

# الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

" HRSM "

من منظور

النظرية القائمة على الموارد

" RBV "

إعداد

الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس

## ملخص الدراسة

تحاول الدراسة إلقاء الضوء على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والنظرية القائمة على الموارد فقد تناولت الدراسة عدة عناصر تمثلت في المقدمة والتي أوضح الباحث فيها ضرورة التنظير في العلاقة بين متغيري الدراسة السابق الإشارة إليهما هذا بجانب التجريب والتطبيق الواضح أصلا بينهما ، والعنصر الثاني كان توضيح مجال التطبيق وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ثم المساهمات الأساسية للدراسة ثم التساؤلات الرئيسية للدراسة ثم النظرية القائمة على الموارد تمثل أساس متكامل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . كما تتناول الأبعاد اللازمة للنظرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث أنماط التنظير في بحوث الموارد البشرية والتي تتمثل في ثلاثة أنماط هي المنظور الشمولي والمنظور الشرطي والمنظور الترتيبي .

أيضا تتناول الدراسة مستويات التجريد في نظام الموارد البشرية و مستويات التجريد وأنماط التنظير: القيود والفرص ، وتوضح بالتفصيل فرص توسيع نطاق النظرية القائمة على الموارد والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذا النظرية المعقدة للموارد : دلائل بناء مستوى موارد النظام ويتناول ذلك التعقيد المطبق في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأيضا التفكير القياسي المجرد: نقل الأفكار عبر مجالات المعرفة ، وتختتم الدراسة بجدول يوضح تماسك الأنظمة الحية: ترجمة دلائل التعقيد في نظام الموارد البشرية كمثال حي للدمج بين المتغيرين السابق الإشارة إليهما .

## مقدمة

يحدد ( Wright & McMahan,1992:297 ) أن كثير من الأبحاث التي أجريت في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Human Resource Strategic Management تهتم بتقديم النصائح العملية أو البيانات التجريبية. ولكن في ظل غياب العمل طبقا لنظرية جيدة، من الممكن أن يتصف مجال الإدارة الإستراتيجية بأنه إفراط في البيانات وذلك فيما يخص العلاقات التجريبية و/ أو أنه وصف للممارسات التي تفشل في تفسير أسباب وجود أو ضرورة وجود تلك العلاقات. وفي الحقيقة، إذا كان الانتقاد الموجه لمجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو أنه ينقصه أساس نظري قوى بصورة حقيقية ، فبإمكانه إضعاف قدرة كلا الممارسين و الباحثين على الاستخدام الكامل للموارد البشرية في دعم إستراتيجية المنشأة . ويوضح ( Snell,et al.,1996 ) أنه منذ أكثر من عقد مضى كانت الحاجة ملحة لوجود نظرية تحكم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي استمرت شهرتها الواسعة من خلال الأعمال التي نشرت في هذا المجال .ويذكر ( Ulrich,1997 ) أن الأطر النظرية المتكاملة سوف تساعد على تركيز وتنظيم جهود البحث وسوف تجعل من الممكن ممارسة إدارة الموارد البشرية لكي تصبح دربا إستراتيجيا حقيقيا . ويسهب في توضيح ذلك ( Colbert,2004:341 ) حيث يذكر أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتمد على إثتين من التأكيدات الأساسية. التأكيد الأول هو فكرة أن الموارد البشرية للمؤسسة والتي لها أهمية إستراتيجية حاسمة لكل من مهارات،سلوكيات، وتفاعلات العاملين من الممكن أن تقوم بتقديم كل من أساس التكوين الاستراتيجي ووسائل تنفيذ الإستراتيجية، أما التأكيد الثاني فهو الاعتقاد بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة لها أثرها الفعال في تطوير القدرة الإستراتيجية لمواردها البشرية. وهناك أساس نظري أقوى يساعد على تأكيد الأول، ويربطه بالثاني، ويزيد من تركيز وفاعلية البحث والممارسة في مجال إدارة الموارد البشرية، وسوف يساعد المؤسسات لتزدهر على نحو أكثر فعالية في سياقات التشغيل المحددة الخاصة بها. ويؤكد على ذلك كل من ( Berny,1991; Grant,1991 ) ذلك أن المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية استراتيجيا لها صلة طبيعية بالنظرية القائمة على الموارد Resource Based View من حيث الميزة التنافسية في مجال الإستراتيجية. ويوضح ( Colbert,2004:341 ) أنه يعتقد أنصار النظرية القائمة على الموارد أن الميزة التنافسية الدائمة من الممكن أن تنشأ في قاعدة الموارد الخاصة بالشركة، وبالتالي فإنها تجذب الانتباه إلى الأعمال الداخلية للمؤسسة. تلقى هذه النظرية المزيد من التركيز على دور المدير في اختيار، تطوير، جمع، ونشر موارد الشركة، وليس مجرد اختيار مركزها التنافسي في بيئة التشغيل. ويذكر ( Delery,1998 ) أنه على مدى العشر سنين الأخيرة، شكلت النظرية القائمة على الموارد أرضية تكاملية أو خلفية لأكثر الأعمال التي تجري في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . ويضيف ( Kauffman , 1992 ) أنه وفي حين كانت النظرية القائمة على الموارد مفيدة وذات صلة بمجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إلا أن هناك جوانب من النظرية والتي

يعتبرها الباحثون حرجة ولكن يصعب التعامل معها في البحث والممارسة. يقوم هذا البحث بتعميم النظرية القائمة على الموارد من خلال النظر في بعض جوانبها الصعبة بشكل من التعقيد.

ويوضح (Colbert, 2004:342) أن التعقيد كمجال للبحث يشمل دراسة نظم التكيف المعقدة، بالأشكال العديدة التي تظهر بها مثل الاقتصاديات، النظم الأيكولوجية، النظم الدينامية الحرارية، أو الخوارزميات الحينية التي يولدها الحاسب الآلي. وتتألف الخصائص المميزة لهذه النظم من عدد كبير من وكلاء العلاقات الخطية والغير خطية، وأنها تظهر الخصائص الناشئة والسعي لتحقيقها. وبضيق أن الغرض من هذا البحث هو دراسة الآثار المترتبة على البحث والممارسة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ذات الإمتداد المعقد والنظام المعيشي للنظرية القائمة على الموارد. ويتم ذلك من خلال إظهار أن المفاهيم الناشئة من ذلك التعقيد تتحاذى جيدا مع العديد من الجوانب الحاسمة ولكن الصعبة للنظرية القائمة على الموارد. العديد من هذه الجوانب الصعبة، مثل الغموض السببي، التعقيد الاجتماعي، والموارد على مستوى النظام، تقدم دعوة صريحة لنظرية أكثر تعقيدا، وأقل تخفيضا لوجهة نظر المؤسسات. وهذا مفيد لسببين، أولا، لأنها تتيح إعادة صياغة نظرية الموارد بطريقة تعترف ببعض من أكثر جوانبها الإستراتيجية أهمية. وثانيا، أنها تضع حجر الأساس لدمج نظرية التعقيد في الأساليب الرئيسية لوضع النظريات في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. كما يقدم البحث إطارا متكاملًا للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والذي يسمح بتطبيق مبادئ التعقيد على مستوى مناسب من التجريد في نظام الموارد البشرية.

### المساهمات الأساسية للدراسة

يشير (Wright et al., 2001) إلى أن النظرية القائمة على الموارد لعبت دورا رئيسيا في إضفاء الشرعية على أهمية إدارة الموارد البشرية لبحوث الإستراتيجية. ومن خلال توسيع النظرية القائمة على الموارد عبر عدسة التعقيد، تقدم هذه الدراسة نتيجتين ذات صلة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الأولى، أنها تشير إلى أن بعض الجوانب الصعبة لنظرية الموارد/ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أصبحت كذلك بسبب الطريقة التي نعالجهم بها. على سبيل المثال، الغموض السببي، Causal ambiguity يعتبر مشكلة فقط عندما نسعى لفصل التداخلات السببية المعقدة في النظام الاجتماعي للمؤسسة. وإذا ما تم قبول أن عدم القدرة على التنبؤ والخصائص الناشئة هي الملامح الرئيسية للنظم المعقدة، فإن التركيز سوف يتحول بعيدا عن اختبار آثار ممارسات الموارد البشرية المنفصلة (مثل تكتيكات التوظيف، وخطط الأجور) ونحو النظر في العمليات التي من خلالها تختلط وتتفاعل عناصر النظام الاجتماعي (مثل النوايا، الخيارات، وتصرفات العاملين في النظام). الثاني، إن هذه الدراسة تفتح طريقا محتملا للبحث في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال التركيز على نظام الموارد البشرية ككل متماسك، مع وجود نقاط الارتكاز الإدارية والتي تركزت بشكل رئيسي على مستوى المبادئ العامة لهيكل الموارد البشرية.

يبدأ البحث على النحو التالي. يناقش أولاً لمحة عامة عن الأسئلة الرئيسية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بما في ذلك دور النظرية القائمة على الموارد بوصفها أساساً متكاملًا للبحث في إدارة الموارد البشرية. ثم يقدم ثانياً إطاراً لوصف الشكل العام للأبحاث الموجودة بالفعل في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والفرص المحتملة لتوسيع نطاق المفاهيم لهذا المجال. كما وردت بعض الجوانب الهامة ولكن الصعبة في النظرية القائمة على الموارد وذلك لإثبات وجهة النظر التي تتفق مع التعقيد من أجل خلق حالة لتطبيق تعقيد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. بعد هذا، يتم وصف بعض الملامح الرئيسية للتعقيد واستخدام مبادئ الأنظمة المعيشية من درجة التعقيد حتى الوصول إلى مستوى مبادئ هيكل نظام الموارد البشرية. وينتهي البحث ببعض الأفكار الهامة للبحث في المستقبل.

### مجال التطبيق : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

في هذا القسم يتم تناول بعض المسائل الرئيسية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مقابل تكامل الخلفية الأساسية للنظرية القائمة على الموارد وذلك في الإستراتيجية. بعد ذلك يتم الإشارة إلى لمفهومين طرحا مستقلين معا في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- على وجه التحديد، هما الأفكار المختلفة لطرق التنظير في مجال البحث في إدارة الموارد البشرية وكذلك مستويات التجريد في نظام الموارد البشرية الموجهة من قبل الباحثين. دمج هذين المفهومين سوف يمهّد الطريق أمام مد البحث في كل من النظرية القائمة على الموارد والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن طريق التعقيد.

### تساؤلات رئيسية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يذكر (Colbert,2004:342) أن البحوث التي أجريت بشأن مساهمة الموارد البشرية (الأفراد) وإدارة الموارد البشرية (الممارسات) في مدى الفعالية المؤسسية قد تناولت مجموعة واسعة من التساؤلات : ما هو تأثير ممارسات الموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية للشركة؟ أي الممارسات الخاصة بالموارد البشرية تؤدي إلى أداء مؤسسي أكبر؟ إلى أي درجة يعتمد هذا على إستراتيجية الشركة؟ كيف يمكن للشركة ضمان أن ممارسات الموارد البشرية بها تتناسب مع إستراتيجيتها؟ كيف تضمن أن ممارسات الموارد البشرية الفردية بها تتناسب مع بعضها البعض، أو تصلح حتى في مسألة ممارسة الموارد البشرية؟ هل يجب على سمات قاعدة الموارد البشرية للشركة أن تتوافق دائما مع إستراتيجية مسبقة؟ أو هل يمكن لمجموعات كل من المهارات، المعرفة، والتفاعلات الخاصة بها أن تقود التوجه الاستراتيجي؟

لقد نمت الهياكل الأساسية وقواعد البيانات المركزية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من الأسئلة المذكورة أعلاه: أفضل الممارسات في مقابل التناسب (Becker&Gerhart,1996)، التناسب الأفقي والرأسي (Schuler&Jackson,1987)، التناسب مقابل المرونة (Wright&Snell,1998)، ضبط الممارسة

مقابل جوانب تعزيز الإبداع لأنظمة الموارد البشرية (Snell et al.,1996)، تأثيرات المتغير الوحيد والمتغيرات المتعددة (Doty,Glick,&Huber,1993)، الأطر النظرية الملائمة (Wright & McMahan,1992). ويوضح (Colbert,2004:343) أن الشيء المشترك بين جميع جوانب هذا العمل هو التركيز على الروابط الموجودة بين كل من ممارسات الموارد البشرية، تجمع الموارد البشرية، والنتائج المؤسسية. وفي قلبها توجد الأسئلة الإستراتيجية الأساسية للبحث في إدارة الموارد البشرية وممارسة الموارد البشرية والتي تعتبر أسئلة عملية، وهي تربط الممارسات بخصائص الموارد وبناتج المؤسسة:

- كيف يمكن للشركة ضمان مواءمة الموارد لدعم الاستراتيجيات الحالية، قابليتها للتكيف مع استراتيجيات جديدة، وقدرتها على التأثير على التوجهات الإستراتيجية الجديدة؟
- كيف يمكن للشركة أن تقوم بشكل نشط بالبناء والتجديد المستمر للموارد البشرية الإستراتيجية والمؤسسية لتعزيز الميزة التنافسية؟

### النظرية القائمة على الموارد: أساس متكامل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تم فحص هذه الأسئلة الأساسية وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من وجهات النظر المستمدة من نظرية التنظيم، بما في ذلك النظرية المؤسسية (Wright & McMahan,1992)، نظرية الطوارئ (Lengnick-Hall, 1988) ، المناهج الترتيبية Configural (Doty, et al., 1993)، تحليل تكلفة المعاملات (Jones, 1984)، وجهات النظر السلوكية (Schuler&Jackson,1987)، وأخيراً التعلم التنظيمي (Snell et al.,1996). وتستخدم بعض هذه الأساليب بشكل مركزي ومتكرر وغيرها أكثر هامشية وغير منظم. إن وجهة النظر الأكثر انتشاراً، والتي كثيراً ما يتم تطبيقها جنباً إلى جنب مع الأطر الأخرى، هي النظرية القائمة على الموارد للشركة (Barney, 1991, 1992). لقد ساعدت النظرية القائمة على الموارد على بناء جسر إنتاجي نظري ما بين المجالات الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية (Wright et al., 2001).

ويذكر (Colbert,2004:343) أن النظرية القائمة على الموارد توضح أن الشركة تطور الميزة التنافسية ليس فقط من خلال الاكتساب ولكن أيضاً من خلال كل من التطوير، الجمع، والنشر الفعال لمواردها المادية، البشرية، والمؤسسية بطرق تضيف قيمة فريدة ويصعب على المنافسين تقليدها. وتمتد جذور معظم الحجج القائمة على الموارد إلى الموارد البشرية- المهارات، المعرفة، وسلوك العاملين- أو الموارد المؤسسية- أنظمة التحكم، الإجراءات، وآليات التعلم- والتي هي نتاجاً للبناءات الاجتماعية المعقدة والتي بنيت على مر الزمن، وبالتالي فمن الصعب فهمها وتقليدها. ذلك أن الاتصال القوي والواضح بالنظرية القائمة على الموارد يخدم مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بطريقتين: أولهما أنها تضع دور الموارد البشرية في المقدمة في المسائل

الإستراتيجية، ورفع أهمية البحث والممارسة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وثانيهما أنها تشجع وجود تركيز أكثر ملائمة لإدارة الموارد البشرية، بعيدا عن ممارسات الموارد البشرية نفسها وتجاه تأثيرها على موارد الشركة.

### الأبعاد اللازمة للنظرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يؤكد ( Colbert,2004:343 ) أن الإطار الذي بني هنا يجمع ما بين مفهومين مفيدتين تم عرضهم في أبحاث الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الأول هو فكرة الأنماط الضمنية للتنظير والتي هي بمثابة جزء لا يتجزأ من مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وقد حدد ( Delery&Doty,1996 ) ثلاثة أنماط هي- شمولي، شرطي، وترتيبي - ملحوظ عبر مجموعة كبيرة من الأبحاث، وإن لم يكن قدرتهم الاعتراف بها دائما صراحة من قبل مؤلفيها. والمفهوم الثاني هو واحداً من مستويات التجريد في نظام الموارد البشرية، بما في ذلك المبادئ، السياسات، والممارسات، والتي غالبا ما تجتمع عليها الهياكل النظرية، وأيضا لم يتم الاعتراف بها من قبل مؤلفيها. عن طريق جمع هذين المفهومين معا مقابل خلفية النظرية القائمة على الموارد، يمكننا تحديد مجال لمساهمة أفكار التعقيد. تجدر الإشارة في البداية إلى أن هذا الإطار هو الأكثر فائدة في تحديد الملامح العامة للبحث في هذا المجال وتحديد الفرص المتاحة للنهوض.

### أنماط التنظير في بحوث الموارد البشرية

حدد وناقش بطريقة ناقدة كل من ( Delery&Doty,1996 ) تفسيرات الشمولية والطوارئ والترتيبية لتأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، مع تعريف مختلف قليلا للممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية تحت كل منها. إن سمة التفريق الأساسية بين هذه الفئات هو مستوى تعقيد النظام الذي أفترضه الباحثون وقدرة المناهج البحثية المختلفة على نمذجة تعقيد النظام. كما تولى المناهج الشمولية اهتماما ضئيلا لآثار التفاعل بين المتغيرات التنظيمية، ويبدأ منظور الطوارئ في السماح بحدوث مثل هذه الآثار، وترى المدرسة الترتيبية آثار تفاعل النظام كأمر بالغ الأهمية.

- **المنظور الشمولي. Universalistic perspective.** تؤكد المناهج الشمولية أو مناهج أفضل الممارسات على أن بعض علاقات المتغير المستقل - التابع هي مسيطرة عبر كل المؤسسات - وهذا يعني أن بعض ممارسات الموارد البشرية ستكون دائما أفضل من الأخرى، وينبغي على جميع المؤسسات اعتمادها ، وفي إطار المنهج الشمولي، تعتبر الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية هي تلك التي وجدت من أجل القيادة باستمرار إلى أعلى من الأداء المؤسسي، بغض النظر عن إستراتيجية المؤسسة . ومن أمثلة ذلك بعض الممارسات مثل أنظمة التدريب الرسمي، تقاسم الأرباح، آليات الصوت، وتحديد الوظيفة.

ويمكن للمرء أن يناقش بأن هذه ليست إستراتيجية بالمعنى المستخدم في أي مكان آخر في أدبيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ( أي يتوقف على إستراتيجية أو الانحياز بوضوح لإستراتيجية محددة)، وربما يوصف ببساطة على أنه متعقل، بالمعنى الذي يثبت باستمرار تمكين شركة محددة من الأداء بشكل أفضل مما هو خلاف ذلك.

إن العمل في المنظور الشمولي لا يهتم بآثار التفاعل بين المتغيرات المؤسسية بشكل كبير ويفترض ضمناً أن آثار متغيرات الموارد البشرية هي آثار مضافة . مثل هذه النظرية التخفيضية الخطية للنظام المؤسسي تعتمد على فكرة الموارد على مستوى النظام – من العوامل الهامة في نظرية الموارد . وهذا لا يعنى أن الأفكار التي تقدمها هذه المناهج ليست ذات قيمة، بل أنها قد تكون محدودة .

وقد كانت الأبحاث في إطار هذا المنظور مفيدة في تحديد ممارسات الموارد البشرية المنفصلة التي هي معقولة شمولياً، ولكنها لم تسهم كثيراً في إدارة الموارد البشرية من الناحية الإستراتيجية، وإذا ما اتخذنا الإستراتيجية على أنها تعنى الممارسات التي تميز الشركة من حيث صناعتها ويؤدى ذلك إلى وجود ميزة تنافسية مستدامة. والممارسات التي يتم اعتمادها عالمياً لها آثار متماثلة بدلا من كونها مختلفة وذلك في الشركات المتنافسة. وعلى هذا النحو، فإن نظرية التنظيم والتي تضبط منهج أفضل الممارسات تعتبر نظرية مؤسسية ، والتي تصف القوى المؤدية إلى الميل للتشابه عبر الشركات.

• **المنظور الشرطي Contingency perspective** . يتجاوز هذا المنظور العلاقات البسيطة، الخطية، السببية والتي استكشفت في النظريات الشمولية والتي تسمح بوجود آثار تفاعلية وعلاقات متفاوتة اعتماداً على وجود متغير مشروط – إستراتيجية الشركة في معظم الأحيان. إن مهمة الباحث هي اختيار نظرية إستراتيجية الشركة ومن ثم تحديد كيف ستفاعل الممارسات الفردية للموارد البشرية مع هذه الإستراتيجية لينتج عنها أداء مؤسسي أعلى ويتوقف مدى فاعلية ممارسات الموارد البشرية على مدى نجاحها في التناغم مع الجوانب الأخرى للمؤسسة ( على سبيل المثال، ما هي سياسات الموارد البشرية المنفصلة التي ستكون أكثر تناسبا إذا ما كان على المؤسسة إتباع إستراتيجية منخفضة التكلفة أو تريد تشجيع ابتكار منتج جديد). يرسم المنظور الشرطي خطا سببيا من السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية وحتى مقياس الأداء التنظيمي للمؤسسة، وهي تسمح بحدوث آثارا معتدلة للإستراتيجية. إن الشاغل الأساسي يكون بالتناسب الرأسي ( الموازنة مع الإستراتيجية) بدلا من التناسب الأفقي ( ممارسات الموارد البشرية المرتبطة معا كنظام مترابط ومعزز ذاتيا). وفي حين أن هذا الوضع يوجه الاهتمام نحو الآثار الموجودة بين المتغيرات، إلا أن الآثار التفاعلية للنظام الداخلي ليست هي الشغل الشاغل.

• **المنظور الترتيبي.** Configurational perspective. تتبع المدرسة الترتيبية في دراسات المؤسسة مبدأ شموليا في التساؤل والبحث ويهتم بالطريقة التي ترتبط بها أنماط المتغيرات المتعددة والمتربطة بمتغير تابع معين ، وقد قام الباحثون بجمع أبعاد متعددة للمنظمات، مثل الاستراتيجيات، الهياكل ، الثقافات، والعمليات، في أنماط من الأنواع المثالية، كما قاموا بالتعامل مع تلك الأنواع كمتغيرات مستقلة. وقد يتجاوز هذا منهج الطوارئ والذي فيه "ينشغل الباحثون بتلخيص مجموعة محددة من المفاهيم البنائية -المركزية والشكلية، على سبيل المثال - وقياس علاقاتهم مع مجموعة محددة من المفاهيم الموقفية المستنتجة، مثل الحجم، وعدم اليقين التكنولوجي ، وتركز النظرية الترتيبية على أنماط ممارسات الموارد البشرية والتي تشكل معا كيانا كليا متناغما داخليا (أي أن آثارها يعزز كل منها الأخر) كما يحدد العلاقة بين تلك الأنماط وأداء المؤسسة .

وتتمثل الميزة المزعومة للمنظور الترتيبي في أنه يقر بأثار تفاعل النظام -والذي فيه الكيان الكلي قد يكون أكثر أو أقل من مجموع أجزائه. لا يوجد سوى نقطة ضعف واحدة هامة وهي أنه عادة لا يمكن السيطرة عليه لبناء واختبار أكثر من مجرد تكوينات قليلة، والتي تقلل من تعقيد العالم الحقيقي للنظم المؤسسية .

### مستويات التجريد في نظام الموارد البشرية

ناقش كل من (Becker&Gerhart,1996) أنه من أجل الوضوح على مستوى السياسة قيد الدراسة - على سبيل المثال مبادئ الموارد البشرية، سياسات الموارد البشرية، أو ممارسات الموارد البشرية ذلك أن هذا المستوى من التجريد والذي يتم فيه تصور الموارد البشرية، فإنه يمكن إضافة مستوى المنتج لالتقاط الآثار المقصودة من الثلاثة الأخرى (مبادئ - سياسات - ممارسات) ، والتي تتكون غالبا من سلوك الأفراد، الجماعات، أو المؤسسات. ويختلف مفهوم مستويات التجريد عن فكرة مستويات التحليل الخاصة بدراسات المنظمة ، على الرغم من أن كليهما يدعوان إلى الحيطة والحذر من قبل الباحثين. وفي الوقت الذي يدل فيه الأخير على المستوى البنائي للهيكل النظري، مثل الفرد، الجماعة، المؤسسة، أو الصناعة كما أن النتائج المختلطة والمتضاربة ربما تؤدي إلى تعريض البحث في مجال إدارة الموارد البشرية إلى الارتباك في تعريف الهيكل بناء على مستويات مختلفة من التجريد.

وهنا نقدم مثلا توضيحيا لجعل هذا المفهوم جليا. يمكن لشركة ما الاعتماد على المبدأ التوجيهي للموارد البشرية والذي يتم فيه " مشاركة العاملين في جميع جوانب الأعمال أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح". وباستخدام المنهج البنائي أو الهيكلي، فإن هذا المبدأ يتخذ كنقطة إرشادية لمواءمة السياسات والممارسات الأقل تجريدا. ويحمل المستوى التالي البدائل المختلفة لسياسة الموارد البشرية والقادرة على وضع المبادئ التوجيهية، والتي تعتمد في هذا المثال على نظم العمل في فريق، آليات حل المشكلات، الإدارة على المكشوف ، دفع الحوافز،



عمليات الاتصال الشامل، أو نظم الاقتراحات . وبمجرد تحديد السياسات المناسبة، تختار الشركة ما هو متاحا من ممارسات الموارد البشرية، أو الأدوات المحددة، وذلك من أجل تنفيذ تلك السياسات. إن حلقات الجودة أو فرق إدارة الجودة الشاملة، برامج المكافآت المتغيرة، تقاسم الأرباح، أو العمل بالقطعة ( جميع أنواع دفع الحوافز)، النشرات الإخبارية، المعارض التعليمية، أو لقاءات التواصل المفتوحة – تعتبر كلها ممارسات للموارد البشرية من الممكن للشركة تنفيذها وملاءمتها مع مستوى السياسة والمبدأ التوجيهي في هذا المثال.

ويعتبر الناتج هو المقياس الذي يصف السلوك، أو تأثير السلوك، الناجم عن الممارسات. وفي هذه الحالة يمكننا تقييم السلوك من خلال المستوى العام للتعاون، مستويات المشاركة في تدريبات حل المشكلات، أو إثبات المعرفة بالعمل من قبل الموظفين، ومن الممكن أيضا قياس الآثار المترتبة على السلوك عن طريق عدد المشكلات التي تم حلها، الإنتاجية، الفاقد ، أو دفعات التعويض الناجمة عن أداء الشركة. تعتمد قائمة الممارسات الجديدة المتاحة في شركة معينة على سياقها وتاريخها الفريد؛ وكل من الممارسات الموجودة، أسلوب الإدارة، ومناخ العلاقات داخل العمل تعتبر هي العوامل التي سوف تؤدي احتمالا إلى توسيع أو تقليص قائمة الخيارات. على سبيل المثال، إذا كان لأحد المؤسسات علاقة عدائية مع القوة العاملة بها، تلك العدائية بنيت على مدار تاريخ طويل من المفاوضات الصعبة مع الاتحاد، فمن غير المرجح أن الشركة يمكنها تشكيل الفرق التعاونية لحل المشكلات بنجاح، على الأقل ليس دون اتخاذ خطوات الإصلاح للمناخ المؤسسي أولا. فالاعتبارات المتخذة من سياقات الشركة هي من المميزات الهامة للنظرية القائمة على الموارد.

### مستويات التجريد وأنماط التنظير: القيود والفرص

يوضح (Colbert,2004:346) أن الإطار الذي عرض في هذه المقالة يجمع ما بين مفاهيم مستويات التجريد وأنماط التنظير وذلك للنظر في المستويات النموذجية الموجهة من قبل كل نمط ولتحديد الفرص المتاحة لتوسيع نطاق هذه الأفكار. يهتم المنهج الشمولي في الأساس بالممارسات الفردية، وبالتالي غالبا ما يركز على مستوى ممارسات الموارد البشرية، مع قليل من الاهتمام بآثار تفاعل النظام.

بينما يتناول البحث الشرطي مجموعة من الممارسات المتعددة وآثار تفاعلها الرأسي مع المتغيرات الشرطية ، وبالتالي فهو يهتم ضمنا بسياسات الموارد البشرية والممارسات ذات الصلة. تعتبر آثار التفاعل من العوامل الهامة، لكن لا يمكن الاهتمام سوى بمتغير واحد فقط أو اثنين في نفس الوقت، وعادة ما يقتصر المتغير الشرطي على إستراتيجية الشركة.

وتؤكد المناهج الترتيبية على أهمية تفاعلات وآثار النظام العام، وبالتالي فهي تشتمل على مستوى مبادئ الموارد البشرية كقوة كبيرة متماسكة لهذا النظام العام. أما الوجه الفاصل للمنهج الترتيبى فهو أن يتم تخفيض النظم المؤسسية إلى تكوينات وأنماط قليلة محتملة من أجل الإدارة. على سبيل المثال، تم استخدام نظرية

الإستراتيجية، البناء، والعملية لتشكيل واختبار الأنماط المؤسسية (الباحث، المحلل، المدافع) وكذا مجموعة متصلة من ممارسات الموارد البشرية . إن تحديد التعقيد الفني للمؤسسات لتكوينات قليلة محتملة يحد من مجموعة التركيبات الممكنة وأثار التفاعل ويقلل من الإمكانيات الإبداعية والتكيفية لهذا النظام المعقد. وفي حين تقترب المناهج الترتيبية إلى تكوين التعقيد داخل المؤسسة، ويجب أن نتوقف قليلا من أجل إمكانية الإدارة التحليلية.

إن هذين المفهومين في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- أنماط التنظير ومستويات التجريد- يشكلان إطاراً مفيداً للنظر في الفرص المستقبلية في مجال البحث في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وخاصة أنها تساعد على تسليط الضوء على صعوبة الاعتراف والتعامل مع (بدلا من التقليل المصطنع) تعقيد النظام في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فضلا عن تسليط الضوء على فكرة فصل مستوى المبادئ في نظام الموارد البشرية عن التركيز عن الممارسات المنفصلة كوسيلة لتوصيل المشكلات ذات التعقيد الديناميكي. ولربط الأفكار الموجودة في مجال التعقيد بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فإنه من المفيد أولاً أن ننظر إلى بعض الفرص لتوسيع نطاق نظرية الموارد في الإستراتيجية، وخصوصا عندما تكون الموارد أمراً أساسياً وأنه أطلق عليها أنها قاعدة للبحث في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

### فرص توسيع نطاق النظرية القائمة على الموارد والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يذكر (Colbert,2004:346) أنه على الرغم من تركيز النظرية القائمة على الموارد المؤسسية وأنها كانت بمثابة أساس متكامل للبحث ووضع النظريات، إلا أن القيود الرئيسية عليها كانت خطيرة جدا في هذا المجال: فإنها كانت تعرض القليل للمديرين، بالمعنى الصريح للكلمة، على طريقة الوصفات الطبية، وبالتالي فإنها لا تجيب على أسئلة "كيف" والتي هي محورية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وقد لاحظ (Delery,1998: 290) أن " في حين أن النظرية القائمة على الموارد تقدم خلفية جيدة، وتشرح أهمية الموارد البشرية بالنسبة للقدرة التنافسية للشركة، إلا أنها لا تتعامل تحديدا مع كيفية تطوير ودعم المؤسسة للموارد البشرية والتي تحتاجها من أجل الحصول على ميزة تنافسية ". وهذا يرجع إلي حد كبير إلي المنطق الداخلي المتناقض إلى حد ما لنظرية الموارد، على الأقل كما ضيعت حتى الآن: تكمن القيمة الإستراتيجية لموارد الشركة في مدى تعقيدها الكامن والمحاولات التي تجرى لكشف سبب هذا التعقيد تلقى نتائج عكسية، إن لم تكن غير ذي جدوى. وفي استعراض حديث لمساهمة نظرية الموارد في بحث الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . هذا وقد استنتج (Wright et al.,2001:709) أن اتخاذ النظرية القائمة على الموارد وبشكل أعمق في بحث الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" يتطلب أولاً الاعتراف بأن نقص الكفاءات داخل المؤسسة قد ينبع من عدم القدرة على الملاحظة (على سبيل المثال، الغموض السببي)، التعقيد (على سبيل المثال، التعقيد الاجتماعي)، ورأوا تأثير التكلفة

بضغط الوقت (على سبيل المثال، اعتماد المسار) ". إن التحدي الذي يواجهه الباحثين والمديرين هو إيجاد مستوي النصح الذي يحافظ على القيمة الإستراتيجية لنظرية الموارد دون المساس بجوهرها.

ويوضح (Colbert,2004:346) أنه في جميع الكتابات العلمية الخاصة بنظرية الموارد- في الإستراتيجية وبالتحديد فيما يخص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- كانت هناك بعض الجوانب الرئيسية التي تم الاعتراف بها على نطاق واسع على أنها بالغة الأهمية والصعوبة للتمثيل الكافي. وقد تم تحديد أربعة جوانب هنا هي :

(١) التركيز على الجوانب الإبداعية فضلا عن الجوانب التكيفية لنظرية الموارد.

(٢) مركزية التعقيد والغموض السببي لمنطقها.

(٣) أهمية اختلال التوازن، الديناميكية، والاعتماد على المسار.

(٤) فكرة خصائص مستوي النظام.

وبهذه الجوانب الأربعة الهامة ولكن الصعبة الخاصة بنظرية الموارد، بوجه عام وكما هو مطبق في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تصطف تلك الجوانب الناتجة من التعقيد بأفضل شكل في الأقسام التالية تمت مناقشة كل من تلك الجوانب باختصار وذلك لوضع أساس لتكامل الأفكار من دراسة النظم المعقدة.

#### - التركيز على الإبداع والقابلية للتكيف

يوضح كل من (Wright, McMahan, McCormick, & Chirman, 1998) أنه كثيرًا ما تتميز الطبيعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمفهوم تكيفي من حيث التناسب أو المرونة ، فالشركات لديها إستراتيجية مسبقة، أو موضع محدد للسوق، والتحديات الرئيسية تكمن في تنفيذ الإستراتيجية. ولكن حصر المناقشة على المفاهيم التكيفية يحدد نطاق وقوة نظرية الموارد ذلك أن توافر الخدمات الإنتاجية الغير مستخدمة داخلها يخلق الفرصة الإنتاجية للشركة. كما تعتبر الخدمات الإنتاجية الغير مستخدمة في الشركات التجارية بمثابة تحديا للابتكار، وحافزا للتوسع ومصدرا للميزة التنافسية في نفس الوقت.

ويذكر (Colbert,2004:346) أنه بالتالي رأيت النظرية القائمة على الموارد في مفهومها الأصلي أن قاعدة الموارد في الشركة لا تحتوي على الإمكانيات التكيفية المحتملة ولكن أيضا على الإمكانيات الإبداعية. بالإضافة إلى أن الخدمات الإنتاجية الغير مستخدمة والموجودة في مصطلحات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعني المعرفة، المهارة، والديناميكيات السلوكية للأفراد والجماعات هي قوى متاحة للإبداع، الابتكار، النمو، والميزة الصناعية المتصلة. ولتحقيق القيمة الإستراتيجية، ينبغي على ممارسات إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالتركيز على بناء وتقوية كلا من الموارد الإبداعية والتكيفية للميزة التنافسية. كما أن القدرة الإبداعية الكامنة

في مجموعة الموارد البشرية للمؤسسة والقدرات الخاصة الأخرى والتي تخدم في تحقيق هذه الإمكانيات فإنها تساعد المؤسسة أيضا في التكيف والازدهار في بيئة العمل. وقد كانت هناك محاولات قليلة نسبيا لاستكشاف الجانب الإبداعي لنظرية الموارد في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. حيث قامت باستكشاف عمليات إنشاء المعرفة من خلال عمليات التعلم التنظيمي كما حثت علي الإبداع القائم علي التحكم في بحث الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. في سياق تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، نحن بحاجة إلى بحوث أقل حول سمات الرقابة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والمزيد من الأبحاث حول كيفية مساهمة النظم التشاركية في زيادة القيمة المحتملة وتأثير العاملين علي أداء الشركة. إذا ما كان رأس المال البشري ذات قيمة، علينا أن نتعلم كيفية إطلاق العنان لتلك القيمة . ويشير تثبيت النظرية القائمة على الموارد كإطار واضح وصريح إلي أن نظام الموارد البشرية يمكن أن يساعد في خلق ميزة من خلال تجنيد، تطوير، والاستفادة من الموارد الإبداعية والتكيفية للميزة التنافسية علي حد سواء.

#### - مركزية التعقيد والغموض السببي.

يوضح (Colbert,2004:347) أنه في ظل نظرية الموارد، تقوم الظروف المترابطة المشتركة ما بين الغموض السببي والتعقيد بحماية الميزة التنافسية الفريدة من نوعها. حيث أن الغموض السببي يضع في اعتباره بشكل أساسي عدم التأكد المحيط بالعلاقات السببية الموجودة ما بين الإجراءات والنتائج ، وقد تكون مثل هذه الشكوك غير قابلة للرفض سلفا ولاحقا- الغموض السببي هو الغير قابل للرفض في الأساس- أو أنها قد تكون مجرد مفهومة بأثر رجعي فقط- غموض سببي غير قابل للرفض سلفا / وقابل للرفض لاحقا. ورغم أن كلا النوعان يساعد علي الحماية من تميز المنافسين والهندسة العكسية للموارد الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن السابق يحقق ما هو أكثر من اللازم. من الصعب تفعيل هذه الميزة لنظرية الموارد، ومع ذلك ففي ظل الغموض السببي الغير قابل للرفض أساسا حتى الشركة التي لديها الميزة يجب أن تكون متأكدة من مصادرها وإلا ستكون النتيجة نشر ذلك للمنافسين. هذا النقد الرئيسي لنظرية الموارد- والذي هو تكرار للمعني دون داعي - هو مرتبط بعدم قابلية الرفض السابق ذكره. ينشأ ذلك الغموض الناتج من التعقيد كنتيجة ثانوية للطبيعة المعقدة للتفاعل المؤسسي. وهي تأتي من التعقيد التقني، والأكثر أهمية، من التعقيد الاجتماعي بالطريقة التي تجتمع بها مدخلات الشركة - مادية، بشرية، ومؤسسية - يعتبر التعقيد الاجتماعي كمصدر من مصادر الغموض، وتعزيز القدرة التنافسية لذلك، هو موضوع مشترك في جميع المؤلفات الخاصة بنظرية الموارد. وفي حين تغير الظواهر المعقدة اجتماعيا والتي تؤدي إلي الغموض مع مرور الوقت، إلا أن تنظيم هذه التغيرات يكون خارج تحكم الإدارة عمدا. ومع ذلك، فقد أشار الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية علي وجه التحديد إلي المزايا الكامنة في التعقيد المؤسسي والطبيعة الموزعة لمصدر تلك الميزة.

ويوضح (Becker&Gerhart,1996) أنه من الصعب فهم الآليات الدقيقة التي يقوم من خلالها تفاعل الممارسات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية، بتوليد القيمة. ولمحاكاة أي نظام معقد، لابد من فهم كيفية تفاعل العناصر المختلفة بداخله. هل الآثار مضافة أو مضاعفة، أو أنها تتطوي علي علاقات معقدة غير خطية؛ أنه من الصعب حتى علي الشركات المنافسة أن تحاكي نظام موارد بشرية عالي القيمة من خلال توظيف واحد أو أكثر من المديرين التنفيذيين وذلك لأن فهم هذا النظام هو قدرة مؤسسية والتي تنتشر عبر كثير (وليس مجرد عدد محدود) من العاملين بالشركة. كما أن الموارد التي لا يمكن أن تتجزأ بنائياً واجتماعياً هي ذات أهمية إستراتيجية كبيرة) بمعنى أن تكون غامضا بالنسبة للمنافسين) وذلك بسبب التعقيد الكامن بها، ولكنها صعبة عند بنائها عمدا وذلك لنفس السبب علي وجه التحديد. ويأتي هنا السؤال للمديرين عن كيفية التصرف داخل هذا التعقيد بحيث يتم تشجيع المؤسسة علي النماء، دون الحاجة لكشف وتدوين الآثار السببية الكثيرة والتي يتم التعامل بها داخل الديناميكيات الاجتماعية للشركة.

#### - أهمية كل من اختلال التوازن، الديناميكية، والاعتماد علي المسار.

يذكر (Colbert,2004:348) أنه بدلا من محاولة تقليل وفصل الموارد والقدرات المعقدة في محاولة لإدارتها والتحكم فيها، فالهدف من مهمة الإدارة تحت ظل النظرية القائمة على الموارد هو خلق حالة من عدم التأكد- وذلك لإعادة الاستثمار بشكل مستمر في العوامل التي تخلق نوع من الغموض والحوجز التي تحول دون قدرة المنافسين علي التقليد كما أن الإستراتيجية هي بمثابة التفاعل التنافسي المستمر، والذي ينبغي أن تبني عليه العوامل علي أساس أفكار اختلال التوازن بدلا من الكفاءة الثابتة . وبالمثل، إضافة على ذلك فالإستراتيجية لكي يتم تصورها بشكل أكثر ديناميكية، فإن اختلال التوازن والعملية الديناميكية لابد أن تلوح في الأفق .

كما يوضح كل من (Bery,1991; Grant,1991) أن نمو وانشقاق الإبداع يظهر عن طريق اختلال التوازن الخلاق في كلا المستويين، علي مستوي الشركة وعلي مستوي الصناعة ككل. وشملت التفسيرات الأولى لنظرية الموارد العوامل الديناميكية في وصفها الثابت لخصائص الموارد. إن "الاعتماد التاريخي " ،"معدل التدهور" والذي أصبح جزء لا يتجزأ من التعقيد علي مر الزمن يخلق أو يدمر كل المفاهيم الديناميكية الراجعة إلي العمليات التي تظهر من خلالها الموارد الإستراتيجية . كما أن هناك تركيز بشكل خاص علي عملية تراكم الأصول الإستراتيجية مع المفهوم الخاص بها عن تأثير التكلفة بسبب ضغط الوقت والذي يواجه المقلدين. إذ لا يمكن لبعض الأصول الإستراتيجية- الشهرة علي سبيل المثال- أن تشتري من أسواق العوامل ولكن لابد من تراكمها علي مر الزمن.

ويضيف (Colbert,2004:348) أنه في الآونة الأخيرة، تجري بعض المحاولات لتحديد و دراسة آثار القدرات الديناميكية. والقدرات الديناميكية هي العمليات المؤسسية والإستراتيجية التي يقوم من خلالها المديرين بتحويل الموارد إلي أصول إنتاجية في سياق الأسواق المتغيرة . وقد قام الباحثون بالعديد من المحاولات لتحديد

ووصف القدرات الديناميكية بطريقة نظرية وذلك من خلال بعض الدراسات التجريبية ومن خلال الدراسات التاريخية الخاصة بالاستجابة للتغير التكنولوجي . كما قام كل من (Zollo & Winter, 2002) باستكشاف العوامل التي تسهم في تطوير القدرات الديناميكية ووجدوا أن مدي فعالية آليات بناء القدرات يتوقف علي خصائص المهمة التي يمكن تعلمها، مثل معدل تكرار المهمة، التجانس، والغموض السببي .

ويوضح ذلك بصورة أكثر كل من (Eisenhardt & Martin, 2000) ذلك أن نظرية القدرات الديناميكية تعتبر مفيدة للغاية في جعل نظرية الموارد قابلة للتشغيل من خلال تحديد العمليات المؤسسية المحددة والتي تقوم ببناء الموارد ذات القيمة التي يمكن التعرف عليها بشكل واضح ، وفي حين أن لديها القدرة علي المساهمة في أبحاث الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فنظرية القدرات الديناميكية لم تضع تصورا يسمح بوجود آثار تفاعلية للأنظمة المعقدة حتى الآن، وبالتالي فهي أكثر محدودية من التركيز عليها في هذه المقالة. ويتجاهل منهج التقليل الزائد لفحص ديناميكيات النظام (أي محاولة تقليل ما لا يمكن تقليله بشكل طبيعي) فكرة أن تعقيد النظام الذي لا يمكن تقليله و الغموض الناتج عن ذلك هي أفكار أساسية للنقاش حول نظرية الموارد.

#### - فكرة مستوى الخصائص النظام

يذكر (Colbert, 2004:349) أنه في جميع أدبيات الإستراتيجية لنظرية الموارد، توجد إشارة لأهمية موارد النظام الغير ملموسة. هذا وقد تم تصوير مثل هذه الموارد بأشكال مختلفة علي أنها "إجراءات مؤسسية" و "موارد ثقافية" و "كفاءات أساسية" و "قدرات مؤسسية" و "موارد نظام" . وتعتبر موارد النظام هي تلك القدرات المؤسسية والتي لا توجد إلا داخل العلاقات وفي التفاعل ما بين الأشياء. وفي مجال العمل المفاهيمي والتجريبي، وصف الباحثون أهمية العلاقات الموجودة بين الموارد المختلفة والتي تعرض "قوة الحجة"، "التكامل"، أو "التخصص المصاحب" أو التي تولد انقسامات سواء علي مستوي النظام أو علي مستوي المؤسسة ككل . ولما كانت تلك الموارد محددة النظام (ومن ثم محددة الشركة، هذا إذا ما كانت الشركة هي النظام قيد البحث)، يمكننا القول أنها هي النوع الغير كامل والأكثر انتقالا وهي عامل أساسي للحفاظ علي الربح الاقتصادي، "وواحدا من أحجار الزاوية للميزة التنافسية"

وقد ركز بعض الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية علي أهمية موارد النظام- تلك الخصائص المؤسسية والتي لا توجد سوي داخل العلاقات، بدلا من أن تكون كيانات منفصلة وذات اكتفاء ذاتي. علي سبيل المثال، ركز (Brass, 1995) علي إدارة الموارد البشرية من منظور شبكة اجتماعية ولم يركز علي صفات الموارد البشرية المنفصلة ولكن علي المنافع التي تنشأ من العلاقات بينهم . وبالمثل يقول (Snell, 1999) أن ذلك ينعكس علي مفهوم رأس المال البشري، بشأن الموارد البشرية من منظور الاستثمار وتراكم رأس المال، وسمح أنه قد يكون هناك رؤية جديدة وجدت في مفهوم رأس المال الاجتماعي، والذي يركز

علي قيمة العلاقات. ومع ذلك، فقد تم توجيه اهتماما أقل لهذه الفكرة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من الأبحاث الإستراتيجية الأوسع لنظرية الموارد.

وبالتركيز علي هذه الجوانب لنظرية الموارد والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمهياة للتوسع- يكون التركيز علي الجانب الإبداعي والجانب التكيفي؛ مركزية التعقيد والغموض السببي، وفكرة الخصائص النظامية- يمكننا النظر في الأفكار المطروحة في مجال من التعقيد.

### النظرية المعقدة للموارد : دلائل بناء مستوى موارد النظام

يوضح كل من (Barney & Wright, 1998) أن النظرية القائمة على الموارد تذكر أن التنافسية تتدفق من القدرات الإبداعية الكامنة المحتملة (المتزامنة مع سياق محدد) وأن هذه الموارد الإستراتيجية يجب أن تكون ذات قيمة، نادرة الوجود، فذة، وذات فعالية تنظيمية . كما يذكر ( Stacey et al.,2000 ) أن النظرية المعقدة للموارد تركز علي العمليات المعقدة والتي تبني علي موارد النظام مع مرور الوقت. وترتكز قيمه مثل هذه الموارد علي تزامنها مع سياق التشغيل للشركة؛ والتي يتم تأمين ابداعها لأنها تعتبر جزءاً لا يتجزأ من التفاعلات المعقدة الموجودة داخل المؤسسة. ذلك أن الاستدلال الإداري المستخلص من التعقيد من الممكن أن يؤثر علي النظام المؤسسي تجاه بناء والاستفادة من الموارد الإستراتيجية. أما مفهوم التنظيم الذاتي في إطار التعقيد فيطلب منا أن نفكر في المنظمة بطريقة أقل تحكما وأن نعترف بأن النظام الاجتماعي للمؤسسة مبني علي التفاعل الذي يجري بين كل من النوايا، الخيارات، والأفعال الخاصة بكل العاملين بالمنظمة.

كما يذكر كل من ( Amit & Schoemaker , 1993 ) أنه وبدرجة مناسبة من التواضع (أي التخلي عن الهدف من وراء عملية التحكم، وأكثر الأشياء التي ننوي التأثير عليها)، نحن نعترف بالقوي الإبداعية والتكيفية والتي تعتبر حتما جزءاً من النظام المعقد وتقديم المبادئ التوجيهية والتي تتفق مع هذا الرأي. وهذا يتفق مع الأبحاث الخاصة بنظرية الموارد والتي تؤكد أن الإدارة في جوهرها هي القاعدة الاستدلالية، وأنها تدعو لتطوير الاستدلال المفيد للتعامل مع التعقيد المؤسسي. ووفقا لما ورد في قاموس الغرف الموجزة، يعتبر الاستدلال "هو المبادئ المستخدمة في اتخاذ القرارات عند عدم استكشاف كل الاحتمالات بشكل كامل".

### التعقيد المطبق في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ويوضح ( Colbert,2004:351 ) أن الغرض من توضيح نقاط التوافق تلك هو أنها تشير بقوة إلي أن هناك شئ يمكن تعلمه من نظرية التعقيد وذلك من أجل تحديد النظرية القائمة على الموارد ، وتحديد الجوانب الهامة ولكن الصعبة لنظرية الموارد من الناحية الإستراتيجية فرصة لجلب بعض الأفكار من هذا التعقيد، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بنقارها الطبيعي من نظرية الموارد، هي من الوسائل المفيدة بشكل خاص لتفعيل تلك الأفكار. ولأن الإطار المشكل في هذه المقالة بني علي طول أبعاد مستويات التجريد في نظام الموارد

البشرية ودرجات الاهتمام بآثار تفاعل النظام في الأنماط المختلفة للتطوير، فإن هناك نقاط إدخال واضحة لمبادئ التعقيد.

ويذكر ( Stacey et al.,2000 ) أن نظرية التعقيد تعترف بأن العوامل التفاعلية كثيرة وهامة لتطوير النظام وأن هناك جانب تنظيم ذاتي لها. وفي سياق بناء نظام الموارد البشرية، يعني هذا أن مبادئ العملية والتي تعكس النظرية التعقيدية من الممكن وصفها وأن السياسات، الممارسات، والنتائج سوف "تتنظم ذاتياً"، والتي من الممكن أن تعني تدفقها بالتناسق مع سياق محدد للشركة، مسترشدة في ذلك بالإستدلال الخاص بالنظم التكيفية المعقدة المتنامية. كما يمكن لمبادئ الموارد البشرية أن تساعد في توجيه عمليات الحوار في المؤسسة: التفاعل بين كل من النوايا، الخيارات، والإجراءات الخاصة بالعاملين في المنظمة.

ويوضح ( Colbert,2004:351 ) أنه ومن منظور إستراتيجي، سيتم وضع الموارد المؤسسية لخلق القيمة القصوى عندما نقوم بتوسيع حدود النظام ليشمل نوايا، خيارات، وإجراءات المستفيدين بالشركة- من عملاء، موردين، مساهمين، عاملين، مجتمعات عاملة، حكومات، منافسين، علي سبيل المثال. وتعتبر الديناميكية والتفاعل المعقد من بين مكونات النظام من قضايا العملية المؤسسية، والتي تتسق مع المفهوم الأولي لنظرية الموارد. والاهتمام بعملية النمو- بالطرق التي تنمو بها المؤسسات- علي النقيض مع النظرية الاقتصادية للوقت، والتي لم تتناول سوي إيجابيات وسلبيات كونها بحجم واحد أو آخر. كما تم التعرف علي قضايا العملية علي أنها هامة فيما يخص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وخاصة بالطرق التي تناسب ظهور نظام الموارد البشرية مع مرور الوقت. ويبين ( Snell et al.,1996:80 ) أنه يمكن تشجيع الباحثين علي دراسة العمليات التي تؤدي إلي حدوث تناسب داخلي. ومثل باقي عوامل البنية الأساسية للمنظمة ، خلق تناسب داخلي بين ممارسات الموارد البشرية من المحتمل أن يكون له عنصراً متعمداً وآخر ناشئاً. ومن الممكن أن يحاول الباحثون تفسير مدي تكامل أنظمة الموارد البشرية بشكل عقلي من خلال عمليات اتخاذ قرارات مسبقة مقابل نشوئها كممارسات بمرور الوقت حيث يتم تعديلها تدريجياً. إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي بوجه عام أحد المجالات التي ركزت بشكل كبير جداً وحصري علي قضايا المحتوي وحتى استبعاد الاهتمامات الموجهة بشكل أكبر للعملية .

#### التفكير القياسي المجرد: نقل الأفكار عبر مجالات المعرفة.

ويذكر ( Colbert,2004:353 ) أنه بدلا من توظيف مفهوم أو آخر من مجالات محددة من دراسة التعقيد (مثل مظاهر اللياقة، خلايا الأوتوماتية ، عدم توازن الديناميكا الحرارية، البناءات المبددة، ونقاط التشعب)، يمكننا اعتبار المنظومات الحية بشكل عام وشكل تجريدي- أي اتخاذ مجموعه من المفاهيم المجردة والقابلة للملاحظة بشكل عام - هو مجدداً للأنظمة الحية المعقدة ونقلها إلي مستوي المبادئ الخاصة بالإطار البنائي للموارد البشرية. ويشير ( Tsoukas,1993:338 ) إلي أن مثل هذه الأفكار المجردة هي مفيدة بشكل خاص لبناء النظرية. ومن وجهه نظر بناء النظرية، تعتبر التجريدات هامة جدا لأنها تعمل علي مستوي عال من



العمومية، وتكشف الخصائص العامة لمجموعة متنوعة من المظاهر، وبالتالي يمكن استخدامها لتفسير الظواهر المختلفة عبر مجموعه كبيره من المجالات المختلفة.

هذا وقد وضع ( Kelly,1994) مجموعه من المبادئ المجردة- قائمة من القوانين اللازمة لنمو الأنظمة الحية، ويتشكل من مجموعه تيارات متنوعة من البحوث في مجال التعقيد. تتمثل فيمايلي :

- **توزيع الكينونة** : وهذا يسمح لتلك النظم والتي لم يتم احتوائها في الهيئات المنفصلة، ويتم توزيع المنظومات الحية علي مدي متعدد من الوحدات الصغيرة. وجميع الأسرار التي تم اكتشاف أنها أكثر إثارة هي- الحياة، الذكاء، التطور- كانت قد وجدت في لب الأنظمة الكبيرة الموزعة.
- **الرقابة من أسفل إلى أعلى** : عندما يتصل كل شئ بكل شئ في احدي شبكات التوزيع، تلتف المشكلات واسعة المجال وسريعة الحركة حول أي سلطة مركزية. ولا بد للحكم العام أن ينشأ من الأعمال المترابطة والتي يتم تنفيذها محليا بالتوازي وليس من القيادة المركزية.
- **تشجيع زيادة العوائد** : في كل مرة تستخدم فكرة، لغة، أو مهارة، فإنه يتم تقويتها، تدعيمها، ويتم جعلها أكثر عرضة لاستخدامها مرة أخرى. ويعرف هذا علي أنه ردود أفعال إيجابية. وأي شئ يغير بيئته لزيادة الإنتاج الخاص به يلعب تلك اللعبة الخاصة بزيادات العائدات.
- **النمو بنسبة كبيرة** : السماح للأنظمة المعقدة بالخروج من الروابط الموجودة بين الأنظمة البسيطة والتي تعمل بشكل جيد والقادرة علي العمل بشكل مستقل. ومحاولات تثبيت المؤسسات الغاية في التعقيد، دون العمل علي نموها، سيؤدي حتما إلي الفشل. فالتعقيد ينشأ من خلال تجميعها تدريجيا من نماذج بسيطة بإمكانها العمل مستقلة.
- **تعظيم الهوامش**: من الممكن لأي كيان متنوع ، غير متجانس أن يتكيف مع العالم في آلاف من الثورات اليومية الصغيرة، مع البقاء في حاله دائمة ولكنها غير حاسمة من الاضطراب. ففي النماذج الاقتصادية، الأيكولوجية، التطورية، المؤسسية، يزيد الهامش الصحي من سرعه التكيف، يزيد المرونة، ويكاد يكون مصدرا دائما للابتكارات.
- **تمجيد الأخطاء** : إن عملية الخروج عن الطريقة، اللعبة، أو الإقليم المعتاد لا يمكن تمييزها عن الخطأ. حتى الأفعال الأكثر روعه للإنسان العبقري هي أفعال تتكون من سلسلة من المحاولات والأخطاء. وبالتالي من الممكن اعتبار عملية تطور النظام علي أنها الإدارة المنهجية للأخطاء.
- **تحقيق الأهداف المتعددة**: البقاء هو أحد الأهداف المحددة. فالبناء المعقد له العديد من متقنيه، ولا يمكن لأحدهم أن يخدم حصريا. ينبغي علي النظام التكيفي أن يوازن ما بين استغلال مسار معروف للنجاح(تحسين الإستراتيجية الحالية) وتحويل الطاقة لاستكشاف طرق جديدة (وبالتالي تهدير الطاقة وتقليل الكفاءة).

ويمكن توجيه هذه المبادئ نحو الإجابة على أسئلة "كيف" والتي تعتبر مركزية لمجال البحث في الموارد البشرية والمبينة سابقاً: كيف يتم تشجيع الشركة لمواءمة الموارد للاستراتيجية، وكيف تقوم ببناء الموارد البشرية المؤسسية بشكل مستمر (أي على مستوي النظام) لتغذية الميزة التنافسية، وكوصفة للمديرين، تشير نظرية الموارد المعقدة، ونظرية الأنظمة الحية إلى تلك المبادئ تتكامل في بناء الموارد البشرية.

ويعرض (Lane & Maxfield,1996) الجدول التالي مثالاً لكيفية تحويل تلك المبادئ المستخدمة في تغذية المنظومات الحية إلى مبادئ للموارد البشرية والتي يتم توجيهها نحو العملية، ويركز على خلق إثارة مناسبة للقوى الإبداعية والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي للمؤسسة - وهنا يظهر دور كل من النوايا، الخيارات، والاجراءات المستخدمة. وتعتمد كيفية تحويل تلك المبادئ إلى سياسات وممارسات خاصة بالموارد البشرية على الخبرة التاريخية للمؤسسة وطبيعة ونوعية العلاقات الإنسانية الموجودة داخل النظام. كما يعرض العمود الثالث والرابع من الجدول بعض الاحتمالات التي تعمل من خلالها الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، ولكنها مازالت مجرد احتمالات. إن الموارد والقدرات المعقدة، على مستوي النظام، والمعتمدة على المسار لا تنشأ إلا من خلال التفاعل الديناميكي داخل نظام معين وفي بيئته التشغيلية؛ بل هو أبعد من قدراتنا الوصفية على تحديد ما هو ممكن أو ما ينبغي أن يكون إجراءات محددة لكل مؤسسة. وتسمح نظرية النظم المعقدة بخلق موارد ذات قيمة من خلال تشجيع مبدأ المسؤولية والتواضع من جانب المديرين: الشمولية تجاه جميع وكلاء النظام (أصحاب المصلحة) والتواضع في أن يتم تشجيعهم على التخلي عن فكرة السيطرة والتركيز على بناء علاقات توليدية .

جدول يوضح تماسك الأنظمة الحية: ترجمة دلالات التعقيد في نظام الموارد البشرية

دلائل رعاية الأنظمة الحية المعقدة	الترجمة المحتملة لمبادئ الموارد البشرية	الترجمة المحتملة لسياسات الموارد البشرية	التأثير المحتمل علي عمليات الموارد البشرية
توزيع الكينونة	- القضاء علي الحدود العشوائية - بناء هوية وقدرة ذات قاعدة عريضة	- تشجيع الانتقال عبر الحدود الإدارية والمؤسسية - تضمين قيم بناء الهوية بوضوح في نظام الموارد البشرية	- مهام العمل (المنشورات، والمشاريع) وظيفية متعمدة - علي سبيل المثال، التوظيف، التدريب، تطوير القيادة، عمليات إدارة الأداء.
الرقابة من أسفل إلى أعلى	- ديمقراطية مكان العمل - تغذية كل المستويات بالمعلومات	- تشجيع المشاركة الرسمية والغير رسمية للعاملين أيما كان ذلك متاحا - استغراق وقتنا كافي لفهم العمل والتدريب في كل مستوياته	- تصميم هيكل العمل مع وجود ميل قوي للمشاركة الكاملة - تطوير القيادة، الاتصالات الداخلية
تشجيع زيادة العوائد	- البحث عن فرص لخلق تعزيز إيجابي في النظام - كن واعيا باللغة والرموز	- الربط المتعمد للسمعة، الصورة الخارجية، والهوية الداخلية في دوائر فعالة - استخدام وإعادة استخدام نماذج ولغة ثابتين في برامج التطوير	- ممارسات الاتصال الخارجي والداخلي - التدريب - تخصيص عالي لبرامج التدريب والتطوير (مقابل الاستعانة بعمالة خارجية)
النمو بنسبة كبيرة	- تشجيع الابتكار المحلي - بناء قدرة تعليمية	- السماح بوجود تناقضات بين الإدارات المختلفة - تعزيز تبادل المعرفة عبر الوحدات المؤسسية المختلفة	- التفسير المرن لقواعد الموارد البشرية - منتديات التعلم، ومجتمعات الممارسة
تعظيم الهوامش	- احتضان النقاش - التجربة	- الدعوة للحوار علي أساس مناهج بديلة - خلق مساحة كافية للتجريب	- مجموعات المناقشة الإلكترونية في مجال إيجابيات وسلبيات نظم الموارد البشرية - أعمال الموارد البشرية - محاولة تطبيق بعض الممارسات والعمليات الجديدة
تمجيد الأخطاء	- تشجيع الممارسة التأملية	- حلقة تعليمية مغلقة معتمدة علي التجريب	- مكافأة الأنظمة - تمجيد "خبرات التعلم العظمي"
تحقيق الأهداف المتعددة	- دمج آفاق وتطلعات أصحاب المصلحة - تحمل الأهداف المتعددة	- تقييم تأثير نظام الموارد البشرية علي كل المستفيدين - خلق قيمة علي عدة جبهات في آن واحد	- مقاييس الموارد البشرية - مبنية علي أساس المستفيدين - التماس تعريف "القيمة" من مجموعة متنوعة من المستفيدين