

## فلسفة دراسة إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي\*

م. م. عدي زهير محمود نديم  
هيئة التعليم التقني

أ. م. د. أنتصار عباس حمادي  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

### المستخلص

تتناول هذه الورقة موضوعا عميقا في ادارة الموارد البشرية ، ذا بعد فكري وفلسفي في الفكر الاداري الحديث. وأنصب الهدف حول تحديد المفهوم الاستراتيجي لممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال . وقد درس المفهوم العلمي ، من حيث كيفية التحول من ادارة الافراد، والى ادارة موارد بشرية ، ثم الى ادارة موارد بشرية استراتيجية . وتضمن البحث مناقشات جادة مستفيضة حول طبيعة التحولات، وكيفية تحديد ماهية ومحتوى المنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في عالم الاعمال المتغير والمتقلب. وكذلك تم تفسير وتوضيح الفلسفات النظرية التي جاءت بها الدراسات السابقة المختلفة ، وتحديد المسارات في تبني المدخل الفكري المناسب للملائم في ادارة الموارد البشرية في منظمات الألفية الثالثة. ولقد تضمنت الورقة موضوعات جمة أنصب اغلبها حول الجوهر الفلسفي لادارة الموارد البشرية والاهتمامات البحثية في معالجة الاساسيات منها جذور ادارة الموارد البشرية وارتباطها بتحولات التغيير الجارية، التحول من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية، الانتقال من ادارة الموارد البشرية الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، المنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية، الفلسفات النظرية في دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ومداخل دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ولقد توصلت الورقة الى استنتاج مفاده تمثل فلسفة ادارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي بوصفها وظيفة تذهب الى ما وراء مسؤولية المدراء التنفيذيين للموارد البشرية ، لتضع بالاعتبار دور كل المدراء الآخرين، وخاصة مدراء الأنشطة الرئيسية للمنظمة كمدراء آخرين للموارد البشرية كل حسب موقعه، ودورها في المسؤولية الهرمية للتنظيم. ووفقا للمنظور الاستراتيجي أن ادارة الموارد البشرية ستكون بمثابة نظم متطورة ممنهجة متعددة الابعاد مكونة من العناصر التي يمكن ان تجمع في أساليب مختلفة للحصول على عدد لا نهائي من التشكيلات الممكنة لتحقيق التفوق التنظيمي. فالفكرة الرئيسية تتمثل أساسا بتحديد انظمة لادارة الموارد البشرية "نموذجية - معيارية" غير مثالية ، لا تعكس بالضرورة الظاهرة الملموسة بشكل تجريبي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث** / ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية- ادارة الافراد - فلسفة دراسة الموارد البشرية في المنظمات- مداخل دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية- التفوق التنظيمي من خلال الموارد البشرية- النموذجية والمعيارية في ادارة الموارد البشرية.



مجلة العلوم

اقتصادية وإدارية

المجلد 20

العدد 5

سنة 2014

الصفحات 109-183

\* البحث مستل من اطروحة دكتوراه في قسم ادارة الاعمال

توطئة

نشأت إدارة الأفراد المعروفة اليوم بادارة الموارد البشرية، بسبب ظهور منظمات أهتمت بشؤون العاملين، وكانت تسعى الى توفير العمالة، مثل مؤسسة ادارة الافراد (IPM) ، التي تأسست عام (1946) في اميركا، والتي أنصب هدفها الاساس على تحقيق الاحتياجات المتزايدة من العمل، ومن التخصصات المهنية المختلفة (Senyucl, 2009: 15). وكان لظهور مثل هذه المؤسسة وغيرها انعكاسا في تحفيز الحكومات بالدول الغربية عامة على اجازة التشريعات القانونية التي تصاغ لتحسين ظروف العمل ، وتلبية حقوق العاملين. وبعد ذلك، بدأ علماء الادارة امثال" ماسلو، اركريس ، هيرزبيرك ومكريكر" يضعون الكثير من الاهتمامات على الموارد البشرية، ويرسمون اهتماماتهم لأهمية قضايا التحفيز والتعلم والالتزام والتطوير.

يعد الباحثون مرحلة الثمانينات من القرن العشرين المفصل الحيوي في تحول وظيفة ادارة الافراد الى وظيفة ادارة الموارد البشرية (Human Resource Management) ، إذ تعرضت وظيفة ادارة الافراد التقليدية خلال تلك المرحلة إلى وابل من الانتقادات ، التي ناصرها كل من الاكاديميين والممارسين على حد سواء. وقد توصلوا الى ان وظيفة ادارة الافراد التقليدية، اصبحت غير كافية وغير ملبية للتغلب على حالات اللاتأكد البيئي، وعلى احتياجات العاملين وطبيعة التغيير في اعمال المنظمات (Senyucl, 2009: 15). ومثل هذه التطلعات توضح وتحقق في ظل تطور مفهوم ادارة الموارد البشرية ليكون منظوره استراتيجيا. وبالفعل سيمثل هذا توجه الورقة البحثية الحالية التي ستغوص في المداخل والنماذج والتحول المتحققة في المنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في عالم الاعمال المتزايد في شدة تغيره ونقله.

### اولا: المعضلة الفكرية وأهمية الخوض فيها

لقد كان قسم ادارة الافراد يعامل باهمية اقل من بقية الأقسام الأخرى في منظمة الاعمال ، مثل التسويق، الانتاج، المالية والبحث والتطوير ، لانه لم يكن يقدم قيمة مباشرة ، ولم يكن له اي قرار مؤثر في القضايا الاستراتيجية لها. فمديرو الإدارة التقليديين أعطوا اهتمامهم لإدارة العمل، ولكن لم يشاركوا في التخطيط والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. ولذلك فإن مدراء الأنشطة الرئيسية (مثل قسم التسويق) ، كانوا يمارسون ادوارا سلبية على ادارة الافراد، لان هؤلاء المدراء كانوا ينقلون القرارات الصادرة من قبل مدراء الافراد ، ولذلك هم يمارسون دور مطوري العلاقات الصناعية من خلال التفاوض بين العاملين وارباب العمل . (Storey, 1995)

يشير الباحثون أن معظم التغيرات التي تحدث في عالم الاعمال المعاصر لا تأت من فراغ، ومن ثم ولكي يفهم الدور المركزي الذي تلعبه الموارد البشرية في الوقت الحاضر ، فلا بد من التأكيد على أهمية فهم الكيفية التي تتغير بها المنظمات، وأدراك الأسباب الكامنة وراء ذلك. فالمنظمات في المرحلة الراهنة، خضعت للعديد من الضغوط التي فرضت عليها ضرورة ان تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. ولعل العولمة والتطورات الفنية والميل إلى التخفيف من حدة القواعد والإجراءات قد كونت ثلاثة اتجاهات اساسية مؤثرة في حدوث ضغوط لتبني مداخل جديدة في ادارة الموارد البشرية ، هذا فضلا عن حدوث التغيرات في تركيبة الموارد البشرية وهيكلتها وتنوعها التي جعلت منظمات الاعمال تتوجه لتبني منظورات استراتيجية .

وفي هذا الصدد ، أن وظيفة ادارة الموارد البشرية التقليدية ، قد تعرضت لضغوط عملية وفكرية وفلسفية تحتم عليها استيعاب حالة التحديات الكبيرة التي تواجهها، وهذه الضغوط وغيرها من الاعتبارات قد افرزت بزوغ مدخلا جديدا لادارة الموارد البشرية في المنظمات، الا وهو مدخل ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

من هنا ، فإن (Wright and McMahan, 1992: 295) يذكر بان المعضلة الفكرية ، قد جاءت من الازدياد المضطرب في العقد الماضي بشكل كبير بموضوع الادارة الاستراتيجية في المنظمات ، وقد اقترحت في ضوء هذا الاهتمام العديد من النماذج الخاصة بالقضايا الاستراتيجية لمنظمات الاعمال. وهذه الفائدة، فضلا عن كثرة النماذج الفكرية في الادارة الاستراتيجية نتج عنها مبادرة الوظائف التنظيمية المختلفة لتصبح منشغلة بشكل اكثر في دورها في عملية الادارة الاستراتيجية داخل المنظمة. وكذلك ، أن حقل ادارة الموارد البشرية ابغى بشكل مشابه التوجه الذي اتبعته الوظائف التنظيمية الاخرى ليصبح متكاملًا ومنصهرا في بوتقة عملية الادارة الاستراتيجية من خلال تطوير فرع علمي جديد يطلق عليه ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM).

تأسيسا على ذلك، تنشأ أهمية الخوض في هذا الموضوع ، ومن المنطلقات الآتية:

١. تحقيق التحول الى المنظور الاستراتيجي نموًا ، ولقد تزايد أهمية ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لمنظمة الاعمال، وتوسعت أنشطتها ومهامها ودورها المتميز في الاداء التنظيمي ككل.
٢. تطور الدور الجديد لادارة الموارد البشرية في مساندة وادارة ضغوط التنافسية، وانخفاض الكلفة وتحسين الانتاجية وزيادة الجودة والتركيز على الزبون التي منحت الكثير من الاهتمام للمديرين التنفيذيين اتجاه تحقيق هذا الدور وتلبية متطلباته.
٣. اعتماد قدرة منظمة الاعمال بشكل اساسي على أهمية الموارد البشرية ودورها في خلق القيمة وتحقيق التغيير وتحسين الاداء المالي للمنظمة.
٤. اكتساب وظيفة الموارد البشرية الصدارة في تشكيل القرار الاستراتيجي للمنظمة، وجعل المدير التنفيذي للموارد البشرية احد الاعضاء الرئيسيين لفريق الادارة العليا.

#### ثانيا: أهداف الورقة وتطلعاتها البحثية

للورقة الحالية تطلعات بحثية عميقة تصب في تأطير وتحديد طبيعة التكوين الجديد لادارة الموارد البشرية في الالفية الثالثة، فضلا عن التعرف على الفلسفة الحقيقية لهذه الادارة من خلال تحقيق الاهداف الآتية:

١. معرفة الجذور التاريخية لادارة الموارد البشرية ، وتحديد طبيعة الروابط ذات الصلة بالتحويلات الجارية عليها في الفكر الاداري والتنظيمي.
٢. التعرف على طبيعة التحويلات التي طرأت في تغيير المفهوم من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية، ومن ادارة الموارد البشرية الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
٣. تحديد ماهية وشكلية ومحتوى المنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في عالم الاعمال.
٤. مناقشة ابرز الفلسفات النظرية والفكرية في دراسات ادارة الموارد البشرية.
٥. شرح وتوضيح المداخل الفكرية التي تناولت ادارة الموارد البشرية، ابتداءا من مدخل الممارسة الافضل، والملاءمة الافضل، والحزمة الافضل ، ثم انتهاءا بالبيئة الافضل.

#### ثالثا: جذور ادارة الموارد البشرية وارتباطها بتحويلات التغيير الجارية

يشبه بعض الباحثين الجدول الدائر حول الجذور التاريخية لادارة الموارد البشرية مع الجدول الدائر بين العلماء حول الاصول التاريخية لحقل الادارة والتنظيم، رغم ان البعض يعد تاريخ الاول، قد نسج من الجهود والاسهامات العلمية للثاني (Beardwell et al., 2004: 17).

يحاول (Leopold & Harris, 2009) ان يصور الطبيعة التاريخية لادارة الموارد البشرية من خلال توضيح الكيفية التي اتبعتها مجموعة العوائل ما قبل التاريخ في توزيع الوظائف ما بين افرادها لغرض البقاء والحصول على الحياة الافضل في المراحل المبكرة من الحضارة الانسانية. اذ يتطلب من تلك العوائل العمل على الاشراف وتعلم مهارات الصيد واكتشاف اماكنه ، وجعل بعض افراد الاسرة يتولى الدور القيادي. وهذا ما يصور حقيقة اساسية كامنّة تفيد بان المبادئ الاساسية لادارة الافراد كانت مدركة حسيًا، ويتم تبنيها بشكل غير اساسي في المجتمعات الانسانية عبر المراحل الزمنية الماضية.

يرجع معظم الباحثين نقطة الانطلاق الحقيقية لاصول الموارد البشرية الى ظهور وتداول مصطلح ادارة الافراد (Personnel Management) ، الذي يجسد الاستخدام البدائي لمبادئ ادارة الموارد البشرية. وكما يدرك العديد ، فان نشوء المفاهيم والممارسات لا ينتج اعتباطياً ، بل هي مطوقة باعتباريات موضوعية ، او حتى غير موضوعية في بعض الاحيان. ولذلك يلاحظ بان اغلب العلماء يعلق اعتناق وتداول مفهوم ادارة الافراد بمبرر معين يعتقد بانه يمثل العامل الجوهرى للظهور.

يحاول عدد من الباحثين ان يعلل ظهور مفاهيم ادارة الافراد الى القرن التاسع عشر بسبب مساعي الاصلاحيين الاجتماعيين انذاك امثال ( Lord Shaftesbury ) و (Robert Owen) ، وضمن اطار الجهود الرامية لتحقيق العدالة الاجتماعية. اذ انتقد هؤلاء المصلحين نظام المؤسسة الحر، وقضية شظف العيش الناتجة من استغلال العاملين من قبل ارباب العمل واصحاب المعامل انذاك. وهذا ما دفع العديد من المعامل والمصانع الكبرى الى القيام بمبادرات جديدة لتقليل قسوة حياة العاملين، وتحسين ظروفهم المعيشية (Torrington et al., 2008: 12).

ومن جانب اخر، يحاول بعض الباحثين تقسيم حقبة الجذور التاريخية للموارد البشرية الى مجموعة محددة من الفترات، بحيث تتصف كل فترة بمميزات وسمات معينة. فمثلا يقترح (Langbert, 2002: 933) بان هنالك اربع مراحل اساسية ، هي:

١. **المرحلة الاولى:** مرحلة ما قبل الصناعة (Pre-industrial) التي حدثت بين فترة السبعينات والثمانينات من القرن التاسع عشر. وتتصف هذه المرحلة بانعدام الجودة وفقدان المرونة وعدم الملازمة، فأسلوب الرق والعبودية كانت الاسلوب السائد في التعامل مع العاملين ، وكذلك فان العقوبة كانت مقرة ومجازة قانوناً.

٢. **المرحلة الثانية:** مرحلة الابوية (Paternalist period) التي حدثت نهاية الثمانينات وبداية القرن العشرين ، وكانت تتصف بتنظيم الاسواق والصناعة. وبسبب النمو الاقتصادي السريع والتحول السياسي، فان المرونة كان يهتم بها من خلال تنمية التوظيف وابطال حالة الاستعباد والرق وايجاد مفاهيم ايدلوجيات العمل الحر وكذلك التطوير المبكر لممارسات الادارة المعاصرة مثل خطط الحوافز. لقد أتصفت هذه الفترة بظهور قادة الرأي والمصلحين الاجتماعيين الذين طالبوا باجراء اصلاحات عامة بنظام العمل وسياسة التعامل مع العاملين. وقد انعكست محاولاتهم على الزام العديد من ارباب العمل للتوجه نحو اعادة النظر في التعامل مع العاملين.

٣. **المرحلة الثالثة:** المرحلة البيروقراطية (Bureaucratic period) التي حدثت ما بعد الحرب العالمية الاولى، وفي هذه المرحلة فأن خبراء الادارة والاقتصاد ونقابات العمال بدأت تضغط على المنظمات للعمل نحو اصلاح ممارساتها ذات الجودة المنخفضة التي انبثقت من المراحل الزمنية الماضية. وبدأت تظهر في اقسام ادارة الافراد العديد من الممارسات مثل تحليل الوظيفة والتقييم والتصنيف الوظيفي والتقييم والتدريب والتطوير، وكانت نقابات العمال اكثر الجهات تمثيلاً للعمال في التفاعل مع الصناعات. ولقد تأثرت هذه المرحلة كثيراً بعلماء الادارة والاجتماع انذاك امثال (فرديريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر).

٤. **المرحلة الرابعة:** مرحلة الاداء العالي (High Performance period) التي انتشر فيها النمو في ايدلوجيات السوق، واتسمت بيئة العمل بالتنافسية العالية، ولذلك فان المنظمات تعمل بجهد لاستخدام مواردها بما فيها الموارد البشرية لتكسب الاداء العالي. وتتمثل هذه المرحلة بجانبين مهمين في تطور ادارة الموارد البشرية ، هي ظهور المفهومين الكبيرين وبشكل متعاقب وهما : الـ (HRM) و الـ (SHRM).

### رابعاً: التحول من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية

لم ينتج هذا التحول من خلجات افكار الباحثين او توقعات الممارسين ، بل جاء كمحصلة لافرازات كبيرة جاءت من تطور علم الادارة ونظرية المنظمة. وفي هذا الصدد ، حدد (Gust, 1987: 504) ست عوامل اساسية مهمة ترتبط بتحول ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية، وهي :

١. البحث عن الميزة التنافسية: انطلاقاً من افكار النظرية المستندة الى الموارد (Resource-based Theory)، فقد رأى العديد من العلماء بان تحقيق الميزة التنافسية اصبح مرهوناً بقدرة المنظمات على ادارة افرادها وتنظيم هيكلها التنظيمية، وعن طريق الاستخدام الافضل للموارد البشرية .

٢. نماذج التميز : يذكر الباحثون ان تنامي الاهتمام بادارة الموارد البشرية يرتبط بشكل قريب من دراسات التميز وتطور المنظمات التي تناقش حالة الابداعية التي يتمتع بها اداء بعض الشركات التي حددها (Peter Waterman, 1982) & في كتابه الموسوم بالبحث عن التميز. اذ تعكس التركيبة البنائية والممارسات لهذه الشركات النموذج المتميز الذي يمكن ان تحاوره الشركات الاخرى. وتشير هذه الدراسات بأن المحور الفكري لنماذج هذه الشركات يتفرد بالدور الذي تلعبه الموارد البشرية، وآلية التعامل معها .

٣. فشل ادارة الافراد: هناك نظرة واسعة ، ترى أن مديري الافراد قد فشلوا في تعزيز المنافع الكامنة لادارة الفاعلة للافراد. واسباب هذه النظرة ناجمة عن ضعف التأثير الذي يمارسه مدراء الافراد على تطوير العنصر البشري ودورهم الهزيل ضمن المنظمة. وهذا ما ولد الحاجة لمدخل جديد يؤسس لادارة الموارد البشرية كنشاط اداري فاعل داخل المنظمة.

٤. انحدار ضغوطات اتحادات العمال : نتج عن التغير في المناخ السياسي والاقتصادي في الولايات المتحدة الامريكية واوروبا بعض الانخفاض في وطأة الضغوط التي تولدها اتحادات ونقابات العمال على ادارة المنظمات. وهذا ما سهل من عملية التحول في التركيز بعيداً عن القضايا الشمولية والجماعية المرتبطة مع العلاقات الصناعية التقليدية نحو القضايا التعاونية الفردية والتي ترتبط مع ممارسات ادارة الموارد البشرية الحالية.

٥. التغير في قوى العمل وطبيعة الاعمال: ناقش بعض مناصري ادارة الموارد البشرية بان قوى العمل قد تغيرت بشكل كبير بحيث ازداد فيها مستوى التعلم واختلفت فيها طبيعة التوقعات، ولذلك اصبحت مطالبها اكثر فاعلية. وفي الوقت نفسه، فان التغير في التوجهات التنظيمية والتكنولوجية في الصناعة قدم الفرصة لخلق الكثير من الوظائف التي تتصف بالمرونة وبكثرة المطالب. وعليه فان كلا الاتجاهين اصبح يتطلب شكل جديد لادارة الموارد البشرية يستطيع ان يحقق التكامل مع قرارات الادارة المركزية.

٦. ظهور النماذج الجديدة: تستند ادارة الموارد البشرية بشكل كبير على نظريات الالتزام التنظيمي والدافعية ، وعلى الافكار الاخرى المشتقة من حقل السلوك التنظيمي. وفعلاً فان هنالك خليط ملائم جاء من بعض العناصر الجيدة في حركة الادارة العلمية وحركة العلاقات الانسانية. فعلى الرغم من وجود التشابه الظاهري ما بين افكار نظرية (Y) لدوكلاس ماكريكر، الا ان التركيز على الفرد العامل، والاهداف ، والاختيار الدقيق، والتدريب متقارب بشكل كبير مع عناصر الادارة العلمية المرتبطة مع افكار نظرية (X).

أن لادارة الاستراتيجية الدور الجيد في تعزيز تبني المدخل الجديد لادارة الافراد داخل المنظمات. وهذه الافكار قد شكلت في طبيعتها أطراً فكرية ونماذج تطبيقية جاهزة ساعدت انذاك في عملية تحول ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية. وفي هذا المجال ، أكد (Legge, 1995) بان التحول من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية يقع ضمن ثلاثة معايير ، هي :

١. تحول التركيز من عمليات واجراءات ادارة الموارد البشرية الى تطوير الموارد البشرية وتنمية مهارات المديرين وتدريب فرق العمل.

٢. دور ادارة الموارد البشرية الاستباقي بالتركيز على تطوير الاعمال الجوهرية للاعمال ، وليس تقديم الدعم لها فقط.

٣. تميز ادارة الموارد البشرية بالتركيز على تعريف وتشكيل ثقافة المنظمة.

لقد اثمرت المراجعة للدراسات السابقة وجود اكثر من (30) اختلاف، كما هو ظاهر في الجدول (1) بين ادارة الافراد وادارة الموارد البشرية، وتعد عملية توضيح هذا الاختلاف قضية جديرة بالاهتمام لانها تفند مزاعم بعض الباحثين التي تدعي بان ادارة الموارد البشرية ، ما هي الا " شراب قديم في زجاجة جديدة " (Beardwell et al., 2004: 24).

جدول (1) الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري

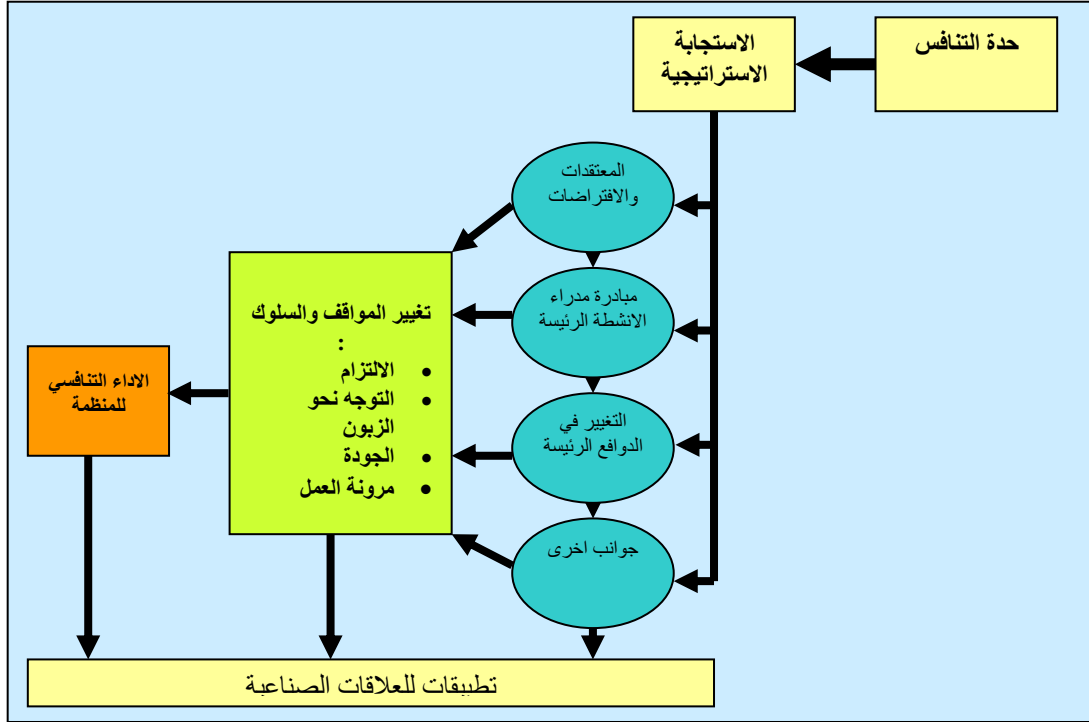
المبعد	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
<b>المعتقدات والافتراضات</b>		
١. التعاقد	تصوير دقيق للعقود المكتوبة	الذهاب الى ما وراء العقد
٢. القواعد	اهمية كتابة قواعد العمل الواضحة الاجراءات	اتباع مبدأ هل تستطيع عمله والتعلم من كثرة القواعد
٣. دليل عمل الإدارة	المعايير والعادات والممارسات	حاجة الاعمال
٤. المرجع في التصرف	الإشراف والرقابة	القيم والرسالة
٥. المهمة الإدارية	متعددة	التنشأة
٦. طبيعة العلاقات	مؤسساتي	متوحدة
٧. الصراع		غير مركز
<b>المجالات الاستراتيجية الحيوية</b>		
٨. العلاقات الرئيسية	إدارة العمل	الزبون
٩. المبادرات	متشظية	متكاملة
١٠. خطة الشركة	هامشية لها	مركزية لها
١١. سرعة القرار	بطيء	سريع
<b>إدارة الانشطة والمهام</b>		
١٢. دور الإدارة	قيادة تبادلية	قيادة تحويلية
١٣. المدراء الرئيسيين	مدراء الأفراد	المدبر العام ومدراء الانشطة
١٤. الاتصال	غير مباشر	مباشر
١٥. المعيارية	عالية	أطىء
١٦. مهارات الإدارة المهمة	التفاوض	التسيير
<b>الجوانب التشغيلية الرئيسية</b>		
١٧. الاختيار	مهمة هامشية	مهمة رئيسية
١٨. الدفع	التقييم الوظيفي (اجور ثابتة)	ترتبط بالاداء
١٩. الظروف	تفاوضية منفصلة	انسجام وتجاوز
٢٠. إدارة العمل	تعاقبات تساومية جماعية	تعاقبات فردية هادفة
٢١. العلاقات مع الآخرين	غير منتظمة	منتظمة
٢٢. الدرجات الوظيفية	عديدة	قليلة
٢٣. الاتصال	تدفق مقيد	تدفق متزايد
٢٤. تصميم الوظيفة	تقسيم العمل	فرق عمل
٢٥. التعامل مع الصراع	حلول مؤقتة	إدارة الثقافة والمناخ
٢٦. التدريب والتطوير	محدود ومقيد	تعلم وتحسين مستمر
٢٧. بؤرة الاهتمام	اجراءات الأفراد	الثقافة والاستراتيجية والهيكل
<b>جوانب أخرى</b>		
٢٨. منظور التخطيط والوقت	قصير الامد واستجابي وهامشي	بعيد الامد وعلاجي واستراتيجي
٢٩. العقد النفسي	حالة تدمير	حالة التزام
٣٠. الانظمة والهيكل المفضلة	بيروقراطية والية ومركزية ورسمية	عضوية ومرنة وغير رسمية
٣١. معيار التقييم	تخفيض التكاليف	وادهوقراطية تعظيم الانتفاع

Source: Storey (1992: 38); Guest, 1987: 507.

ويمكن توضيح عملية التحول الى إدارة الموارد البشرية (HRM) من خلال الشكل (١) الذي يعتمد أفكار الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، إذ يلاحظ فيه بأن حدة التنافس التي تواجه المنظمات تجعلها تستجيب بشكل استراتيجي ، مما يعكس على المعتقدات والافتراضات السائدة داخل المنظمة ، وعلى مبادرات المدراء والروافع المتبعة والجوانب الأخرى، وهذا بدوره يؤثر في المواقف والسلوكيات داخل المنظمة ، مما يؤثر في النتيجة على الاداء التنافسي للمنظمة ككل. وجميع هذا سيكون له تبعات مباشرة وغير مباشرة على طبيعة تطبيقات العلاقات الصناعية التي تفقد المنظمات اتجاه اعتماد مداخل جديدة في إدارة العاملين.



شكل (1) التحول الى ادارة الموارد البشرية



Source: Adopted from (Beardwell et al., 2004: 23)

### خامسا: التحول من ادارة الموارد البشرية الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

لا يقتصر نشوء ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية فقط على التحديات التي فرضتها بيئة الاعمال، بل يشير الباحثون الى وجود عوامل اخرى مهدت الطريق صوب هذا المدخل. ففي سبيل المثال يذكر الباحثون بأن وصول مفاهيم وافكار ادارة الموارد البشرية التقليدية الى طاولة اجندة الادارة في بداية الثمانينات جلب معه بعض الشك والجدل الجدير بالاعتبار بخصوص طبيعتها وقيمتها للمنظمات. فالسؤال الذي طرح انذاك، يبحث عن امكانية وقدرة ادارة الموارد البشرية في تحويل واستبدال النماذج التقليدية لادارة الافراد وللعلاقات الصناعية بشكل عام. فضلا عن ذلك، أن الدراسات التي اجريت في جامعة شيكاغو من قبل (Fombrun) وزملاءه عام (1984) وضعت الدوائر وعلامات الاستفهام حول الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (Beardwell et al., 2004: 33).

لقد اختلفت اراء الباحثين حول بداية غرس البذرة الاولى لافكار ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، فالبعث يقول بان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وُلدت بمحاذاة ادارة الموارد البشرية التقليدية وتحديداً في عام (1981) عندما قدم (Devanna) وزملائه في مقالته الموسومة " ادارة الموارد البشرية : منظور استراتيجي " "Human Resources Management: A Strategic Perspective". وهذا يجسد المسار الفكري الذي تبناه المنتقدون الاوائل لظهور افكار ادارة الموارد البشرية التقليدية كبديل جديد لادارة الافراد (Wright, 1999: 187).

هنالك من يشير الى ان الشروع الاول في مناصرة تبني ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدأ في منتصف الثمانينات من القرن العشرين (Beardwell et al., 2004: 37). وفي حين اختار فريق آخر بداية التسعينات كنقطة لبداية العمل بافكار ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والترويج لممارساتها (Lee, 2011: 67). واذا لم يتفق الباحثين بشكل صريح حول البداية الزمنية لنشوء ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، فانهم بدون شك يتفقون على البداية الموقفية لها والتي تعكس فكرة ان الحاجة ام الاختراع، فسواء كانت هذه الحاجة قد استشعرها الممارسين او الاكاديميين بشكل علاجي للضغوط التي تولدها البيئة او بشكل استباقي تكهنًا بالتغيرات المستقبلية التي قد تحدث وما يرافقها من تغيير في الاساليب والمداخل المتبعة.

ويعلق (Nobel:1995) على الكلام بالقول بان التنافس اخذ الموارد البشرية من الركود والاهمال وادخلها الى غرفة المدراء. ويحاول بعض الباحثين التمييز بين ادارة الموارد البشرية التقليدية والاستراتيجية، فادارة الموارد البشرية التقليدية، هي ذات طبيعة تبادلية وتركز بشكل اساسي على تقديم الدعم الاداري في شروط التوظيف والاستقطاب والتعويضات والمنافع (Inyang, 2010: 25).

ناقش (Ulrich:1997) ان وظيفة ادارة الموارد البشرية كانت وظيفة ادارية تدار من قبل افراد تركز ادوارهم بشكل جوهري على مراقبة الكلفة والنشاطات الادارية. ولذلك فان مسؤولية ادارة الافراد هي مسؤولية مدير الموارد البشرية، فهي بمثابة نظام رسمي لادارة الافراد داخل المنظمة. ووفقاً لرأي الباحثين فان (HRM) تجسد مجموعة من أنشطة المنظمة البسيطة التي تتوجه نحو الجذب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث التدريب والتطوير والتعليم وتحفيز الكادر الوظيفي والتعويض والالتزام والذي يؤثر على تحقيق اهداف المنظمة (Bateman & Zeithaml, 1993: 346).

لقد تحول النموذج الفكري من الجوانب الادارية لـ (HRM)، ليقود الى نشوء ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية كجيل جديد يتحمل مسؤولية جديدة تتمثل بأضافة القيمة. وتظهر المراجعة للادبيات ذات الصلة وجود العديد من نقاط الاختلاف والتمايز بين ادارة الموارد البشرية، وادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وعلى النحو الآتي: (Guest, 1987: 507; Wright, 1992: 298; Bach, 2005: 29; Inyang, 2010: 25).

١. تركز ادارة الموارد البشرية التقليدية على الجوانب التشغيلية والادارية، في حين تركز (SHRM) على الجوانب الاستراتيجية لعمل المنظمة.

٢. تهتم ادارة الموارد البشرية التقليدية بالمشكلات المرتبطة بالافراد العاملين ، في حين تهتم (SHRM) بالقضايا والمشكلات المرتبطة برسالة ورؤية المنظمة.

٣. تستلزم ادارة الموارد البشرية التقليدية رأسياً تحقيق الترابط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واهداف المنظمة، في حين تستلزم (SHRM) تحقيق الترابط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وعمليات الادارة الاستراتيجية للمنظمة.

٤. تركز ادارة الموارد البشرية أفقياً على ممارسات الموارد البشرية بشكل مستقل، في حين تركز (SHRM) على تحقيق التناسق والتلائم ما بين ممارسات الموارد البشرية.

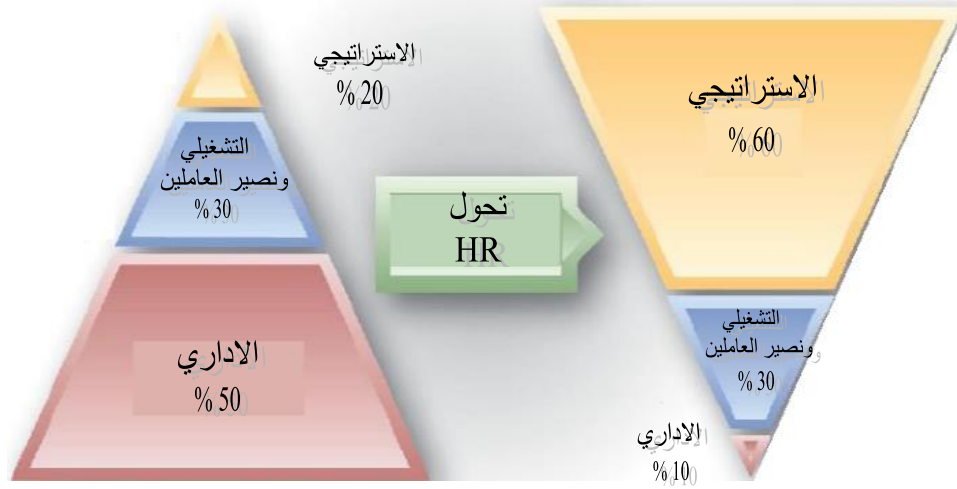
٥. تهتم ادارة الموارد البشرية التقليدية بالقضايا الجزئية لعمل المنظمة (Micro) وتركز على اداء الفرد ، في حين تهتم (SHRM) بالقضايا الكلية لعمل المنظمة (Macro) وتركز على اداء المنظمة.

٦. تعكس ادارة الموارد البشرية التقليدية الكفاءة التشغيلية لافراد العاملين ، واما (SHRM) تعكس الكفاءة الادارية للمنظمة ككل.

ونحن نتفق تماماً ، مع ما أكده (Mathis & Jackson, 1999: 20)، من ان التحول من ادارة الموارد البشرية التقليدية الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، قد صاحبه تغير في دور الموارد البشرية في ثلاثة مستويات اساسية ، وهي : المستوى الاداري ، المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي، والشكل (2) يوضح هذا التغيير، فيلاحظ بأن التغيير قد ادى الى انخفاض دور الموارد البشرية في المستوى الاداري والتشغيلي ، وزاد من دورها في المستوى الاستراتيجي.



شكل (٢) التغييرات المصاحبة لعملية التحول من (HRM) التقليدية الى (HRM) الاستراتيجية



Source: Mathis & Jackson, 1999: 2

### سادسا: المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تتحقق أهداف الاعمال عندما تطور ممارسات الموارد البشرية واجراءاتها ونظمها وتنفذ بالاعتماد على الحاجات التنظيمية. وهذا يحدث عندما تقوم المنظمة بتبني المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد الاستراتيجية. إذ تمثل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية نقطة الاشتراك بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية (Armstrong, 2009: 26). ويحدد المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عادة بنوايا وخطط المنظمة التي تدور حول كيفية تحقيق أهدافها من خلال الموارد البشرية، وهي تعتمد على ثلاث افتراضات أساسية، وكما يلي:

١. راس المال البشري بوصفه مصدر أساس للميزة التنافسية.
  ٢. الموارد البشرية أداة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
  ٣. تبني المدخل النظمي لتحديد توجه حاجات المنظمة، وكيفية تحقيقها.
- وبغض النظر عن ازدياد الاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إلا أن هذا المصطلح لا يزال غير واضح نسبياً. إذ أن بعض الباحثين يصف إدارة الموارد الاستراتيجية كمخرجات (as outcome)، والبعض الآخر يصفها بعملية (as process)، وبأحدين آخرين يعتبرونها تضم كل من العملية والمخرجات سوية (Boateng, 2007: 15).

أن (Wright & McMahan, 1992: 298) يعرفان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بوصفها مخرجات بانها "نمط من أنشطة وممارسات الموارد البشرية المخططة والمقصودة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها". ويعد هذا التعريف من أكثر التعاريف التي لاقت قبول واستحسان الباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية والذي يتضمن على الأقل أربعة عناصر أساسية هي:

١. أنه يركز على الموارد البشرية للمنظمة كمصدر أساسي للميزة التنافسية.
٢. يسلط الضوء على برامج وسياسات وممارسات الموارد البشرية كوسائل يستطيع من خلالها المورد البشري أن يصل إلى تحقيق الميزة التنافسية.
٣. تصف كل من كلمة "نمط" أو "خطة" عملية وهدف استراتيجية المنظمة.
٤. وضمن هذا التعريف، فإن الموارد البشرية والممارسات والنمط المخطط كلها هادفة وذات غرض ومغزى ومتجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

يشير (Allen, 2006: 5)، بأن تعريف (Wright and McMahan) (1992) يتضمن افتراضين أساسيين، هما:

١. أن المنظمات قادرة على التأثير في مخرجات المنظمة من خلال إدارة مواردها البشرية.

٢. هنالك مجموعة أنشطة او نظام من أنشطة ادارة الموارد البشرية التي تعمل باتساق وانسجام بدلاً من العمل بشكل ممارسات مستقلة، وهذا ما يصف قدرة الموارد البشرية في التأثير على المستوى الاستراتيجي للمنظمة.

وإما تعريف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية كعملية ، فان (Ulrich & Lake, 1991) يصفان بأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي "عملية ربط ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية الاعمال". اي انها وسيلة قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة استراتيجية المنظمة، وكذلك تنفيذ تلك الاستراتيجيات من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والمكافآت الفردية (Torrington et al., 2005: 5).

وبخصوص كون ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية عملية ومخرجات سوية، فتعرف بانها ربط وظائف الموارد البشرية مع الاهداف الاستراتيجية والاهداف التنظيمية لتحسين اداء الاعمال، وغرس الثقافة التنظيمية التي تعزز الابداع والمرونة. اي انها عملية ربط وظيفة الموارد البشرية بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة لغرض تحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Boateng, 2007: 17).

وإما (Schuler, 1992: 18)، فإنه يأخذ اتجاه اخر في تعريف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، إذ يصفها بانها عملية تكامل وتكيف تهتم بضمان تحقيق الاتي:

١. تكامل ادارة الموارد البشرية بشكل تكيفي مع الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة.
٢. ترابط وتناسق سياسات الموارد البشرية عبر المجالات السياسية للمنظمة، وعبر المستويات التنظيمية.
٣. تعدل ممارسات الموارد البشرية وتتغير وتستخدم من قبل مدراء الأنشطة الرئيسية والعاملين كجزء من حياتهم اليومية في العمل.

في ضوء ما تقدم ، يتبين بشكل واضح بان مفهوم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، يهتم بالنظر الى المورد البشري للمنظمة على انه مورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية (Hendry & Pettigrew, 1986) وذلك من خلال تركيزها على الافعال التي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين. اي ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تسلط الضوء على توليد القدرة الاستراتيجية التي تضمن للمنظمة امتلاك العاملين الماهرين والمحفزين والكفونين والمطلوبين لتحقيق الميزة التنافسية (Armstrong, 2008: 34).

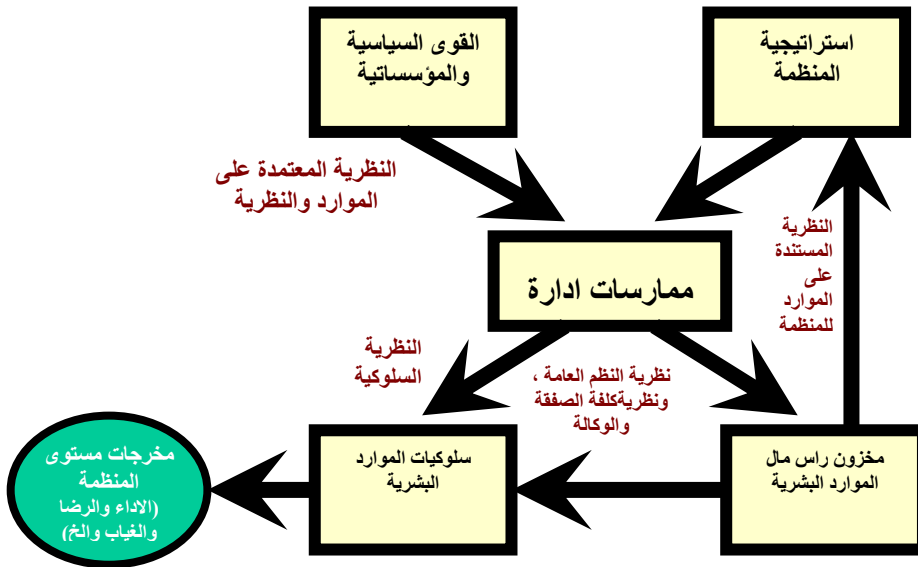
### سابعاً: الفلسفات النظرية في دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تعرض حقل ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية خلال عقد الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي الى العديد من الانتقادات التي يعلها الباحثين بافتقاده لاساس النظري الرصين (e.g, Dyer, 1985; Ferris & Judge, 1991). وفي محاولة لدحض هذه الانتقادات، فقد طور (Wright & McMahan, 1992) اطاراً مفاهيمياً متكامل حول ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية يتضمن ست نظريات اساسية تسلط الضوء على دراسة الروابط الفكرية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمخرجات على مستوى المنظمة (Winne & Sels, 2003: 2).

لقد اشار (Wright & McMahan, 1992: 296)، بأن لهذا لاساس النظري اهمية وقيمة كبيرة تنعكس على كل من الممارسين والباحثين في حقل ادارة الموارد البشرية على حد سواء. فبالنسبة للممارسين ، فان دقة التنبؤ بالنموذج النظري تسمح لهم باتخاذ القرارات الجيدة تحت ظروف عدم التأكد. اما بخصوص الباحثين فان النموذج النظري المطور بشكل جيد يتيح لهم فرصة اختبار النموذج والعمل على تنقيحه بغية زيادة دقة تنبؤه. وتتصف هذه الاطر النظرية بكونها منبثقة من مداخل لفروع علمية متعددة ، وقد اجتذبت بشكل اساسي من علوم الاجتماع والادارة والاقتصاد والنفس (Jackson & Schuler, 1999: 238).

أوضح (Wright and McMahan) (1992) ; (Jackson and Schuler) (1999) بوجود ستة نماذج نظرية تصف محددات ممارسات الموارد البشرية في المنظمات. والشكل (٣) يصور العلاقة بين هذه النماذج النظرية، وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية. فالمدخل السلوكي يعتني بالعلاقة بين استراتيجية المنظمة، وممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العاملين. ونظرية النظم العامة ونظرية كلفة الصفة توضح العلاقة بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وكل من مخزون راس المال البشري وسلوك العاملين. وأما النظرية المعتمدة على الموارد والنظرية المؤسسية، فإنها تركز على تأثيرات كل من العوامل المؤسسية والسياسية على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وأخيراً تركز النظرية المستندة على الموارد على فهم العلاقة بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية ومخزون راس المال البشري "معرفة ومهارات وقابليات العاملين" (Mugera, 2004: 10).

شكل (3) نموذج مفاهيمي حول الاطر النظرية لدراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية



Source: Wright & McMahan, 1992. :299

وفي ادناه توضيح تفصيلي لفلسفة كل نظرية من نظريات دراسة ادارة الموارد البشرية في الفكر الاداري التقليدي والمعاصر.

#### ١. النظرية السلوكية

تركز النظرية السلوكية على تصوير دور سلوك العاملين في تفسير العلاقة السببية بين استراتيجية المنظمة واداءها. وتستند هذه النظرية على افتراض يفيد بأن الغرض من ممارسات التوظيف المتنوعة يتمثل باظهار والسيطرة على مواقف وسلوكيات العاملين التي يمكن ان تقود الى عدد من المخرجات التي تنفع اداء المنظمة. وتنظر هذه النظرية الى ادارة الموارد البشرية بانها وسائل اساسية لارسال معلومات الدور في جميع انحاء المنظمة، وكذلك تقديم الدعم للسلوكيات المرغوبة والعمل على تقويم الاداء (Mugera, 2004: 11).

ويعكس الدور هنا الافعال المتكررة للفرد المرتبطة بشكل ملائم مع أنشطة الآخرين لتقديم مخرجات يمكن التنبؤ بها. لذلك، ووفقاً لهذه النظرية، فإن ادارة الموارد البشرية الفاعلة تساعد العاملين على تحقيق توقعات شركائهم في الدور ضمن المنظمة (وهؤلاء الشركاء يتضمنون على سبيل المثال المشرفين والانداد والتابعين) وفيما يخص علاقاتهم مع الزبائن او العملاء او علاقاتهم مع العائلة او المجتمع (Wright and McMahan, 1992: 303; Jackson and Schuler, 1999: 5).

يبين مؤيدو المنظور السلوكي بان الاستراتيجيات المختلفة تتطلب سلوكيات مختلفة ولذلك فان ممارسات الموارد البشرية المختلفة يجب ان تتوفر لتعزيز واطهار تلك السلوكيات. ونتيجة تلك السلوكيات بشكل متتابعي سوف تعزز من الاداء التنظيمي. وهذه النظرة جدا مفيدة لانها تقدم توضيح عن الروابط المفقودة بين الاستراتيجية وحزمة راس المال البشري والاستثمار في ادارة الموارد البشرية والاداء الموجود في النظرة المستندة على الموارد والتي يطلق عليها بسلوك العامل الفعلي او المطلوب (Winne & Sels, 2003: 15).

يركز التعريف المعطى لممارسات الموارد البشرية في المنظور السلوكي على دور سلوك العاملين. وقد عرف (Schuler, 1992) ممارسات الموارد البشرية على انها " كل تلك الانشطة التي تؤثر على سلوك الافراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الحاجات الاستراتيجية للاعمال. وقد بين الباحثين بان ممارسات الموارد البشرية تمثل ادوات لتشكيل انماط السلوك التي توحد أنشطة الافراد ضمن المنظمة وبذلك تساعد في تنسيق انجاز الاهداف والغايات التنظيمية.

وعليه يجب ان تكون ممارسات الموارد البشرية متطابقة ومتلائمة ، ليس فقط مع الاستراتيجيات التنافسية، ولكن ايضا مع سلوكيات الدور المطلوبة من العاملين. والاطار المفاهيمي في الجدول (2) يعتمد على عمل (Guest, 1997) الذي يصور فلسفة هذه النظرية.

جدول (2) الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء وفقاً لفلسفة النظرية السلوكية

المخرجات المخرجات المالية		سلوك العامل		ممارسات HR		استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
التشغيلية		العامل		HR		استراتيجية الاداء	
العائد على الاستثمار	الانتاجية	سلوك الدور المضاف	التعاون والمشاركة	الاختيار	التدريب والتقييم	استراتيجية الجودة	استراتيجية الابداع
الارباح	الجودة	سلوك المواطنة	الغياب	المشاركة المكافآت	تصميم الوظيفة	استراتيجية الكلفة	
القيمة المضافة من قبل العاملين	شكاوى الزبون	دوران العمل	الرضا الوظيفي				
	الابداع						
	الصراع						

Source: Guest, 1997:263.

## ٢. نظرية النظم العامة

تنظر نظرية النظم العامة (General System Theory) الى المنظمة على انها نظام ينضم من مدخلات وعمليات ومخرجات في حالة تفاعل وتبادل مع البيئة المحيطة به (Jackson & Schuler, 1999: 5). وفي سياق ادارة الموارد البشرية، فان مدخلات النظام تشير الى قدرات الموارد البشرية (المعرفة ، والمهارات والقابليات) التي يجب ان تستوردها المنظمة من بيئتها الخارجية. واما عنصر العمليات فانه يتمثل بسلوك العاملين في المنظمة في حين تعكس المخرجات اداء المنظمة من حيث رضا العاملين ومعدل غياب العاملين والانتاجية (Wright & Snell, 1991: 209).

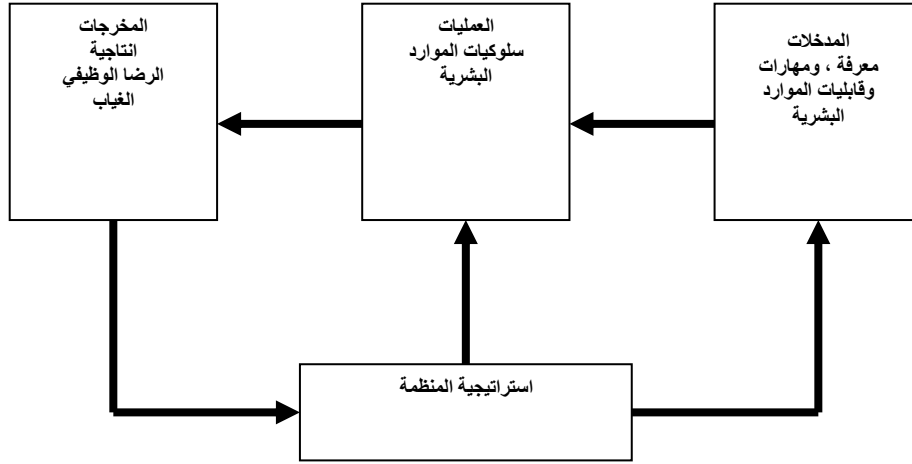
ترى هذه النظرية بان المسؤولية الاساسية لادارة الموارد البشرية تتمثل بجانبين اساسيين: الجانب الاول يتعلق بادارة القدرات ، واما الجانب الثاني فانه يخص ادارة السلوك داخل المنظمة. ولقد أشار (Wright and McMahan) (1992: 307) بان ادارة القدرات تتعامل مع الاساليب التي توظفها المنظمة لضمان امتلاك العاملين للسلوكيات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية المختارة. من جانب اخر فان ادارة السلوك تهتم بجعل العاملين ذوي السلوكيات المطلوبة يؤدون اعمالهم ومهامه بطريقة تدعم الاستراتيجية التنظيمية.

وتتمثل تطبيقات هذه النظرية لادارة الموارد البشرية من كونها تتطلب تحقيق التوافق والمحاذاة بين كل انواع ممارسات الموارد البشرية اتجاها الاهداف الاستراتيجية بدلا من التركيز المبسط على آلية قيام احد الممارسات بشكل مستقل بدعم استراتيجية المنظمة. (Mowday, 1985: 371). ويبين الشكل (4) ادارة



الموارد البشرية الاستراتيجية وفقاً لنظرية النظم العامة. إذ يوضح الشكل بان المدخلات تستلم من البيئة، ومن ثم تحول تلك المدخلات الى مخرجات محددة تمثل نتاج المجموعة او النظام. وتتألف المخرجات تتألف من كل من الاداء والمخرجات الفاعلة والتي تتحدد بشكل كامل عن طريق المدخلات وعمليات المعالجة. وهذه المخرجات اما ان تكون مخرجات موقفية مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي او ان تكون مخرجات اداء تتضمن جودة المنتجات او الخدمات وربحية. ويتمثل مركز نموذج الانظمة المفتوحة فكرة التغذية العكسية السلبية التي توصل المعلومات الى النظام بانه لا يعمل بشكل فاعل، وهذا يستدعي اجراء التغييرات اللازمة للتخلص من نقاط الضعف (Winne & Sels, 2003: 17).

شكل (4) نموذج النظام العام لادارة الموارد البشرية



Source: Wright & McMahan, 1992 , 306

### ٣. نظرية كلفة الصفقة والوكالة

تعد كل من نظرية كلفة الصفقة (Transaction Cost) وكلفة الوكالة (Agency Cost) من النظريات المتوجه اقتصادياً. وقد ادرجت كلتا النظريتين لانهما يشتركان بقاسم واحد يتمثل في توضيح آليات السيطرة على السلوك الانساني والذي يدور حول قضية الرشد المحدود (Bounded rationality)، والسلوك الانتهازي (Opportunism) (Winne & Sels, 2003: 23). وقد تم تحديد الرشد المحدود والانتهازية من العوامل الانسانية التي تعمل على عرقلة عملية التبادل والتعاقد بين الفرد العامل وصاحب العمل والتي تنتج في نهاية المطاف كلفة الصفقة وكلفة الوكالة (Wright & McMahan, 1992: 308-310).

ووفقاً لرأي (Jones and Hill) (1984: 160) فان الرشد المحدود يشير الى ان السلوك الانساني الرشيد يكون مقيد بقدره الفرد على معالجة المعلومات في حياته اليومية والعملية، فلا يجب ان يتصور صاحب العمل بان السلوك الانساني هو سلوك رشيد في اغلب الاحيان لان هذا يعتمد على قدرته على معالجة المعلومات للظواهر المحيطة به. اما الانتهازية فانها تفترض بان الناس تعمل لغرض تحقيق مصالحها الذاتية وتخاذ لغرض تحقيق اهدافها الخاصة. اي انها تؤمن بان الكائنات الانسانية تولد لتتصرف بشكل انتهازي. وباختصار، ووفقاً لهاتين النظريتين، فان المنظمات ينظر لها على انها تجمعات بشرية ذات مصالح ذاتية مع وجود اهداف متصارعة بشكل جزئي ولذلك فان التبادل الانساني سوف لا يحقق الكفاءة والفاعلية بشكل تلقائي. ويمكن للصراعات ان تحل من خلال تحقيق الملائمة في الاهداف باستخدام العقود والحوافز. وتشير الملائمة في هذا السياق الى تحقيق المحاذاة بين مصالح الفرد العامل مع مصالح المنظمة.

يطلق على الكلف المصاحبة للتعاقد الكفوء بين اطراف التعاقد بتكاليف الصفقة او كلفة الوكالة. اذن الغرض النهائي يتمثل بايجاد حلول افضل تحت ظروف الانتهازية وعدم التأكد وعدم تماثل المعلومات مما يعني انخفاض فيكلفة الصفقة (Winne & Sels, 2003: 24). وتصور نظرية كلفة الصفقة والوكالة بأن ادارة الموارد البشرية تحتاج ان تدرك بأن العاملين لديهم حافز قوي للتهرب وتخفيض اداءهم ويميلون كثيراً للاعتماد على جهود الآخرين مالم يسمح لهم بأظهار مساهماتهم الفريدة للمهام والانتفاع من تلك المساهمات. ويمكن العاملون ان يعملوا بشكل انتهازى عن طريق تقليل مهاراتهم وقابلياتهم ولذلك فان اصحاب العمل سوف يجبرون على التكاليف البيروقراطية (تكاليف التنظيم) لضمان حصولهم على العاملين بالمهارات المطلوبة (Mugera, 2004: 13).

وعليه ووفقاً لهاتين النظريتين فان المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات تتمثل بقدرتها على تصميم هياكل حاكمية تستطيع ان تحصل على ميزة الرشد المحدود وتحافظ عليه ايضاً من خطر الانتهازية (Jackson & Schuler, 1999: 7). فعلى سبيل المثال عندما يقوم صاحب العمل باستأجار عامل لانتاج منتجات ذات جودة عالية. فإذا الجودة لم تكن جيدة وصحيحة فان صاحب العمل لا يستطيع ان يبيع المنتج وسوف يعاني من خسائر كبيرة. فصاحب العمل لا يعرف بان المرشح سوف يبذل جهده لممارسة مهمة بشكل جيد (مخاطرة اخلاقية). واحد الاساليب المتبعة لتجنب هذه المشكلة يتمثل بجعل راتب العامل يعتمد على جودة منتجاته. فالجودة العالية تعني اجر عالي والجودة المنخفضة تعني اجر منخفض، وهذا ما يطلق عليه بالاجر المعتمد على الاداء وهو احد الحلول الممكنة لممارسات الموارد البشرية من اجل توجيه السلوك الانتهازى للعاملين (Winne & Sels, 2003: 24).

ومن هنا ، فان الدور الرئيسي لادارة الموارد البشرية يتمثل بتوظيف الممارسات التي تستطيع ان توجه سلوك العاملين وتستطيع ان تحقق المحاذاة والتطابق بين اهداف العامل واهداف المنظمة. وهذا يتطلب استخدام الطريقة الرشيدة في تصميم التعاقد المثالي مع العاملين واستخدام كذلك الحوافز المثالية الصحيحة (Wright & McMahan, 1992: 309)

#### ٤. النظرية المستندة للموارد

هنالك منظوران اساسيان لتوضيح مصادر الميزة التنافسية في المنظمات، المنظور الاول والتقليدي هو منظور القوى الخمس لبورتر (1980; 1985) الذي اعتمد بشكل كبير على مفهوم الاداء المرتبط بالهيكل الاقتصادي الذي تتجذر افكاره بمفاهيم اقتصاديات المنظمة الصناعية. ويركز هذا المنظور على تأثير قوة سوق المنظمة على قابليتها في رفع اسعارها فوق مستوى التنافس. واذا كان الدخول للسوق ضمن صناعة محددة مقيد ببعض القيود والعوائق المختلفة فان قضية الاختلاف في لاداء يمكن ان تكون مستمرة بين المنشآت ويمكن كذلك لبعض المنشآت ان تحقق الميزة التنافسية (Barney & Clark, 2007: 4).

دخلت النظرية المستندة للموارد (Resource-Based Theory) خلال فترة التسعينات كلاعب رئيسي في المناقشة الدائرة حول مصادر الميزة التنافسية . وتعتمد هذه النظرية على افتراض يفيد المخرجات المرغوبة للجهود الادارية ضمن المنظمة تتمثل بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسمح للمنشأة بتحقيق عوائد تفوق معدل العوائد في السوق (Fahy & Smithee, 1999) .

وينظر هذا النموذج للميزة التنافسية على انها تنبثق من الموارد المتميزة للمنظمة والتي تعطيها الخصوصية والتفرد على منافسيها. وينظر للمنظمة على انها حزمة من الموارد المتخصصة التي تتطور لتخلق موقع سوقى متميز. ولذلك فان النظرة المستندة على الموارد تركز على الخيارات الاستراتيجية التي يأخذ فيها المدراء مهام رئيسة متمثلة في تحديد وتطوير ونشر الموارد الرئيسية التي تعظم العوائد. ان هذه النظرية تركز على الربط بين الاستراتيجية والموارد الداخلية للمنشأة من اجل تحقيق الميزة التنافسية بدلا من التركيز على خصائص البيئة الصناعية لنموذج التحليل الاستراتيجي التقليدي (Mugera, 2004: 15). تؤكد النظرة المستندة على الموارد بان ليس كل المنظمات تستطيع ان تحصل على الميزة التنافسية المستدامة وللاجل امتلاك هذه الامكانية فان موارد المنظمة يجب ان تتصف بابعاد اساسية ، هي: (Barney, 1991: 106)

١. الموارد يجب ان تكون قيمة بمعنى انها تستكشف الفرص وتقلل التهديدات في بيئة المنظمة،
٢. انها يجب ان تكون نادرة ما بين المنافسين المحتملين والحاليين.
٣. انها يجب ان تكون غير قابلة للمحاكاة والتقليد من قبل المنافسين.
٤. ان لا يكون هنالك بدائل فاعلة استراتيجيا لهذه الموارد.



ومن الجدير بالذكر ، فان الموارد تكون غير قابلة للمحاكاة والتقليد بشكل تام لواحد او اكثر من بين الاسباب الآتية:

١. الظروف التاريخية الفريدة: قابلية المنظمة للحصول على الموارد يعتمد على الظروف التاريخية الفريدة. وبهذا فان لكل منشأة موارد خاصة التي تعتمد على تاريخها الطويل والتي من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

٢. غموض السبب : غموض السبب يكون موجود عندما يكون الربط بين الموارد المسيطر عليها من قبل المنشأ والميزة التنافسية للمنشأة غير مفهوم او ان هذا الفهم يكون جداً غير واضح. وعندما يفتقد المنافسين لفهم الاسباب التي ادت الى تحقيق المنظمة الميزة التنافسية فان هذا سيجعل عملية تقليد الموارد ومحاكاتها عملية صعبة جداً.

٣. التعقيد الاجتماعي : السبب الاخير الذي يجعل موارد المنظمة لا يمكن محاكاتها بشكل تام هو بسبب كونها تمثل ظواهر اجتماعية معقدة . اذ ان العديد من موارد المنظمة قد تكون ذات طابع يتصف بالتعقيد الاجتماعي. ومن الامثلة على ذلك العلاقات الشخصية بين المدراء داخل المنظمة وثقافة المنظمة وسمعتها والخ.

وفضلا عن ذلك، فان النظرية المستندة للموارد تفترض ايضا بان الموارد تتباين عبر المنشآت ضمن الصناعة او المجموعة وتلك المنشآت المتنافسة لا تستطيع ان تحصل على هذه الموارد (بشكل سهل) من المنشآت الاخرى او اسواق الموارد. وهذه الافتراضات تؤكد على خاصيتين هما عدم التجانس في الموارد (Heterogeneity)، وعدم القدرة على نقل الموارد (Immobility). وتلك الخاصيتان تمثلان تحدي اساسي اما وجهة النظر الكلاسيكية للمنظمة التي تبين بان التنافس الجيد يعتمد على قدرة تحريك الموارد وتجانسها بين المنشآت (Barney & Clark, 2007: 16).

تقدم النظرة المستندة للموارد اسهامتين اساسيين لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، هما: (Winne & Sels, 2003: 6)

١. الاسهام الاول يتمثل بتقديمها الاجابة عن تساؤل متى وتحت اي ظروف تصبح الموارد البشرية مهمة وذات قيمة عالية للمنظمة؟

٢. الاسهام الثاني فيتعلق بتقديمها الاساس المنطقي للاسباب التي تجعل المنظمات تهتم بالعاملين وادارة الموارد البشرية عند دراسة الميزة التنافسية.

يعد عمل (Wright) (1994) وزملاءه من اهم الاعمال التي اثبتت دور النظرية المستندة على الموارد في توضيح ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. اذ قام هؤلاء الباحثون بالتحقق من جانبين اساسيين، الجانب الاول يتعلق بفرضيات عدم التجانس وعدم القابلية على التحرك والانتقال. واما الجانب الثاني ، فيخص اثبات تمتع الموارد البشرية بالخصائص الاربعة سالفة الذكر (ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال). اي تقدم مساهمتهم المناقشة النظرية للاسباب التي تجعل الموارد البشرية بمثابة مصدر للميزة التنافسية المستدامة وتحت اي ظروف يمكن تحقق ذلك.

وعليه ، فنرى بان حزمة راس المال البشري هي مصدر كامن للحصول على الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات، وهذا يبين دور النظرية المستندة على الموارد في توضيح الاساس النظري والفكري لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

##### ٥. النظرية المؤسسية

تفترض النظرية المؤسسية بان الافراد يستجيبون للضغوط الخارجية من الاخرين من خلال سعيهم للحصول على المصادقة والقبول لادوارهم المعرفية اجتماعياً. وبشكل مشابه فان المنظمات ينظر لها ككيانات اجتماعية تبحث عن التصديق والقبول والاستحسان لاداءها في البيئات التي تنشأ فيها اجتماعياً (Jackson & Schuler, 1999: 6).

تشير هذه النظرية بان العديد من الهياكل والبرامج والممارسات في المنظمات قد تخدم بعض الاهداف الوظيفية على الرغم من انها لم تصمم لتحقيق هذا الغرض. وعليه فان ليس كل ممارسات ادارة الموارد البشرية هي نتيجة لاتخاذ القرار الرشيد بالاعتماد على الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. وبدلاً، من ذلك فان هنالك العديد من ممارسات ادارة الموارد البشرية قد تنتج من كيانات خارجية تؤثر على خلق وتنفيذ مثل هذه الممارسات.

هنالك ممارسات محددة يمكن ان تكون مفروضة على المنظمة وتؤثر على ممارسات ادارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال فان بعض الحكومات تصدر قوانين تتعلق بالقوى العاملة مثل قانون فرص التوظيف المتساوية (Equal Employment Opportunity)، وقانون تخفيض الاجور (Minimum Wage Legislation) (Scott, 1987: 13). والمنظمات يمكن ان تنمذج ممارسات ادارة مواردها البشرية بالاعتماد على ممارسات المنظمات الاخرى كوسيلة لاطهار شرعية الممارسات. فعلى سبيل المثال نمو ممارسات حلقات ادارة الجودة في المنظمات الامريكية (Mugera, 2004: 14).

تؤكد النظرية المؤسسية بان مدراء المنظمة يأخذون نوعين من العوامل الخارجية في الحسبان لغرض صياغة سياساتهم وممارساتهم المتعلقة بالموارد البشرية. النوع الاول من العوامل الخارجية تعمل على اجبار وتقييد خيارات الادارة مثل التشريعات الحكومية وظروف سوق العمل، اما النوع الثاني من التأثيرات الخارجية فلا تكون اجبارية ولا تقييد خيارات الادارة ولكنها يمكن ان تقدم الارشاد لها مثل ممارسات الادارة المعاصرة ومعايير الصناعة.

ان الفئة الاولى من العوامل تكون مفروضة على الادارة اما من قبل اطراف خارجية (كالحكومة او الاتحادات التجارية) او بسبب الظروف الخارجية (مثل ظروف سوق العمل او المناخ الاقتصادي). ولايستطيع المدراء ان يهملوا هذه العوامل الخارجية بدون تحمل بعض المخاطرة. فاذا التشريعات الحكومية حددت بان مجلس العاملين داخل المنظمة يجب ان يتكون من (100) عامل او اكثر فان المنظمة سوفتقدم هذا الشكل من المشاركات الهيكلية. والاتحادات التجارية يمكن ان تمارس ضغوط على تحديث تعويضات واجور العاملين او يمكن ان ترفض من اعطاء المشاركة المالية للعاملين. واما العوامل الثانية فانها لا تفرض على الادارة ولكن تجري تأثيرها عليها. اذ يشير علماء النظرية المؤسسية بان المنظمات تقوم باستنساخ الممارسات التي ترى بانها تستخدم من قبل المنظمات الاخرى لغرض اكتساب الشرعية والقبول في بيئة العمل (Winne & Sels, 2003: 30).

والآتي عدد من الامثلة حول العوامل الخارجية التي تؤثر على ممارسات ادارة الموارد البشرية (Wright & McMahan, 1992: 313):

- ممارسات محددة تفرض بشكل قسري من الحكومة مثل قانون تساوي فرص العمل.
- ممارسات مشرعة او مخولة من قبل منظمات تطوعية تبحث عن منظمات معينة للمصادقة عليها كما في حالة المستشفيات والجامعات التي تبحث عن تفويض من وكالات خارجية.
- ممارسات يحفز عليها من وكالات خارجية تقدم جوائز معينة للمنظمات التي تتوافق مع رغبات الوكالة مثل جائزة مالكولم بالدرج للجودة.
- ممارسات تكتسب من خلال استحسان استخدامها في منظمات اخرى مثلا المنظمات اليابانية المشهورة بنجاحها تعتمد على ممارسات حلقات الجودة وقد قامت المنظمات الامريكية بتوظيف هذه الممارسات لتظهر حالة التمدن والتطور والمواكبة لقريناتها من المنظمات اليابانية الاخرى.

#### ٦. النظرية المعتمدة على الموارد

بشكل يشبه النظرية المؤسسية فان النظرية المعتمدة على الموارد (Resource-Dependence Theory) تركز على العلاقة بين المنظمة والمجتمع الخارجي المحيط بها، ولكنها تختلف من حيث اهتمامها بعملية تبادل الموارد كخاصية اساسية لهذه العلاقات بدلا من الاهتمام بالحصول على الشرعية والقبول الاجتماعي (Jackson & Schuler, 1999: 240). ونفترض النظرية المعتمدة على الموارد بان كل المنظمات تعتمد على تدفق الموارد القيمة ما بين المنظمات من اجل استمرار الاداء. وان قابلية ممارسة المراقبة والسيطرة على الموارد القيمة تعطي المنظمة القوة. وتزداد قوة المنظمة التي تسيطر على الموارد القيمة كلما ازدادت الموارد ندرة وكانت ذات قيمة عالية (Wright & McMahan, 1992: 311).

ولذلك فإن المنظمات تحاول ان تكتسب السيطرة على الموارد من اجل تخفي اعتماديتها على المنظمات الاخرى. وتزداد قاعدة قوة وظيفة الموارد البشرية كلما ادركت المنظمات اهمية وندره الموارد البشرية. ففي بعض الاحيان تأخذ الاعتبارات السياسية واعتبارات القوة الصدارة على اعتبارات الاستراتيجية والفنية في ممارسات ادارة الموارد البشرية مثل الاختيار والتقييم والتعويض (Mugera, 2004: 14).

غالباً ما يناقش الباحثون منظور التأثيرات السياسية لتوضيح هذه النظرية والذي يصف المنظمات على انها اشبه بساحة للقتال والمعركة اذ ان هنالك العديد من اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين يتنافسون للتأثير على معيار القرار الحرج بطريقة تجعلهم هم المنتصرين، والمنتصر سوف يصبح بمرور الوقت اكثر قوة (Wright & McMahan, 1992: 311).

ووفقاً لرأي (Ferris & Judge) (1991) فإن ادارة الموارد البشرية تمثل مجال للقرارات الحرجة في المنظمة. ويعتقد الباحثين بان بعض افعال الموارد البشرية او ممارساتها لا تنتج من اتخاذ القرار الاستراتيجي الاستباقي ولكن تمثل التزام لخلق موقف او موقع محدد في المنظمة والمحافظة عليه. وقد وجد الباحثين بان الاقسام التنظيمية او وحدات الاعمال الاستراتيجية التي تسيطر على الموارد النادرة يمكن ان تؤثر على توزيع وتخصيص ميزانية المنظمة، وهنالك نتائج اخرى تفيد بان تخصيص الاجور لا يعتمد فقط على الاداء بل يعتمد ايضاً على وجود القوة.

تظهر المناقشة اعلاه ، بان ممارسات محددة يمكن ان تنتج من افعال سياسية محددة بدلا من اتخاذ قرار استراتيجي او قرار رشيد. وبالمقارنة مع النظريات السابقة فان النظرية المعتمدة على الموارد تستخدم اطار عمل مختلفة كلياً بخصوص العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والاداء. وعلى الرغم من ان النظرية المستندة على الموارد تعتبر الندرة والقيمة الاقتصادية لموارد المنظمة بمثابة مصدر للميزة التنافسية، الا ان النظرية المعتمدة على الموارد تستخدمها كمصدر للقوة. وفي نفس الاتجاه فان المرء يمكن ان يوضح بان دور الموارد البشرية هو مهم في كلتا النظريتين ولكن باسباب مختلفة. فاذا المنظمات ادركت بان الموارد البشرية الجيدة هي نادرة وقيمة فان هذا يمكن ان يزيد من قاعدة قوة وظيفة الموارد البشرية (Winne & Sels, 2003: 29-30).

ومن هنا يود الباحث التوكيد بأن النظريات الاربعة السابقة (السلوكية، المستندة على الموارد، النظم العامة ، وكلفة الصفقة والوكالة) ، قد ناقشت بشكل واضح التوكيدات الاستراتيجية التي تسعى الي توضيح ممارسات الموارد البشرية التي يمكن ان تستخدم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وكل نظرية تفترض وجود عملية اتخاذ القرار الاستباقي الرشيد ، والتي تؤثر بشكل كبير في تطوير ومحاذاة ممارسات الموارد البشرية المتنوعة. وهذه النظريات يبدو بانها جدا مفيدة لتوضيح ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، لانها تسعى للتنبؤ بفهم كيف ان تطوير ممارسات الموارد البشرية يدعم تعظيم الاداء التنظيمي باسلوب متناسق (Jackson & Schuler, 1999: 238).

### ثامنا: مداخل دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

يرتكز كل فرع او تخصص علمي على جملة من التساؤلات العلمية التي يدور في سياقها جهود الباحثين واسهاماتهم العلمية. وادارة الموارد البشرية الاستراتيجية كحقل علمي متخصص يبحث عن الاجابة المثالية او الوصفية حول العديد من التساؤلات، واحد من اهم هذه التساؤلات يتعلق بالعلاقة بين ادارة الموارد البشرية واستراتيجية الاعمال والاداء التنظيمي.

لقد قدم الباحثون اجابات مختلفة من مداخل متنوعة، من بينها:

١. بعض هذه الاجابات تتبنى المدخل الشمولي في توضيح العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي واستراتيجية الاعمال ، وهذا المدخل يؤمن بوجود ممارسات افضل يمكن ان تعتمدها المنظمات.

٢. واجابات اخرى، وظفت النظرية الموقفية التي تعتقد بأنه لا توجد ممارسات افضل ، وانما القضية تعتمد على الموقف والظروف المحيطة بعمل المنظمة.

٣. اما المدخل الثالث ، فانه يعدل من تصورات المنظور الموقفية ليركز على ان مجموع الممارسات المتبعة من قبل المنظمة يجب ان تكون نتاجها اكبر من اجزائها مستقلة.

٤. ويهتم المدخل الاخير باهمية العوامل البيئية المحيطة في عمل المنظمة، ويحاول التعرف على دورها في علاقة ادارة الموارد البشرية مع الاداء المنظمي.



وفي ادناه توضيح لكل مدخل من هذه المداخل الاربعة الخاصة بدراسة ادارة الموارد البشرية:

### ١. المدخل الشمولي أو مدخل الممارسة الأفضل

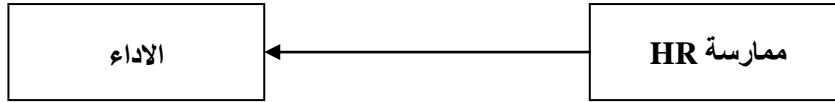
يعتمد مدخل الممارسة الأفضل او المدخل الشمولي (Best Practice or Universalistic) لادارة الموارد البشرية على المبادئ الشمولية التي تفترض بان بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية تكون ملائمة لكل المنظمات (Armstrong, 2009). اي ان هنالك ممارسات أفضل محددة للموارد البشرية سوف تنتج في تعزيز الاداء التنظيمي. وهذا يعني بأن هنالك وصفاً شاملة او طريقة واحدة أفضل (One-best way)، او نمط عام يمكن ان تتبناه المنظمات المختلفة لادارة الافراد والعاملين لديها بغض النظر عن الظروف التنظيمية المختلفة (Hartono, 2010: 46).

ويظهر تأثير هذه الممارسات في تعزيز مواقف وسلوكيات العاملين ، ولذلك يزيد من انتاجيتهم ويعزز من الجودة والكفاءة. وقد حصل الاعتقاد بالمبادئ الشمولية او بمدخل الممارسة الأفضل في ادارة الموارد البشرية على الدعم التطبيقي من قبل دراسات الباحثين، اذ يشير بعض الباحثين الى ان الاختلاف بين المدخل الشمولي والمدخل الموقفي (لاحق الذكر) يتمثل بكون الاول قد حصل على الدعم التجريبي الذي يدعم افكاره (Beardwell et al., 2004: 56). ويتطلب هذا المدخلين خطوتين اساسيتين، في الخطوة الاولى ليجب القيام بتحديد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية المهمة.

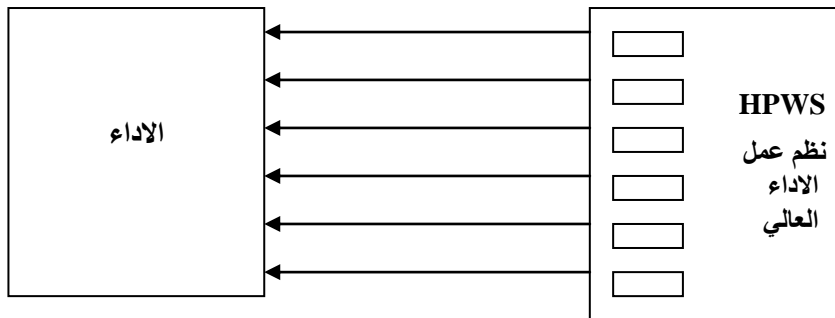
ولعل من الجدير بالإشارة، بانه ليس جميع ممارسات الموارد البشرية هي ذات طبيعة الاستراتيجية ، ومع هذا فان الباحثين حددوا سبع ممارسات استراتيجية وهي: فرص التطوير الداخلي، والتدريب الرسمي، وتقويم الاداء، والمشاركة بالارباح، والامن الوظيفي، ونظام صوت العاملين والتعريف الوظيفي. واما الخطوة الثانية ، فأنها تتضمن ربط الممارسات الفردية بالاداء التنظيمي (Delery & Doty, 1996: 805). ويمكن توضيح المنظور الشمولي (الممارسة الأفضل) من خلال الشكل (5).

شكل (5) المنظور الشمولي "الممارسة الأفضل" في دراسة ادارة الموارد البشرية

ممارسة موارد بشرية أفضل



مجموعة ممارسات موارد بشرية أفضل



Source: Martí'n , Romero ,& Sa ´nchez, 2005b , 642

- تأخذ نماذج الممارسة الأفضل العديد من الأشكال ، وكما يلي:
١. بعضها يناصر قضية وجود مجموعة شاملة من ممارسات الموارد البشرية التي يمكن ان تعزز من اداء كل المنظمات التي تقوم بتطبيقها (e.g., Pfeffer, 1998).
  ٢. هنالك نماذج اخرى ركزت على نماذج الالتزام العالي (e.g., Guest, (High-commitment models) (2001).
  ٣. اخرى اهتمت بممارسات الاحتواء العالي (e.g., Wood, 1999) (High-involvement practices)، والتي تعكس افتراضات اساسية تفيد بأن الالتزام القوي بالاهداف والقيم التنظيمية، سوف يعزز من الميزة التنافسية.
  ٤. ونماذج اخرى ركزت على ما يسمى بنظم عمل الاداء العالي (e.g., Applebaum et al., 2000) (High-performance work systems).
- على الرغم من النتائج القوية للتطبيق لمدخل الممارسة الأفضل، الا انه قد تعرض الى عدة انتقادات من قبل الباحثين (Ehnert, 2009: 104)، من بينها:
١. يشير (Purcell, 1999) بان افتراضات مدخل الممارسات الأفضل او المدخل الشمولي لا تتوافق مع النظرة المستندة على الموارد (RBV)، التي تركز على الموجودات غير الملموسة والمتضمنة الموارد البشرية التي تسمح للمنظمة بأن تتنافس بشكل افضل منافسيها.
  ٢. لقد طرح (Purcell, 1999) تساؤل يفيد كيف يمكن لشمولية الممارسة الأفضل ان تطبق على جميع المنظمات مع الاخذ بالاعتبار بان هنالك فقط بعض الموارد والاجراءات التي تتصف بالاهمية بسبب ندرتها وصعوبة تقليدها وقيمتها العالية؟ واذا اخذت النظرية الموقفية بالاعتبار، فان المدخل الشمولي لا يأخذ بالحسبان دور العلاقات التفاعلية بين المنظمات وبيئتها.
  ٣. ويشير (Becker et al., 1997) بان ممارسات الموارد البشرية الأفضل هي ذات خصوصية عالية، ويجب ان تفصل بشكل دقيق لتكون متلائم مع موقف الافراد في المنظمة لغرض تحقيق النتائج المثالية.
  ٤. يعتقد بعض الباحثين بان فكرة الممارسات الأفضل ، قد تكون ملائمة بشكل اكثر لتحديد المبادئ الاساسية لاختيار الممارسات، وليس لتحديد الممارسات نفسها (Armstrong, 2006: 54). او في الاقل لتحديد الممارسات المناسبة (Good Practices)، وليس الممارسات الأفضل (Armstrong, 2009: 35).

## ٢. المدخل الموقفي أو مدخل الملائمة الأفضل

- على العكس من المدخل الشمولي او مدخل الممارسة الأفضل، فان مدخل الملائمة الأفضل (Best-fit)، يتبنى المدخل الموقفي في توضيح افكاره والذي يركز على الملائمة مع الظروف المحيطة بالعمل وبشكل خاص استراتيجية الأعمال. وقد حصل هذا الربط بين الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية على اهتمام واسع من قبل باحثين المدرسة الموقفية.
- يدعي المدخل الموقفي كذلك بأن تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية يعتمد على المتغيرات السياقية مثل الاستراتيجية (Hartono, 2010: 47). وقد ربط (Sisson & Storey, 2000) هذه العوامل السياقية مع استراتيجية الأعمال وملائمة ادارة الموارد البشرية في ثلاث مجالات. المجال الاول يربط ادارة الموارد البشرية بالمرحلة المختلفة من دورة حياة الأعمال، اما المجال الثاني فانه يربط ادارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات والهياكل المختلفة. في حين ان المجال الثالث يربط ادارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال المختلفة.
- ووفقاً لرأي الباحثين فإن نموذج الملائمة الأفضل يأخذ بالاعتبار بشكل كبير تحقيق الملائمة الخارجية والملائمة الداخلية. الملائمة الخارجية تعني بان استراتيجية الموارد البشرية تتلائم مع مطالب استراتيجية الأعمال، اي بعبارة اخرى وجود حالة من الترابط بين استراتيجية الأعمال واهداف الافراد العاملين في المنظمة (وهذا ما يطلق عليه احياناً بالتكامل العمودي). اما الملائمة الداخلية فأنها تعني بان سياسات وانشطة الموارد البشرية تتلائم مع بعضها البعض بحيث تكون كتلة متكاملة (وهذا ما يطلق عليه بالتكامل الافقي). وتمثل حالة الملائمة والمطابقة بين استراتيجية أعمال المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية الفكرة الجوهرية لنموذج الملائمة الأفضل (Torrington et al., 2008: 37).

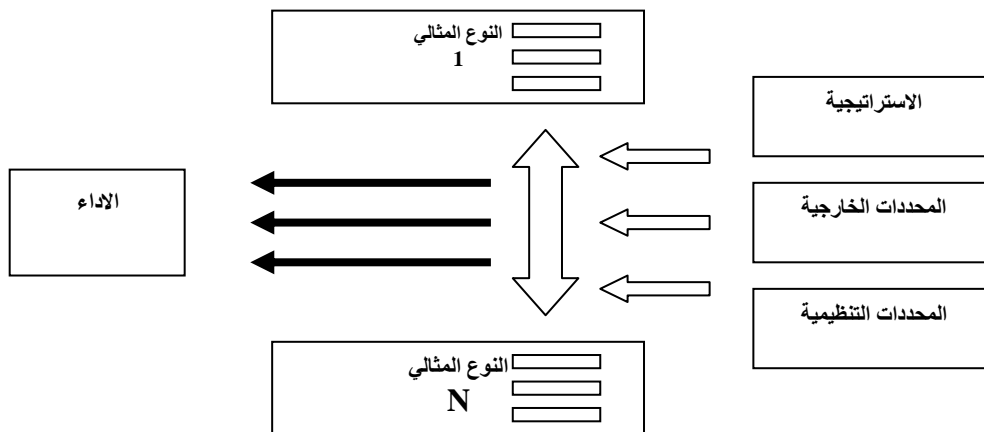
- و قد تعرض هذا النموذج ايضاً الى انتقادات عدة من بينها ما يأتي :
١. أنه يعتمد على افكار الصياغة الرشيدة والرسمية للاستراتيجية بدلاً من اعتماده على مدخل الصياغة الطارئة للاستراتيجية.
  ٢. انه يتعامل مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال اعتماد الطريقة الواحدة اي ان ممارسات الموارد البشرية ترتبط مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال طريق واتجاه واحد.
  ٣. انه يعتمد على تبسيط الحقيقة التنظيمية فمثلاً يسعى الى ربط متغير مهيم في البيئة الخارجية (مثل التنافس على الكلفة او الابداع او الجودة)، مع متغير داخلي اخر (مثل ادارة الموارد البشرية) ، لذلك فانه يميل نحو اعتماد الخطية في تفسير الظواهر.
  ٤. جلب افتراض التكامل في هذا النموذج الانتقاد معه لان تحقيق التكامل والملائمة يتطلب من قسم الموارد البشرية اعادة تعديل السياسة المتبعة واعادة تعديل سلوك العاملين وبما يتلائم مع طبيعة الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة (Armstrong, 2006: 46).

### ٣. المدخل التشكيلي أو مدخل الحزمة الأفضل

لاحظ (Delery and Doty) (1996) وجود العديد من الانتقادات والاشكالات التي تشوب المدرسة الموقفية في دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وقد اقترحا فكرة المنظور التشكيلي (Configuration Perspective)، او ما يطلق عليه بمدخل الحزمة الافضل (Best Bundles). يركز هذا المنظور على الكيفية التي ترتبط بها الانماط الفريدة والمختلفة او التشكيلات للمتغيرات المستقلة المتعددة ، مع المتغير المعتمد عن طريق السعي لتحديد فئات "حالة مثالية" لا ترتبط فقط باستراتيجية المنظمة، بل ترتبط ايضاً باستراتيجية الموارد البشرية (Ehnert, 2009: 107). اي ان هنالك مجموعة خاصة من الافعال والممارسات التعزيزية المتبادلة التي يكون تأثيرها اكبر من تأثير اجزاءها (Hartono, 2010: 69).

يتمثل الاختلاف الجوهرى بين المدخل الموقفي والمدخل التشكيلي بوجود تفاعلات ذات مرتبة عليا ، وتأثيرات تداوية غير خطية يمكن ان تنتج في تعظيم اداء المنظمات (Delery & Doty, 1996: 808). ولقد لاحظ (Marchington and Wilkinson) (2002: 222)، بان النقطة الاساسية حول المنظور التشكيلي، تتمثل بانه يبحث عن مجموعة متسقة من ممارسات الموارد البشرية التي تعظم حالة التكامل الافقي ومن ثم تربط هذه ببدائل التشكيلات الاستراتيجية من اجل تعظيم التكامل العمودي. عليه ، وبمنظورنا أن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وفقاً للنظريات التشكيلية تتطلب من المنظمة ان تطور نظام موارد بشرية يحقق كل من التكامل الافقي والتكامل العمودي، من خلال تحديد نظم لادارة الموارد البشرية تتصف بكونها مختلفة ولكنها متساوية الكفاءة، ويمكن ان تؤثر في الاداء التنظيمي. والشكل (٦) يوضح طبيعة عمل المدخل التشكيلي في دراسة ادارة الموارد البشرية.

شكل (٦) المنظور التشكيلي "الحزمة الافضل" في ادارة الموارد البشرية



Source: Martín Alcazar , Romero Fernández , Sánchez Gardey, 2005b :643





#### ٤. المدخل السياقي أو مدخل البيئة الملائمة

يقدم المدخل السياقي (Contextual Approach) تحولا مهما في وجهة النظر الخاصة بتحليل ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وبشكل لا يشبه المداخل السابقة، فإنه يقدم توضيح وصفي وشامل من خلال نموذج واسع قابل للتطبيق في بيئات مختلفة تضم خصوصيات لمجالات صناعية وجغرافية عديدة: (Martín-Alcazar et al. 2005: 637).

يسعى هذا النموذج الى دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من منظور واسع يحل (SHRM) داخليا ويحلل ايضا سياقا ثقافيا، والاجتماعي، والاقتصادي، والمؤسسي، والشريعي، والتكنولوجي والتنافسي (Brewster, 1999). وتتمثل المساهمة الاساسية لهذا المدخل باعادة النظر بالعلاقة بين (SHRM) وسياقها باعتماد المنظور الكلي.

أن العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وبينتها تتصف بكونها ذات طبيعة تبادلية، وهذا يعني بان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لا تتأثر فقط عن طريق سياقها الذي تعمل فيه ولكن ايضا هي تسهم في تشكيل والتأثير على هذا السياق (Paauwe, 2004). ويحاول هذا النموذج ان يقدم توضيح معقد اكثر حول ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية عن طريق التركيز ليس فقط على الاداء ولكن ايضا على التأثير المتبادل بين (SHRM) وبينتها الخارجية وسياقها التنظيمي. وتتصف العلاقات بين المتغيرات وفقا لهذا المدخل بكونها متكاملة في نظام موحد يعتمد المستوى التنظيمي كمستوى للتحليل (Martín-Alcazar et al. 2005: 638).

ففي هذه الحالة، أن مؤيدي هذا المدخل يتبعون افتراضات متعددة تميزهم عن اولئك في المداخل الثلاث السابقة، هي:

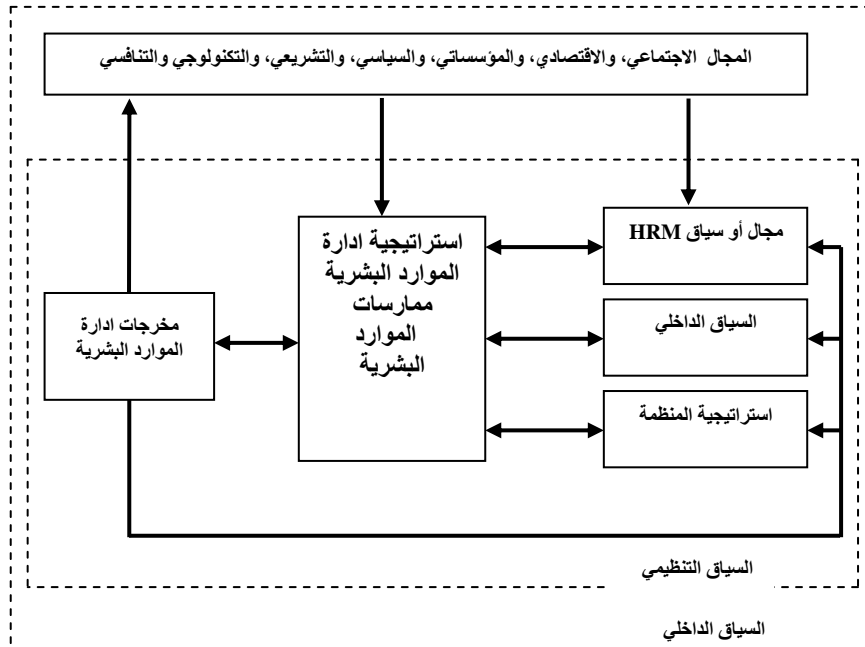
١. اعتماد فكرة واسعة لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاتضمن فقط المنظمة بل تشمل الحكومات، والمجتمعات، والاقطار.

٢. انه يأخذ بالحسبان ايضا بأن الاهداف التنظيمية يمكن ان تكون ضارة للمنظمات او للمجتمع.

٣. يفترض بان الاطراف المختلفة في المنظمات يمكن ان تكون لها مصالح وفوائد مختلفة..

يشير (Martín-Alcazar) وزملاءه (2005) بان المدخل السياقي ينتقد العديد من افتراضات الاطر النظرية المثالية والرشيده، ويعتمد على قاعدة فكرية تقترب من الادبيات الخاصة بالعلاقات الصناعية. ومن الناحية المنهجية، فإن هذا النموذج ذو طبيعة وصفية بشكل كبير ويستخدم القليل من الاساليب الاحصائية لغرض عرض نتائجه في الدراسات (Ehnert, 2009: 108). اما اساسه النظري فإنه يختلف عن باقي المداخل، ويعتمد بشكل اساسي على المدخل البريطاني في العلاقات الصناعية (Martín-Alcazar et al. 2005: 645). والشكل (7) يقدم توضيح للمنظور السياقي.

شكل (10) المنظور السياقي في ادارة الموارد البشرية



Source: Martín Alcazar, Romero Fernández, Sánchez Gardey, 2005b:644

تاسعا: استنتاج نهائي



تمثل فلسفة إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي بوصفها وظيفة تذهب الى ما وراء مسؤولية المدراء التنفيذيين للموارد البشرية ، لتضع بالاعتبار دور كل المدراء الآخرين، وخاصة مدراء الأنشطة الرئيسية للمنظمة كمدراء آخرين للموارد البشرية كل حسب موقعه، ودورها في المسؤولية الهرمية للتنظيم. ووفقا للمنظور الاستراتيجي أن إدارة الموارد البشرية ستكون بمثابة نظم (HR Systems) متطورة ومنهجة متعددة الأبعاد مكونة من العناصر التي يمكن ان تجمع في أساليب مختلفة للحصول على عدد لا نهائي من التشكيلات الممكنة لتحقيق التفوق التنظيمي. فالفكرة الرئيسية تتمثل أساسا بتحديد أنظمة لإدارة الموارد البشرية "نموذجية - معيارية" غير مثالية ، لا تعكس بالضرورة الظاهرة الملموسة بشكل تجريبي. ففي هذه الحالة ، يطلب تطبيق المدخل المناسب في إدارة الموارد البشرية تستند فلسفته على افتراضات عدة ، وهي :

١. أفترض أن أنظمة إدارة الموارد البشرية النموذجية- القياسية يجب ان تكون متناسقة داخليا ومتفقة مع البيئة التنظيمية للمنظمة.
٢. أفترض أن العلاقة بين أنظمة الادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي هي بمثابة اعتمادية تبادلية تداوية ، بدلا من كونها ذات طبيعة خطية مباشرة قد تتوسطها وتتداخل معها متغيرات أخرى.
٣. أفترض أن وظيفة الموارد البشرية معقدة ذات نظام تفاعلي
٤. أفترض ان فكرة الممارسات الافضل مرفوضة ، ويجب ان تستبدل بفكرة الحزمة الافضل، وبالاعتماد على مبادئ التفكير النظمي للتساوي التي تفترض بان مجموعات مختلفة من ممارسات الموارد البشرية يمكن ان تفقد الى نفس النتائج التنظيمية، ولذلك فإنها متساوية الكفاءة

### المصادر المعتمدة

1. Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2004). Human resource management: a contemporary approach. Fourth Edition, Prentice Hall.
2. Leopold, J. & Harris, L. (2009). The Strategic Managing of Human Resources. Harlow:Prentice Hall
3. Torrington , D., Hall , L., Taylor , S. and Atkinson , C. (2008) Fundamentals of human resource management: managing people at work. Harlow: Pearson Education.
4. Senyucel, Z. (2009). Managing the human resource in the 21st century. Ventus Publishing ApS.
5. Langbert, M. (2002) "Continuous improvement in the history of human resource management", Management Decision, Vol. 40 Iss: 10, pp.932 – 937
6. Storey, J. (1995) (ed.) Human Resource Management: A Critical Text, London: Routledge.
7. Long, Y. (2009). The impact of Information technology on the HR function transformation. Unpublished Thesis, University of Twenty,
8. Conner J. Ulrich D. (1996). "Human Resource Roles: Creating Value Not Rhetoric" Human Resource Planning September, P.38-49.
9. Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies, 24(5): 503-521.
10. Peters, T. J. & R.H. Waterman , (1982), In Search of Excellence. New York: Harper and Row.
11. Legge, K. (1995). Human resource management: Rhetorics and realities. London: Macmillan Business.
12. Storey, J. (1992). Developments in the management of human resources. Oxford: Blackwell.
13. Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspective for strategic humanresource management. Journal of Management, 18(2): 295-320.
14. Wright, P. (1999). Introduction: strategic human resource management research in the 21 st century. Human Resource Management Review, V.8, N.3, P. 187-191.
15. Lee, A. (2011). Understanding Strategic Human Resource Management Through the Paradigm of Institutional Theory. International Employment Relations Review, Vol 17 No 1, P.65-74.



16. Inyang, B. J. (2010). Strategic human resource management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization. *International Bulletin of Business Administration*, 7, 23-36.
17. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
18. Bateman, T. S. & Zeithaml, C. P. (1993). "Management: function and strategy." 2nd Edition. *Bur Ridge, Illinois: Irwin*.
19. Mathis, L. & Jackson, J. (1999). *Human Resource Management 9<sup>th</sup> edition*. Texas: south-western College Publications
20. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page.
21. Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
22. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-5](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-5)
23. Ulrich, D., & Lake, D. 1991. Organizational capability. *Creating competitive advantage. Academy of Management Executive*, 7: 77-92.
24. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005) *Human Resource Management*. Harlow: Financial Times.
25. Schuler, R.S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 2(1): 18-32.
26. Armstrong, M. (2008) *A Handbook of Human Resource Management Practice, 10 EDITION*, London: Kogan Page.
27. Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of human resource management. *Personnel Management*, 15(5), 3-8.
28. Dyer, L. (1985). Strategic human resources management and planning. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-30). Greenwich. CT: JAI Press.
29. Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/Human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447-488. <http://dx.doi.org/10.1111%2Fj.1744-6570.2000.tb02418.x>
30. Winne, S. & Sels, L. (2003). *HRM and Performance: research without theory? A literature review*. Research Report, 0333.
31. Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1999) Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, in: R. S. Schuler & S. E. Jackson (Eds) *Strategic Human Resource Management*, pp. 4-28?
32. Muger, A. (2004). *Managing human resources on six dairy farms in Michigan: a resource-based perspective*. Unpublished Thesis, Michigan State University.
33. Guest, D.E. (1997) *Human Resource Management and Performance: A review and research agenda*. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
34. Mowday, R. (1985). Strategies for adapting to high rates of employee turnover. *Human Resource Management*, 23, 365-380.
35. Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 1999(10), 1-18.
36. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.



37. Barney, J. & Clark, D. (2007), Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press
38. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
39. Hartono, A. (2010). An investigation into strategic human Resource management in Indonesia: A grounded research approach. Unpublished Dissertation, Murdoch University.
40. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
41. Pfeffer, J., (1998), *The Human Equation: Building Profits By Putting People First*, Boston, MA:Harvard Business School Press.
42. Guest ,D.(2001).Human Resource Management :When research confronts theory. *International Journal of Human Resources Management*. 12(7), 1092-1106.
43. Wood, S. 1999. Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1: 367-413.
44. Appelbaum, E., Bailey T., Berg P., and Kalleberg A. (2000). *Manufacturing Advantage. Why high performance work systems pay off*. Itacha, Cornell University Press
45. Martín Alca'zar F, Romero Ferná'ndez PM, Sa'nchez Gardey G (2005b) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *Int J Hum Resource Manage* 16(5):642
46. Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management : A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Springer Dordrecht Heidelberg, London New York
47. Purcell, J. 1999. 'High commitment management and the link with contingent workers: implications for strategic human resource management' . *Research in Personnel and HumanResources Management*, Vol. 4, 239-257.
48. Fombrun, N.M. Tichy and M.A. Devanna (1984) *Strategic Human Resource Management*, p. 35. New York: John Wiley and Sons, Inc.
49. Schuler and S.E. Jackson (1987) 'Linking competitive strategies with human resource management practices', *Academy of Management Executive*, No. 3, August, P. 209
50. Sisson, K & Storey, J 2000, *The realities of human resource management: Managing the employment relationship*. Philadelphia: Open University Press.
51. Marchington, M. and Wilkinson, A. (2002) *People Management and Development*. (2nd ed) London, CIPD
52. Brewster, C. (1999) 'SHRM: The Value of Different Paradigms', *Management InternationalReview*, 39(3): 45–64.
53. Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford: Oxford University Press.



## philosophy study of human resources management in strategic perspective

### Abstract

This paper discusses the subject deeply in human resource management, with intellectual and philosophical in modern administrative thought. The focus of the target on the identification of the strategic concept of human resource management practices in business organizations. It studied the scientific concept, in terms of how it has been the shift from personnel management, and to human resources management, and then to HR management strategy. The research has included extensive serious discussions about the nature of the changes, and how to determine the nature and content of the strategic perspective of human resources management in the changing and volatile world of business. It was also the explanation and clarification theoretical philosophies that came in various previous studies, and identify paths in the adoption of appropriate intellectual entrance appropriate in the management of human resources in the organizations of the third millennium. The paper included topics enormous focused mostly on substance philosophical human resources management and research interests in addressing the fundamentals of the roots of human resource management and its relation to shifts ongoing change, the shift from managing people to managing human resources, the transition from human resource management to human resource management strategy, strategic perspective human resources management, philosophies theory in the study of strategic human resource management, and the entrances to the study of human resources management strategy. And it has concluded the paper to the conclusion that a philosophy of human resource management perspective strategic as a function goes beyond the responsibility of executives for human resources, to put into consideration the role of each other managers, especially managers main activities of the organization as managers other human resources, each according to its location, and its role in responsibility hierarchical organization.

According to the strategic perspective that human resource management systems will serve as a sophisticated systematic multi-dimensional composed of elements that can combine in different ways to get an infinite number of possible configurations to achieve organizational excellence. The main idea is to basically select systems for human resources management "model - a standard" is perfect, do not necessarily reflect the concrete phenomenon experimentally.

**Key Words:** strategic human resource management, personnel management, human resources study philosophy in organizations, entrances to study the management of human resources strategy, organizational excellence through human resources, the standard model and in human resource management.