

نگرش مبتنی بر پیچیدگی منابع: مفاهیم ضمنی برای نظریه و عمل در مدیریت راهبردی منابع انسانی

باری. آ. کالبرت

ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، سعیده امید

چکیده

در این مقاله مفاهیم ضمنی برای تحقیق و اقدام در زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM) با نگرش مبتنی بر منابع (RBV) با بطن و توسعه سیستمهای زنده و پیچیده را مدنظر قرار می‌دهیم. این کار را با شرح مفاهیمی از پیچیدگی مربوط به دیدگاه مبتنی بر منابع انجام داده و دیدگاه مذکور را با ملحوظ نمودن دیدگاههای بحرانی و حساس، اما سخت و مشکل مشترک قابل تشخیص در متون راهبردی دیدگاه مبتنی بر منابع بطن می‌دهیم. چارچوبی تلفیقی و یکپارچه برای مدیریت راهبردی منابع انسانی با طرح مجموعه کاربردی از اصول در سطح مناسبی به صورت انتزاعی سیستم منابع انسانی ارائه می‌شود.

SHRM از طریق متون مربوط به این حوزه ادامه دارد (Delery, 1998; Snell, Youndt & Wright, 1996; Ulrich 1997a).

چارچوبهای غنی یکپارچه، به تمرکز و سازماندهی تلاشهای تحقیقاتی کمک می‌کند و امور مدیریت منابع انسانی را قادر به ایجاد یک نظم و ترتیب درست می‌نماید (Ulrich 1997b).

SHRM بر پایه دو ادعا و تأکید اساسی و بنیادین درخور پیش‌بینی است. نخست ایده‌ای که منابع انسانی هر سازمان دارای اهمیت راهبردی حساس و بحرانی هستند که مهارت‌ها، رفتارها و تعاملات کارکنان دارای توان بالقوه‌ای جهت تهیه و فراهم آوردن اساس و پایه‌ای برای تدوین راهبردی و ابزاری برای اجرای آن هستند. دوم این باور است که

اکثر مطالب حوزه SHRM یا مربوط به توصیه و پیشنهاد عملی یا طرح و ارائه داده‌های تجربی است. بدون داشتن نظریه کامل، حوزه SHRM می‌توانست به نوعی افراط در عبارت مربوط به ارتباطات تجربی و / یا توصیه‌ها و تجویزهایی برای اقدام و عمل مشخص شود که در توضیح چرایی وجود این ارتباطات یا الزام وجود آنها ناموفق است. اگر در واقع این انتقاد که حوزه SHRM فاقد یک بنیان نظری قوی است، درست باشد پس این می‌توانست توانایی محققان و پژوهشگران را در استفاده کامل از منابع انسانی در حمایت از راهبرد شرکت به تحلیل برد (Wright & McMahan 1992:29).

از یک دهه پیش، ندای فراخوانی نظری در

فعالتهای مدیریت منابع انسانی هر سازمانی ابزاری برای ایجاد قابلیت راهبردی مجموعه منابع انسانی است.

یک پایه نظری قویتر به تصدیق ادعای نخست می‌تواند کمک کند و آن را به ادعای دوم متصل و تمرکز و اثربخشی تحقیق و اجرای مدیریت منابع انسانی را بهبود بخشد و به سازمانها در دستیابی به اثربخشی بیشتر در زمینه‌های عملیاتی ویژه و خاص کمک خواهد کرد.

نظامنامه و احکام اولیه SHRM، یک پیوستگی طبیعی با نگرش مبتنی بر منابع مزیت رقابتی در حوزه راهبردی دارد (Barney 1991; Grant 1991; Wernerfelt 1984). طرفداران نگرش مبتنی بر منابع می‌گویند که مزیت رقابتی پایدار می‌تواند بر پایه منابع هر سازمانی به وجود آمده و در نتیجه به کارکردهای داخلی هر سازمانی توجه شود. این نگرش تأکید بیشتری بر نقش مدیران در انتخاب، بهسازی و به‌کارگیری منابع یک سازمان و نه منحصراً انتخاب جایگاه رقابتی در محیط عملیاتی دارد.

نگرش مبتنی بر منابع (RBV) زمینه‌ای تلفیقی و یکپارچه یا «پرده پشت صحنه» برای اکثر فعالیتهای در SHRM را در بیش از یک دهه گذشته شکل داده است (Delery 1998; Wright, Dunford & Snell 2001). در حالی که RBV سودمند و مفید بوده و در ارتباط با حوزه SHRM است، دیدگاههایی در مورد آن وجود دارند که محققان آن را بحرانی و حساس، اما سخت و مشکل در مورد تحقیق و اجرا فرض کرده‌اند. در این مقاله، RBV را با در نظر گرفتن جنبه‌های مشکل از دید جمعی و گروهی بسط می‌دهیم (Kauffman 1992; Kelly 1994).

پیچیدگی به‌سان یک حوزه تحقیق شامل مطالعه

سیستمهای تطبیقی پیچیده‌ای می‌شود که به اشکال متعددی نمایان و ظاهر می‌شوند مثل اقتصاد، اکو سیستمها، سیستمهای ترمودینامیکی یا طرح و شمای ژنتیک به وجود آمده به وسیله رایانه. خصوصیات تعریف شده چنین سیستمهایی عبارت از آن است که آنها ترکیبی از تعداد زیادی از کارکنان با ارتباطات خطی و غیرخطی بوده، خصوصیات بارز و ترتیب آنها را نمایش می‌دهند.

هدف نگارنده مقاله، در نظر گرفتن مفاهیم ضمنی تحقیقاتی و اجرایی در SHRM با بسط سیستمهای زنده پیچیده با نگرش مبتنی بر منابع RBV است. بنابراین، با شرح مفاهیمی از پیچیدگی بسیاری از جنبه‌های مهم و حساس اما مشکل RBV، این کار صورت می‌پذیرد. چند مورد از این جنبه‌های مشکل را می‌توان ابهام علی و سببی قلمداد کرد.

پیچیدگی اجتماعی و منابع در سطح سیستم، به صورت آشکار دعوت به یک نگرش پیچیده‌تر با نزول کمتر نسبت به سازمانها می‌کنند. این به دو دلیل مفید است: نخست به ما امکان می‌دهد RBV را به طریقی از نو چارچوب بندی کنیم که تعدادی از جنبه‌های مهمتر راهبردی را بپذیرد. دوم، زمینه‌ای برای ادغام و تلفیق دیدگاه و نگرش پیچیدگی با طرق اصلی نظریه پردازی در SHRM را طرحریزی می‌کند. نگارنده مقاله یک چارچوب یکپارچه تلفیقی برای SHRM ارائه می‌دهد که به کارگیری اصول پیچیدگی در سطح مناسبی از انتزاع در سیستم منابع انسانی را مجاز می‌سازد.

عوامل مؤثر و اساسی در تهیه مقاله

رایت و همکاران (۲۰۰۱) می‌گویند که دیدگاه مبتنی بر منابع، نقشی کلیدی در مشروعیت بخشیدن به ارتباط مدیریت منابع انسانی با تحقیق راهبردی ایفا

مطرح می‌شوند. پس از این برخی از وجوه اساسی پیچیدگی را توضیح می‌دهیم و از اصول سیستمهای زنده از پیچیدگی برای آگاهی یافتن از سطح اصول معماری سیستم منابع انسانی استفاده می‌کنیم. مقاله با تعدادی ایده جهت تحقیق در آینده خاتمه می‌یابد.

قلمرو کاربردی: SHRM

در این بخش به اختصار برخی از پرسشهای اساسی در SHRM بر ضد زمینه تلفیق RBV در راهبرد شرح داده می‌شود. سپس دو مفهوم به صورت مستقل در SHRM مطرح می‌گردد - به خصوص ایده‌های مربوط به سبکها و طرق نظریه پردازی در تحقیق مدیریت منابع انسانی و سطوح انتزاع و تجرید در سیستم منابع انسانی که محققان مطرح کرده‌اند می‌پردازیم.

تلفیق این دو مفهوم، زمینه‌ای برای بسط تحقیقات مربوط به دیدگاه مبتنی بر منابع و مدیریت راهبردی منابع انسانی را از طریق پیچیدگی فراهم خواهد ساخت.

پرسشهای اساسی در SHRM

تحقیق در مورد مشارکت و سهم منابع انسانی (کارکنان) و مدیریت منابع انسانی (اقدامات) در اثربخشی سازمانی در مجموعه گسترده‌ای از سؤالات نشان داده می‌شود: تأثیر فعالیتهای منابع انسانی بر توسعه منابع انسانی یک شرکت چیست؟ کدام یک از فعالیتهای منابع انسانی منجر به عملکرد سازمانی بالاتر و بهتر می‌شود؟ تا چه حدی آن به راهبرد شرکت بستگی دارد؟ چگونه هر شرکتی می‌تواند اطمینان یابد که فعالیتهای منابع انسانی آن با راهبردهایش تناسب دارد؟ چگونه مطمئن می‌شویم که فعالیتهای منابع انسانی به صورت انفرادی یا دیگری متناسب بوده یا حتی با فعالیت

کرده است. با توسعه و بسط این دیدگاه با استفاده از ذره‌بین پیچیدگی، در این مقاله دو نتیجه‌گیری پیشنهاد می‌شود که مربوط به SHRM هستند پیشنهاد نخست این است که برخی از جنبه‌های مشکل تحقیق دیدگاه مبتنی بر منابع / مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق رویکرد ما نسبت به آنها و مسیر مربوط به آن سخت می‌شوند. برای مثال هنگامی که می‌کوشیم تا تعاملات علی پیچیده در هر نظام اجتماعی سازمان را بر طرف و رها سازیم ابهام علی و سببی فقط مشکل ساز می‌شود. اگر بپذیریم که ویژگیهای پیش‌بینی ناپذیر بودن و فوریت، وجوه کلیدی سیستمهای پیچیده هستند، تمرکز ما از آزمودن تأثیرات اقدامات منابع انسانی به صورت مجزا (مثل فنون جذب و استخدام، روشهای پرداخت) به سمت ملاحظه فرایندهایی تغییر جهت می‌یابد که عناصر سیستم اجتماعی (مثل قصدها و نیات، انتخابها و عملکردهای کارکنان در سیستم) با یکدیگر آمیخته می‌شود و با هم در تعامل هستند. دوم، این مقاله یک راه بالقوه تحقیق در SHRM را با تمرکز بر سیستم منابع انسانی به منزله یک کل به هم پیوسته و مرتبط با نقاط اهرمی مدیریتی تمرکز یافته بر سطح اصول معماری منابع انسانی به نحو اساسی، فراهم می‌آورد.

ادامه این مقاله به این صورت خواهد بود: نخست مروری بر پرسشهای اساسی در SHRM شامل نقش RBV به عنوان یک زمینه تلفیق کننده برای تحقیق مدیریت منابع انسانی می‌شود. سپس یک چارچوب به منظور توضیح شکل کلی تحقیقات موجود در SHRM و فرصتهای بالقوه جهت بسط دامنه مفهومی این حوزه ارائه می‌گردد. برخی از جنبه‌ها و وجود مهم و اساسی، اما مشکل دیدگاه مبتنی بر منابع به اختصار برای تشریح و توضیح هماهنگی آن با دیدگاه پیچیدگی در SHRM

منابع انسانی متناسب است؟ آیا باید سهم و مشارکتهای هر شرکتی بر پایه منابع انسانی همیشه بعد از یک راهبرد مقدم باشد یا می تواند ذخیره و مجموعه مهارتها، دانش و تعاملات سمت و سو و هدف راهبردی را نشان دهد؟

ساختارهای اساسی و تعمق متمرکز بر SHRM در مورد پرسشهای بالا رشد یافته اند: بهترین اقدامات در مقابل تناسب و هماهنگی (Becker & Gerhart 1996)؛ تناسب و هماهنگی افقی و عمودی (Schuler & Jackson 1987)؛ تناسب و هماهنگی در برابر انعطاف پذیری (Wright & Snell 1998)؛ اعمال نظارت در برابر جنبه های فزاینده خلاقیت سیستمهای منابع انسانی (Snell et al 1996)؛ تأثیرات یک متغیره و چند متغیره (Doty, Glick & Huber 1993) و چارچوبهای نظری است. (Delery 1998; Delery & Doty 1996; Lepak & Snell 1999; Wright & McMahan 1992)

آنچه بین همه آنها مشترک است آن است که این کار بر ارتباطات بین فعالیتهای منابع انسانی، مجموعه منابع انسانی و نتایج سازمانی تمرکز دارد. در کانون آن، پرسشهای اساسی راهبردی برای تحقیقات مدیریت منابع انسانی و فعالیت منابع انسانی پرسشهایی مربوط به فرایند هستند که فعالیتها و اقدامات را به ویژگیهای منابع و به نتایج سازمانی گره می زند:

○ چگونه هر سازمانی اطمینان می یابد منابعی که برای حمایت از راهبردهای کنونی تنظیم و مرتب شده اند، قابل تطبیق با راهبردهای جدید بوده و قادر به تأثیرگذاری و نفوذ در سمت گیرهای راهبردی جدید هستند؟

○ چگونه یک سازمان به صورت فعال منابع راهبردی سازمانی و انسانی را برای تغذیه و تقویت

مزیت رقابتی ساخته و مستمراً جدید و روزآمد می کند؟

نگرش مبتنی بر منابع: یک زمینه تلفیقی برای SHRM

این پرسشهای اساسی با استفاده از مجموعه متنوعی از دیدگاههای مربوط به نظریه سازمان شامل نظریه نهادینگی (Wright & McMahan, 1992) نظریه اقتضایی (Lengnick - Hall & Lengnick - Hall 1988) رویکردهای شکلی (Doty et al 1993) تحلیل هزینه تبادل (Jones 1984) و یادگیری سازمانی (Snell et al 1996) تحت آزمون قرار گرفته اند.

غالبترین چشم انداز که اغلب در مورد سایر چارچوبها به کار گرفته می شد، نگرش مبتنی بر منابع شرکت بود. (Barney 1991 1992; Barney & Wright 1998; Lado & Wilson 1994; Snell et al Wright, McMahan & McWilliams 1994)

نگرش مبتنی بر منابع به ساختن یک پل نظری بهره ور بین حوزه های راهبردی و مدیریت منابع انسانی کمک کرده است (Wright et. al 2001) و به عنوان یک پرده پشت صحنه (Delery 1998) یا زمینه تلفیقی در برابر بخش عمده نظری و تحقیق SHRM که ارائه می شود خدمت کرده است.

بر مبنای نگرش مبتنی بر منابع هر سازمانی مزیت رقابتی را نه تنها از طریق تحصیل و کسب بلکه توسعه، ترکیب و به کارگیری اثربخش منابع فیزیکی، انسانی و سازمانی به طریقی ایجاد کرده و بهبود می بخشد که ارزش منحصر به فردی را افزوده و تقلید از آنها برای رقبا مشکل باشد (Barney 1991). اکثر بحثها و استدلالهای مبتنی بر منابع، ریشه در منابع انسانی - مهارتها، دانش، رفتار کارکنان

آشکار تصدیق نمی‌شوند. مفهوم دوم، یکی از سطوح انتزاع و تجرید در سیستم منابع انسانی است که شامل اصول، سیاستها و اقداماتی می‌شود که ساختهای نظری اغلب براساس آنها تنظیم شده، همچنین نوعاً از سوی مؤلفان مربوط تصدیق نمی‌شوند (Schuler, 1996; Becker & Gerhart 1996; Wright 1998). این دو مفهوم مخالف هم به پشت صحنه نگرش مبتنی بر منابع، می‌توانیم مکانی را برای مشارکت ایده‌ها و سهم آنها از پیچیدگی مشخص کنیم. باید توجه شود که این چارچوب در ترسیم و مشخص کردن خطوط کلی تحقیق در این حوزه و تشخیص فرصتها برای پیشرفت سودمندترین است. نگارنده مقاله این ادعا را ندارد که هر جزئی از تحقیق منحصرأ هماهنگ و متناسب با یک سلول یا سلول دیگری از چارچوب است.

طرق و سبکهای نظریه‌پردازی در تحقیق منابع انسانی

دلری و داتی (۱۹۹۶) توضیحات جهانی و همگانی، اقتضایی و شکلی تأثیر اقدامات و فعالیتهای منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را با یک تعریف کمی متفاوت از اقدامات و فعالیتهای منابع انسانی تحت هر یک از آنها تشخیص داده و همسنجی کرده‌اند. وجه تمایز اصلی در بین این گروهها، سطح پیچیدگی سیستم فرض شده از سوی محقق و ظرفیت رویکردهای مختلف تحقیق برای مدلسازی پیچیدگی سیستم است. رویکردهای جهانی توجه اندکی به اثرات متقابل و تعاملی بین متغیرهای سازمانی دارند، یک دیدگاه اقتضایی اجازه دادن به چنین اثراتی را آغاز می‌کند و مکتب شکلی، اثرات تعاملی سیستم را به منزله یک رویداد اساساً مهم در نظر می‌گیرد.

- یا منابع سازمانی - سیستمهای کنترل، امور یکنواخت و سازوکارهای یادگیری - دارند که محصولات ساختارهای پیچیده اجتماعی هستند که در طول زمان ساخته شده‌اند و بنابراین، درک و تقلید از آنها مشکل است. (Amit & Schomaker 1993; Barney 1991, 1992; Conner 1991; Mahoney & Pandian 1992; Oliver 1997; Peteraf 1993).

ارتباط قوی و آشکار با دیدگاه مبتنی بر منابع به دو طریق به حوزه SHRM خدمت می‌کند: (۱) از قبل در مورد نقش منابع انسانی در پرسشهای راهبردی نشأت گرفته از اهمیت تحقیق و اجرا در SHRM، زمینه‌سازی می‌کند و (۲) به تمرکز مرتبطتر بر مدیریت منابع انسانی، مجزا از فعالیتهای منابع انسانی و در جهت تأثیر آنها در منابع شرکت، تشویق و ترغیب می‌کند (Delery 1998; Wright et. al 2001).

با تبعیت و پیروی از آزمون دو چارچوب نظری در SHRM، نگارنده مقاله جنبه‌های ویژه نگرش مبتنی بر منابع را روشن و مشخص می‌سازد که مفاهیم پیچیده‌ای را پیشنهاد می‌کند که می‌تواند در شکل‌دهی مجدد تعدادی از مشکلات و سختیهای مربوط به این رویکرد کمک کند.

ابعاد مربوط به نظریه در SHRM

چارچوب ایجاد شده در اینجا دو مفهوم سودمند ارائه شده در متون SHRM را مطرح می‌سازد. نخست ایده سبکها و طرق ضمنی نظریه‌پردازی، جای گرفته در حوزه SHRM است. دلری و داتی (Delery & Doty 1996) سه سبک و طریقه را تشخیص داده‌اند - همگانی و جهانی، اقتضایی و شکلی - قابل تشخیص از بدنه گسترده پژوهش و تحقیق، اگرچه همیشه از سوی مؤلفان مربوط به طور

دیدگاه جهانی و همگانی - رویکردهای جهانی یا «بهترین اقدام» ادعا می‌کند متغیر معین مستقل - وابسته، مجموعه جمعیت‌های سازمانی را در بر می‌گیرد به این صورت که برخی از فعالیت‌های منابع انسانی همیشه بهتر از سایرین هستند و همه سازمانها باید آنها را بپذیرند (Miles & Snow 1984; Pfeffer 1994). تحت رویکرد جهانی و همگانی «فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی» آنهایی هستند که به طور ثابت منجر به عملکرد سازمانی بالاتر، مستقل از راهبرد سازمانی می‌شوند. مثالهایی از یک چنین اقداماتی عبارت از سیستم‌های آموزش رسمی، تسهیم سود، سازوکارهای صوتی و تعریف شغل هستند. هر کسی ممکن است استدلال کند که اینها با توجه به معنا و مفهوم به کار رفته در جای دیگر در مدیریت راهبردی منابع انسانی، راهبردی نیستند (یعنی به اقتضای راهبرد یا هماهنگی آشکار با راهبرد ویژه‌ای) و ممکن است به سادگی واژه احتیاط را با این معنا به کار برد که آنها به نحو با ثباتی نشان داده‌اند که قادرند عملکرد یک شرکت معین و به‌خصوص را از آنچه ممکن بود، بهتر سازند.

کار در دیدگاه جهانی و همگانی تا حد زیادی فاقد ارتباط با اثرات تعاملی بین متغیرهای سازمانی بوده و به طور ضمنی فرض می‌کند اثرات متغیرهای منابع انسانی افزودنی هستند. یک چنین دیدگاه خطی و تقلیل دهنده به یک سیستم سازمانی، تصور و فکر منابع در سطح سیستم - عاملی مهم در نگرش مبتنی بر منابع - را نادیده می‌گیرد. این طور نیست که گفته شود دیدگاه‌های به دست آمده از طریق چنین رویکردهایی فاقد ارزش هستند بلکه آنها فقط محدود هستند. دلری و داتی (۱۹۹۶) متوجه حمایت تجربی قوی برای دیدگاه جهانی در مورد برخی از متغیرهای فرضی خود شدند.

تحقیق تحت این دیدگاه در تشخیص دادن

جداگانه و مجزای فعالیت‌های منابع انسانی سودمند بوده است که به صورت جهانی قابل درک هستند اما در اکثر موارد مربوط به مدیریت منابع انسانی در مفهوم راهبردی سهمی نداشته است، اگر راهبرد را به معنی اقداماتی در نظر بگیریم که شرکت را در صنعت خود متمایز می‌سازد و آن را به سمت مزیت رقابتی ماندگار هدایت می‌کند. اقداماتی که به صورت جهانی پذیرفته می‌شوند تأثیرات همشکل به جای متمایز بر شرکت‌های رقیب دارند. در چنین وضعیتی، نظریه سازمان که رویکرد بهترین شکلها - بهترین اقدام است نظریه نهادینگی است (Baum, 1996; DiMaggio & Powell 1983) که نیروهای هدایت کننده به سمت یک گرایش و تمایل به «هماندی و یکسانی» در بین شرکتها را توضیح می‌دهد.

دیدگاه اقتضایی - دیدگاه اقتضایی فراتر از ارتباطات علی، خطی و ساده کشف شده در نظریه‌های جهانی است و به تأثیرات تعاملی و متقابل و ارتباطات گوناگون وابسته و منوط به حضور یک متغیر اقتضایی - در اغلب موارد راهبردی سازمان - اجازه می‌دهد. وظیفه محقق، انتخاب کردن یک نظریه راهبردی سازمان و سپس مشخص ساختن این است که چگونه اقدامات انفرادی منابع انسانی در تعامل با آن راهبرد منتج به عملکرد سازمانی بالاتر می‌شود. اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی به اقتضای چگونگی خوب جور شدن آنها با جنبه‌های دیگر سازمان بستگی دارد (برای مثال چه سیاست‌های منابع انسانی به صورت مجزا و جداگانه مناسبترین خواهند بود اگر یک سازمان وادار به تعقیب راهبردی هزینه کم و پایین (کاهش هزینه) شده یا بخواهد در زمینه ابداع و نوآوری محصولی جدید ترغیب و تشویق شود). یک دیدگاه اقتضایی، یک خط علی و سببی از خط مشی‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی به مقیاسهای عملکرد سازمانی کشیده و

دیگر نتیجه مهم آن است که ساخت و آزمودن تعداد زیادی شکل دهی در نوع خود غیرقابل مدیریت است که تحت آن پیچیدگی دنیای واقعی سیستمهای سازمانی بیان می‌شود.

سطوح تجرید و انتزاع در سیستم منابع انسانی

بکر و گرهارت (Becker & Gerhart 1996) در مورد مشخص و روشن ساختن سطح سیاست و خط‌مشی تحت آزمون - اصول منابع انسانی، سیاستها و خط‌مشی‌های منابع انسانی یا فعالیتهای منابع انسانی برای نمونه - بحث و استدلال کرده‌اند که یک رویکرد معمارانه برای درک اثرات اجرای سیستم منابع انسانی بر نتایج سطح سازمان به کار گرفته شود. رایت (۱۹۹۸) این تمایز را سطح تجرید و انتزاع نامیده که در آن منابع انسانی، مفهوم‌سازی شده و سطح محصول برای تسخیر آثار مورد هدف سه مورد دیگر، معمولاً برحسب رفتار افراد، گروهها یا سازمان مفهوم‌سازی می‌شود. تصور و ادراک سطوح انتزاع از تصور و درک سطوح تحلیل در مطالعات سازمان متفاوت است اگرچه هر دوی آنها زمینه‌هایی جهت احتیاط و دقت و اهمیت داشتن از سوی محققان هستند. در جایی که مورد آخری به طور طبیعی و معمول دلالت بر سطح ساختاری ساخت نظری همچون فرد، گروه، سازمان یا صنعت دارد (Rousseau 1985) مورد اول در مورد سطح انتزاع فکری تحت ملاحظه و تعاریف ساخت مربوط است. بکر و گرهارت (۱۹۹۶) می‌گویند که شاید نتایج ترکیبی و دارای تعارض در تحقیق مدیریت منابع انسانی قابل اسناد به سردرگمی و گیجی در تعریف ساختمانندی در بین سطوح تجرید و انتزاع است.

یک مثال تشریحی، این مفهوم را روشن

به تعدیل نمودن اثرات راهبردی اجازه می‌دهد. نگرانی اولیه مربوط به هماهنگی و تناسب عمودی (هماهنگی با راهبردی) به جای تناسب و هماهنگی افقی (فعالتهای منابع انسانی به عنوان یک سیستم متصل و مرتبط و خود تقویت کننده) است. در حالی که این طریقه و سبک، توجه را به سوی تأثیرات بین متغیرها هدایت می‌کند، آثار تعامل داخلی سیستم را نمی‌توان نگرانی مرکزی و اصلی قلمداد کرد.

دیدگاه شکلی - مکتب شکلی در مطالعات سازمان از اصل کلیت تحقیق و پرسش پیروی می‌کند و به نحوه وابستگی الگوهای متغیرهای چندگانه مستقل با یک متغیر وابسته معین مربوط است (Meyer Tsui & Hinings 1993; Miller & Friesen 1984). محققان ابعاد مختلفی از سازمانها مثل راهبردها، ساختارها، فرهنگها و فرایندها را به صورت سنخ‌شناسیهای انواع ایدئال و به کارگیری انواعی از آنها به منزله متغیرهای مستقل گردآوری می‌کنند. این ورای رویکرد اقتضایی است که در آن محققان از قبل تحت تأثیر به کارگیری انتزاعی مجموعه‌ای محدود از مفاهیم ساختاری - تمرکز و رسمیت یافتن، برای مثال - و سنجش و اندازه‌گیری ارتباطات آنها با مجموعه محدودی از مفاهیم موقعیتی انتزاعی مثل اندازه و عدم اطمینان فناوری هستند (Mayer et. al. 1993: 1175). یک نگرش شکلی بر الگوهایی از فعالیتهای منابع انسانی تمرکز می‌یابد که با همدیگر یک سازگاری و ثبات کلی را در داخل شکل می‌دهند (یعنی اثرات آنها اساساً تقویت کننده هستند) و یک همبستگی بین آن الگوها و عملکرد سازمانی ترسیم می‌کنند (Doty & Gick 1994).

مزیت حاصل از دیدگاه شکلی این است که تأثیرات تعاملی سیستم را تصدیق می‌کند - که کل ممکن است بیشتر یا کمتر از مجموع اجزای آن باشد.

می‌سازد. هر سازمانی ممکن است اصل هدایت کردن منابع انسانی را بپذیرد که «مشارکت مشاغل در تمامی جنبه‌های کسب‌وکار در موفقیت ما مهم و اساسی است». در رویکردی معمارانه، این اصل به منزله راهنمایی در تنظیم خط‌مشی‌ها و اقدامات کمتر انتزاعی خدمت خواهد کرد. سطح بعدی، گزینه‌های مختلف خط‌مشی منابع انسانی متناسب و قابل به کارگیری به‌سان عمل‌کننده در جایگاه اصول هدایت‌کننده را در برمی‌گیرد که در این مثال سیستم‌های کاری مبتنی بر تیم، سازوکارهای حل مسئله، مدیریت کتاب باز، پرداخت تشویقی، فرایندهای جامع و گسترده ارتباطات یا سیستم‌های پیشنهادها می‌تواند باشد. هنگامی که سیاست‌های مناسب انتخاب می‌شوند، سازمان از بین آرایه‌های مربوط به اقدامات و فعالیتهای منابع انسانی، ابزارهای ویژه برای اجرای آن سیاستها انتخاب می‌کند. دایره‌های کیفیت یا تیمهای نظارت کیفی فراگیر، طرحهای جبران خدمت و مزایای متغیر، تسهیم و مشارکت در سود، یا قطعه‌کاری (تمامی انواع پرداخت تشویقی)، خبرنگارها، نمایشگاههای یادگیری یا گردهماییهایی در سالن شهر جهت برقراری ارتباط - همگی اقدامات و فعالیتهای منابع انسانی هستند که سازمان آنها را اعمال می‌کند و به کار می‌بندد و با سطح سیاست و خط‌مشی و اصل هدایتگری در این مثال تنظیم می‌شوند.

محصول مربوط، اندازه‌ای است که رفتار، یا اثر رفتار حاصل و منتج از فعالیتهای و اقدامات را توضیح می‌دهد. رفتار در این مورد خاص را با سطح عمومی شرکت، سطوح مشارکت در تمرینهای حل مسئله یا ارائه دانش کسب‌وکار از سوی کارکنان می‌توان ارزیابی کرد، تأثیرات رفتار از طریق تعداد مسائل حل می‌شود، بهره‌وری، ضایعات و تلفات یا پرداختیهای جبرانی منتج از عملکرد شرکت اندازه‌گرفته می‌شود.

دسترسی به فهرست اقدامات جدید در یک سازمان به خصوص منوط به زمینه و تاریخ خاص آن، اقدامات موجود و، سبک مدیریت و جو روابط کاری دارد که همه این عوامل احتمالاً فهرست گزینه‌ها را بسط داده یا محدود می‌کنند. اگر در مورد سازمانی که ارتباط خصوصت‌آمیز با نیروی کار خود دارد که حاصل تاریخچه طولانی چانه‌زنی سخت با اتحادیه است، این احتمال را سراغ نداریم که سازمان مذکور بتواند به‌نحو موفقیت‌آمیزی تیمهای حل مسئله توأم با همکاری و تشریک مساعی را به کار بندد، حداقل بدون طی مراحل و گامهایی در وهله نخست برای ترمیم جو سازمانی احتمال نمی‌رود. ملاحظات مربوط به زمینه‌های خاص و منحصر به فرد سازمان و وابستگی مسیر، وجود حساس و مهمی در نگرش مبتنی بر منابع هستند.

سطوح انتزاع و طرق نظریه‌پردازی: محدودیتها و فرصتها

چارچوب ارائه شده در این مقاله، مفاهیم انتزاع و طرق نظریه‌پردازی به منظور ملحوظ کردن سطوح متعارف نشانی داده شده و از طریق هر سبک و طریقه و مشخص ساختن فرصتها برای بسط این ایده‌ها با همدیگر را ترسیم می‌کند. رویکرد جهانی به‌طور مقدماتی مربوط به اقدامات و فعالیتهای فردی بوده؛ لذا بیشتر تمرکز بر سطح فعالیتهای منابع انسانی با ملاحظه اندکی از تأثیرات تعامل سیستم دارد.

تحقیق اقتضایی مربوط به چندین فعالیت و اثرات تعاملی «عمودی» آنها بر متغیرهای موقعیتی و اقتضایی بوده از این‌رو، به طور ضمنی مربوط به سیاستها و خط‌مشی‌های منابع و فعالیتهای اقدامات مربوط به آن است. اثرات تعاملی مهم فرض می‌شوند اما فقط یک یا دو متغیر در هر بار در نظر

موضوعهای مربوط به پیچیدگی پویا را مشخص می‌سازد.

در مورد ایده‌های حاصل از حوزه پیچیدگی SHRM، مفید و سودمند است که در ابتدا برخی از فرصتها را برای بسط نگرش مبتنی بر منابع در راهبرد مد نظر قرار دهیم، به خصوص اینکه نگرش مذکور، مرکزیت و تحت عنوان پرده پشت صحنه تحقیق SHRM تلقی می‌شود.

فرصتهایی برای بسط RBV و SHRM

از آنجایی که نگرش مبتنی بر منابع (RBV) بر توجه به منابع سازمانی تمرکز یافته و به عنوان یک زمینه تلفیقی برای تحقیق و نظریه خدمت کرده است، محدودیتهای اصلی آن برای حوزه مربوط جدی و اساسی‌اند: به یک معنا و مفهوم روشن و آشکار به جای پاسخ دادن به پرسشهای «چگونه» با تمرکز بر SHRM به مدیران تجویزها و توصیه‌هایی می‌کند. در ارزیابی موضوعها و مقوله‌های هماهنگی و تناسب در SHRM دلری مطرح می‌کند «از آنجایی که نگرش مبتنی بر منابع یک پرده پشت صحنه خوب و زیبا فراهم می‌آورد»، با توضیح دادن اهمیت منابع انسانی در قابلیت‌سازی رقابت سازمان به طور خاص که در مورد چگونگی و طریقه حصول به آن نیست هر سازمان می‌تواند منابع انسانی را که برای مزیت رقابتی خود به آن نیاز دارد توسعه داده و پشتیبانی کند. این در مقیاس وسیع تا حدی مربوط به منطق متناقض داخلی نگرش مبتنی بر منابع حداقل به‌سان آنچه در طول زمان و تاریخ چارچوب‌بندی شده است: ارزش راهبردی منابع سازمان مبتنی بر پیچیدگی ذاتی و لاینفک آنها بوده و تلاشهایی می‌شود که سبب حل کردن آن پیچیدگی، برخلاف بهره‌وری و مخالف با آن اگر نه پوچ و بیهوده می‌گردد. در بازنگری اخیر سهم نگرش

گرفته شده و در نوع خود متغیر اقتصادی محدود به راهبرد شرکت می‌شود.

رویکردهای شکلی تأکید بر اهمیت تعاملات و اثرات سیستم جامع و کلی دارد و از این‌رو، شامل سطح اصول منابع انسانی به منزله اجباری مهم و حساس در اتصال سیستم جامع و کلی می‌شود. شکل محدود رویکرد شکلی سیستمهای پیچیده سازمانی است که به تعدادی شکل ممکن به منظور قابلیت و توانایی مدیریت کردن کاهش داده می‌یابد و نازل می‌شوند و برای نمونه سنخ‌شناسی طرح شده و قالب‌ریزی می‌شوند. برای مثال نظریه مایلز و اسنو (۱۹۷۸) در مورد راهبرد، ساختار و فرایند در شکل و قالب دادن و آزمودن انواع گونه‌های سازمانی (پیشگام یا مهاجم، تحلیلگر، مدافع) و مجموعه‌های مربوط به فعالیتهای منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته است (Delery & Doty 1996). محدود کردن پیچیدگی عمیق سازمانها به چندین شکل اندک، دامنه ترکیبات ممکن و اثرات متقابل و تعاملی را محدود می‌سازد و تحت آنها توانایی بالقوه یک سیستم پیچیده را به صورت خلاق و تطابقی بیان می‌کند. از آنجایی که رویکردهای شکلی به مدلسازی پیچیدگی سازمانها نزدیکترین است، آنها بساید برای ایجاد قابلیت مدیریت تحلیلی، در کوتاه‌مدت آن را متوقف سازند.

این دو مفهوم در SHRM - سبکها و طرق نظریه‌پردازی و سطوح انتزاع و تجرد - یک چارچوب مفید و سودمند برای در نظر گرفتن فرصتهای آینده در تحقیق در زمینه SHRM را شکل می‌دهد. به ویژه به روشن ساختن مشکل تصدیق و ارتباط با (مرجع بر تقلیل و کاهش به‌طور مصنوعی) پیچیدگی سیستم در SHRM کمک می‌کند، همین‌طور ایده تفکیک و جداسازی اصول سطح سیستم منابع انسانی از تمرکز بر اقدامات و فعالیتهای مجزا به‌سان ابزار دسترسی به

مبتنی بر منابع در تحقیق مدیریت راهبردی منابع انسانی، رایت و همکاران نتیجه گرفتند که عمیقتر شدن نگرش مذکور در تحقیق SHRM نیاز به تشخیص این دارد که بی نظیر و تقلیدناپذیر بودن قابلیت‌ها و شایستگیها (سازمانی) ممکن است از مشاهده‌ناپذیر بودن (برای مثال ابهام علی و سبب)، پیچیدگی (برای مثال پیچیدگی اجتماعی) و / یا اقتصادی نبودن فشردگی زمانی (مثل وابستگی مسیر) نشأت بگیرد. چالش مربوط به محققان و مدیران، پیدا کردن سطحی از تجویز و توصیه است که ارزش راهبردی نگرش مبتنی بر منابع را بدون مصالحه و سازشکاری در زمینه اساس وجودی آن حفظ کند.

در سرتاسر سطح گسترده وسیع مکتوبات دانشگاهی در مورد RBV - در زمینه راهبرد و با توجه و تأکید ویژه به SHRM - چندین جنبه اساسی وجود دارد که به نحو گسترده‌ای هم از لحاظ اهمیت بسیار و هم به طور متزایدی مشکل ارائه آن، در حد کفایت مورد تصدیق قرار گرفته‌اند. در اینجا چهار جنبه را مشخص می‌سازیم: (۱) تمرکز بر جنبه‌های خلاق و نیز تطبیق‌پذیر نگرش مبتنی بر منابع (۲) مرکزیت پیچیدگی و ابهام سببی و علی با منطق آن (۳) اهمیت عدم تعادل، پویایی و وابستگی مسیر و (۴) ایده مشخصات سطح سیستم. با این چهار جنبه و منظر اساسی، اما سخت نگرش مبتنی بر منابع (RBV)، به طور عمومی و چنانچه در SHRM به کار رود آن مفاهیم از پیچیدگی به بهترین وجه تنظیم و ارائه می‌شود. در بخشهای بعدی مقاله به اختصار هر یک از وجوه جهت طرح و ارائه زمینه‌ای برای تلفیق ایده‌های حاصل از مطالعه سیستمهای پیچیده مورد سنجش، تعمق و بررسی قرار می‌گیرد.

تمرکز بر خلاقیت و انطباق‌پذیری - ماهیت

راهبردی مدیریت منابع انسانی غالباً در متون مربوط به منزله یک مفهوم انطباقی برحسب تناسب و هماهنگی یا انعطاف‌پذیری مشخص شده است (Wright, McMahan, McCormic & Sherman 1998; Wright & Snell 1998) سازمانها راهبردی مقدم و اولیه یا موقعیت و جایگاه بازار منتخب دارند و چالشهای اصلی آنها مبتنی بر اجرای راهبرد است. اما با محدود کردن بحث به مفاهیم تطبیقی، دامنه و قدرت نگرش مبتنی بر منابع که در ابتدا نظر خانم پنروز (Penrose)، که علاقمند به فرایند رشد سازمان و ارتباط آن با مزیت ماندگار بود، مطرح کردیم محدود می‌شود. به عقیده وی «وجودیت و دسترسی به خدمات بهره‌ور به کار گرفته نشده، و درون هر سازمان به خصوصی، فرصت بهره‌وری را به وجود آورده و خلق می‌کند. خدمات مذکور برای یک شرکت بازرگانی در همان زمان نوعی چالش برای نوآوری و ابداع، انگیزه‌ای جهت بسط و منبع مزیت رقابتی هستند» (85:1959).

به این ترتیب مفهوم اولیه و نخستین آن، نگرش مبتنی بر منابع شامل و حامل یک منبع پایه برای هر سازمان است که نه تنها مشتمل بر توانایی بالقوه در تطبیق است بلکه توان بالقوه خلاقیت را هم شامل می‌شود. «خدمات بهره‌ور و بلا استفاده» در واژه‌های مربوط به SHRM به معنی دانش، مهارت و پویاییهای رفتاری افراد و گروههاست و نیروهای برای خلاقیت، نوآوری، رشد و مزیت نسبی صنعت به حساب می‌آیند. برای دستیابی به ارزش راهبردی، فعالیتهای مدیریت منابع انسانی باید بر ساختن و به کار بردن اهرم منابع خلاق و انطباق‌پذیر مزیت رقابتی تمرکز یابد؛ بالقوه‌گی خلاقیت پنهان در مجموعه منابع انسانی سازمان و قابلیت‌های ویژه و خالصی که به تشخیص آن بالقوه تأمین می‌شود و به سازمان در

تطابق و پیشرفت در محیط عملیاتی آن کمک می‌کند.

در این ارتباط، تلاش‌های اندکی برای کشف جنبه خلاق نگرش مبتنی بر منابع در SHRM انجام شده است. اسنل و همکاران، فرایندهای خلق دانش و آگاهی را از طریق فرایندهای یادگیری سازمانی کشف کردند و بر خلاقیت به جای نظارت در تحقیق SHRM تأکید می‌کنند:

در زمینه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، ما نیاز به تحقیق کمتری در مورد ویژگیها و مصادیق نظارت SHRM و تحقیق بیشتر در مورد نحوه و چگونگی افزایش ارزش بالقوه و تأثیر کارکنان بر عملکرد سازمان داریم. اگر سرمایه انسانی ارزشمند است ما باید یاد بگیریم که چگونه آن ارزش، افسارش از دست ما رها نشود (1996:67).

با در نظر گرفتن نگرش مبتنی بر منابع به‌سان چارچوبی مشهود پیشنهاد می‌شود سیستم منابع انسانی به خلق مزیت از طریق جذب، بهسازی و برقراری تعادل و هماهنگی به هر دو منبع خلاق و انطباق‌پذیر مزیت رقابتی کمک کند.

مرکزیت پیچیدگی و ابهام علی - تحت نگرش مبتنی بر منابع، مزیت رقابتی بی نظیر و تقلیدناپذیر ازسوی شرایط ابهام علی و پیچیدگی مرتبط با هم حمایت می‌شود. ابهام علی عدم اطمینان پایه، حول ارتباط علی بین اعمال و نتایج است (Lippman & Rumelt, 1982; Reed & DeFillippi 1990).

چنین عدم اطمینانی ممکن است به قبل و بعد تقلیل‌پذیر نباشد - اساساً ابهام علی تقلیل‌ناپذیر - یا ممکن است تنها به صورت گذشته نگرانه درک شود - یعنی ابهام تقلیل‌ناپذیر در قبل / تقلیل‌ناپذیر در بعد (Mosakowski 1997). اگرچه هر دو نوع اینها به محافظت در برابر بصیرت رقبا و مهندسی معکوس منابع راهبردی هر سازمان نیازها را تأمین می‌کند.

اولی بیشتر از دومی عمل می‌کند. این شکل از نگرش مبتنی بر منابع برای عملیاتی کردن مشکل است، گرچه به دلیل تقلیل‌ناپذیر بودن ابهام علی به صورت بنیادین، حتی سازمان دارنده مزیت باید در مورد منبع خود نامطمئن باشد یا گسترش دیگری را در مورد رقبا نتیجه دهد (Lippman & Rumelt 1997). این انتقاد اولیه به RBV که تکرار مکررات است (Priem & Butler 2001) مربوط به تقلیل‌ناپذیر و نزول بودن آن به قبل است.

ابهام به منزله محصولی از ماهیت پیچیده تعامل سازمانی به وجود می‌آید و ناشی از پیچیدگی فنی و مهمتر از آن پیچیدگی اجتماعی به طریقی است که با ورودیهای هر سازمانی (داده‌ها) - فیزیکی، انسانی و سازمانی - ترکیب می‌شوند (Barney 1991). پیچیدگی اجتماعی به منزله یک منبع ابهام و بنابراین مزیت رقابتی، یک زمینه و موضوع مشترک در سراسر متون RBV است. (Barney 1986; Grant 1991; Nelson & Winter 1982; Reed & DeFillippi 1990; Schomaker 1990; Wright et. al 1994)

در حالی که پدیده‌های اجتماعی پیچیده که منجر به بروز ابهام می‌شوند در طول زمان تغییر می‌کنند، هدایت و رهبری سنجیده و آگاهانه این تغییرات اغلب ورای نظارت مدیریت است (Barney 1992). هنوز محققان مدیریت راهبردی منابع انسانی به طور خاص بر مزیت‌های موجود در ذات پیچیدگی سازمانی و ماهیت توزیع شده منبع مزیت توجه می‌کنند:

دست یافتن به سازوکارهای دقیقی که به وسیله آنها در مورد نقش اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی تولید ارزش کند مشکل است. برای سرمشق قرار دادن و تقلید از یک سیستم پیچیده، درک نحوه تعامل عناصر آن ضروری است. آیا اثرات به صورت فزاینده و افزایشی بوده یا چندبرابر می‌شود یا آنها درگیر

مجموعه‌های غیرخطی هستند؟... حتی برای یک شرکت رقیب، تقلید از سیستم ارزشمند منابع انسانی از طریق استخدام یک یا چند مدیر اجرایی ارشد مشکل است، زیرا درک هر سیستمی نوعی توانایی و قابلیت سازمانی است که در سطح افراد و کارکنان بسیاری (نه فقط تعدادی معدود) در سازمان پراکنده شده است. (Becker & Gerhart 1996: 787)

منابع سازنده به کار گرفته شده به صورت اجتماعی به علت پیچیدگی ذاتی از اهمیت راهبردی بالایی برخوردارند (به این معنا که آنها برای رقبا درک‌ناپذیر هستند) اما ساختن آنها به صورت سنجیده و آگاهانه، دقیقاً به همان دلیل مشکل است. پرسش مدیران در مورد چگونگی و نحوه انجام و اقدام این کار در درون آن پیچیدگی است از این رو، سازمان ترغیب و تشویق به پیشرفت بدون حل کردن و کُندبندی هزاران هزار آثار علی در بازی کردن در پویایی اجتماعی سازمان می‌شود.

اهمیت عدم تعادل، پویاگرایی و وابستگی مسیر - مرجح بر تلاش به منظور کاهش و برطرف کردن پیچیدگی منابع و قابلیت‌ها و تواناییها در تلاش به منظور اداره و نظارت، وظیفه مدیریت تحت نگرش مبتنی بر منابع، خلق عدم اطمینان است - به صورت سرمایه‌گذاری مجدد به طور دائم بر روی عواملی که ابهام و موانعی جهت تقلید را برای رقبا به وجود می‌آورند (Reed & DeFillippi 1990: 97) به طور مشابه آمیت و شومیکر استدلال کرده‌اند که به منظور پویایی بیشتر راهبردی «عدم تعادل و پویاییهای فرایند، به طور مقدماتی آشکار می‌شوند» (1993: 43).

رشد و خلق و ایجاد درآمد، برگرفته از عدم تعادل خلاق در هر دو سطح سازمان و صنعت است. توضیحات و تفاسیر اولیه در مورد نگرش مبتنی بر منابع مشتمل بر عوامل پویایی محصور شده در

پیچیدگی در طول زمان - همگی مفاهیم پویا به مآخذ فرایندهایی هستند که از طریق آنها منابع راهبردی پدیدار شده، ایجاد گردیده یا تخریب می‌شوند (Barney 1991; Grant 1991). Cool & Dierickx (۱۹۸۹) توجه ویژه‌ای به فرایند تجمع داراییهای راهبردی با مفهوم «عدم اقتصادی بودن فشرده‌گی زمانی» آنها مورد مواجهه تقلیدکنندگان بوده است. برخی از داراییهای راهبردی برای مثال شهرت، نمی‌توانند در بازارهای مربوط به آن عامل خریداری شوند. اما باید در طول زمان افزوده شوند.

اخیراً تلاشهایی به منظور تشخیص و آزمون اثرات قابلیت‌های پویا صورت پذیرفته است. قابلیت‌های پویا، فرایندهای سازمانی و راهبردی هستند که مدیران از طریق آنها، منابع را به داراییهای مولد و بهره‌ور در زمینه و بستر بازارهای در حال تغییر، تبدیل می‌کنند (Galunic & Eisenhardt 2001). محققان تلاشهای چندی برای تشخیص و تجویز قابلیت‌های پویا برحسب واژه‌های نظری (Luo, 2000; Teece, Pisano & Shuen 1997)، از طریق مطالعات تجربی (Giffith & Harvey, 2001; Helfat 1997, 2000; Rindova & Kotha 2001) و با مطالعه‌های تاریخی در پاسخ به تغییر فناوری کرده‌اند (Rosenbloom 2000). اندیشمندان و محققان عوامل سهیم در ایجاد قابلیت‌های پویا را کشف کرده‌اند و متوجه شده‌اند اثر بخشی سازوکارهای موجد قابلیت، متناسب و به اقتضای جنبه‌هایی از کاری است که یاد گرفته می‌شود، مثلاً میزان فراوانی کار، همگنی و تجانس و ابهام علی (Zollo & Winter 2002).

نگرش قابلیت‌های پویا در عملیاتی کردن نگرش مبتنی بر منابع از طریق تشخیص فرایندهای سازمانی ویژه و به خصوص که به روشنی منابع با

مکمل بودن یا هم تخصص بودن را نمایش داده یا داراییهایی را در سطح سیستم یا سازمان به وجود می‌آورند. (Amit & Schoemaker 1993; Barnard, 1938; Black & Boal 1994; Brumagim 1994; Collis 1994; Grant, 1991; Teece 1986)

از آنجایی که چنین منابعی، خاص سیستم هستند (و بنابراین خاص سازمان، اگر سازمان سیستم مؤرد نظر باشد) آنها از لحاظ استدلالی دارای ناقصترین نوع حرکت منابع در داخل یک سازمان معین هستند. جابه‌جایی و تحرک ناقص عاملی اساسی جهت درآمد اقتصادی پایدار است و یکی از پایه‌ها و بنیانهای مزیت رقابتی است که پتراف (Peteraf 1993) تشخیص داده است.

تعدادی از نویسندگان در حوزه SHRM بر اهمیت منابع سطح سیستم - کیفیتهای سازمانی که صرفاً در ارتباطات، مرجع بر خود شمولی، ماهیتهای مجزا و جداگانه وجود دارند تمرکز یافته‌اند. برای نمونه براس (Brass 1995) چشم‌انداز شبکه‌ای اجتماعی از مدیریت منابع انسانی را ارائه کرده است و نه تنها بر ویژگیهای منسوب به منابع انسانی به طور مجزا تمرکز می‌کند بلکه بر منافع حاصل از ارتباطات موجود بین آنها تأکید می‌نماید. به صورت مشابه، اسنل (Snell 1999) بر مفهوم سرمایه انسانی، به منابع انسانی از یک دیدگاه سرمایه‌گذاری و انباشت سرمایه اشاره می‌کند و دیدگاه جدیدی در مفهوم سرمایه اجتماعی که متمرکز بر ارزش ارتباطات است، مطرح می‌سازد. به هر حال توجه کمتری به این ایده در SHRM نسبت به متون راهبردی نگرش مبتنی بر منابع در سطح گسترده‌تر شده است.

با تمرکز بر این جنبه‌های RBV و SHRM که دارای آمادگی جهت بسط و توسعه هستند - تمرکز بر

ارزش قابل تشخیصی را بسازند سودمند است (Eisenhardt & Martin 2000). در حالی که قابلیتها و تواناییهای پویا به صورت بالقوه در تحقیقات SHRM سهم و نقش دارند، نگرش قابلیت‌های پویا جهت مجاز شمردن اثرات تعاملی سیستم پیچیده تاکنون متقاعد نشده و بنابراین به صورت محدودتری در این مقاله بر آن تمرکز و تأکید شده است. در هر رویکرد نازل‌کننده‌ای (کاهش) جهت آزمون پویاییهای سیستم (یعنی تلاش جهت تقلیل آنچه به طور ذاتی قابل تغییر نیست) این اندیشه و تصور را نادیده می‌انگارد که پیچیدگی سیستم قابل کاهش مجدد و ابهام حاصل در بحث و استدلال مربوط به نگرش مبتنی بر منابع، کلیدی هستند. و رای این مقاله، فرصت به کارگیری رویکرد پویای قابلیتها با استفاده از دیدگاههای پیشنهاد شده در اینجا وجود دارد - یک موضوع که در بخش نتیجه، بحث خواهد شد.

ایده خصوصیات سطح سیستم - در سرتاسر متون راهبردی نگرش مبتنی بر منابع، مأخذ و مرجع مربوط به اهمیت سطح سیستم، منابع ناملموس وجود دارد. چنین منابعی به انحای مختلف و گوناگونی به سان رویه‌های یکنواخت سازمانی (Grarr, 1991; Nelson & Winter, 1982)، منابع فرهنگی (Wernerfelt, 1989) شایستگیهای مرکزی و محوری (Prahalad & Hamel, 1990) قابلیت‌های سازمانی (Barney, 1992; Collis, 1994; Ulrich & Lake, Lado & Wilson, 1994; Black & Boal 1991) و منابع در سطح سیستم (Black & Boal 1991) درک می‌شوند. منابع در سطح سیستم، آن قابلیتها و تواناییهای سازمانی هستند که تنها در ارتباطات - تعاملات بین سیستمها وجود دارند. در کار مفهومی و تجربی، محققان اهمیت ارتباطات بین منابعی را توضیح داده‌اند که ضرورت و اجبار،

خلاقیت و انطباق‌پذیری، مرکزیت پیچیدگی و ابهام علی، اهمیت عدم تعادل و توازن، پویایی‌گرایی و وابستگی و ایده‌خصوصیات سطح سیستم - می‌توانیم ایده‌های ارائه شده از حوزه پیچیدگی را در نظر بگیریم.

پیچیدگی به عنوان بسط و گسترش RBV

این چهار جنبه مهم و حساس ولی مشکل‌نگرش مبتنی بر منابع در حقیقت وجوه اصلی سیستمهای پیچیده‌اند. این تناسب و تجانس نظری بین پیچیدگی و نگرش مبتنی بر منابع (و بسط آن، SHRM) پیشنهاد می‌کند انتقال ایده‌ها از یک محدوده و قلمرو به محدوده و قلمرو دیگر از طریق منطق مطلق قیاسی نه تنها مشروعیت دارد بلکه به طور ضمنی در متون مربوط به نگرش مبتنی بر منابع وجود دارد. در این بخش وجوه اساسی پیچیدگی را به عنوان اینکه آنها با RBV مرتبط هستند ارائه می‌کنیم. این مقاله را با اصولی از حوزه پیچیدگی که به پرورش سیستمها و اندیشه‌های زنده در زمینه چگونگی ادغام و تلفیق این اصول به نحو سودمند در معماری سیستم منابع انسانی کمک می‌کند به اتمام می‌رسانیم.

وجوه کلیدی سیستمهای پیچیده

در مورد پیچیدگی، نظریه واحدی وجود ندارد. نظریه پیچیدگی معمولاً سطح گسترده‌ای از کارهای انجام شده در حوزه‌هایی از قبیل نظریه آشوب (Gleick, 1987; Lorenz, 1963) - سایبرنتیکها (Ashby, 1956; Weiner, 1948) و نظریه سیستمهای پویا (Jantsch, 1980; Kauffman, 1992; Prigogine & Stengers, 1984) را به خود اختصاص می‌دهد. علم پیچیدگی محدود به مطالعه سیستمهای انطباقی پیچیده (CAS)، سیستمهای مشخص شده از طریق شبکه‌های ارتباطی مستقل، که وابستگی داخلی و

لایه‌های دارند، نمی‌شود (Holland, 1975; Langton, 1989; Zimmerman, Lindberg & Plsek, 1998).

هر واژه در عبارت «سیستم انطباقی پیچیده» مهم است (Waldrop, 1992). پیچیدگی معنایی فراتر از صرفاً «پیچیده بودن» دارد، آن سیستمی را شرح می‌دهد که در آن کارکنان به عنوان اجزای متشکله با برخی مقیاسهای خودمختاری و همچنین در مورد دیگر اجزای سیستم به صورت مستقل و وابستگیهای متقابل عمل می‌کنند. این تعامل منجر به بروز و ایجاد خاصیتهای مهمی می‌شود که تقلیل‌ناپذیر بوده و فقط در ارتباطات وجود دارند، همان‌گونه که سیلسرز (۱۹۹۸) توجه کرده است که هر هواپیمای مسافربری به نوعی پیچیده است، یک مایونز ترکیب و مجموعه‌ای از چند چیز است. او توضیح می‌دهد اینها به عنوان خصوصیات و ویژگیهای ارتباطی از بروز کیفیتهای رمزی و پیچیده مربوط به اضطرار و فوریت جلوگیری می‌کنند.

انطباق‌پذیری به این معنی است که هر کارمند و نیز سیستم جمعی به صورت فعال به آنچه آن را به جلو می‌راند به صورت فعال پاسخ می‌گوید و در جهت وقایع و رویدادهای مربوط به مزیت و بقای آن کار می‌کند. سیستم دربرگیرنده پویایی‌گرایی است - یک نوع زنده پویایی‌گرایی که از بسیاری از ارتباطات خطی و غیرخطی بین کارکنان سیستم (یعنی با تقویت و بسط و تنظیم اثرات تعامل) به وجود می‌آید. به علت این پویایی پیش‌بینی‌ناپذیر تعاملات، CAS نیز واژه سیستمهای زنده از سوی برخی از نویسندگان در این حوزه و رشته به کار گرفته شده است (Capra, 1996; Hollan, 1995; Kelly, 1994).

به طور کلی یک CAS مرکب است از: تعداد

وجوه و اشکال کلیدی سیستمهای پیچیده با جنبه‌های مهم و حساس، ولی مشکل نگرش مبتنی بر منابع که قبلاً به اختصار شرح داده شد، طنین انداخته و بروز می‌کند. آنها به طور خلاتی قابل انطباق با مواردی هستند که در جستجوی ابزار و وسایلی جهت تکامل تدریجی به وسیله تحول و تغییر تصادفی، خود سازماندهی، تغییر شکل مدل‌های داخلی محیط آنها و انتخاب طبیعی هستند (Goldstein 1999). هرگونه تلاشی برای کاهش پیچیدگی سازمانی به منظور اعمال نظارت و تطابق با محیط عملیاتی (یعنی اقدام کردن به عنوان مدیرانی که یاد گرفته‌اند اقدام کنند) ضد بهره‌وری و مخالف با آن است. در سیستمهای انطباقی پیچیده، این فرایند انطباقی است که پیچیدگی را ساخته و از آن پیچیدگی، نوظهوری همیشگی و ابدی پدیدار می‌شود (Holland 1995). چنین سیستمهایی به وضعیت خلاق خود در شرایطی دور از تعادل می‌رسند (Arthur 1990) شبکه‌هایی دودویی لامپهای سیم‌کشی شده که به صورت یک ردیف با ثبات مبتنی بر قوانین چشم‌کزن (Kauffman 1995) یا ساختارهای پراکنده در ترمودینامیکهایی که انرژی را تولید می‌کنند در درون نظام به حرکت در می‌آیند، در مقابل و به‌رغم قانون دوم ترمودینامیک (Prigogine & Stengers 1984)، اقتصادی می‌شوند. یک CAS اگر تطابق ایجاد نماید، مرده است و هرگز به تعادل نمی‌رسد (Holland 1995). همان‌طور که سیستمهای انطباقی پیچیده در طول زمان تکامل تدریجی می‌یابند آنها به صورت تغییرناپذیر و دگرگون نشدنی اقدام می‌کنند. گامهای آنها نمی‌تواند مجدداً تعقیب شود، زیرا پیکان و تیر زمان تنها در طول فرایند تکاملی خلاقیت به سمت جلو حرکت می‌کند،

زیادی از کارکنان که هر یک مطابق با اصول تعامل محلی خود، رفتار می‌کنند. هیچ یک از کارکنان به صورت انفرادی یا گروهی، الگوهای رفتاری را تعیین نمی‌کنند که سیستم به عنوان یک کل آن را ایفا کند یا نحوه‌ای که این الگوها تکامل تدریجی می‌یابند و چیزی بیرون از سیستم انجام می‌دهند (Stacey, Griffin & Shaw, 2000: 106)

تعریف دقیق سیستمهای پیچیده مشکل است ولی تشخیص آنها (مثل سازمانها) آسان است که آنها عموماً به وسیله این دو وجه مشخص می‌شوند: (۱) تعداد زیاد کارکنان دارای تعامل و (۲) حضور با ثبات، ویژگیهای مهم قابل مشاهده ظهور الگوهای مربوط به رفتار جمعی اجزای سیستم (Morel & Ramanujam 1999).

سفارش و دستور به سان نظام تحت مشاهده‌ای پدیدار می‌شود که تکامل تدریجی می‌یابد و با محیط زمینه‌ای خود تطابق می‌یابد اگرچه مرزها و حدود سیستم همیشه به طور اختیاری ترسیم می‌شوند. CAS در قلمروهای متنوعی شامل اکولوژی‌ها، مغزها، گروههای مورچه، دسته‌های سیاسی، اقتصادها و شرکتها قابل تشخیص است (Holland, 1995).

چنین سیستمهای زنده‌ای با کلیتهایی تلفیق می‌گردند که خصوصیات آنها نمی‌تواند به اجزای کوچکتر تقلیل داده شود. خصوصیات اصلی یا نظام‌مند آنها، خصوصیات کل هستند که هیچ یک از آن اجزا را ندارند. آنها از روابط سازمان یافته اجزایی به وجود می‌آیند که ترکیبی و شکلی از ارتباطات سفارش شده‌ای هستند که ویژگی و مشخصه آن گروه و طبقه از ارگانیسمها یا سیستمها است. ویژگیها و خواص سیستمی هنگامی تخریب می‌شوند که یک سیستم به عناصر جداگانه تجزیه شود.

فرایندهای اضطرابی و پدیدار شده وابسته به مسیرند.

در تعریف، خاصیت‌های پدیدار شده پیش‌بینی‌ناپذیرند (یعنی به طور بنیادین و به صورت علی مبهم‌اند) آنچه را گلداستالین نوظهوری رادیکال نامیده است نمایش می‌دهند، آنها وجوه و جنبه‌هایی دارند که قبلاً در سیستم پیچیده تحت مشاهده، آشکار و مشهود نبودند و اینکه آنها قبل از اینکه حقیقتاً خودشان را نشان دهند با غنای کامل پیش‌بینی‌ناپذیر نیستند. ضرورت و اضطراب عبارت است از: ظهور ساختارها، الگوها، تکنیکها و خواص جدید و مرتبط در حین فرایند خود سازماندهی در سیستم‌های پیچیده. پدیده‌های اضطرابی به عنوان رخدادهایی در سطح کلان در مقابل اجزاء و

فرایندهایی که در سطح فردی به وجود می‌آیند مفهوم‌سازی می‌شوند (Goldstein, 1994: 49).

تصور «ساختارها، الگوها و خصوصیات متجانس» به نظر می‌آید بسیار به منابع ناملموس در سطح سیستم که از سوی نویسندگان نگرش مبتنی بر منابع RBV مهم فرض شده‌اند شبیه هستند.

جدول ۱ وجوه مهم و حساس اما مشکل این نگرش را (تحت عنوان نگرش مبتنی بر منابع پیچیده) از طریق برخی از وجوه کلیدی سیستم‌های پیچیده نمایش می‌دهد. این شباهت پیشنهاد می‌کند که مفاهیم مربوط به مطالعه سیستم‌های پیچیده، برای آگاهی و اطلاع و بسط RBV و توسعه SHRM به خوبی موازنه و ثبات دارند.

جدول ۱: RBV پیچیده: وجوه مهم اما مشکل RBV و وجوه کلیدی سیستم‌های پیچیده

پیچیدگی	RBV	وجوه کلیدی
سیستم‌های انطباقی پیچیده، دادن پاسخهای جدید به محیط زمینه‌ای آنها را یاد گرفته و به وجود می‌آورند.	مزیت رقابتی از طریق توان بالقوه پنهان خلافت جای گرفته در منابع سازمان رشد می‌کند.	خلافت / تطابق پذیری
سیستم‌های زنده ترکیبی از تعاملات پیچیده‌ای هستند که غیرخطی، نامعین و پیش‌بینی‌ناپذیرند.	تقلیدناپذیر بودن، از پیچیدگی اجتماعی و ابهام علی نشأت می‌گیرد.	پیچیدگی و ابهام
سیستم‌های به دور از وضعیتهای توازن و تعادل به وجود آمده و پیشرفت و ترقی می‌کنند، توازن و تعادل منجر به کساد، رکود و مرگ می‌شوند، موضوعات تاریخی، مسیرها به صورت تغییرناپذیر در طول زمان باز و هویدا می‌شوند.	ارتباطات پیچیده به مرور زمان به وجود آمده و از لحاظ زمانی و تاریخی وابسته‌اند، عدم توازن، وضعیتی خلاق است. پویاگرایی و موضوعات فرایند، فایق و برترین هستند.	عدم توازن، پویاگرایی، وابستگی مسیر
برخی از عناصر صرفاً در سطح سیستم، در ارتباطات پویای بین چیزها وجود دارند.	برخی از منابع راهبردی کلیدی غیرقابل لمس هستند و تنها در سطح سیستم در ارتباطات وجود دارند.	منابع سطح سیستم

RBV پیچیده: اکتشافاتی جهت ساخت منابع در سطح سیستم

طرفداران و استدلال‌کنندگان RBV می‌گویند که مزیت رقابتی از توان بالقوه خلاق مکتوم و قابلیت‌های طبیعت ویژه (همزمان با زمینه خاص) و منابع راهبردی که باید با ارزش، کمیاب، تقلیدناپذیر و از لحاظ سازمانی قدرت و وسیله نفوذ و خاصیت اهرمی داشته باشند (Barney & Wright, 1998) نشأت گرفته و جریان می‌یابد. نگرش مبتنی بر منابع پیچیده بر فرایندهای پیچیده‌ای تمرکز دارد که منابع سطح نظام را در طول زمان می‌سازند. ارزش چنین منابعی مبتنی بر همزمانی آنها با زمینه عملیاتی سازمان است، تقلیدناپذیر بودن آنها محفوظ و امن است، زیرا آنها به نحو نفوذناپذیری در بین تعاملات پیچیده درون سازمان احاطه شده‌اند. اکتشافات مدیریت پدید آمده از پیچیدگی می‌تواند بر سطح سازمانی در جهت ساخت و تنظیم منابع راهبردی تأثیر گذارد. اندیشه و تصور خودسازمانی در چارچوب پیچیدگی از ما می‌خواهد به هر سازمانی به طریقه کمتر نظارت محور فکر کنیم و تصدیق می‌کند هر سیستم اجتماعی سازمان خارج از فعل و انفعال بین نیات و قصدها، انتخابها و اقدامات تمامی عاملان سازمانی بنا می‌شود (Stacey et al, 2000).

با درجه مناسبی از فروتنی و تواضع (یعنی رها کردن و ترک هدف نظارت، بیشترین چیزی که ما قصد آن را داریم نفوذ است)، تصدیق می‌کنیم قوایی برای خلاقیت و تطبیق‌پذیری جای گرفته در یک سیستم پیچیده اجتماعی به صورت اجتناب‌ناپذیر وجود دارد و اصول راهنمای هماهنگ و سازگار با این نگرش را پیشنهاد می‌کند. این با متون RBV همخوانی و سازگاری دارد که در آن ادعا می‌شود مدیریت، در هسته مرکزی آن، نوعی نظم و انضباط اکتشافی است و توسعه اکتشافات سودمند نسبت به پیچیدگی سازمانی خوانده می‌شود. (Amit & Schoemaker, 1993; Schoemaker, 1990)

بر طبق فرهنگنامه چمبرز کانسایز^۱ اکتشافات عبارت است از «اصول مورد استفاده در تصمیم در زمانی که تمامی احتمالات نمی‌توانند به طور کامل کشف شوند».

پیچیدگی به کار گرفته شده در SHRM

هدف از شرح این نقاط تجانس آن است که آنها قویاً پیشنهاد می‌کنند که چیزی برای یاد گرفتن از دیدگاه پیچیدگی برای بسط نگرش مبتنی بر منابع RBV وجود دارد. وجوه و جنبه‌های مهم و حساس اما مشکل نگرش مذکور در راهبرد، فرصتی را مشخص کرده و نشان می‌دهد که ایده‌هایی از پیچیدگی را به همراه می‌آورد و SHRM با وابستگی طبیعی آن به نگرش مبتنی بر منابع، به خصوص ابزاری سودمند عملیاتی کردن این نگرشهاست. چون چارچوب ارائه شده در این مقاله در بین ابعاد سطوح انتزاع و تجرید در سیستم منابع انسانی و درجات مهم و مربوط برای تعامل نظام ساخته می‌شود بر سبکها و طرق نظریه‌پردازی تأثیر گذاشته، یک نقطه روشن ورود برای اصول پیچیدگی وجود دارد.

نمودار ۱ چارچوب یکپارچه و تلفیقی برای SHRM را نمایش می‌دهد که قبلاً توضیح داده شد. سبکها و طرق نظریه‌پردازی با اضافه کردن چارچوب پیچیدگی در برابر سطوح تجرید و انتزاع نمایش داده می‌شود. RBV به خوبی به منزله زمینه تلفیق و یکپارچگی برای سبکها و طرق مختلف نظریه‌پردازی خدمت می‌کنند. فصل‌بندی درون نگرش مبتنی بر منابع هدفها سطح بالانتر (کلستر، خلاصه‌تر) توان بالقوه خلاق پنهان و افسار گسیخته و با ایجاد قابلیت‌های مربوط به طرز فکر خاص و ویژه هستند که در تمامی سبکها و طرق، متداول بوده و به صورت کاملتری وقتی از چپ به راست در طیف مربوط حرکت می‌کنیم وجود دارند. پاره‌ای در نمودار مزبور، دامنه تجویزی نوعی هر سبک در بین سطوح انتزاع را ترسیم می‌کنند و آنها با مرتبطترین نظریه سازمان برای هر سبک و طریقه، دسته‌بندی می‌شوند.

نمودار ۱. ابعاد نظریه پردازی در SHRM به اضافه دیدگاه پیچیدگی

طریقه نظریه پردازی: نگرش ضمنی پویایبهای سیستم

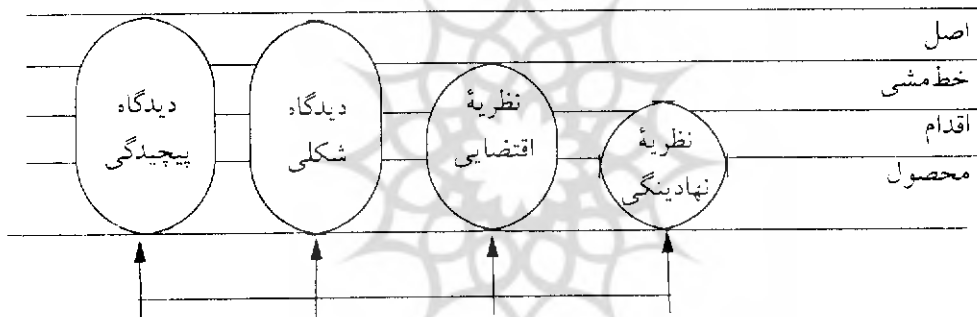
جهانی	اقتضایی	شکلی	پیچیده
(بهترین اقدامات)	(متغیرهای مجزای متصل به راهبرد)	(انواع ایده آل: مجموعه های متغیرهای متصل به راهبرد)	(خودسازماندهی: زمینه واحد، وابسته به مسیر)

سطح انتزاع در

سیستم منابع

انسانی

افزایش ارتباط اثرات تعامل و ویژگیهای سطح سیستم



منابع RBV مزیت رقابتی:

توان بالقوه خلاق مکتوم و قابلیت های خاص

مورد زمینه به خصوص سازمان، با هدایت با اکتشاف برای رشد CAS به جریان در می آیند. اکتشافات به منزله اصول منابع انسانی می توانند در راهنمایی و هدایت فرایندهای گفتگو در سازمان کمک کنند: فعل و انفعال نیت و قصد، انتخابها، و اقدامات کارکنان سازمان (Stacey et al 2000) از دیدگاه راهبردی منابع سازمان در جایگاه خلق حداکثر ارزش در هنگامی قرار دارند که حدود و مرزهای سیستم مشتمل بر نیت، انتخابها و اقدامات، پسیاه و اساس ذی نفع سازمان - مشتریان، عرضه کنندگان، سهامداران، کارکنان، انجمنهای عملیاتی، دولتها و رقبا را برای مثال - بسط می دهیم.

همچنان که از چپ به راست در طول نمودار حرکت می کنیم ارتباط بیشتری برای اثرات تعاملی بین متغیرهای سیستم و برای خصوصیات سطح سیستم وجود دارد. دیدگاه و چشم انداز پیچیدگی تصدیق می کند که تعاملات کارکنان محدود و حساس به تکامل تدریجی سیستم بوده و یک منظر خود سازمانی برای آنها وجود دارد. در زمینه معماری سیستم منابع انسانی، این به معنی آن است که آن فرایند با انعکاس و بازتاب اصول یک دیدگاه پیچیدگی می تواند ارتقا داده شود و اینکه خط مشی ها، فعالیتها و محصولات خود سازمان ده خواهند بود که می تواند به معنی آن باشد که آنها در

خاص سطح اصول - به ما داده می‌شود. در اینجا تجویز و توصیه بر اصول فرایند تمرکز می‌یابند: اکتشافات مدیریت برای پرورش سیستمهای زنده پیچیده.

منطق قیاسی انتزاعی: انتقال دیدگاهها از طریق قلمروهای آگاهی

به جای به کارگیری یک مفهوم یا مفاهیم دیگری از حوزه‌های خاص مطالعه در زمینه پیچیدگی (مثل چشم‌اندازهای تناسب و هماهنگی، آدمهای مکانیکی سلولی، ترمودینامیکهای نامتعادل، ساختارهای پراکنده، نقاط دوشاخه‌ای) سیستمهای زنده‌ای را می‌توانیم به صورت کلی و انتزاعی در نظر بگیریم که شامل مجموعه‌ای از مفاهیم انتزاعی اند که عموماً در سیستمهای زنده پیچیده قابل مشاهده است و به سطح اصول چارچوب معماری منابع انسانی انتقال می‌یابند. تسوکاس می‌گوید که چنین انتزاعهایی به‌ویژه برای نظریه‌پردازی سودمندند:

از دیدگاه نظریه‌پردازی، انتزاعها بسیار مهم‌اند، زیرا آنها در سطح بالایی از عمومیت عمل کرده، خواص عمومی انواع پدیده‌ها را آشکار می‌سازند و به این ترتیب می‌توانند برای توضیح پدیده‌ها در قلمرو بسیار متفاوتی به‌کار گرفته شوند (Tsoukas 1992: 228).

کلی (Kelly 1994) مجموعه‌ای از اصول انتزاع را ارائه کرده است - فهرستی از «قوانین» برای رشد سیستمهای زنده، مرکب از جریانات متنوعی از تحقیق پیچیدگی. مجموعه هفت‌گانه زیر از نه مورد پیشنهادی در حوزه کاری گسترده او اقتباس شده است:

(۱) هستی و وجود را توزیع کنید: آن سیستمهایی را که شامل بدنه‌های مجزا نیستند مجاز بشمارید، سیستمهای زنده به چندین واحد کوچک توزیع می‌شوند. تمامی اسرار و رموزی که ما آنها را بسیار جالب می‌یابیم - زندگی، هوش، تکامل - در خاک سیستمهای توزیع شده بزرگ یافت می‌شوند.

تعامل پیچیده و پویای بین اجزای سیستم، موضوعهای فرایند سازمانی اند که با مفهوم اولیه نگرش مبتنی بر منابع سازگار است. پترز (Penrose 1959) به فرایند رشد - در راههایی که سازمانها رشد می‌کنند - در تضاد و مقابل نظریه اقتصاد زمان توجه کرده بود که تنها له و علیه انجام آن در یک اندازه از سازمان یا اندازه دیگری را مشخص کرده و نشان داده است، موضوعهای فرایند همچنین به سان موارد مهم در SHRM به‌خصوص در راههایی که سیستم منابع انسانی در طول زمان به صورت هماهنگ و متناسب پدیدار می‌شوند، تشخیص داده شده‌اند:

ما باید محققان را به آزمودن فرایندهایی ترغیب کنیم که به سمت هماهنگی و تناسب داخلی هدایت می‌کنند. مشابه سایر عناصر زیربنایی ساختار سازمان، ایجاد هماهنگی و تناسب داخلی بین فعالیتهای منابع انسانی احتمالاً یک جزء هدفمند و ضروری است. محققان باید در تنظیم حدی که سیستمهای منابع انسانی به صورت عقلایی از طریق فرایندهای تصمیم‌داری تقدم تلفیق می‌گردند تلاش کنند به جای اینکه به مرور زمان به عنوان فعالیتهایی پدیدار شوند که به صورت به تدریج فزاینده تعدیل می‌شوند. به طور کلی SHRM حوزه‌ای است که تا حد زیادی به صورت انحصاری بر موضوعهای محتوایی، منحصر شده به امور بیشتر فرایندگرا تمرکز یافته است (Snell et al, 1996: 80).

زمینه سایه زده شده در نمودار ۱، دامنه اولیه تجویز موجود تحت هر وضعیت و سبک نظریه‌پردازی را نشان می‌دهد. با افزودن یک نگرش پیچیدگی به آن چارچوب، ملاحظه سیستم منابع انسانی به خارج از قلمرویی بسط می‌یابد که اثرات تعاملی سیستم به عنوان یک مورد حساس و مهم پذیرفته شده‌اند و اجازه می‌دهد خصوصیات و پویاییهای سیستم پیچیده، پیش‌بینی‌ناپذیر و اغلب تقلیل‌ناپذیر به اجزای متشکله آنها باشند. با این کار از طریق انتزاع و تجریدهای قیاسی، اجازه ورود به چارچوبی در سطح مناسب انتزاع - در این مورد

۲) از پایین به بالا کنترل کنید: وقتی که در یک شبکه توزیع یک چیزی به چیز دیگر متصل و ملحق می‌شود، مسائل گسترده و دارای حرکت سریع حول هر اختیار مرکزی ریشه می‌دانند. اداره جامع و کلی باید از اقدامات مرتبط و وابسته به یکدیگر نشأت بگیرد که به صورت محلی به طور موازی و نه از طریق یک دستور مرکزی انجام می‌شود.

۳) عواید و بازدهی فزاینده کشت کنید: هر زمان یک ایده، یک زبان یا از یک مهارت سود جوید. آن را تقویت کنید و احتمال استفاده مجدد از آن را بیشتر سازید. این به منزله یک بازخور مثبت یا توپ برفی درست کردن شناخته و خوانده می‌شود. هر چیزی که محیط خود را از طریق افزایش تولید خویش، افزایش دهد بازی افزایش بازگشتیها و عواید را انجام می‌دهد.

۴) در مقادیر بزرگ و قابل توجه رشد کنید: به سیستمهای پیچیده اجازه دهید تا خارج از ارتباطات بین سیستمهای ساده‌ای پدیدار شوند که به خوبی کار نموده، توانایی عملیات و اقدام به صورت مستقل را دارند. سعی برای راه‌اندازی سازمان با پیچیدگی بسیار، بدون رشد آن به طور اجتناب‌ناپذیری به شکست منجر خواهد شد. پیچیدگی با در کنار هم قرار دادن (مونتاژ) آن به صورت فزاینده از بخشهای ساده‌ای به وجود می‌آید که می‌توانند به طور مستقل عمل کنند.

۵) حاشیه‌ها را بیشینه سازید: هویت متنوع و غیرمتجانس می‌تواند با جهانی با هزاران انقلاب کوچک در روز، با ماندن در وضعیتی دائمی و همیشگی، اما نه به هم‌خوردگی و تکانهای مهلک و وخیم تطبیق یابد و در مدل‌های اقتصادی، بوم‌شناختی، تکاملی و نهادی، یک حاشیه سلامت هست که تطابق را سرعت بخشیده، جهش را افزایش می‌دهد و تقریباً همیشه منبع نوآوریهاست.

۶) به خطاهای خود افتخار کنید: فرایند عدم بروز خطا در روش، بسازی یا قلمرو معمول تشخیص‌ناپذیر است. حتی درخشانترین اقدام ناشی

از نوع انسان هر اقدام مبتنی بر آزمون و خطاست. می‌توان تکامل سیستم را به عنوان مدیریت سیستماتیک خطا در نظر گرفت و به آن فکر کرد.

۷) هدفهای چندگانه را تعقیب کنید: بقای هر هدفی چند وجهی با نقاط متعدد است، یک ساختار پیچیده، بخشهای اصلی بسیاری دارد و هیچ‌کدام از آنها نمی‌توانند به صورت انحصاری و جداگانه خدمت کنند. هر سیستم سازگار و تطبیق یافته باید بین بهره‌برداری و استفاده از یک مسیر شناخته شده و معلوم موفقیت (بهینه‌سازی راهبرد کنونی) و تغییر جهت دادن انرژی به سوی کشف مسیرهای جدید (و در نتیجه و از طریق تلف کردن انرژی و کاهش کارایی) بده و بستان و تهاوت داشته باشد.

این اصول می‌توانند به سمت نشانی دادن پرسشهای مربوط به «نحوه و چگونگی» مرکزیت دادن به تحقیق منابع انسانی که قبلاً ارائه شد جهت دهند: چگونه هر سازمانی، تنظیم و در صف قرار دادن منابع برای راهبرد را تشویق می‌کند و چگونه منابع سازمانی (یعنی سطح سیستم) و انسانی را برای تغذیه مزیت رقابتی به طور مستمر می‌سازد؟ به عنوان یک تجویز و توصیه برای مدیران، یک نگرش مبتنی بر منابع پیچیده، نگرش سیستمهای زنده، پیشنهاد می‌کند که این اصول در معماری منابع انسانی ادغام و تلفیق شوند.

جدول ۲ یک مثال از اینکه چگونه این اصول برای پرورش سیستمهای زنده ممکن است به اصول منابع انسانی تبدیل شود که به سمت فرایند جهت‌یابی شده و تمرکز بر تحریک کردن و به جنبش در آوردن مناسب گرمی و حرارت نیروهای خلاق جای گرفته در سیستم اجتماعی سازمان - نیت‌ها، انتخابها و اقدامات در بازی - دارند. چگونگی تبدیل این اصول به خط‌مشی و اقدامات منابع انسانی بستگی به تجربه تاریخی سازمان و ماهیت و کیفیت ارتباطات انسانی درون سیستم دارد. ستونهای سوم و چهارم در جدول ۲ برخی از احتمالات را پیشنهاد می‌کنند که اقدامات منابع انسانی ممکن است ایفا

انسانی به صورت جداگانه و مجزا وجود دارد که محققان، آنها را به سان مواد سودمند از لحاظ کلی و جامع برای سازمانها در پذیرفتن تشخیص داده‌اند. اقداماتی از منابع انسانی سراغ داریم که در ارتباط با راهبردهای خاص سازمان بامعنا هستند و شکل‌های سنخ و گونه‌شناسی از فعالیتها هستند که با هم خوب کنار می‌کنند. حرکت از رویکردهای شکلی به رویکردهای پیچیدگی به معنی سست کردن اتصال بین مفاهیم انواع راهبردی مجموعه‌های کامل مربوط به فعالیت‌های منابع انسانی است و به معنای معرفی و ارائه اصول پیچیدگی در سطح مناسبی از معماری منابع انسانی امکان دادن به آن سیستم در پیروی از آنچه دانک (Danek 1997) «هندسه‌های منحصر به فرد» می‌نامد مربوط به سیستمهای زنده‌ای است که به زغم تلاشهای مدیریتی جهت نظارت کل، انجام می‌گیرد.

کنند اما آنها فقط احتمالات هستند. منابع و قابلیت‌های پیچیده، سطح سیستم، وابستگی به مسیر صرفاً در فعل و انفعال پویای درون سیستم معین و با محیط عملیاتی آن پدیدار و ظاهر می‌شوند و ورای ظرفیت تجویزی برای فهرست کردن این است که چه اقدامات ویژه‌ای می‌تواند یا باید در هر سازمان انجام شود. یک نگرش سیستمهای پیچیده اجازه خلق و ایجاد منابع ارزشمندی را به وسیله ترغیب و تشویق یک نگرش مجزا و انحصاری و متواضعانه از سوی مدیران را می‌دهد: منحصر بودن به تمامی عواملان سیستم (ذی‌نفعان) و فروتنی در برابر آنها که تشویق به ترک و رها کردن ایده کنترل شدید و سخت و تمرکز کردن بر ساختن «ارتباطات تولیدی» می‌کند (Lane & Maxfield, 1996).

انسجام در سیستمهای منابع انسانی

در مراجعه به نمودار ۱، فعالیت‌های واحد منابع

جدول ۲: انسجام سیستمهای زنده: تبدیل اکتشافات مربوط به پیچیدگی به سیستم منابع انسانی

اکتشافاتی برای پرورش سیستمهای زنده پیچیده	تبدیل احتمالی به اصول منابع انسانی	تبدیل احتمالی به سیاستهای منابع انسانی	تأثیر احتمالی بر فرایندهای منابع انسانی
هستی و وجود را توزیع کنید.	مرزهای قراردادی را از بین ببرید هویت و قابلیت را در سطح وسیع بنا کنید.	حرکت و جنبش را در محدوده مرزهای بخشی و سازمانی تشویق کنید. آشکارا ارزشهای هویت‌ساز را در سیستمهای منابع انسانی مشارکت دهید.	در مورد سمتها و پروژه‌ها با انجام وظایف متقابل به طور سنجیده کار کنید. برای مثال فرایندهای استخدام، آموزش، رهبری، توسعه و بهسازی، مدیریت عملکرد
از پایین به بالا نظارت کنید	محل کنار را به صورت دموکراتیک اداره کنید. به تمام سطوح، اطلاعات را تغذیه کنید	هرجا که امکان‌پذیر است مشارکت کارکنان رسمی و غیررسمی را تشویق کنید. زمانی برای درک کسب‌وکار فراهم آورید، در تمامی سطوح هدایت و مربی‌گری کنید.	در مورد ضراحی ساختار با تعصب در مورد اشتغال کامل کنار کنید. توسعه رهبری، ارتباطات داخلی،

<p>اقدامات ارتباطات خارجی و داخلی آموزش - طراحی عالی و سطح بالای برنامه‌های آموزش و توسعه (در مقابل تأمین منابع از خارج).</p>	<p>به صورت سنجیده شهرت، تصویر، و وجهه خارجی و هویت داخلی را در یک چرخه مجازی به یکدیگر متصل نمایید. مدلها و زبان سازگار با برنامه‌های توسعه را به کار برده و دوباره استفاده کنید.</p>	<p>در جستجوی فرصتهایی برای ایجاد تقویت مثبت در سیستم باشید. با زبان و نمادها کنکاش کنید و بسنجید.</p>	<p>عوااید و بازدهی فزاینده کشت کنید.</p>
<p>تفسیر منعطف قوانین منابع انسانی مکانهای یادگیری. اجتماعات و انجمنهای اقدام و عمل.</p>	<p>به ناسازگارهای بین بخشها اجازه دهید. تبادل دانش بین واحدهای سازمانی را تغذیه کنید.</p>	<p>ابداعات محلی را تشویق کنید. ظرفیت یادگیری ایجاد کنید.</p>	<p>در مقادیر بزرگ و قابل توجه رشد کنید.</p>
<p>گروههای مباحثه الکترونیکی بر له / علیه سیستمهای منابع انسانی کارهای پست و بد منابع انسانی - آزمایشهای فعالیتهای فرایندهای جدید.</p>	<p>گفتگو را به رویکردهای جایگزین فراخوانید. فضایی برای آزمایش ایجاد کنید.</p>	<p>در مباحثه اعمال نفوذ کنید. آزمایش</p>	<p>حاشیه‌ها را بیشینه سازید.</p>
<p>سیستمهای پاداش - به بزرگترین تجربیات یادگیری افتخار کنید.</p>	<p>دایره یادگیری را بر پایه آزمایش ببندید</p>	<p>فعالیت و اقدام واکنشی / بازتابی را تشویق کنید.</p>	<p>به خطاهای خود افتخار کنید.</p>
<p>مقیاسهای منابع انسانی ساخته شده برحسب معیارهای ذی‌نفعان. تعریف ارزش را از نظر ذی‌نفعان متعدد و گوناگون استخراج نموده و بیرون بکشید.</p>	<p>تأثیر سیستم منابع انسانی را بر تمامی ذی‌نفعان ارزیابی کنید. به یکباره در بسیاری از جنبه‌ها ایجاد ارزش نمایید.</p>	<p>دیدگاهها / روحیات ذی‌نفع را مشارکت دهید. اهداف چندگانه را تحمل نمایید.</p>	<p>اهداف چندگانه را تعقیب و دنبال کنید.</p>

پیچیده، زنده و در حال پیشرفت می‌توانند به خوبی در زمینه تغذیه و پرورش قابلیت‌های خلاق و انطباقی سازمان خدمت کنند.

کاربردهایی برای تحقیق در SIIRM

چارچوب ارائه شده در این مقاله، تعدادی سؤال جالب تحقیق را پیشنهاد می‌کند. اصول منابع انسانی که با یک دیدگاه پیچیده بیشترین سازگاری دارند کدام‌اند؟ برخی از اصول در اینجا پیشنهاد شدند اما آن فهرست به معنای جامع و کامل بودن آن نیست.

در اینجا هدف، تولید ایده‌های جدید اصلاح طلبانه برای فعالیتهای منابع انسانی در یک مفهوم مجزا و جداگانه نیست، هر یک از فعالیتهایی که در جدول ۲ فهرست شده است در سازمان امروزی به کار می‌آید. ترجیحاً، هدف یک چنین چارچوبی، فراهم آوردن یک مقیاس انسجام و هدف در معماری سیستم منابع انسانی مطلع نسبت به پیچیدگی است. آنچه جنبه‌های همپوشانی نگرش مبتنی بر منابع پیچیده پیشنهاد می‌کند، آن است که مجموعهای از اصول حاصل از مطالعه سیستمهای

بازنگری و ترتیب مجدد بلوکهای ساختمانی آنها به عنوان آنچه از تجربه به دست می‌آورد توضیح می‌دهد.

اگر اصول هدایت‌کننده سیستم از نظریه سیستمهای زنده، در مقابل یک نگرش سازمانی مکانیکی، نشأت بگیرند شاید شانس موفقیت و کامیابی بهتر و بیشتر باشد. یک طریقه رویکرد به چنین سؤالاتی، ساختن برخی فرضیات اکتشافی سطح بالا متصل به رویکرد پیچیدگی در معماری منابع انسانی مربوط به منابع راهبردی درک شده مربوط به منابع سازمانی است که باید انجام پذیرد. هر فردی می‌تواند قضیه‌ای با اشاره به اهمیت نگرش پیچیدگی بسازد و فرد دیگری در مورد درجه نهادینگی اصول با پوشش دادن قصد و اجرای ادغام و یکپارچگی قضیه مربوطه را طرح کند، برای نمونه:

۱) مزیت RBV پیچیده از اصول پیچیدگی احاطه کرده معماری منابع انسانی به جریان می‌افتد.
 ۲) نهادینه‌سازی بیشتر اصول پیچیدگی در سیستم منابع انسانی مربوط به عملکرد نسبی در سطح بالاتر از صنعت است.

یک روش ممکن برای کشف این قضایا می‌تواند انتخاب شرکتهای قسابل مقایسه‌ای باشد که جایگاههای راهبردی نسبتاً برابری را در همان صنعت اشغال کرده‌اند و داده‌های کیفی بر اساس دیدگاه آنها در طرحهای معماری منابع انسانی با پشتیبانی مستندات همراه باشد. اصول مربوطه بسته به پیچیدگی نسبی سیستم منابع انسانی شرکت ممکن است که آشکار و مشهود یا به صورت ضمنی و تلویحی اصول مذکور در عمل می‌توانند بر اساس «محتوای پیچیدگی» در مقابل چارچوبهایی ارزیابی شوند که در این مقاله برای تعیین حضور نسبی برای رفتار سریع و فوری (آنی) و تطابقی پیشنهاد می‌شود. داده‌های کیفی به دست آمده از عاملان درون سازمان می‌توانند برای جمع‌آوری ادراکات جمعی منابع راهبردی و ارزشهای آنها برای عملکرد شرکت، کمیابی آنها و شرایط مربوط به تقلیدناپذیر

چه حدود و دامنه‌ای از خط‌مشی‌های منابع انسانی و فعالیت‌های مربوطه از اصول مبتنی بر پیچیدگی ناشی شده و به جریان می‌افتد؟ چگونه فرایندهای محاوره‌ای و گفتگو در سازمانها در ایجاد خط‌مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی سهیم هستند و اصول منابع انسانی چه نقشی در حرکت و جابه‌جایی به سوی انسجام کلی سیستم ایفا می‌کنند؟ اسنل و همکاران (۱۹۹۶) مشاهده کردند که برخی از فعالیت‌های منابع انسانی به مرور زمان پدیدار می‌شوند و با تقدم و اولویت به آنها اندیشیده نمی‌شود. بررسی و رسیدگی درون این فرایندها از جنبه نگرش مبتنی بر منابع پیچیده به معنای تمرکز کیفی بر ارتباطات انسانی در سیستم و بر فرایندهای گفتگویی است که به تغییر قابل تبدیل و دگرگون شونده هدایت می‌کند (Stacey et al. 2000).

آیا سبکهای نظریه‌پردازی سازگار و قابل تطبیق‌اند؟ یعنی می‌توانیم دیدگاههایی از یک رویکرد جهانی و جامع‌گرایانه را به کار بندیم در حالی که در همان زمان اصول پیچیدگی جهت رفتار آشکار قابل تطبیق به کل سیستم تزریق می‌شود؟ چه منابع خاصی از مزیت، به اعضای سازمان تعاملات پیچیده تشویق شده توسط اصول منابع انسانی را اسناد می‌دهد؟ آیا رویکرد پیچیدگی برای راهبردهای معینی در صنایع به خصوص بیشتر مناسب است؟ چگونه یک رویکرد پیچیدگی، راهی را که فکر می‌کنیم شامل مفاهیم تناسب و انعطاف‌پذیری در تحقیق SHRM هست مجدداً شکل می‌بخشد؟ شاید از ما خواسته شود بپذیریم که هماهنگی و تناسب از فرایندهای گفتگویی غیرمتمرکز آینده پدیدار می‌شوند و انعطاف‌پذیری به معنای جزءلاینفک اصول نشأت گرفته از دیدگاه سیستم منابع انسانی پدیدار می‌شود. این ممکن است به معنی یک تعبیر و تفسیر مجدد سنجیده، عمیق و مستمر از سیاستها و اقدامات منابع انسانی در زمینه سازمان باشد، به طریقی که هالند (۱۹۹۵) سیستمهای پیچیده را به صورت دائماً در حال

مطالعه سیستمهای زنده پیچیده را منطقی و عقلایی کرده‌ام.

در حالی که این مقاله بر ارتباط ویژه این ایده‌ها با SHRM تمرکز یافته است بسط دادن RBV از طریق پیچیدگی نیز ممکن است دارای کاربردهایی در راهبردی به صورت کلی باشد. کار بیشتر در این مسیر می‌تواند شامل یک نگرش پیچیده، سطح اصول تدوین راهبردی و پویاییهای تدوین راهبردی شود. چارچوب ساخته شده در اینجا به معرفی اصول پیچیدگی در سطح (اصول) مناسب انتزاع در سیستم منابع انسانی اجازه می‌دهد. با تعقیب یک خط و مسیر تحقیق در SHRM که بر انسجام در سیستم منابع انسانی تمرکز دارد - برانگیخته شده به وسیله دیدگاه سیستمهای زنده - می‌توان به اطلاع‌رسانی در زمینه‌های راهی که سازمانها مطالعه می‌شوند و بهبود راه و طریقه‌ای که آنها مدیریت می‌شوند، کمک کرد. 

منابع و مأخذ

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Arthur. W. B. 1990. Positive feedbacks in the economy. *Scientific American*, February: 92-99.
- Ashby. W. R. 1956. *An introduction to cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- Barnard, C. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- Barney. J. B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241.
- Barney. J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Barney. J. B. 1992. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based analysis. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*. vol. 8: 39-61. Greenwich, CT: JAI Press.

بودن آنها، بدون تلاش جهت از بین بردن و شکستن ابهام علی به صورت تحلیلی مورد استفاده قرار گیرند. مقایسه‌های کمی و کیفی شرکتهای با عملکرد بالا و پایین در همان صنعت می‌توانند برای آزمودن قضایای کلی و عمومی و در کمک به ساخت بخشهای خاص دیگر ساختمانند شوند.

اغلب موارد مهم و شاید قابل تعمیم خارج از چنین مطالعه‌ای صرفاً اصول به‌خصوص مربوط به خودشان نیستند بلکه فرایند درون سازمان پیش‌نویس چنین اصولی (برای مثال چه کسی درگیر و مربوط است، خارج از چه چارچوبهای زمانی، از طریق چه فرایندهای گفتاری، و مبتنی بر کدامین ورودیها) و فرایند دیگر، تبدیل سازگار این اصول به سیاستها و اقدامات منابع انسانی است. نگرش قابلیت‌های پویا که قبلاً روشن شده و مورد تأکید قرار گرفت می‌تواند به نحو سودمندی در استفاده از چارچوب پیشنهادی در اینجا به کار گرفته شود. با تمرکز بر اصول منابع انسانی، محققان توانستند پیش‌نویس اصول و فرایندهای تعبیر و تفسیر را به عنوان قابلیت‌های پویای راهبردی مستند سازند. این فرایندها که نیت‌ها، انتخابها و اقدامات کارگزاران درون و بیرون سازمانی را ترکیب می‌کنند، توسعه سیستم منابع انسانی را در طول زمان به سوی مسیرهایی هدایت می‌کنند که منحصر به فرد و مخصوص محیط عملیاتی آن هستند - یکی از رویکردهای نگرش مبتنی بر منابع پیچیده عبارت است از سؤالاتی چون «چگونه» است که در مدیریت راهبردی منابع انسانی بسیار مهم هستند.


نتیجه‌گیری

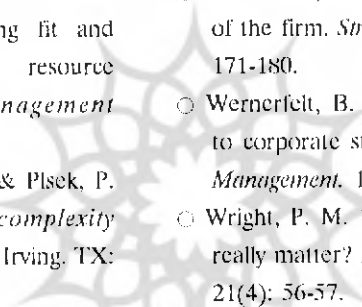
هدف من در این مقاله، پیشنهاد چارچوبی کلی و عمومی برای بسط و توسعه حوزه SHRM از طریق رویکرد پیچیدگی مبتنی بر اصول بوده است. من ارتباط بین این دو حوزه مطالعه مبتنی بر تجانس وجوه کلیدی RBV، یک چارچوب عمومی راهبردی برای SHRM و وجود کلیدی حاصل از

- human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*. 8: 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 39: 802-835.
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35: 1504-1511.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48: 147-160.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. 1994. Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*. 19: 230-251.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. 1993. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*. 36: 1196-1250.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & DeVanna, M. A. 1984. *Strategic human resource management*, vol. 23. New York: Wiley.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. 2001. Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44: 1229-1250.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. 1990. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*. 33: 663-691.
- Gleick, J. 1987. *Chaos: Making a new science*. New York: Viking.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 37: 31-46.
- Baum, J. A. C. 1996. Organizational ecology. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (1st ed.): 77-114. London: Sage.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Black, J. A., & Boal, K. B. 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Is. sue): 131-148.
- Brass, D. J. 1995. A social network perspective on strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*. 13: 39-79.
- Brumagim, A. L. 1994. A hierarchy of corporate resources. *Advances in Strategic Management*, 10A: 81-112.
- Capra, F. 1996. *The web of life: A new scientific understanding of living systems*. New York: Anchor Books.
- Cilliers, P. 1998. *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. New York: Routledge.
- Collis, D. J. 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. 15(Special Issue): 143-152.
- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resourcebased theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*. 17: 121-154.
- Daneke, G. 1997. From metaphor to method: Nonlinear science and practical management. *International Journal of Organizational Analysis*. 5: 249-266.
- Delery, J. E. 1998. Issues of fit in strategic

- Academy of Management Review*, 19: 699-724.
- Lane, D. A., & Maxfield, R. 1996. Strategy under complexity: Fostering generative relationships. *Long Range Planning*, 29(2): 215-231.
- Langton, C. G. (Ed.). 1989. *Artificial life*. Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity. Redwood City, CA: Addison-Wesley.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. I. 1988. Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
- Lepak, D., & Snell, S. A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation development. *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- Lippman, S., & Rumelt, R. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm difference in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.
- Lorenz, E. 1963. Deterministic non-periodic flow. *Journal of the Atmospheric Sciences*, 20: 130-141.
- Luo, Y. 2000. Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35: 355-378.
- Mahoney, J. T., & Pandian, R. J. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1984. Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-52.
- Miller, M., & Friesen, P. H. 1984. *Organizations: A quantum view*. Englewood
- Goldstein, J. 1999. Emergence as a construct: History and issues. *Emergence: A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*, 1(1): 49-72.
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3): 114 -135.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. 2001. A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32: 597-606.
- Helfat, C. E. 1997. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18: 339-360.
- Helfat, C. E. 2000. Introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue): 955-959.
- Holland, J. H. 1975. *Adaptation In natural and artificial systems*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Holland, J. H. 1995. *Hidden order How adaptation builds complexity*. Reading, MA: Helix Books.
- Jantsch, E. 1980. *The self-organizing universe: Scientific and human implications of the emerging paradigm of evolution*. Oxford: Pergamon.
- Jones, G. 1984. Task visibility, free riding and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behaviors. *Academy of Management Review*, 9: 684-695.
- Kauffman, S. A. 1992. *Origins of order. Self-organization and selection in evolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Kauffman, S. A. 1995. *At home in the universe*. New York: Oxford University Press.
- Kelly, K. 1994. *Out of control: The rise of neo-biological civilization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective.

- dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44: 1263-1280.
- Rosenbloom, R. S. 2000:1. Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21: 1083-1103.
- Rousseau, D. M. 1985. Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7: 1-37.
- Schoemaker, P. J. II. 1990. Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, 36: 1178-1192.
- Schuler, R. S. 1987. *Personnel and human resource management* (3rd ed.). St Paul: West Educational Publishing.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. 1987. Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10(3): 125-141.
- Snell, S. A. 1999. Social capital and strategic HRM: It's who you know. *Human Resource Planning*, 22(1): 62-65.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. 1996. Establishing a framework for research in human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14: 61-90.
- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. 2000. *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* New York: Routledge.
- Teece, D. J. 1986. Profiting from technological innovation. *Research Policy*, 15: 285-305.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Tsoukas, H. 1993. Analogical reasoning and knowledge generation in organization theory. Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morel, B., & Ramanujam, R. 1999. Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as adaptive and evolving systems. *Organization Science*, 10: 278-293.
- Morgan, G. 1997. *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mosakowski, E. 1997. Strategy making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence. *Organization Science*, 8: 414-442.
- Nelson, R., & Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Oliver, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 697-713.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26: 22-40.
- Prigogine, I., & Stengers, I. 1984. *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. New York: Bantam Books.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15: 88-102.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. 2001. Continuous "morphing": Competing through

- Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. 1998. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37: 17-29.
 - 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: 301-326.
 - Wright, P. M., & Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23: 756-772.
 - Zimmerman, B. J., Lindberg, C., & Plsek, P. 1998. *Edgware: Insights from complexity science for health care leaders*. Irving, TX: VHA Inc.
 - Zollo, M., & Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339-351. 
 - Ulrich, D. 1997a. *Human resource champions*, Boston: Harvard Business School Press.
 - Ulrich, D. 1997b. Judge me more by my future than my past. *Human Resource Management*, 36: 5-8.
 - Ulrich, D., & Lake, D. 1991. Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1): 77-89.
 - Waldrop, M. M. 1992. *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. London: Viking.
 - Weiner, N. 1948. *Cybernetics*. New York: Wiley.
 - Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
 - Wernerfelt, B. 1989. From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14(3): 4-12.
 - Wright, P. M. 1998. Strategy-HR fit: Does it really matter? *Human Resource Planning*, 21(4): 56-57.
 - Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.
 - Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. *Organization Studies*, 14: 323-339.


 مجله علمی و مطالعات فرسنگی
 رتال جامع علوم انسانی



سعیده امید
 منتقد دکتری مدیریت از
 دانشگاه علامه طباطبایی و
 برخوردار از پیشینه تجربی
 در زمینه منابع انسانی و
 سازمان‌دهی در شرکت
 هواپیمایی جمهوری
 اسلامی ایران



دکتر سیدمحمد اعرابی
 دکترای مدیریت از دانشگاه تهران،
 عضو هیئت علمی دانشگاه علامه
 طباطبایی، دارای پیشینه مدیریت
 عالی در صنعت بیمه، بانک و پول و
 امور اداری و استخدامی کشور،
 عضو شورای عالی اداری و دارای
 تألیف و ترجمه و تحقیق بیش از
 ۱۰۰ عنوان مدیریتی

مجله علمی و مطالعات فرسنگی
