة أداة لإدارة النجاح.في عام 2008 (، تم تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Douglas;Tom;&Maguire,2008) بشكل واضح للإدارة البيئية كجزء من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.وبالإشارة إلى مراجعة الأدبيات المذكورة أعلاه ورؤية الباحثة، يفترض أن هناك دوراً إيجابياً للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء البيئي، وعلية يمكن الاقتراح بأن المستوى العالي من ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية سيؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء البيئي.

3.5. إدارة الموارد البشرية وأداء الابتكار

في هذا الجزء ستتناول الدراسة دور إدارة الموارد البشرية وأداء الابتكار، والتاكيد على خصائص الابتكار التي لها مساهمة إيجابية في التحقيق، والإبداع الذي ينتج عنه منتجات، أو أنظمة أو عمليات جديدة، والذي بالتالي سيؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي. فتطوير وتنفيذ أفكار جديدة لديها إمكانات تجارية. فممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها دور إيجابي في إنشاء منتجات أكثر ابتكارا وتطويرا للخبرة المنظمية لرأس المال الفكري الذي تمتلكه الشركات من أجل إنتاج منتجات وخدمات جديدة مبتكرة.

وتقوم الشركات بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال توفير التطوير التنظيمي لتحقيق أهداف إستراتيجية مثل تحسين أداء الابتكار، وتستكشف المنظمات الخبرة والمعرفة التي لديها من خلال هذه التطبيقات، ثم يتقوم بدمج قدراتهم الجديدة في الإنتاج، وبهذه الطريقة تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الأنشطة المبتكرة.

ومن ناحية أخرى، الابتكار هو العنصر الأساسي الذي يعزز استراتيجيات المنافسة للشركات، وتقوم الشركات باستثمارات كبيرة من أجل ابتكار المنتجات والعمليات التي لها مساهمة إيجابية في الأداء التنظيمي. كما ذكرنا، فإن فعالية ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ستؤثر على أداء الابتكار، وأداء

الابتكار سيؤثر على الأداء التنظيمي، وبهذا المعنى، يتم الاستثمار في الموارد البشرية ويمكن اعتبار ممارساتها أحد التطبيقات لتحسين أداء الابتكار.

أكدت الدراسات أن ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في توفير أداء الابتكار. فقد أشارت دراسة (Laursen& Foss,2013) إلى العلاقة بين أداء الابتكار وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كهيكل متكامل وأكدت أن تطبيقات الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار.

فحصت دراسة (تشين وجاو، 2009) الدور الوسيط لقدرة إدارة المعرفة في العلاقة بين تطبيقات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الابتكار، وأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على قدرة إدارة المعرفة، كما أن هذا التأثير الإيجابي يحسن أداء الابتكارإيجابيا (Chen & Jaw,2009)

كما أظهرت نتائج دراسة (Mirta Diaz et al.,2017) إرتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية كالأمن الوظيفي، التدريب والتعليم، المكافآت والمزايا بشكل إيجابي بأداء الابتكار. ووجدت دراسة (Yaun Li,2006) أن إدارة الموارد البشرية أثرت على الإبتكار التكنولوجي وأدت إلى التفوق في أداء الشركة، وكانت الحوافز غير المادية والتدريب المادي مرتبطة بشكل إيجابي بالإبتكار التكنولوجي وابتكار المنتج. يضاف إلى ذلك التدريب على إدارة الموارد البشرية هو الأكثر ارتباطًا بشكل مباشر بالابتكار في المنتجات والعملية والإدارية حيث تأثر (Tan &Aizzat,2010) تقييم الأداء بالابتكار الإداري بشكل إيجابي.

فظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما هو إلا نتيجة لتوجهات الإدارة الاستراتيجيةالعليا للمنظمات لتحقيق الفاعلية والأداء والميزة التنافسية والابتكار، حيث لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان هناك روابط وثيقة الصلة بين الأهداف الاستراتيجية وسبل تنفيد سياسيات إدارة الموارد البشرية وتسهيلها وممارساتها، وتعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز الابتكار الذي يعزز أداء الأعمال في نهاية المطاف.

إنّ إدارة الموارد البشرية تمكن المنظمات المبتكرة من خلال جذب المواهب في المنظمة وتطويرها وإدارتها أن تعمل بشكل فعال، وعندما توسع شركات التصنيع أنشطتها الابتكارية، فإنها تحتاج إلى موظفين مبدعين ومبتكرين يتمتعون بخصائص المرونة وتحمل المخاطر (Darwish,2009).تتضمن النظرة القائمة على الموارد: أن مورد الشركة أمر حاسم للتنمية طويلة الأجل، وأن رأس المال البشري هو مورد رئيس يؤثر على أداء الابتكار، إذا كان ذا قيمة عالية وفريدة، ويصعب تقليده وغير قابل للاستبدال (Mirta Diaz et al.,2017). لقد أثبتت العديد من الدراسات التجريبية أن الممارسات الفعالة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشريةتحافظ على الميزة التنافسية والابتكار والأداء المؤسسي (Damanpour,2009). وبالنظر إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية كما أشارت الدراسات، سيؤدي ذلك إلى الأداء المتفوق للابتكار. وبناء عليه، تفترض الدراسة أن المستوى العالي من ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد يؤدي إلى مسنوى أعلى من أداء الابتكار.

3.6. أداء الابتكار والأداء المنظمي

يُنظر إلى الابتكار على أنه كفاءات تؤدي إلى الميزة التنافسية والأداء التنظيمي الجيد. ومع ذلك، تم الحصول على نتائج مختلطة في وقت سابق عندما درس الباحثون العلاقة بين الابتكار والأداء التنظيمي (Gerrard & Ibrahim,2014) وبالمثل ذكرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية، بعضها سلبي وبعضها لا علاقة على الإطلاق. ويعزى عدم إتساق النتائج إلى اختلاف مقاييس ومعايير الإبتكار والأداء في المنظمات، فقد تؤدي أنواع مختلفة من الإبتكارات إلى أداء تنظيمي متباين.

تهدف الابتكارات في المنظمات إلى تحسين القدرة التنافسية للشركة والتي بدورها تزيد من قيمتها وتخلق قيمة للعمل، كما تمكن ابتكارات السوق الشركات من تقديم العروض المناسبة وتحقيق عوائد أكبر وتحسن الأداء، حيث إنّ العلاقة بين أداء الإبتكار والأداء المنظمي علاقة تبادلية متكاملة يعزز أحدهما الآخر.

اقترح (Rosli&Sidek, 2013) أن الأداء التنظيمي عبارة عن تراكيب هرمية متعددة تشير إلى الأداء المالي والأداء التشغيلي مثل الحصة السوقية والجودةوالإبتكار.وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابتكار والأداء المنظمي، وقد تباينت النتائج من السلبية إلى الايجابية بشأن تلك العلاقة (Dadfar & Alamirhoor 2013).

أشارت دراسة (Gunday& Alpkan,2011) إلى أن هناك علاقة كبيرة بين نوع الابتكار وأداء الشركة، ترتبط أنواع الابتكار بشكل إيجابي إلى حد ما وبشكل ملحوظ ببعض جوانب أداء شركات التصنيع في تركيا. وأشار (Dadfar,2013) إلى أن قدرات الابتكار التشغيلي في الشركات الصناعية هي من أكثر قدرات الابتكار الفعالة لها تأثير إيجابي على أداء شركات التصنيع في إيران. وأكد (Alam,2013) إلى أن قدرات الإبتكار لدى الشركات الصناعية الماليزية تؤثر بشكل كبير على الأداء العام لها. وذكر (Ngumi,2014) أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للإبتكار على نمو الشركات وأدائها.

تم العثور على علاقة كبيرة بين الإبتكار والأداء التنظيمي، أي يرتبط أداء الابتكار بشكل إيجابي بأداء الشركة، وأيضا يتوسط أداء الابتكار في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة (Mirta Diaz et al.,2017).

وتؤدي الأنواع المتعددة من الأداء المبتكر في المنظمات المبتكرة دور الوسيط بين كافة جوانب الأداء. أيضا للابتكار تأثير قوي ومباشر على أداء المنظمة، فيرتبط الأداء المالي وأداء السوق والإنتاج مثلا ارتباطًا إيجابيًا بالابتكار والأداء المبتكر بمثابة وسيط لتأثيرهما الإيجابي المباشر على الأداء. فاستراتيجية الابتكار هي المؤشر الأساسي للأداء في المنظمة كما أشارت دراسات في الأدب الإداري المتعلقة بالقدرة على الابتكار، وأنماط الابتكار وأداء الشركة. وإستنادًا إلى مراجعة الأدبيات الخاصة بالدراسة، ترى الباحثة أن " أداء الابتكار هو مؤشر للأداء المنظمي، وبناء عليه يمكن القول إنّ أداء الإبتكار عالي المستوى سيؤدي إلى أداء منظمي أعلى.

3.7. الأداء البيئي والأداء المنظمي

شهدت العقود الثلاثة الماضية سيلًا من الأبحاث حول تأثير الأداء البيئي على الأداء المالي للمؤسسات، وكان هناك رأيان

متميزان حول الاتجاه المحتمل للعلاقة بين الأداء البيئي والأداء التنظيمي استنادا إلى الآراء المستندة إلى النظرية الكلاسيكية لجلجديدة للتأثير السلبي للأداء البيئي على الأداء التنظيمي. (Rohit-Nishant, Thompson, Mark Goh,& Satish Krishnan,2012)

وباعتبارها أحد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على البيئة، يجب على الشركات مراعاة كيفية مواءمة العلاقة المشتركة بين الأهداف الاقتصادية والربحية والبيئية لتحقيق حماية البيئة، والتنمية والأداء المستدام. علاوة على ذلك، نظرًا لزيادة الوعي البيئي، يأخذ المستهلكون السلوكيات البيئية للمنظمات في اعتبارات الاستهلاك الخاصة بهم. وبالتالي، تواجه الشركات المزيد من الضغط من أصحاب المصلحة والمساهمين والسلطات لتنفيذ أنشطة صديقة للبيئة.

تشكل إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق الأداء البيئي. وتؤدي المنظمات الأداء البيئي من خلال ممارساتها الخضراء، مثل: (اختيار الموظفين وتوظيفهم، وتقييم الأداء، والمكافأة، والتدريب وما إلى ذلك) التي تتوافق مع الأهداف البيئية. ووجدت الأبحاث السابقة دعمًا تجريبيًا للعلاقة السلبية بين الأداء البيئي والأداء التنظيمي (Horváthová) 2010)، وأكد على العلاقة الإيجابية بين الأداء البيئي وأداء المؤسسة.

فالتوجة نحو الأداء البيئي الأفضل سيؤدي إلى ابتكارات من شأنها تعويض تكلفة الامتثال للوائح البيئية، وتجريبيا، وجد بحث (Ngumi,2014) دعما للعلاقة الإيجابية بين الأداء البيئي والأداء التنظيمي، ولم تتمكن التحليلات التجريبية القليلة من التأكد من الطبيعة الدقيقة للعلاقة بينهما. بشكل عام، تبدو النتائج غير حاسمة، حيث أفادت العديد من الأبحاث التجريبية (2010 Horváthová)،عن نتائج مختلطة.

وعلى الرغم من وجود القليل من الدراسات السابقة، والتي وجدت دعمًا للعلاقة الإيجابية بين الأداء البيئي والأداء التنظيمي، فقد ركزت معظم هذه الدراسات على قطاع واحد، وتتضمن أيضًا) Thambusamy& Salam, 2010)

مقاييس مختلفة للأداء البيئي مثل أداء التلوث والامتثال للوائح البيئية.

يتضح مما سبق، أن العلاقة السببية بين الأداء البيئي وأداء المنظمة ليست قاطعة ومحاطة بتأثير سمات الشركة وغيرها من الخصائص، وتتعلق معظم الدراسات بالإرتباط ولا توجد محاولة تتحديد العلاقة السببية. في حين تشير بعض الأبحاث (Lab-gat,2016) إلى أن التغيرات في الأداء المالي ناتجة عن التلوث، إلا أن صلاحية قياس الأداء البيئي لا تزال ضعيفة. ومع ذلك، تشير الدراسات المذكورة أعلاه في غالبها إلى أن العلاقة بين الأداء المالي للأداء البيئي كبيرة وإيجابية. وترى الباحثة أن الأداء البيئي سيؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المنظمي، أي أن الأداء البيئي العالي المستوى سيؤدي إلى زيادة الأداء في المنظمة.

3.8. أداء الابتكار والأداء البيئي:

تتماشى فعالية الإدارة البيئية مع ابتكار نشر التقنيات في الشركات لتقليل النفايات الناتجة عن العمليات الصناعية ومعالجتها والحد من تأثيراتها السلبية، لذلك فإن تعلم المعرفة والممارسات الجديدة وتطوير حلول وقائية هي المبادرات البيئية التي ينبغي على الشركات تبنيها (Urooj Islam et al.,2018)، والتي قد تنطوي على تغيير في العمليات الصناعية أو شراء معدات جديدة، إلى جانب ذلك، تتطلب استراتيجيات الحد من التلوث أيضًا إدخال أساليب جديدة تنطوي على إستغلال المعرفة في كيفية تحفيز الإبتكار وبالتالي الأداء البيئي. كشفت دراسة (Labgat,2016) عن بعض الممارسات البيئية للشركات التي تتطلب بلا شك أدوات مبتكرة لإدارة البيئة، مثل التصميم البيئي للمنتجات الإبداعية والابتكارية، والإشراف على المنتجات، والتقنيات النظيفة، وإدارة النفايات، وإعادة استخدام التغليف، إلخ، أن الإبتكار يلعب دورًا رئيسا في تمكين تطوير التقنيات والمعدات والعمليات المتعلقة بالإدارة البيئية الفعالة (Labgat,2016). وبالتالي، يُنظر إلى أداء الابتكار على أنه أحد عوامل الأداء الضرورية التي تحرك نشر الممارسات البيئية للمنظمات وتحسن من أدائها البيئي.لذلك، في هذه الدراسة تم الإقتراح بأن للمستوى العالي من أداء الابتكار دوراً كبيراً في الأداء البيئي في المنظمة.

3.9. إطار الدراسة

من مراجعة الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة الحالية، تبرز القضايا التالية:

- أولاً، يبدو أن هناك علاقة كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية.
- ثانيًا: إن ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في توفير أداء الابتكار.
- ثالثًا: ترتبط أنواع الابتكار بشكل إيجابي إلى حد ما وبشكل ملحوظ ببعض جوانب أداء المنظمات.
- رابعا: يُنظر إلى أداء الابتكار على أنه أحد عوامل الأداء الضرورية التي تحرك نشر الممارسات البيئية للمنظمات وتحسن من أدائها البيئي.
- خامسا: يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال أداء الابتكار والأداء البيئي.

4. الاستنتاجات والتوصيات

ألاقتراحات التالية القابلة للاختبار مستمدة من الإطار أعلاه.

1. ترتبط إدارة الموارد البشرية بشكل كبير بالأداء التنظيمي.
2. يساهم مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الأداء التنظيمي.
3. يتأثر الأداء البيئي بشكل كبير بأداء الإبتكار.
4. لاستراتيجة إدارة الموارد البشرية دور كبير في الأداء البيئي وأداء الإبتكار.
5. لاستراتيجة إدارة الموارد البشرية دور كبير في الأداء المنظمي من خلال أداء الابتكار والأداء البيئي كمتغيرات وسيطة.

وقد يكون من المناسب الإشارة هنا إلى أن المقترحات الأربعة المستمدة من الإطار ذات صلة خاصة لإعطاء نظرة ثاقبة لتحديات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيةالتي تواجه المنظمات. بمعنى

آخر، ستساعدنا هذه المقترحات على تنظيم التفكير حول مستوى استعداد أو عدم استعداد المنظمات الإستجابة لتحديات بيئة الأعمال العالمية ولا سيما المتعلقة بالبيئة. على سبيل المثال، إذا أظهرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مستويات أعلى من الكفاءة المهنية للموارد البشرية والممارسات الفعالة نسبة إلى الكفاءة المتعلقة بأداء بالأعمال (كما هو موضح في الأدبيات) ، سيشكل هذا نقطة انطلاق للنجاح في الأعمال التجارية والصناعية. ففي عصر العولمة الجديد يعد العامل البشري هو الأساس؛ لهذا السبب من الضروري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن يثبتوا أنفسهم بما لا يدع مجالا للشك في أنها قادرة على لعب أدوار رئيسة في تعزيز إدارة الموارد البشرية والتكامل معها، وأن تمتلك الفهم الشامل للأعمال، وتعمل أيضا أيضًا كمؤثر مهم في مستوى التكامل بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية.

أيضا، من الناحية العملية، يوفر الأنموذج المقترح فوائد معينة للشركات الصناعية، لذا على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دمج إدارة الموارد البشرية الخضراء كجزء من إستراتيجيتهامع الإبتكار جنبا إلى جنب مع الإدارة البيئية؛ لأن ذلك سوف يؤدي يؤدي إلى نتائج مثمرة؛ أي الأداء المنظمي لها، مما يعزز إستدامتها مع التحسين المستمر من خلال تلبية الحاجة الملحة لحماية البيئة الطبيعية، وكذلك الضغط من الحكومة والمجتمع والزبائن. بالإضافة إلى ذلك، يوفر الإطار المقترح أيضًا رؤى مفيدة للباحثين والدراسين لفهم دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء المنظمي من خلال أداء الابتكار وأداء الإدارة البيئية.

التوصيات

بناءً على النتائج والاقتراحات السابقة، قد تساعد التوصيات التالية في تعزيز الأداء المنظمي في الشركات الصناعية:

1. إيلاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية في الشركات الصناعية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

2. تعزيز وضع أقسام الموارد البشرية كتأثيرات مهمة في مستوى التكامل بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية المنظمية.

3. ضرورة إمتلاك موظفي الموارد البشرية الكفاءات والمهارات ذات الصلة بتنفيذ سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

4. أن تراعي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةجهود التخطيط الاستراتيجي في الشركة توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو إيجابا على أداء الشركة وأداء العاملين خصوصا في ظل الأزمات العالمية الحالية.

5. يجب أن تتسم الخطط الاستراتيجيةلإدارة الموارد البشرية بالمرونة من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة والتي من شانها تعزيز أدائها البيئي والابتكاري.

6. استحداث قسم في إدارة الموارد البشرية معني بالأداء البيئي.

وبناء على تلك التوصيات، تقترح الدراسة إجراء البحوث المستقبلية التالية:

1. إجراء دراسة تجريبية للتحقق من صحة مقترحات الدراسة الحالية والتحقق من صلاحية أنموذج الدراسة.

2. إجراء دراسة مشابهه عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء البيئي.

3. واخيرا، توصي الباحثة للبحوث المستقبلية أن تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المصادر والمراجع العربية:

- أحمد، كريم ذياب (2015).تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الإقتصادية، مجلة ديالى، جامعة ديالى، عدد 56.
- إسماعيل، شاكر تركي (2011). التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الإردنية الخاصة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون (2) ، .
- الحياصات، خالد محمد (2006).
- معايير قياس كفاءة وفاعلية استارتيجية إدارة الموارد البشريةوعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية منوجهة نظر الموظفين. المجلة الأدرنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4.
- الخوالدة، غدير أحمد (2020).أثر إدارة المعرفة على أداء إدارة الموارد البشرية (HRM) على أساس نموذج ACHIEVE في بنوك مختارة في عمان – الأردن. المجلة الدولية للأعمال والإدارة؛ المجلد 15، رقم 3، ، نشرها المركز الكندي للعلوم والتعليم.
- درويش، ت. (2013). 10 إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء: النظرية والتطبيق. نيوكاسل، المملكة المتحدة: منشورات كامبردج، ديلاني
- رشيد، كامل عودة (2018). اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين – دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق. مجلة الدراسات العليا – جامعة النيلين مج (11) ، (ع 43 – 1).
- زهرة، سعد قرمش (2015). الإلتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بأداء وسلوك الموارد البشرية – دراسة ميدانية لمركب تكرير البترول سكيكدة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات – العدد الحادي والأربعون (2) ، .
- شوكت، أشرف، ن.، وغفور، س. (2015). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. مجلة الشرق الأوسط للبحث العلمي، 23 (2) ، 329 – 338.
- الشيخلي، نور الدين (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين: دارسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الطراونة، إخلاص، والذيابات، أحمد (2011). اعتماد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) في صناعة الفنادق الأردنية. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، المجلد 6، العدد 10.

- الطلابي، أبراهيم عباس (2013).تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها. دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر.
- عامر، سامح عبدالمطلب (2011).إدارة الأداء، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- عباس، عبدالباسط أنس (2011).إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- عبيدات، ذوقان (2005). البحث العلمي مفهومه وأدواته واساليبه، ط7، دار الفكر للطباعة والنشر: عمان، الأردن.
- العزاوي، نجم عبدالله، عباس حسين جواد (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، عمان، الأردن
- القطامين، أحمد (2009).الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، ط2، دار مجدولين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كرو، شفاء (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الإفتراضية السورية، دمشق، سورية.
- منصور، علي والأحمد، أمل، والشماس، عيسى (2011). مناهج البحث في التّربية وعلم النفس. دمشق: منشورات جامعة دمشق، مركز التَّعليم المفتوح، قسم رياض الأطفال.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- *Ahmad, Karim Dhiab (2015). Transforming Human Resources Management from Traditional Management to Strategic Management in Economic Business Organizations. Diyala Journal, Diyala University, No. 56, pp. 43- 66.*
- *Ismail, Shaker Turki (2011). The internal marketing of human resources management and its impact on the quality of the educational service: An applied study on workers in the faculties of economics and administrative sciences in private Jordanian universities. Al- Quds Open University Journal for Research and Studies, No. 23 (2) , 175- 202.*
- *Al- Hayasat, Khaled Mohammed (2006). Criteria for measuring the efficiency and effectiveness of the human resources management strategy and its relationship to institutional performance in Jordanian press institutions from the employees› viewpoint. The Jordan Journal of Business Administration, Volume 2, No. 4, pp. 558- 58*
- *Khawaldeh, Ghadeer Ahmad (2020). The impact of knowledge management on the performance of human resource management (HRM) based on the ACHIEVE model in selected banks in Amman- Jordan. International Journal of Business and Management; Volume 15, No. 3, pp. 1-- 13, published by the Canadian Center for Science and Education.*
- *Darwish, T. (2013). 10 Strategic Human Resources Management and Performance: Theory and Practice. Newcastle, UK: Cambridge Publications, Delaney.*
- *Rashid, Kamel Odeh (2018). The impact of human resource management strategy on employee performance- an applied study on private colleges in Iraq. Journal of Postgraduate Studies- Al- Neelain University (11) , No. (43) - 1).*
- *Zahra, Saad Qarmash (2015). The commitment to apply the process of evaluating the effectiveness of training programs and their relationship to human resource performance and behavior: A field study on the Skikda petroleum refinery. Al-Quds Open University Journal for Research and Studies- No. 41 (2) , 171- 190.*
- *Shawkat, Ashraf, N., Ghafour, S. (2015). The impact of human resource management practices on employee performance. Middle East Journal for Scientific Research, 23 (2) , 329- 338.*
-
- *Sheikhly, Noureddine (2017). The Impact of Human Resources Management Practices on Employee Satisfaction: A Field Study on Jordan Telecom Companies. Unpublished Master Thesis, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan*
- *Tarawneh, Ikhlas, and Theiabat, Ahmed (2011). Adopting the SHRM in the Jordanian hotel industry. International Journal of Business and Management, Volume 6, No. 10, 23- 38.*
- *Altalabi, Ibrahim Abbas (2013). Human resources development and planning strategies. Arab Thought Publishing House, Cairo, Egypt.*
- *Amer, Sameh Abdel- Muttalib (2011). Performance Management, Dar Al- Fikr, Publishers and Distributors, Amman, Jordan.*
- *Abbas, Abdul Basit Anas (2011). Human Resources Management, Al Masirah Publishing House, Amman, Jordan.*
- *Obaidat, Thogan (2005). Scientific research, its concept, tools and methods, 7th edition. Dar Al- Fikr for Printing and Publishing: Amman, Jordan.*
- *Al- Azzawi, Najm Abdullah, Abbas Hussain Jawad (2010). Strategic functions in human resource management. Arabic edition, Amman, Jordan*
- *Al- Qatameen, Ahmad (2009). Strategic Management (Concepts and Application Cases) , 2nd edition. Majdoleen Publishing and Distribution, Amman, Jordan.*
- *Carro, shafa›a (2016). The impact of modern human resource management practices on the performance of workers in organizations. Unpublished Master Thesis in Specialist Business Administration, Syrian Virtual University, Damascus, Syria.*
- *Mansour, Ali and Al- Ahmad, Amal, and Al- Shammas, Issa (2011). Research Methods in Education and psychology. Damascus: Damascus University Publications, Open Education Center, Kindergarten Department, p. 41*

المصادر والمراجع الأجنبية:

- *Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2013). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. Journal of Operations Management, 21, 19–43*
- *Akdere, M. (2009). A multi- level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: Evidence from the US healthcare industry. The International Journal of Human Resource Management, 20 (9) , 1945–1964*
- *Al Salem, M. (2010). Human Resources Management Integrated Strategic Approach. (Unpublished doctoral thesis).University Library, Sharjah UAE.*
- *Alam, S. S. (2013).. Relationships between innovation capabilities, business performance, marketing performance and financial performance: A literature review business and management horizons (Vol. 1). ISSN 2326- 0297, No. 159.*
- *Alam, S.S., Ahsan, N., & Abdullah, Z. (2015). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. International Journal of Business and Management, 4 (6) , 65- 72.*
- *Albino, V., Balice, A., &Dangelico, R. M. (2009). Environmental strategies and green product development: an overview on sustainability- driven companies. Business Strategy and the Environment, 18 (2) , 83- 96.*
- *Al- Dujali, M. (2012). Influence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation. International Journal of Innovation, Management and Technology, 3 (2) , 128- 135.*
- *Armstrong, M. (2006). Performance management: key strategies and practical guidelines. 3th. edition. Kogan Page Limited.*
- *Arunprasad, P. (2016). Guiding metaphors for knowledge-intensive firms: Strategic HRM practices and knowledge*

School, University of Sheffield.

- *Emeagwal, L.; Ogbonmwan, K.O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. Acad. Strateg. Manag. J., 17, 1–9.*
- *Farndale, E., &Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. Human Resource Management, 52 (6) , 879–897.*
- *Gaafar Mohamed Abdalkrim. (2012). The Impact of Human Resource management Practices on Organizational Performance in Saudi Banking Sector. European Journal of Business and Management (Online) Vol 4, No.21, 2012*
- *Gannon, J.M.; Roper, A.; Doherty, L. Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. Int. J. Hosp. Manag. 2015, 47, 65–75.*
- *Gerrard Charles Mutembei, Ondabu Ibrahim Tirimba. (2014). Role of Human Resource Management Strategy in Organizational Performance in Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 10, p 1- 6.*
- *Guest, D. and Hoque, K. (2007). «The good the bad and the ugly: human resource management in new non- union establishments», The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 1, pp. 1- 14. https:// doi. org/ 10.1111/ j.1748- 8583.1994.tb00356.x*
- *Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., &Alpkan, L. (2011). Effect of innovation type on firm performance. International Journal of Marketing, G2, 30–45.*
- *Hafsa Shaukat, Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan , Middle- East Journal of Scientific Research 23 (2) : 329- 338, 2015 ISSN 1990- 9233*
- *Halbast Hussein Hamadamin and Tarik Atan. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. Sustainability, 11, 5782; 1 – 19*
- *Harvey, G., Williams, K., & Probert, J. (2013). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK. The International Journal of Human Resource Management, 24 (1) , 152–166.*
- *Horváthová, E. (2010). "Does Environmental Performance Affect Financial Performance? A Meta- analysis," Ecological Economics (70: 1) , pp. 52- 59.*
- *Intan Osman, Theresa C. F. Ho, Maria Carmen Galang, (2011). "The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia", Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, vol.12, no.1, pp.41- 48.*
- *Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. The International Journal of Human Resource Management, 19 (12) , 21332154.*
- *Jackson, S.E.; Schuler, R.S.; Jiang, K. (2014).An aspirational framework for strategic human resource management. Acad. Manag. Ann., 8, 1–56.*
- *Janssens, M., & Steyaert, C. (2009). HRM and Performance: A Plea for Reflexivity inHRM Studies. Journal of Management Studies, 46 (1) , 143- 155. https:// doi.org/ 10.1111/ j.1467- 6486.2008.00812.x*
- *Kim, S. (2012). The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. Public Personnel Management, Vol 41 (2) , 257- 279.*
- *https:// doi.org/ 10.1177/ 009102601204100204*
- *Labgat, B. (2016). Influence of green human resource management practices on environmental sustainability at Kenyatta University, Kenya. Int. J. Econ. Commer. Manag, 4, 986–1003.*

strategies. International Journal of Organizational Analysis, 24 (4) , 743- 772. https:// doi.org/ 10.1108/ IJOA- 07- 2015- 0887

- *Ayanda, O.J. and Sani, A.D. 2011. Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian manufacturing sector: An empirical investigation. International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 9; September, 46- 56. www.ccsenet.org/ ijbm (August 17, 2017).*
- *Batti R. (2014). Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs. Humanities and Social Sciences, 2 (4) , 87- 95.*
- *Baum, M., &Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. Human Resource Management, 53 (3) , 353- 378.*
- *Catherine Heritage. (2006).»Microsoft: Innovation through HR›s partnership: Instilling a culture of innovation and forward- thinking from top- down, Emerald Group Publishing Limited, Strategic HR Review, vol.5, no.3, pp.24- 27. https:// doi.org/ 10.1108/ 14754390680000878*
- *Chen, C. and Huang, J.W. (2009) , "Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity", Journal of Business Research, Vol. 62 No. 1, pp. 104- 114.*
- *Chen, C.- L., and Jaw, Y.- L. (2009) , Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations. Journal of Engineering and Technology Management, Vol.26, No.4, pp. 247- 263*
- *Chow, W., & Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on mainland Chinese context. Journal of Business Ethics, 105 (4) , 519–533*
- *Dadfar, H., Dahlgaard,J.J., Brege, S., &Alamirhoor,A. (2013). Linkage between organizational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran, 2013. Total Quality Management and Business Excellence, 24 (7–8) , 819–834.*
- *Daily, B. F., Bishop, J. W., &Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican. International Journal of Operations & Production Management, 32 (5) , 631–647.*
- *Damanpour, F., Walker, R.M. and Avellaneda, C.N. (2009) , "Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations", Journal of Management Studies, Vol. 46 No. 4, pp. 650- 675.*
- *Darwish, T. (2009). The Impact of Strategic Human Resource Management Implementation on Firm Performance "Empirical Study on the Telecommunication Sector in Jordan". New Route PhD/ First Year.*
- *David Wan, Chin Huat Ong, Francis Lee. (2005). «Determinants of firm innovation in Singapore», Elsevier, Technovation vol.25, no.3, pp.261- 268.https:// doi.org/ 10.1016/ S0166- 4972 (03) 00096- 8*
- *De Menezes, L. M., Wood, S., &Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. Journal of Operations Management, 28 (6) , 455–471.*
- *Delery, J., & Doty, H. (2000). Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of universalistic, contingency and configurationally performance predictions. Academy of Management Journal. 39 (4) , 802- 835.https:// doi.org/ 10.5465/ 256713*
- *Dessler, G. (2013). Human Resource Management. New Jersey, USA: Pearson Education.*
- *Douglas Renwick, Tom Redman, Stuart Maguire. (2008). «Green HRM: a review, process model, and research agenda», Discussion Paper No. 2008.01, Management*

on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises, 2013, 1

- *Sharma M. K., Sushil and Jain P. K. (2010). Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance, Global Journal of Flexible Systems Management, 11 (3) , 51–68*
- *Shay, S. T. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. Journal of Managerial Psychology, 21 (2) , 109- 130.*
- *Sun, L., & Pan, W. (2011). Differentiation strategy, high- performance human resource practices, and firm performance: Moderation by employee commitment. The International Journal of Human Resource Management, 22 (15) , 3068–3079.*
- *Suryaningtyas, D. and Asna, A. (2017). The strategic roles of human resource manager to achieve competitive advantage in hospitality industry. Journal of Applied Management, 15. 169- 175.10.18202/ jam23026332.15.1.20*
- *Tan Cheng Ling, Aizzat MohdNasurdin. (2010). "Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia", The Clute Institute, Journal of Applied Business Research, vol.26, no.4, pp.105- 115. https:// doi.org/ 10.19030/ jabr.v26i4.311*
- *Thambusamy, R, and Salam, AF. (2010). "Corporate Ecological Responsiveness, Environmental Ambidexterity and IT- Enabled Environmental Sustainability Strategy" in Proceedings of Thirty First International Conference on Information systems, St. Louis, Paper 191, (available online at http:// aisel.aisnet.org/ icis2010_submissions/ 191).*
- *Urooj Islam; Shabnam Parveen; Huma Ali. (2018). Impact of Green Human Resource Management on Job Seekers' Attraction in a Developing Economy. Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.9, No.21, 24 – 32.*
- *Vincent, S., & Joseph A. (2013). Challenges for human resource experts in Global scenario. International Journal of advancement in Research and Technology, 2 (4) 209- 214*
- *Laursen, K., and Foss, N. J. (2013) , New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. Cambridge Journal of economics, 27, No.2, pp. 243- 263.*
- *Maha Yousry Hanno. (2017). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. MGT: 370- Strategic Human Resources Management. Golden Gate University,2- 3.*
- *Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, ISSN, 2277, 2502.*
- *Md Yusuf Hossein Khan. (2018). Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. Business Ethics and Leadership, Volume 2, Issue 2, 66- 73.*
- *Mirta Diaz- Fernandez, Mar Bornay- Barrachina, Alvaro Lopez- Cabrales, (2017) «HRM practices and innovation performance: a panel- data approach», International Journal of Manpower, Vol. 38 Issue: 3, pp.354- 372.*
- *Miss Hafsa Shaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan , Middle- East Journal of Scientific Research 23 (2) : 329- 338, 2015 ISSN 1990- 9233*
- *Mostafa, A. (2013). The relationship between high performance HR practices and employee attitudes: the mediating role of public service motivation and person-organization fit (Unpublished doctoral thesis) The University of Cardiff, Wales, United Kingdom.*
- *Muhammad AminuBawa. (2017). Strategic Human Resource Management and Organizational performance: A review of Literature and Research Framework. International Journal of Development Research Vol. 07, Issue, 12, pp.18036- 18042.*
- *Muhammad Shahnawaz Adil (2015). Strategic Human Resource Management Practices and Competitive Priorities of the Manufacturing Performance in Karachi, Global Journal of Flexible Systems Management (March 2015) 16 (1) : 37–61.*
- *Ngumi, P. M. (2014). Effect of bank innovations on financial performance of commercial banks in Kenya Doctoral dissertation*
- *Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2016). Human resource management: Gaining a competitive advantage. 10th Ed. New York, N.Y.: McGraw- Hill Education. https:// trove.nla.gov.au/ version/ 216003754.*
- *P. Gonzalez, Joseph Sarkis, B. Adenso- Diaz. (2008). «Environmental management system certification and its influence on corporate practices: Evidence from the automotive industry», Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Operations and Production Management, vol.28, no.11, pp.1021- 1041. https:// doi.org/ 10.1108/ 01443570810910179*
- *R. Wayne Mondy, Human resource management (11th ed.). (2010). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/ Prentice Hall.*
- *Robert E. Ployhart. (2012)."The psychology of competitive advantage: an adjacent possibility", Wiley Online Library, Industrial and Organizational Psychology, vol.5, no.1, pp. 62- 81. https:// doi.org/ 10.1111/ j.1754- 9434.2011.01407.x*
- *Robertson, J.L.; Barling, J. Greening. (2013). Organizations through leaders' influence on employees' pro- environmental behaviors. J. Organ. Behav. 2013, 34, 176–194.*
- *Rohit Nishant Thompson. S. H. Teo Mark Goh Satish Krishnan. (2012). Does Environmental performance Affect Organizational Performance? Evidence from Green IT Organizations. Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando 2012*
- *Rosli, M. M., &Sidek, S. (2013). The impact of innovation*