

نظرية الخيارات الحقيقية وتطبيقاتها
في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

أ. د. سعد علي حمود العنزي
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

نزار حبيب
الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

يرى العديد من الباحثين إنّ الموارد البشرية في المنظمة تعد موجوداً إستراتيجياً يعمل على توفير القيمة والميزة التنافسية لها، إلّا إنّ هنالك ميل في حقل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نحو تجاهل الحقيقة التي تشير إلى ارتباط الاستثمار بالموجودات البشرية (التي تتكون من رأس المال البشري، والفكري، والاجتماعي، والشعوري، والإنساني) بحالات من المخاطرة وعدم التأكد، وتوفّر وجهة النظر المستندة على الخيارات الحقيقية إطاراً نظرياً يوضّح كيفية قيام المنظمات بإدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالاستثمار في الموجودات الحقيقية، وإمكانية تطبيق مبادئ هذه النظرية على الموجودات البشرية.

وتتضح إشكالية التنظير في خيارات الموارد البشرية من خلال عملية تحليل حالات عدم التأكد المتعلقة بالاستثمار في الموجودات البشرية، ومناقشة كيفية إدارة المنظمات لحالات عدم التأكد هذه من خلال "الخيارات" المتاحة لإدارة الموارد البشرية، والتي تمثّل مقدرات ناجمة من بعض الممارسات للموارد البشرية، وقد تناول هذا البحث مناقشة هذه الممارسات، وتمّ إعداد نموذج للخيارات لإدارة الأنواع المختلفة من حالات عدم التأكد.

● Abstract

Many Researchers refer to a firm's human resources as an asset that can provide value and competitive advantage for it. However, the (SHRM) field has tended to ignore the fact that involves to Human assets' investment (including Human, Intellectual, Social, Emotional, and Spiritual Capital) have associated uncertainties and risks. The real options view provides a theoretical framework for how firms manage uncertainties associated with investments in real assets. The problematic of Theorizers in human resources options had been explained by analyze some of uncertainties cases related for the investment in human assets, and discuss how the organization manages these uncertainties cases through available options for HRM, which are capabilities generated by some practices of those resources. This research discuss these practices and had been developed an options model for managing different types of uncertainties.

المقدمة: تعد الموجودات البشرية من الموجودات ذات القيمة التي تمتلكها المنظمات لغرض تحقيق ميزتها التنافسية، وذلك من خلال استثمار مواردها في تلك الموجودات من أجل تحقيق العوائد والأرباح، إلا إنَّ عملية الاستثمار في الموجودات البشرية لا تختلف عن عملية الاستثمار في الموجودات المالية أو الحقيقية من ناحية توافر احتمالية تعرّض تلك العملية للعديد من حالات المخاطرة، وارتفاع حجم حالات عدم التأكد المتعلقة بإمكانية تحقيق تلك الاستثمارات لعوائد توازي تحمل المخاطرة الناجمة من الاستثمار في الموجودات البشرية.

وتصنّف حالات عدم التأكد المتعلقة بمخاطرة الاستثمار في الموجودات البشرية والتي تؤدي إلى حصول التقلبات في عوائدها بمرور الزمن وفقاً لمصادر نشوئها إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي حالات عدم التأكد الناجمة من التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة متمثلةً بظروف السوق أو الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها، وحالات عدم التأكد المتحققة نتيجةً للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمنظمة، وأخيراً حالات عدم التأكد المرتبطة بالتغيرات الحاصلة في الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات والقدرات المكونة لرأس المال البشري.

واستعرض البحث خيارات الموارد البشرية المتعلقة بمعالجة حالات عدم التأكد المرتبطة بالاستثمار في الموجودات البشرية والتي تصنّف وفقاً لعلاقتها بأساليب الاستثمار إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي حالات عدم التأكد المتعلقة بعوائد الاستثمار، وحالات عدم التأكد المتعلقة بتكاليف الاستثمار، وحالات عدم التأكد المتعلقة بحجم الاستثمار في الموجودات البشرية، وعلى مستوى الأفراد، والمنظمة، والسوق.

ويشتمل هذا البحث على ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منهجية البحث والتي تتكون من مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، وافتراضاته، والنموذج الخاص به.

أمّا المبحث الثاني فقد تضمّن الإطار النظري للبحث، وقد اشتمل على تناول بعض المفاهيم الرئيسية لنظرية الخيارات المتعلقة بالاستثمار في الموجودات الحقيقية، وكذلك تحديد أنواع الموجودات البشرية وحالات عدم التأكد الناجمة من الاستثمار في هذه الموجودات، ومفهوم الخيارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتوضيح المحددات المؤثرة على تطبيق الخيارات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية، فضلاً عن إدارة حالات عدم التأكد الناجمة من الاستثمار في الموجودات البشرية. وأخيراً تناول المبحث الثالث لأهم الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بموضوع البحث.

المبحث الأول

منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث لخمس مكونات وهي مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، وافتراضاته، والنموذج الخاص به، ويمكن توضيح هذه المكونات كما يأتي:

1- مشكلة البحث: أشار أغلب الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى وجود التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية على رأس المال البشري، والذي يُنظر إليه بصفته أحد أهم موجودات المنظمة من الناحية الإستراتيجية، وركزت هذه المعالجة لرأس المال البشري على القيمة الإيجابية فقط لعملية الاستثمار المتعلقة به، بصفته واحداً من موجودات المنظمة، التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الموجودات.

ونظراً لاعتبار رأس المال البشري كجزء من الموجودات، فهذا يعني خضوعه لحالات عدم التأكد المتعلقة بعوائد وتكاليف وحجم الاستثمار به، وضرورة إدارة حالات عدم التأكد هذه كجزء من مهام الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

وتتمثل مشكلة البحث بانخفاض حجم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع خيارات إدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالاستثمار في الموجودات البشرية، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة في التنظير الموجود حالياً والذي يتعلق بهذا الجانب من حقل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إذ يمكن أن يؤدي غياب التحليل المناسب للخيارات المتعلقة بحالات عدم التأكد الناجمة من الاستثمار في الموجودات البشرية إما إلى التأكيد المبالغ فيه على قيمتها، أو إلى التقييم غير المناسب للدور الذي تلعبه الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المحافظة على قيمة الموجودات البشرية.

2- أهمية البحث: تتضح أهمية البحث من خلال التأثير المهم لخيارات الاستثمار في الموجودات البشرية، والخيارات المرافقة لهذا الاستثمار والمتعلقة بإدارة حالات عدم التأكد الناجمة من الاستثمار في تلك الموجودات، على أداء قسم الموارد البشرية، وانعكاس ذلك على أداء المنظمة. إذ تؤدي كلاً من عملية تحديد الخيارات الملائمة للاستثمار في الموارد البشرية، وعملية اختيار الخيارات الملائمة لإدارة حالات عدم التأكد الناجمة من الاستثمار في تلك الموجودات، إلى تخفيض تكاليف الاستثمار في هذه الموجودات، فضلاً عن تعظيم العائد الناجم من الاستثمار فيها،

وبالتالي تطوير الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم أداء المنظمة بشكل عام، وذلك بالاستناد على وجهتي النظر الآتيتين:

أ- تنشأ العلاقة بين أداء المنظمة وإدارة الموارد البشرية من خلال إدارة كفاءة من لدن قسم الموارد البشرية الخاص بالمنظمة ومن خلال التخفيض الكبير في تكاليف التشغيل، مما يعني إن ممارسات الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تؤدي إلى خفض التكاليف.

ب- يمكن أن تؤثر ممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال تأثيرها على تطوير قيمة رأس المال البشري كموجودات إستراتيجية، إذ تعد نظم ممارسات الموارد البشرية من النظم غير القابلة للتقليد، وتمثل أساساً لاكتساب الموجودات الفكرية وتحفيزها وتطويرها، وبالتالي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية.

3- أهداف البحث: يمكن توضيح أهداف البحث بالنقاط الآتية:

أ- تقديم أساساً منطقياً نظرياً حول الكيفية التي تمكن ممارسات الموارد البشرية من خلق أو المحافظة على قيمة الموجودات البشرية، وكذلك توفير إطاراً نظرياً يبحث في العلاقة بين خيارات حالات عدم التأكد المتعلقة بالاستثمار في الموجودات البشرية، واستخدام مقدرات إدارة الموارد البشرية والمنظمة في إدارة حالات عدم التأكد هذه.

ب- استعراض وجهة النظر المتعلقة بنظرية الخيارات الحقيقية من أجل مناقشة حالات عدم التأكد ذات الصلة بالموجودات البشرية، والتي تمكن متخذي القرار من تقييم الفرص الاستثمارية في البيئات المضطربة، وتسليط الضوء على كيفية قيام هذه الاستثمارات بخلق القيمة من خلال استخدام الخيارات المستقبلية، إذ تعد نظرية الخيارات الحقيقية حالة مكملة لوجهة النظر القائمة على أساس الموارد في توضيح أهمية موارد المنظمة ومقدراتها ذات الميزة التنافسية.

ج- استخدام الإطار الفكري لنظرية الخيارات الحقيقية في تحليل حالات عدم التأكد في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتوضيح كيفية توليد ممارسات الموارد البشرية للمقدرات أو "الخيارات" لإدارة حالات عدم التأكد وبالتالي خلق القيمة للمنظمة.

4- افتراضات البحث: تتضمن افتراضات البحث للنقاط الآتية:

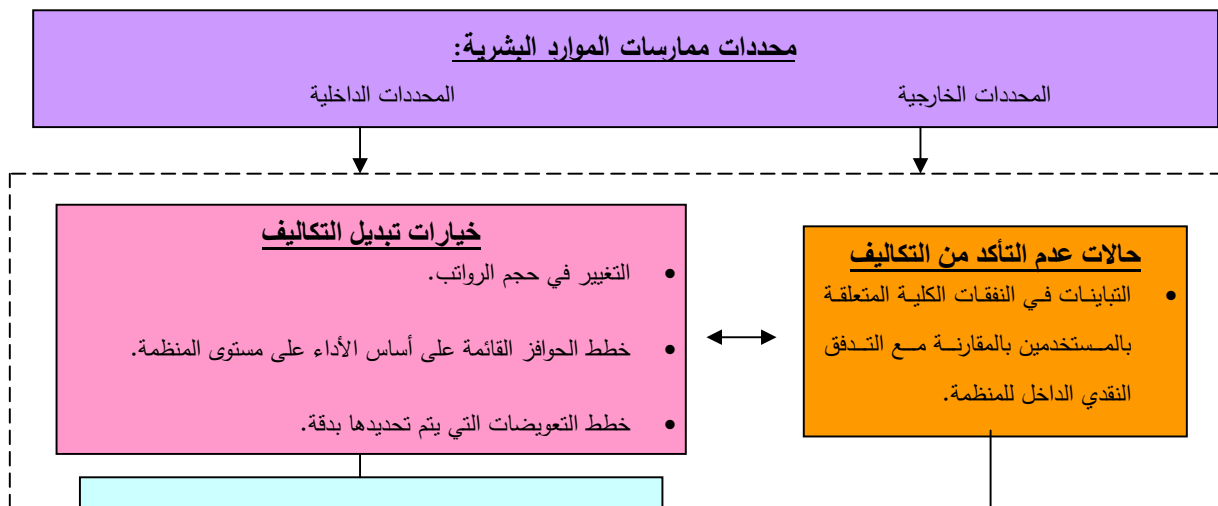
أ- الافتراض الأول: ينبغي على المنظمات التي تعاني من مخاطر تقادم المهارة والطلب على المهارات الجديدة أن تخلق عدداً أكبر من خيارات النمو والتعلم من خلال تطبيق بعض الممارسات مثل التدريب على المهارات الجديدة، والتشجيع على التعلم، والانتقائية في توظيف المستخدمين الذين يتمتعون بمهارات تعلم واسعة، وخطط التعويض القائمة على أساس المهارة، ودعم الالتزام العالي للمستخدم لغرض استبقاء الموجودات البشرية الماهرة.

ب- الافتراض الثاني: يجب على المنظمات التي تعاني من مخاطر دوران العمل والانخفاض في الإنتاجية أن تخلق خيارات تحفيزية للموارد البشرية من خلال بعض الممارسات مثل الرواتب التنافسية، وخيارات أسهم المستخدمين، وبرامج المشاركة، وآليات التصويت، والمكافآت التشجيعية، لغرض تعزيز حجم الاستغراق أو الاتساق الوظيفي.

ج- الافتراض الثالث: يجب أن تبتكر المنظمات التي تواجه حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم خيارات الموارد البشرية التي تعمل على تعديل مقاييس التشغيل، وكذلك خيارات التوقيت المناسب على شكل مستخدمين مؤقتين، أو الذين يعملون بموجب عقد العمل، أو الذين تكون عدد ساعات عملهم أقل من الآخرين (عمال الوقت الجزئي).

د- الافتراض الرابع: يجب أن تخلق المنظمات التي تواجه حالات عدم التأكد من الدمج عدداً أكبر من خيارات الاستبدال من خلال التناوب الوظيفي والعمل الفرق.

هـ- الافتراض الخامس: يجب أن تخلق المنظمات التي تواجه عدد أكبر من حالات عدم التأكد من التكاليف خيارات الموارد البشرية لغرض تعديل التكاليف من خلال الرواتب المتنوعة، وخطط الحوافز القائمة على أساس الأداء على مستوى المنظمة أو الوحدة، وكذلك خطط الرواتب التقاعدية للمساهمة المحددة.



المبحث الثاني

الإطار الفكري للبحث

يتناول الإطار الفكري للبحث إيجازاً حول الإطار الفكري لمفهوم الخيارات الحقيقية، وكذلك تحديد أنواع الموجودات البشرية وحالات عدم التأكد الناجمة من الاستثمار في هذه الموجودات، ومفهوم الخيارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ومن ثمّ توضيح المحددات المؤثرة على تطبيق الخيارات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية، فضلاً عن إدارة حالات عدم التأكد الناجمة من الاستثمار في الموجودات البشرية.

1 - نظرية الخيارات الحقيقية ومخاطر الأعمال: تستخدم نظرية الخيارات الحقيقية للتعامل مع الموجودات الحقيقية، إذ يتم اكتساب هذه الموجودات من خلال الاستثمار في الوقت والجهد والمال لغرض تحقيق العوائد بعد مرور مدة زمنية معينة، وقد تتعرض هذه الموجودات لمخاطرة انخفاض القيمة، إلا أنّه في الوقت نفسه هنالك احتمالية تحقق الارتفاع في قيمة هذه الموجودات، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذا الارتفاع.

وهناك اختلاف واضح بين الموجودات الحقيقية والموجودات المالية، إذ لا يمكن تداول الموجودات الحقيقية في السوق، كما إنّها قد تكون ملموسة (مثل العقار، المصانع والأماكن، الامتيازات، المضاريات المشتركة)، أو غير ملموسة (مثل العلامة التجارية، السمعة، قدرات المنظمة على التعلم)، وقد لا يمكن تقييمها بشكل كامل بسبب وجود مكونات غير مرئية.

وتستثمر المنظمة في الموجودات الحقيقية لغرض تحقيق العوائد بشكل مستمر، ولكن هناك عدم تأكد من العوائد الذي قد ينجم من التذبذب في قيمة العقار بمرور الوقت مثلاً، أو بسبب عدم نجاح المنتجات الجديدة، أو ارتفاع تكاليف الشراء، وتستخدم نظرية الخيارات الحقيقية في تحليل حالات عدم التأكد المرتبطة بالموجودات الحقيقية، وكذلك تشير إلى إمكانية استخدام الخيارات في تخفيض مخاطرة انخفاض قيمة تلك الموجودات، من أجل تعظيم فرصة الحصول على العوائد المستقبلية.

وتتمثل الخيارات الحقيقية بالمقدرات الظاهرة أو الضمنية التي يتم تحديدها للتعامل مع الموجودات الحقيقية والتي تقدم للمنظمة خيارات مرنة وموجلة قدر تعلق الأمر بالاستثمارات المستقبلية بهذه الموجودات، إذ تساعد هذه المقدرات المنظمة على تعديل، أو تخفيض، أو زيادة، أو التخلي عن الاستثمار في المستقبل، وبالتالي تجعل هذه العوائد أكثر استقراراً.

وتطبق نظرية الخيارات الحقيقية مفاهيم الخيارات المالية على الاستثمارات في الموجودات الحقيقية، وتكون الخيارات المالية عبارة عن عقود تتعلق بالموجودات التي يمكن تداولها في السوق (السلع، والأسهم، والعملة)، وتحدد هذه العقود حقوق بيع وشراء الموجودات بأسعار محددة مسبقاً على أن يتم البيع أو الشراء في وقت محدد مسبقاً أيضاً، ويتمثل السبب في اللجوء إلى هذه الخيارات بحالات عدم التأكد من قيمة عوائد الاستثمار المستقبلي، إذ كلما كانت أسعار الموجودات أكثر تقلباً، كلما ازدادت حالة عدم التأكد من عوائد الموجودات، فيما يتمثل الهدف من الاستثمار في الخيارات بإدارة مخاطر الأعمال الناجمة عن انخفاض القيمة أو الاستفادة من زيادة القيمة.

(Bhattacharya & Wright, 2004: 6-7)

وتشير العديد من الدراسات السابقة إلى توافر خمسة أنواع رئيسية من مخاطر الأعمال وهي مخاطر الإنتاج والإيراد، ومخاطر السعر والسوق، والمخاطر المالية، ومخاطر الموارد البشرية، والمخاطر المؤسسية والقانونية والبيئية، وعلى الرغم من إشارة العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية إلى ارتفاع أهمية مخاطر إدارة الموارد البشرية وتأثيرها الكبير على بقاء المنظمة في بيئة الأعمال، فإنّ معالجة هذه المخاطر لا يزال ينظر إليه بشكل هامشي من قبل المنظمات.

وتتمثل المخاطر المتعلقة بالاستثمار في الموجودات البشرية أحد أهم أنواع المخاطر المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وقد أدى ارتفاع حجم هذا النوع من المخاطر الناجم من العديد من العوامل الخارجية مثل الضغوط التنافسية والتطورات التكنولوجية، والعوامل الداخلية مثل التصميم التنظيمي، إلى ضرورة احتفاظ المنظمات بموجودات بشرية ماهرة، وبكف مقبولة، والتزام تنظيمي عالي.

وتتجم المخاطر المتعلقة بالاستثمار في الموجودات البشرية من خمسة أسباب وهي عدم إنجاز المهام الرئيسية بشكل كامل، والتأخير في إنجاز تلك المهام، وارتفاع تكاليف العمل غير المباشرة مثل الغياب ودوران العمل وكلف المنافع الإجبارية، والصراع مع المستخدمين، والتكاليف المتعلقة بالقضايا القانونية والخاصة بمعالجة المشاكل مع المستخدمين.

(Bitsch ,

et. Al., 2003: 3-5)

وتستخدم نظرية الخيارات الحقيقية في حال توفر ثلاثة شروط رئيسية وهي اتصاف المستقبل بارتفاع حالة عدم التأكد، وكذلك عدم القدرة على الاستغناء عن قرار الاستثمار جزئياً أو كلياً،

وامتلاك المنظمة للقدره على تأخير قرار الاستثمار، ولذلك تكتسب هذه النظرية أهميتها من خلال توفيرها للمنظمة الحرية في تأخير قرار الاستثمار وفقاً لاحتياجاتها. (Weeds , 2002: 2)

ويمكن ملاحظة نشوء حالات عدم التأكد من عشوائية النتائج الناجمة عن القرار الاستثماري، عند مراجعة مفهوم الخيارات الحقيقية، **وتتمثل حالات عدم التأكد بأشكال مختلفة وتتبع من مصادر مختلفة**، فقد تكون هناك حالات عدم التأكد المتعلقة بالقيمة المستقبلية للموجودات أو تدفق النقد الناتج عنها **(حالات عدم التأكد ذات الصلة بالعوائد)**، أو حالات عدم التأكد المتعلقة بحجم العملية أو دمج الموارد والعمليات **(حالات عدم التأكد ذات الصلة بالحجم أو الدمج)**، كما قد تكون هنالك حالات عدم التأكد المتعلقة بالكلفة المستمرة للاستثمار **(حالات عدم التأكد ذات الصلة بالتكاليف)**.

ويمكن أن **تنشأ حالات عدم التأكد** من التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة **(عوامل خارجية)**، أو التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمنظمة **(عوامل داخلية)**، وتعمل نظرية الخيارات الحقيقية على تقديم الدليل الذي يوضح قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات استثمارية بطرائق معينة من شأنها أن تقلل من المخاطرة و/ أو تستغل الفرص التي تخلقها حالات عدم التأكد.

(Bhattacharya & Wright, 2004: 7)

2- أنواع الموجودات البشرية وحالات عدم التأكد: يمكن القول بتوافر أربع أنواع من الموجودات البشرية (أو رأس المال البشري) التي يتم استخدامها عند الاستثمار في خيارات الموارد البشرية الإستراتيجية ويمكن توضيحها كما يأتي:

أ- رأس المال الفكري: ويمكن تحديده على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة، ويشير رأس المال الفكري على المستوى الفردي إلى إنه مجموعة المعارف، والمهارات، والخبرات التي يمتلكها الفرد داخل المنظمة، وقد يكون على شكل معرفة متخصصة، أو معرفة ومهارات ضمنية، أو قدرة كبيرة على الإدراك الشعوري والتعلم.

أما رأس المال الفكري على مستوى المنظمة فيعرف بأنه مجموع الخزين من المعارف، والمهارات، والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، والتي تتجسد بامتلاك المنظمة لتلك المعارف والخبرات، مثلاً قدرة المنظمة في الحصول على براءات الاختراع.

ب- رأس المال الاجتماعي: يشترك هذا التعريف من شبكة من العلاقات الداخلية التي تجمع المستخدمين داخل المنظمة بعضهم البعض، والعلاقة الخارجية التي تجمع بين هؤلاء المستخدمين وبين أصحاب المصلحة الخارجيين.

ويرتبط رأس المال الاجتماعي من وجهة النظر الداخلية بهيكل، ونوعية، ومرونة الشبكات الإنسانية، والتي يمكن خلقها من خلال التماسك، والترابط بين الأقسام والوظائف، والاستخدام بعيد الأمد، والثقافة الداخلية، أما من وجهة النظر الخارجية فيتمثل ببناء علاقات مع القوى الخارجية مثل الزبائن، والمجهزين، والحكومة، والتي تعتمد على تعزيز عامل الثقة داخل هذه العلاقات.

ج- رأس المال الشعوري: يشتمل رأس المال الشعوري على امتلاك الأفراد لبعض الخصائص مثل الثقة بالنفس، والطموح، والشجاعة، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة، ومن ثم استخدام هذه الخصائص لغرض تنفيذ الأنشطة المناطة بهم بفاعلية وكفاءة، وذلك من خلال عدة أساليب ومنها السيطرة على مشاعر الغضب، أو الكره، وكذلك التخفيض من ضغوطات العمل.

د- رأس المال الإنساني: ويعد من الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية، ويفترض امتلاك الأفراد للقيم، والأنا العليا، واستخدام الأسلوب المناسب لموائمتها مع أهداف المنظمة، وترتبط جميع هذه الأنواع مع بعضها البعض لغرض تحقيق أهداف المنظمة. (Likert, www, 42-44)

ويمكن للمنظمة أن "تشتري" رأس المال البشري من خلال توظيف المستخدمين، وكذلك يمكنها أن "تصنع" رأس المال البشري من خلال التدريب، وخبرة العمل، وقد تناول بعض الباحثين رأس المال البشري بوصفه من الموجودات الإستراتيجية ذات القيمة للمنظمة، فيما تناول البعض الآخر مسألة كيفية اعتبار المستخدمين بأنهم الموارد الرئيسية لكفاءات ومقدرات المنظمة، وإمكانية ربط معظم الكفاءات التي تحصل عليها المنظمة برأس المال البشري، ولذا فإن هذا النوع من الموجودات يعد مهماً لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

وتعاني الموجودات البشرية من حالات عدم التأكد أيضاً، شأنها في ذلك شأن الموجودات الأخرى، إذ تكون القيمة المستقبلية للموجودات البشرية غير محددة بشكل مؤكد (مثلاً انخفاض مستوى الأداء للمستخدمين بمرور الوقت)، وهذا يعني "حالات عدم التأكد من العوائد"، وقد يتغير عدد المستخدمين المطلوبين بحسب ظروف السوق، أو قد يكون هناك طلب مفاجئ على بعض المهارات التي لا يمتلكها المستخدمون، وقد أطلق الباحثون في مجال الخيارات الحقيقية على ذلك تسمية "حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم والدمج".

وفضلاً عن ذلك، فإن تكاليف الموجودات البشرية التي تأخذ شكل الأجور، والرواتب، والمنافع وغيرها، يمكن أن تكون غير مؤكدة أيضاً (مثلاً الارتفاع الكبير في تكاليف المنافع الصحية، أو

التكاليف المرتفعة والثابتة إزاء التدفق النقدي المنخفض للمنظمة)، وهذا ما يطلق عليه الباحثون تسمية "حالات عدم التأكد لكلفة الاستثمار المستمر".

ولذلك يتضمن أي استثمار في الموجودات البشرية لحالات عدم التأكد المتعلقة بالعوائد المستقبلية من هذا الاستثمار، سواء أكان ذلك في توظيف المستخدمين، أو تطويرهم، أو تحفيزهم، أو الاستبقاء عليهم للعمل في المنظمة، كما يتضمن احتمال أن تكون الفائدة أقل مما هو متوقع.
(Bhattacharya & Wright, 2004: 8)

3- سيناريوهات حالات عدم التأكد المتعلقة بالاستثمار في الموجودات البشرية: وتتضمن السيناريوهات الآتية:

* السيناريو الأول: إنَّ موظفاً ما عملَ لحساب المنظمة لبضع سنوات، وعلى الرغم من إنَّ خبرته لها قيمة، فهو لا يمتلك مهارات إضافية، وقررت المنظمة مؤخراً أن تستغني عن وظيفته وتختار من أحد أمرين، فإما أن تستغني عن خدماته بالمرة وتخسر خبرته، وإما أن تجد له وظيفة أخرى، ومن الصعب أن تجد له وظيفة أخرى ما لم يكن يتمتع بالقدرة على التكيف معها، الأمر الذي يؤدي إلى حالات مرتفعة من عدم التأكد المتعلقة بالعوائد من الأفراد.

* السيناريو الثاني: يكون فيه المستخدم مرناً وراغباً في تعلم مهارات جديدة، ولكن المنظمة لا توفر فرص تعليمية أو تدريبية مناسبة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق حالة من عدم الانسجام مع نمط الطلب المتغير، وبالتالي تحقق خطورة فقدان المنظمة لقيمة رأس المال البشري الخاص بها، ومن ثمَّ ارتفاع حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم.

* السيناريو الثالث: يكون المستخدم قابل للتدريب وتقدم المنظمة التدريب اللازم له، ولكن تعويض المستخدم (مرتبه) يكون عالياً، الأمر الذي يجعله مكلفاً بالنسبة للمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع حالات عدم التأكد المتعلقة بالكلفة.

* السيناريو الرابع: نفترض اكتمال كافة الشروط، أي رغبة المستخدم في التعلم، وتوافر التعليم الذي تقدمه المنظمة، والراتب المتباين، ولكن تغيّر الطلب يتطلب منه أن يغير موقعه، وهناك صعوبات في تنفيذ هذه العملية بالنسبة للمستخدم بسبب الالتزامات العائلية التي ينبغي عليه أن يلتزم بها، وهذا يعني تحقق حالات عدم التأكد الناجمة من الدمج.

* السيناريو الخامس: وهناك حالة عدم تأكد أخرى يندر حدوثها وترتبط بالموجودات البشرية، والتي تتمثل بمغادرة المستخدم للمنظمة طوعاً، وبالتالي فإنه سيأخذ معه رأس مال بشري ذو قيمة، أي ارتفاع حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم.

وتفترض السيناريوهات أعلاه إنَّ المستخدم ذو قيمة بالنسبة للمنظمة، وأنَّ المنظمة ترغب في الاستبقاء عليه، وكذلك فإنَّ خيار إلغاء استثمارها فيه من خلال تسريحه عن العمل يبقى خياراً مفتوحاً.

وكما هو موضح في السيناريوهات أعلاه، فإن حالات عدم التأكد من الموجودات البشرية يمكن أن تكون ناجمة عن المنظمة بسبب بعض العوامل مثل التغير في الاتجاه الاستراتيجي، أو التغيرات الحاصلة في السوق بسبب التغيرات التي تحصل في ظروف العمل، أو حاجات الزبون، أو نشاطات المنافسين، وقد تنشأ حالات عدم التأكد أيضاً من الأفراد، وذلك لأنَّ إحدى الاختلافات بين رأس المال البشري والموجودات الحقيقية هي عدم امتلاك المنظمة لرأس المال البشري وإنَّما الفرد هو الذي يمتلكه، ونتيجة لذلك فإنَّ كل مستخدم قد يتخذ خيارات سلوكية يمكن التنبؤ بها أو لا، وهكذا يكون الفرد، فضلاً عن المنظمة والسوق، مصدراً محتملاً لحالات عدم التأكد من الموجودات البشرية. ويوضح الجدول رقم 1 حالات عدم التأكد المرتبطة بالموجودات البشرية والعوامل المساهمة فيها على مستوى الفرد والمنظمة والسوق. (Bhattacharya & Wright, 2004: 9-10)

مصادر حالات عدم التأكد			حالات عدم التأكد
السوق	المنظمة	الفرد	
* الحاجة إلى مهارات جديدة. * المقدار غير المؤكد	* عدم انسجام مهارات المنظمة مع متطلبات	* التقادم التدريجي للمهارات الموجودة.	<u>حالات عدم التأكد المرتبطة بالعوائد:</u> * تقادم المهارة.

* الحاجة إلى المهارات المستقبلية. * الخسارة في رأس المال البشري. * الانخفاض في الإنتاجية.	* عدم القدرة على تعلم المهارات الجديدة. * عدم الرضى الوظيفي، وضعف الالتزام. * دوران العمل الطوعي.	السوق. * دوران العمل للمجموعات التي تتمتع بمهارات عالية. * عدم القدرة على توليد أو تعلم مهارات جديدة أو التكيف معها. * عدم القدرة على جعل المعرفة جزءاً من المنظمة. * عدم تطوير المستخدمين.	للمعروض من المهارات الجديدة (التجهيز). * الحاجة غير المؤكدة إلى المهارات الموجودة. * الأنماط المهنية المتغيرة.
حالات عدم التأكد المرتبطة بالحجم: * التباينات في عدد المستخدمين المطلوبين. * التباينات في الاستفادة من الموجودات البشرية.	* التغيب، والإجازات. * مقاومة التغيرات الحاصلة في ترتيبات العمل.	* التباينات في الحاجة إلى عدد المستخدمين * مقدار الضعف في حماية وتطوير رأس المال البشري.	* التباينات في الحاجة إلى، أو تجهيز البضائع والخدمات.
حالات عدم التأكد المرتبطة بالتكاليف: * التباينات في النفقات الكلية للمستخدمين في مقابل تدفق النقد.	* الاستخدام المفرط للمنافع أو إساءة استخدامها. * الرواتب والحوافز العالية المضمونة.	* التباينات في الربحية. * تطوير الأداء المالي.	* دوران العمل. * الضغوط التنافسية من أجل خفض التكاليف.

الجدول 1

ويمكن توضيح ارتباط حالات عدم التأكد المتعلقة بالموجودات البشرية بالعوائد والحجم والدمج والتكاليف كما يأتي:

تشير حالات عدم التأكد المرتبطة بالعوائد إلى تنمين أو عدم تنمين قيمة الموجودات البشرية والتغيرات في القيمة التي تولدها، ويمثل تقادم المهارة، والحاجة إلى المهارات المستقبلية التي لا

يملكها المستخدمون، والخسارة في رأس المال البشري، والانخفاض في حجم الإنتاجية أمثلة لحالات عدم التأكد المرتبطة بعوائد الموجودات البشرية.

أما حالات عدم التأكد المرتبطة بالحجم فتتمثل بالتذبذبات في العرض والطلب على كمية الموجودات البشرية في داخل المنظمة وخارجها، فيما تتمثل حالات عدم التأكد المرتبطة بالدمج بالتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها والتي تحقق بعض المنافع من هذه الموجودات عندما تكون هناك حاجة إلى تغيير الموقع.

أما حالات عدم التأكد المرتبطة بالتكاليف فهي عبارة عن التباينات في نسبة النفقات الكلية للموجودات البشرية المرتبطة بدخل المنظمة، إذ تزيد تكاليف المستخدم المرتفعة والثابتة وإيرادات المنظمة المتذبذبة من حالات عدم التأكد المرتبطة بتكاليف الموجودات البشرية، ويمكن توضيح هذه العوامل بشيء من التفصيل كما يأتي:

أ- حالات عدم التأكد المتعلقة بالعوائد: وتتضمن ثلاث مستويات يمكن توضيحها كما يأتي:

أولاً: حالات عدم التأكد على مستوى الأفراد: وقد تتجم من تقادم المهارة التي يملكها المستخدم والتي لم تعد مفيدة في الوقت الحاضر، أو إن المستخدم لم يعد قادراً على تطوير مهاراته أو تعلّم مهارات جديدة، إذ أدى انتشار التكنولوجيا المعقدة في كافة مجالات الأعمال والتغير السريع الحاصل في التكنولوجيا إلى انخفاض قدرة المستخدم على مواكبة التغيرات أو تعلّم مهارات جديدة، لذلك فإنّ أداء المستخدم قد لا يبقى على نفس المستوى، وكذلك قد تتأثر عوائد الاستثمار في رأس المال البشري أيضاً، وربما تتعرض المنظمة للخطر إذا لم يحاول المستخدمون أن يطوروا مهاراتهم تماشياً مع التطورات الحاصلة.

وثمة اختلاف رئيس بين الموجودات البشرية والأنواع الأخرى من الموجودات الحقيقية، وهو عدم قدرة المنظمات على "امتلاك" الموجودات البشرية بالمعنى الحرفي للكلمة، إذ قد يغادر المستخدمون المنظمة بإرادتهم، آخذين معهم المهارات المهمة، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى خسارة في رأس المال البشري.

وقد أصبح دوران العمل الطوعي يمثل خطراً كبيراً على المنظمات، وخاصة في المناصب الإدارية العليا، وعند الفئات التي تمتلك مهارات خاصة، والناجمة من بعض العوامل الشخصية، مثل عدم الرضى الوظيفي العام الناتج عن عدم الموافقة على الراتب أو الترقية أو العلاقة مع المشرف، وكذلك عدم الرضى على محتوى الوظيفة، مثل الاستقلال والمسؤولية، وتعد هذه العوامل بمثابة مؤشرات

يمكن من خلالها التنبؤ بدوران العمل الطوعي، ولذلك تُعد حالات عدم الرضى الوظيفي وضعف الالتزام بمثابة العوامل المتعلقة بالمستوى الشخصي التي تؤدي إلى زيادة حالات عدم التأكد في العوائد.

ويمكن أن تزداد حالات عدم التأكد في العوائد بسبب الموجودات البشرية حتى إذا لم يترك المستخدم المنظمة، إذ يؤدي انخفاض الإنتاجية الناجم عن حالة عدم الرضى لدى المستخدمين وانعدام الدافعية و / أو ضعف الالتزام من جانب المستخدم إلى انخفاض حجم العوائد، وكذلك يعد سلوك المستخدم ضروري جداً في تحديد أثر رأس المال البشري على أداء المنظمة، إذ لا توجد فائدة من المهارات والمعارف التي يتمتع بها المستخدم ما لم يستخدمها في عمله داخل المنظمة، وسوف يكون المستخدمون الذين يتمتعون بالدافعية والالتزام هم فقط الذين يتمكنون من ترجمة مهاراتهم إلى أداء، أما في حالة المستخدمين الذين لا يبذلون قصارى قدراتهم الكامنة في العمل، فإن حالات عدم التأكد في العوائد ستزداد.

ثانياً: حالات عدم التأكد على مستوى المنظمة: وترتبط مصادر حالات عدم التأكد في العوائد بدمج المهارات التي تمتلكها المنظمة، في الوقت الذي لا تكون فيه كافة مجموعات رأس المال البشري بنفس القيمة بالنسبة للمنظمة، إذ يكون البعض منها أكثر قيمة وأكثر خصوصية من البعض الآخر، وتعتمد الحاجة إلى المهارات (وبالتالي قيمة المهارات المختلفة لدى المجموعات المختلفة من المستخدمين) إلى حد بعيد على إستراتيجية المنظمة بشكل عام، ويمرور الوقت، يمكن للمهارات التي تمتلكها المنظمة أن تختلف مع المهارات التي تتطلبها إستراتيجية تلك المنظمة، وقد يكون ذلك بسبب التغيرات في الإستراتيجية ودوران العمل.

فضلاً عن ذلك، فقد يؤدي دوران العمل الطوعي أو الطبيعي إلى استنزاف المجموعات التي تمتلك مهارات مهمة، وإذا فشلت المنظمة في تقديم التعليم اللازم أو تقديم المهارات الجديدة أو جعل المعرفة جزءاً منها، فإن ذلك سيؤدي إلى استنزاف المهارات أو إلى حالة من عدم الانسجام في المهارات التي تمتلكها المنظمة، وهذا بدوره سيكون له تأثير كبير على الأداء، وسترتفع حالات عدم التأكد في العوائد، ولذلك فإن الافتقار إلى تطوير المستخدمين يمكن أن يكون أحد أسباب أزمة المهارات.

وكذلك، فإن المنظمة التي لا تهتم بموظفيها من خلال غياب الدعم للموازنة بين العمل والعائلة وبيئة العمل المرهقة يمكن أن تكون سبباً في حالة عدم الرضى الوظيفي أو انخفاض مستوى

الدافعية أو الالتزام، والذي يؤدي إلى خسارة في الإنتاجية لأنّ المستخدمين لا يبذلون قصارى جهودهم فلا يستخدمون معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم كما ينبغي.

ثالثاً: حالات عدم التأكد على مستوى السوق: وترتبط عوامل السوق التي تؤدي إلى ارتفاع حالات عدم التأكد في العوائد بالحاجة إلى المهارة وتقديمها، إذ قد يقدم سوق العمل الخارجي مهارات مختلفة قد تحتاجها المنظمة أو قد تكون في غنى عنها، وقد تصبح المهارات المهمة والجديدة نادرة وغير مؤكدة، أو قد يكون هناك نقص في المهارات المطلوبة بسبب التغييرات التي تحصل في الأنماط المهنية.

وتؤثر القوى البيئية (مثل التغييرات السريعة الحاصلة في ظروف العمل، والتعقيد المتزايد في العمل، والتغييرات الحاصلة في التكنولوجيا، والمنافسات الجديدة، والابتكار) على حاجة المنظمة للمهارات، إذ تحتاج المنظمات إلى موظفين ذوي مهارات مختلفة (مثل القدرة على التعلم بسرعة، والقدرة على الإبداع).

ب- حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم: تنشأ حالات عدم التأكد من الحجم بسبب التذبذب في الطلب والعرض المتعلقان بعدد المستخدمين، وتتضمن ثلاث مستويات يمكن توضيحها كما يأتي:

أولاً: حالات عدم التأكد على مستوى الأفراد: قد تؤدي العوامل المتعلقة بالأفراد مثل التغيب والإجازات والتوقيفات الحاصلة في العمل إلى خسائر قصيرة الأجل وغير متوقعة في رأس المال البشري، ولذلك فإنّ عدم القدرة على التنبؤ بحجم العاملين المطلوبين لإنجاز حجم معين من الإنتاج في مكان العمل يمثل مخاطرة معينة، فمثلاً، إذا كان معدل التغيب للمنظمة يبلغ 10% فإنها ستأخذ ذلك المعدل في الحسبان عندما تحدد العدد المطلوب للعاملين وذلك للمحافظة على الإنتاج المطلوب، ولكن في الأيام التي تكون فيها نسبة الغياب 5% فإنّ المنظمة ستدفع رواتب أكثر مما ينبغي، وفي الأيام التي تكون فيها نسبة الغياب 15% فإنّ المنظمة ستكون غير قادرة على إنتاج الحجم المتوقع.

ثانياً: حالات عدم التأكد على مستوى المنظمة: وتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة مثل التذبذب في الحاجة إلى رأس المال البشري (بسبب التغييرات الحاصلة في التكنولوجيا مثلاً) حالة من عدم التأكد، وتمثل عملية توظيف عدد كبير من المستخدمين الدائمين مخاطرة عندما يكون الطلب غير مؤكد (ويمكن ملاحظة إنّ هذا النوع من المخاطرة يفترض وجود مجموعة من المهارات المستقرة وهو بالتالي يختلف عن المخاطر الأخرى الناجمة عن قِدَم المهارة، أو عدم توفرها، أو الخسارة في رأس

المال)، وينتج من حصول التباين في الأشياء التي تحتاجها المنظمة عن الجدولة الداخلية، أو من عوامل السوق مثل التباين في الطلب والعرض بالنسبة للبضائع والخدمات.
ثالثاً: حالات عدم التأكد على مستوى السوق: تؤدي التباينات في الطلب أو العرض على السلع أو الخدمات على مستوى السوق إلى حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم.

ج- حالات عدم التأكد المتعلقة بالدمج: وتتضمن ثلاث مستويات يمكن توضيحها كما يأتي:
أولاً: حالات عدم التأكد على مستوى الأفراد: وتنتج عندما تكون هناك حاجة إلى إعادة توزيع المستخدمين أو مهاراتهم ضمن المنظمة بسبب التباينات النوعية ١ والكمية في الطلب والعرض، وهذا يختلف عن حالات عدم التأكد من الحجم، لأن الدمج قد يشتمل على التغير في موقع العمل في حين إنَّ الحجم هو التغير في العدد، وعلى سبيل المثال فإن الجدولة اليومية تتطلب التناوب بين المستخدمين للقيام بعمليات مختلفة وحسب الطلب، ويعد هذا ضروري أيضاً للتقليل من تكاليف المستخدم أو للسيطرة على التكاليف، وإذا لم يمتلك المستخدمون المهارات أو المعارف اللازمة، أو إذا قاوم المستخدمون هذه التغيرات، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع حالات عدم التأكد الناجمة من دمج الموجودات البشرية، ولذلك، فإنَّ هذا النوع من حالات عدم التأكد على المستوى الفردي قد تنشأ من مقاومة التغيرات الحاصلة في ترتيبات العمل أو عدم القدرة على التكيف.

ثانياً: حالات عدم التأكد على مستوى المنظمة: أمّا على مستوى المنظمة، فيمكن أن يؤدي ضعف الحماية لرأس المال البشري أو ضعف التطوير لأدائه والتباين في الطلب على عدد المستخدمين في الوحدات أو الوظائف المختلفة إلى ضرورة التغيرات في الاستخدام (النشر، والترتيب)،
ثالثاً: حالات عدم التأكد على مستوى السوق: وتؤدي التباينات في الطلب أو العرض على السلع أو الخدمات على مستوى السوق إلى حالات عدم التأكد المتعلقة بالدمج.

د- حالات عدم التأكد المتعلقة بالتكلفة: وتتضمن ثلاث مستويات يمكن توضيحها كما يأتي:
أولاً: حالات عدم التأكد على مستوى الأفراد: ترتبط حالات عدم التأكد المتعلقة بالتكاليف مع التكاليف العالية والثابتة للمستخدمين، وخاصةً عندما تكون الإيرادات متقلبة، ويتضح ذلك من خلال ارتفاع كلفة المستخدم والحاجة إلى خفض القيمة، وتكون أحد المكونات الرئيسة للتكاليف الإجمالية للمنظمة، وهي تكاليف المستخدم، عائقاً كبيراً على التدفق النقدي للمنظمة إذا كانت مرتفعة، وخاصةً عندما يكون الدخل متذبذباً، وإذا كانت تكاليف المستخدم ثابتة فإنَّ المنظمة ذات الدخل المتذبذب

ستواجه خطورة الخسارة في حالة انخفاض العوائد، ويمكن أن يؤدي إغفال التكاليف أو الاستخدام المفرط للمنافع (أو إساءة استخدام المنافع) من قبل المستخدمين إلى ارتفاع تكاليف المستخدم.

ثانياً: حالات عدم التأكد على مستوى المنظمة: أمّا على مستوى المنظمة، فتعاني المنظمات التي تعمل بتمويل كبير مصحوب بنسبة مرتفعة من الديون من مشكلة الضغط المتزايد على تدفق النقد بسبب متطلبات خدمة القرض، وقد يؤدي ذلك إلى المزيد من حالات عدم التأكد لان الزيادة في تكاليف المستخدم، وإن كانت زيادة بسيطة، ستؤدي إلى الضغط على التدفق النقدي، وتؤدي التباينات الكبيرة في الإيرادات إلى حالات عدم التأكد من التكاليف إذا كانت معظم تكاليف المستخدم ثابتة في طبيعتها.

ثالثاً: حالات عدم التأكد على مستوى السوق: أمّا على مستوى السوق، يمكن أن تؤدي الضغوط التنافسية لخفض الكلفة، والانخفاض في الأرباح والتدفق النقدي خلال فترات الانخفاض في دورة العمل إلى ارتفاع حالات عدم التأكد المتعلقة بالتكاليف.

وتتنبأ نظرية الخيارات الحقيقية بأن حالات عدم التأكد التي تخص الموجودات المختلفة ستكون مختلفة على أساس عدد العوامل المشتركة ودرجة الشدة لكل عامل، أمّا بالنسبة للموجودات البشرية، فتختلف أهمية وفائدة المصادر المختلفة لحالات عدم التأكد ضمن المنظمة الواحدة، كما تختلف من شركة لأخرى، ومن فترة زمنية لأخرى.

وقد تعاني المنظمات من أنواع مختلفة من حالات عدم التأكد لمجموعات مختلفة من المستخدمين تبعاً لنوع العمل الذي تقوم به المنظمة، أو إستراتيجيتها، أو بيئتها، أو الفترة الزمنية التي تعمل فيها، كذلك فإن المصادر المختلفة لحالات عدم التأكد يمكن أن تكون مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، بحيث يؤثر بعضها على البعض الآخر، لذلك تنجم المخاطرة الإجمالية لرأس المال البشري من تأثير العديد من العوامل وعلى مستويات مختلفة.

(Bhattacharya & Wright, 2004: 11-16)

4- الخيارات الإستراتيجية والاستثمار في الموارد البشرية: تتضمن عملية إعداد إستراتيجيات الموارد البشرية لعملية توليد لخيارات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ومن ثمّ القيام باختيار البديل المناسب، وتتأثر هذه العملية بالعديد من العوامل الموقفية على مستوى المنظمة، ومنها إستراتيجيات الأعمال والإنتاج، وسياسات دعم الموارد البشرية، والعلاقات التعاونية بين المستخدمين وتتنبأ عملية إعداد هذه الإستراتيجيات للمدخل الموقفي لغرض توليد خيارات إدارة الموارد البشرية

الإستراتيجية. (Armstrong, 2009: 65)

ويعد الاستثمار في الموارد والاختيار الإستراتيجي عنصران مترابطان ينتميان إلى نفس الظاهرة، إذ غالباً ما يوفّر الاستثمار في الموارد للخطط المتعلقة بالبدء بإعداد الإستراتيجيات، ووفقاً لوجهة النظر هذه يمكن القول إنّ الإستراتيجيات تنشأ من الموارد، وبالمقابل، فإنّ الإستراتيجيات غالباً ما تعمل على توليد (أو خلق) الموارد، ولذلك يفترض الأخذ بنظر الاعتبار لكل من موارد المنظمة، وإستراتيجياتها عند إعداد خيارات الموارد البشرية الإستراتيجية.

وتنشأ العديد من العلاقات بين بعض المفاهيم وفقاً لوجهة النظر هذه (مثلاً بين الموارد والاختيارات، وبين الاستثمار وفرص النمو، وبين تعلّم المنظمة، وحجم الاستثمار، وتوقيتها)، إذ يؤدي انخفاض حجم الموارد مثلاً إلى تقييد حجم الخيارات التي يتم اختيارها لتنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية، ولذلك ووفقاً لنظرية الخيارات فإنّ الإستراتيجية هي عملية خيارات للاستثمار في موارد المنظمة. (Bowman & Hurry, 1993: 1-2)

وترتبط الخيارات الإستراتيجية بالمتطلبات الحرجة لوحدة الأعمال، ويتم تحديدها بعد إجراء دراسات وتحاليل موسّعة، ويجب إشراك متطلبات جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة عند إعداد هذه الخيارات، بدءاً من الإدارة العليا لغاية مدراء الخط التشغيلي، وكذلك يجب الأخذ بنظر الاعتبار للمشاكل المحتملة في تنفيذ الخيارات عند إعداد الإستراتيجيات الخاصة بها، ومنها عدم الالتزام بتنفيذها، وانخفاض حجم مهارة التنفيذ. (Armstrong, 2009: 65)

وتوصي نظرية الخيارات الحقيقية بضرورة قيام المنظمات بتطوير مقدراتها وذلك من خلال الدمج بين الموارد والعمليات لكي تكون استباقية في إدارتها لحالات عدم التأكد، وبالتالي يمكنها أن تستجيب عند حدوث تغيرات مفاجئة في عملية التنفيذ، وهذه المقدرات عبارة عن خيارات تقلّل من تكاليف التعديلات عند حدوث التغيرات، وتحافظ على القيمة، وتخلق المرونة في اتخاذ القرارات والعمليات، ولكن المقدرات التي يمكن أن نطلق عليها تسمية "خيارات" هي المقدرات التي تسمح للمنظمة بأن تتعامل مع حالات عدم التأكد عن طريق التجربة، وبعبارة أخرى، فإنّه على الرغم من أن العديد من الخيارات الحقيقية هي عبارة عن مقدرات، فإنّ المقدرات قد لا تكون خيارات. (Bhattacharya & Wright, 2004: 16-17)

ويمكن توضيح العلاقة بين حالات عدم التأكد والمرونة الإدارية في استخدام الخيارات الحقيقية من خلال الشكل رقم 2 الآتي:



الشكل 2

مصفوفة حالات عدم التأكد - المرونة الإدارية

Source: (Ramezani & Soenen, 2007: 7)

وتعتمد قيمة الخيار المالي على سعر الموجودات الأساسية فقط، وذلك لأنّ مصدر حالات عدم التأكد يتمثل بسعر السوق للموجودات المتداولة (مثلاً الأسهم)، ولكن مصادر حالات عدم التأكد للموجودات الحقيقية يمكن أن تكون متعددة وغير قابلة للتحديد الكمي، مثل التغيرات في ظروف العمل (على سبيل المثال، العرض والطلب)، أو التغيرات في القيمة الداخلية للموجودات، أو التغيرات في كلفة الاستثمارات، ولذلك فإنّ الخيارات الحقيقية تعمل على خلق قيمة من خلال السماح للمنظمة بالعمل بمرونة، وخلق فرص للتعلّم، وخفض التكاليف المرتبطة باستكشاف ونمو الأسواق الجديدة.

ويتم استخدام الأساس المنطقي أعلاه في مناقشة الكيفية التي يمكن من خلالها لبعض ممارسات الموارد البشرية أن تولد مقدرات تحمل خصائص الخيارات لغرض تقليل التكاليف و ١ أو استغلال الفرص المرتبطة بحالات عدم التأكد من الموجودات البشرية، وتتمثل ممارسات الموارد البشرية بآليات يمكن من خلالها اكتساب رأس المال البشري للمنظمة والمحافظة عليه، كما يمكن من خلالها تحفيز المستخدمين، وهكذا فإنّ المنظمة تستثمر في رأس مالها البشري وتديره من خلال ممارسات الموارد البشرية.

وقد وجد الباحثون في الفكر الإداري المتعلق بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بوجود أثر إيجابي للعديد من ممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمة، وإنّ التفسير الشائع الذي يوضح كيفية ترجمة هذه الممارسات إلى قيمة تستفيد منها المنظمة هو التفسير الذي يعتمد على وجهة النظر القائمة على أساس الموارد، أي قيام هذه الممارسات بخلق رأس مال بشري ذو قيمة.

ولكن لا يتناول هذا التفسير الكيفية التي يتم من خلالها المحافظة على القيمة في ظروف العمل المتغيرة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق حالات عدم التأكد من رأس المال البشري، وتفترض وجهة النظر القائمة على أساس الموارد بأن عملية الحصول على تلك الموارد تعد عملية معقدة، وغير واضحة، وغير قابلة للتقليد، والتي يمكن من خلالها للمدراء أن يصلوا إلى رأس المال البشري المفيد ويحافظوا عليه.

ويمكن استخدام الإطار النظري لنظرية الخيارات الحقيقية للحصول على تفسير بديل يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها لبعض ممارسات الموارد البشرية أن تخلق قيمة للمنظمة، ويساعد هذا الإطار المدراء على القيام بتخمين حالات عدم التأكد المتعلقة بالموجودات البشرية، والاستثمار بموجب نتائج هذا التخمين بأحد الخيارات حتى يتمكنوا من إدارة حالات عدم التأكد.

ويستطيع المدراء بهذه الطريقة القيام بإدارة حالات عدم التأكد بشكل استباقي ويحتفظوا بقيمة رأس المال البشري أو يعزروها، وتتطلب الخيارات استثمارات إضافية لا يمكن الحصول على عوائدها بشكل مباشر، وتكون هذه عبارة عن تكاليف لا يمكن استردادها لخلق الخيار.

ويمكن أن تنتهي صلاحية" الخيار في المستقبل بحيث لا يتم استخدام المقدرات، وستصبح هذه المقدرات بمرور الوقت مقدرات متناقصة (أو ضعيفة)، ولذلك هناك حاجة ضرورية لاستخدام منطق الخيارات لغرض التحليل الدقيق للموجودات البشرية، وحالات عدم التأكد المتعلقة بالموجودات البشرية وتكاليف خلق الخيارات، إذ يؤدي ذلك إلى الحصول على الفهم الأفضل للدور

الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. (Bhattacharya & Wright, 2004: 17-18)

5- خيارات الموارد البشرية: تتمثل خيارات الموارد البشرية بالاستثمارات في رأس المال البشري لمنظمة معينة والتي يمكن من خلالها الاستجابة إلى الأحداث الطارئة المستقبلية، إذ تؤدي خيارات الموارد البشرية إلى تمكين المنظمة من تطوير ونشر رأس المال البشري، من أجل تقليل المخاطرة وخلق الفرص لعوائد أعظم في المستقبل، ولا تستطيع كافة المنظمات تكييف موجوداتها البشرية تبعاً لظروف العمل المتغيرة بسبب خاصية القصور الذاتي، باستثناء المنظمات التي تستثمر في الموارد البشرية الملائمة، ولذلك فإن قيمة خيارات الموارد البشرية تكمن في تمكين المنظمة من

الاستجابة الاستباقية (المبكرة) لحالات عدم التأكد المرتبطة بالموجودات البشرية.
(Bhattacharya & Wright, 2004: 18)

وعلى الرغم من التأثير الكبير لوجهة النظر المستندة على الموارد على التطورات في حقل إدارة الموارد البشرية، إلا إنها تبدو رشيدة بشكل كبير، وتركز على الجوانب الداخلية بشكل أكبر، من خلال تركيزها على موارد المنظمة فقط، في حين تتميز المنظمات بعلاقاتها المؤسسية والاجتماعية. وبسبب التغيرات المستمرة والمعقدة في بيئة الأعمال، فقد ظهر مفهوم أكثر ملائمة للاستثمار في الموجودات البشرية، وهو وجهة النظر المستندة على النظم التكيفية المعقدة، ووفقاً لوجهة النظر هذه فإنه هنالك صعوبة في التنبؤ بالأعمال والسيطرة عليها بسبب الطبيعة غير الخطية المتأصلة في النظام التنظيمي، وانخفاض حجم هذه الصعوبة في التنبؤ على الأمد القريب.

وتلعب خيارات الموارد البشرية دوراً مهماً في تطبيق وجهة النظر هذه، بسبب توفير هذه الخيارات المرنة الكبيرة لإدارة الموارد البشرية على تطبيق الخيارات في أوقات مختلفة، من أجل التكيف مع الموارد المتاحة، والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي تؤثر على قدرة المنظمة على تحديد الخيارات الملائمة. (Truss, 2000: 24-25)

ويتم الحصول على خيارات الموارد البشرية من خلال الممارسات المعينة لتلك الموارد، والتي تعد أعمالاً روتينية تؤدي إلى تمكين المنظمة من اكتساب رأس مالها البشري، والمحافظة عليه، وتحفيزه، وبعبارة أخرى، فإن المنظمة تدير رأس مالها البشري من خلال الممارسات المتباعدة للموارد البشرية، وتهدف العديد من هذه الممارسات إلى بناء مجمع خاص لرأس المال البشري، يكون قادراً على تحقيق عوائد في فترة زمنية معينة وتحت ظروف معينة، وتهدف بعض ممارسات الموارد البشرية أيضاً إلى بناء مقدرات لرأس المال البشري لغرض الاستجابة إلى الأحداث المستقبلية المضطربة.

وهناك عمليات خاصة بالمنظمة وأعمالاً روتينية خارج هذه الممارسات يمكن أن تولد الخيارات المتعلقة بالموارد البشرية أيضاً، فمثلاً، يستلزم السلوك القيادي لبعض التكليف، فضلاً عن الجهود اللازمة لبناء الثقافة أو المحافظة عليها، والاتصالات، وكذلك تعمل هذه الأنشطة على خلق قيمة مستقبلية من خلال ربط المستخدمين بالمنظمة عاطفياً وسلوكياً، ولذلك لا تعد جميع ممارسات الموارد البشرية بكونها خيارات، ولا تكون كافة الخيارات المتعلقة بالموارد البشرية هي عبارة عن ممارسات للموارد البشرية.

ولا تعمل خيارات الموارد البشرية بشكل منفصل، إذ أشار أصحاب نظريات الخيارات الحقيقية إلى أن الخيارات المتفاعلة المتعددة يمكن أن تكون أكثر فاعلية من الخيارات الفردية، وتعد هذه الحالة

مفيدة بشكل خاص للموجودات البشرية، وذلك بسبب الحاجة إلى التعزيزات من الممارسات المختلفة للموارد البشرية لغرض تحقيق التغيرات المرغوبة في رأس المال البشري. (Bhattacharya & Wright, 2004: 18-19)

6- محددات ممارسات الموارد البشرية: تتوافر العديد من الخيارات أمام المنظمات عند محاولتها إعداد تصميم لممارسات الموارد البشرية، ولكن هناك عدد قليل من مشاريع الأبحاث التفسيرية التي تهدف إلى تحديد الظروف التي تؤثر على هذه الخيارات، ويمكن تصنيف العوامل التي تؤثر على ممارسات الموارد البشرية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الخارجية: التغيرات الاقتصادية الوطنية والدولية، والتغيرات التكنولوجية، والثقافة المحلية، والتقاليد الوطنية، وخصائص الصناعة والقطاع، والتشريع والأنظمة والقوانين، ونشاطات المنافسين، ونشاطات النقابات التي تؤثر على القرار المتعلق بتبني ممارسات موارد بشرية معينة.

تختلف العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في ممارسات الموارد البشرية بشكل كبير باختلاف البلدان، وهنالك تنوعاً واسعاً في ممارسات الموارد البشرية ضمن البيئة المحلية والتنظيمية، وترتبط الاختلافات في الممارسات بخصائص تنظيمية وبيئية، وبضمنها حجم الشركة، والقطاع الصناعي، ونوع النشاط الاقتصادي، والأيدولوجية الإدارية، والثقافة الوطنية، وإستراتيجية الأعمال، والهيكل التنظيمي، وعمر المنظمة، وينعكس التنوع في الممارسات في المدى الواسع للنماذج الخاصة بالموارد البشرية وكذلك في التأثيرات المتغيرة للعوامل المختلفة للموارد البشرية، وقد تم تلخيص بعض التأثيرات الرئيسية أدناه.

أ- العوامل الخارجية: كانت بيئة السوق مضطربة كثيراً في العقد الماضي، الأمر الذي فرض على الشركات تحديد وتحليل خصائص البيئة وتطوير ممارسات الموارد البشرية لتلبية حاجات السوق المتغيرة، وتمثل العوامل الخارجية التي تؤثر على ممارسات الموارد البشرية بالضغط على المنظمات التي لا يمكن السيطرة عليها أو تغييرها بطريقة مفضلة على المدى القريب، وتشتمل على العناصر الآتية:

*** التغيرات الاقتصادية الدولية والمحلية:** أصبح البعد الدولي لممارسات الموارد البشرية أكثر أهمية مع التطور الحاصل في الاقتصاد العالمي، وتحوّل تركيز ممارسات الموارد البشرية من المواضيع التقليدية مثل الانتقاء والمكافآت الداخلية إلى مفاهيم تتعلق بالعولمة والمنافسة الدولية.

*** التغيرات التكنولوجية:** تقع التكنولوجيا في قلب التصنيع، وتقدم سلسلة من الميزات التي تخص الأعمال التجارية، وبما إن المنظمات كثيراً ما تواجه دورات حياة منكشة في الكثير من المجالات، فقد بدأت بإعادة تقييم ترتيباتها العملية وعملياتها الإدارية، وهذا يحدث بسبب الحقيقة التي تقول بأن التطورات التكنولوجية تؤدي إلى تعديل أو تغيير الوظائف وخلق مهارات جديدة، وجعل الوظائف مندثرة (قديمة)، وتنقيح ما يحتاج الموظفون تعلمه والتدريب عليه، إضافة إلى ذلك فإن التطورات التكنولوجية تغير البيئة الخاصة بممارسات الموارد البشرية، والطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ هذه الممارسات.

*** الثقافة المحلية:** يؤدي الارتفاع المستمر في انتشار العولمة والنزعة الدولية للأعمال التجارية إلى زيادة صعوبة تأسيس ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تتعامل مع الاختلافات الثقافية والمحلية، وتتمتع الثقافة بأهمية كبيرة في تفضيلات المنظمة في إعداد الهيكل المناسب والطرائق المناسبة لممارسات الموارد البشرية، وتؤدي الفروقات ضمن البلد الواحد أيضاً إلى التباينات في ممارسات الموارد البشرية.

*** خصائص القطاع، الصناعة (المجال):** يعد تصنيف المنظمات إلى منظمات صناعية وأخرى خدمية هو الأساس المعتمد في هذه المناقشة، وإن سبب هذا التصنيف هو أن عمليات الإنتاج المختلفة تستلزم بالضرورة ممارسات موارد بشرية مختلفة.

*** التشريع، الأنظمة والقوانين:** يكون للتشريع والأنظمة والقوانين تأثيراً مباشراً على ممارسات الموارد البشرية.

*** نشاطات المنافسين:** توجد الاختلافات في ممارسات الموارد البشرية عند المقارنة بين المنظمات التي تختلف فيما بينها في مدى محاولتها الحصول على ميزة تنافسية، وهناك العديد من الطرائق التي يمكن من خلالها للشركات أن تحصل على ميزة تنافسية ومنها تطوير الممارسات الشاملة للموارد البشرية.

*** نشاطات النقابات:** هنالك حاجة إلى أخذ نشاطات النقابات بنظر الاعتبار وذلك لغرض تحليل العوامل المؤثرة في ممارسات الموارد البشرية، وبعد وجود أو غياب النقابات في المنظمات متغير مهم يرتبط ببعض ممارسات الموارد البشرية، وهناك بعض التغييرات الملحوظة في العلاقات الصناعية تجاه العلاقات الموجهة نحو الموظفين ولكن من الضروري أن يتوافر تعايش سلمي بين إدارة الموارد البشرية وممارسات العلاقات الصناعية، وبعد هذا الأمر ضروري لإيجاد توازن بين ممارسات المساومة التجميعية وعلاقات الاستخدام التي تركز على المستخدم.

ب- العوامل الداخلية: تؤثر البيئات الداخلية للمنظمات بقوة على ممارسات الموارد البشرية، إذ تؤثر العوامل الداخلية الخاصة بشركة ما على استجابة الشركة لموقف معين، فيما يعتمد تأثير أحد المتغيرات الخاصة بالشركة على ممارسات الموارد البشرية على الموقف الذي تواجهه الشركة، وقد يتم تغيير المتغير الذي يكون سائداً في مرحلة معينة بمتغير آخر في مرحلة أخرى وبموجب مقتضيات الظروف، ولقد جمع الباحثون قائمة طويلة من خصائص المنظمة المرتبطة بممارسات الموارد البشرية

*** حجم المنظمة:** يعد حجم المنظمة عاملاً مهماً في توضيح شدة ونوع ممارسات الموارد البشرية، وعلى الرغم من أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية هي خاصية شائعة من خواص المنظمات، إلا أنّ هناك عدداً كبيراً من الشركات الصغيرة التي لا تمارسها، وتمثل ممارسات الموارد البشرية نتيجة للنمو والتقسيمات الوظيفية، وفي الوقت الذي يكون فيه العدد الكافي للقيام بممارسات الموارد البشرية في المنظمات صغيرة الحجم يساوي موظف واحد أو اثنان، فإن المنظمات الكبيرة ربما ستحتاج إلى قسم موارد بشرية خاص لكل مستوى وظيفي، وعلاوة على ذلك فإن إحدى الفروقات الرئيسة بين المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة هو ثقافة المنظمة، ويمكن أن يؤثر ذلك على تشكيلة منوعة من ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب ونظم المكافآت.

*** الهيكل التنظيمي:** تصبح استراتيجيات الشركات وهيكلها أكثر مرونةً واندماجاً وذلك استجابةً للمنافسة العالمية وبيئة الأعمال سريعة التغير، ويعد هيكل الشركة وإستراتيجيتها من الأمور المهمة في تحديد المرونة والدمج المتعلقان بممارسات الموارد البشرية، وهناك فروقات هيكلية مهمة بين الشركات والتي تؤثر على الطريقة التي يتم فيها تصميم وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية

*** إستراتيجية الأعمال:** هناك حالتان للعلاقة السببية بين إستراتيجية الأعمال وقرارات الموارد البشرية، وتستخدم المنظمات بشكل عام استراتيجيات تنافسية مختلفة لغرض التفوق في السوق، وتكون هذه الاستراتيجيات مؤثرة عندما تكون متسقة على نحو نظامي مع ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويمكن للمنظمات أن تحسن من بيئاتها من خلال اختيار خيارات فاعلة حول ممارسات الموارد البشرية التي تدعم الإستراتيجية المختارة.

*** إستراتيجية الموارد البشرية:** تعد إستراتيجية الموارد البشرية محدد مهم لكل من الكثافة والتنوع في ممارسات الموارد البشرية، ويتمثل هدف إستراتيجية الموارد البشرية بالمساعدة في توجيه ممارسات المدير للموارد البشرية، وبالتالي التأثير على نجاح المنظمة، وتشير إستراتيجية الموارد

البشرية إلى الطريقة الأساسية التي يتم التعامل بها مع الموظفين، وكقاعدة عامة، فإن ممارسات الموارد البشرية قد تم تشكيلها بموجب إستراتيجية الموارد البشرية.

* التاريخ والتقاليد وممارسات الماضي: إن مقاومة التغيير هي عامل أساس لا بد أن يؤخذ في عين الاعتبار عند حدوث أية عملية تغيير، والمقاومة هي أي سلوك يحاول أن يحافظ على الوضع الراهن، وهناك عدد من العوامل المرتبطة مع بعضها البعض، مثل التاريخ والتقاليد وممارسات الماضي، تميل إلى توليد مقاومة للتغيير في معظم المنظمات.

* الإدارة العليا: تم الاعتراف بتأثير الإدارة العليا على ممارسات الموارد البشرية من قبل معظم الباحثين، حتى وإن اقتصر ذلك على مجرد النصيحة التي ينبغي أن يحصل عليها إسناد الإدارة العليا، ويؤثر أسلوب الإدارة وأولوياتها وممارساتها ضمن المنظمة بشكل ملحوظ على ممارسات الموارد البشرية.

* الإدارة التشغيلية: تعد المساهمة الفاعلة للإدارة التشغيلية في تصميم وتنفيذ نشاطات الموارد البشرية المفتاح لنجاح المنظمة، وبما إن المدراء التشغيل يعدون مسئولين عن خلق القيمة، فيتوجب عليهم دمج ممارسات الموارد البشرية في أعمالهم، وهذا يتطلب سلطة ديناميكية وعلاقة المشاركة في المعلومات بين قسم الموارد البشرية ومدراء الخط التشغيلي.

* النفوذ والمناورة: تم ملاحظة تأثير النفوذ والمناورة بشكل متكرر، وخاصة عندما يؤخذ في الحسبان سبب عدم تنفيذ السياسات والإجراءات الجديدة، وسواء أكانت داخلية أم خارجية، فإن مدير الموارد البشرية يواجه مهمة تحديد مجموعة المنتفعين الاستراتيجيين التي تكون مهمة بالنسبة لممارسات الموارد البشرية، والوسيلة لتحقيق ذلك هي التعرف على جميع المنتفعين الاستراتيجيين ثم تحديد مصادر السلطة لديهم.

وبعد النفوذ والمناورة من المحددات المهمة لممارسات الموارد البشرية، وإن إحدى مهام مدير الموارد البشرية هي تحديد مجموعة المنتفعين الاستراتيجيين التي تكون مهمة بالنسبة لممارسات الموارد البشرية.

* التأثيرات الأكاديمية، والمهنية على ممارسة الموارد البشرية: يكون لموظفي الموارد البشرية دور في عملية اتخاذ القرارات التي تخص سياسات وممارسات الموارد البشرية، ويمكن أن تمثل معرفتهم حول ممارسات الموارد البشرية البديلة متغيرات مهمة في حد ذاتها، وتتضمن المدخلات المحتملة في هذه الأسس المعرفية للمادة المكتوبة المتعلقة بنظرية وأبحاث الموارد البشرية، والأشياء التي يتم تعلمها من الخبرة، والمعلومات التي يتم الحصول عليها من النظراء وخاصة النظراء الذين

يعملون في نفس المجال، وكذلك هناك مصدر آخر للمعرفة في مجال الموارد البشرية هو الشركات الاستشارية.

ويمكن القول بعد فحص العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في ممارسات الموارد البشرية إن آثار هذه العوامل لا تكون متشابهة من حيث مدى التأثيرات، ومن حيث القنوات التي من خلالها تكون العوامل مؤثرة، فمثلاً، تؤثر العوامل الاقتصادية على تحديد الأجرة وتوظيف موظفين جدد أكثر من تأثيرها على الجوانب الأخرى لممارسات الموارد البشرية. (Ozutku & Ozturkler, 2009: 76-80)

7- خيارات إدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالاستثمار في الموجودات البشرية: وتتضمن ثلاثة أنواع رئيسية وهي خيارات إدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالعوائد، وخيارات إدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم والدمج، وإدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالتكاليف، ويمكن توضيحها بالتفصيل كما يأتي:

أ- خيارات إدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالعوائد: يجب أن تعمل المنظمات التي تواجه العديد من حالات عدم التأكد المتعلقة بالعوائد على تعظيم حجم الاستثمار في خيارات النمو والتعلم لغرض إدارة حالات عدم التأكد هذه، وتتمثل خيارات النمو بمقدرات معينة تعمل على تخفيض خطر انخفاض القيمة، وخلق فرص مستقبلية للنمو، في حين تكون خيارات التعلم عبارة عن استثمارات تشجع على التعلم، ويعمل التدريب على المهارات الجديدة ومقدرات التعلم المحسنة، والانتقائية في اختيار المهارات ذات القاعدة العريضة، والرواتب القائمة على أساس المهارة، على خلق العديد من خيارات النمو والتعلم، من أجل إدارة المخاطر المحتملة المتعلقة بتقادم المهارة، والحاجة إلى المهارات المستقبلية.

وتتطلب إدارة المخاطر المحتملة المتعلقة بتقادم المهارة قيام المنظمة بتطوير مقدار وافر من المهارات بحيث يكون هناك تجهيز مستمر للمهارات الجديدة أو المختلفة، أو يتم التشجيع على التعلم، ويمنح التدريب مهارات جديدة أو معدلة قد تظهر الحاجة لها في المستقبل، وتكون هذه المهارات مناسبة لإدارة هذا النوع من المخاطر.

وتتباين مخاطر تقادم المهارة وفقاً لنوع تلك المهارة، ولذلك يجب أن ترتبط برامج التدريب بدرجة خطورة تقادم المهارة، إذ يجب قيام المنظمات التي لها مهارات سريعة التقادم بالمزيد من برامج

التدريب لغرض تجديد المهارات بشكل مستمر، حيث يؤدي هذا النوع من التدريب إلى بناء مقدرات مهارة مستقبلية، وبالتالي تؤدي خيارات النمو إلى منح المنظمة لخيارات التقليل من مخاطر تقادم المهارة إلى أقل حد ممكن، وتلبي حاجات الطلب على المهارات المستقبلية، وكذلك فإن التدريب على تحسين مقدرات التعلم سيولد خيارات تعلم تعمل على تهيئة المستخدمين لعملية التكيف بسهولة.

ويمكن للشركات أن تستثمر في خيارات النمو لموجوداتها البشرية باستخدام عملية الجذب، وتشير الانتقائية في عملية الجذب إلى وضع معايير عالية لاختيار المستخدمين، وتظهر الانتقائية بطرائق مختلفة، ومنها أن تتطلب الشهادة الجامعية أو الاحترافية، وأن تجري اختبارات لغرض الاختيار، وتوسيع حجم مجموعة الأشخاص الذين يخضعون لعملية الجذب.

وتخلق عملية اختيار المهارات ذات القاعدة الواسعة واختيار مقدرات التعلم، للعديد من خيارات النمو والتعلم، وذلك بسبب توافر إمكانية تدريب المستخدمين من هكذا نوع، فضلاً عن إمكانية تحديث مهاراتهم بسهولة.

وتعد الانتقائية في الجذب للمهارات ذات القاعدة الواسعة ومهارات التعلم بمثابة وسيلة مهمة لتوليد خيارات النمو والتعلم المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تؤدي إلى التخفيض من حجم مخاطر تقادم المهارة، وتشجع على فرص النمو المستقبلي باستخدام المهارات الجديدة ومقدرات التعلم الجديدة.

وثمة ممارسة أخرى للموارد البشرية تعمل على المحافظة على المهارات الحديثة المتعلقة بأسواق معينة، ألا وهي خطة التعويض القائم على أساس المهارة، وتسعى المنظمات إلى لفت انتباه موظفيها إلى فرص التطور، وتشجيعهم للبحث عن المهارات من خلال تحديد الرواتب على أساس السمات الفردية (المعرفة والمهارات والقدرات).

ويشجع الراتب الذي يستند على أساس المهارة على التعلم المستمر، ويشترك قيمته من المرونة المتزايدة في البيئة المتغيرة، وقد وجد الباحثون أن هناك علاقة ايجابية بين الراتب القائم على أساس المهارة وأداء المنظمة، إذ يؤدي الراتب القائم على أساس المهارة إلى خلق فرص لإعداد مهارات متعددة وذات قاعدة واسعة، ويساعد على إدارة مخاطر تقادم المهارة، وكذلك يعمل على توليد الخيارات، بسبب تعويض المستخدمين الناجم من تعلمهم للمهارات الجديدة، وتطويرهم لمجموعة واسعة من القدرات أو المواهب.

ويجب أن تقوم المنظمة بدفع مبلغ معين من أجل الحصول على التدريب، ولكن قد لا يكون هناك فائدة من التدريب على المدى القريب، أو قد تقوم بدفع التعويض (الرواتب) لمهارات لن يتم استخدامها بشكل كامل في الوقت الحالي، وهذه الحالة تشبه حالة المبالغ المدفوعة من أجل اكتساب خيار مالي أو حقيقي، وقد تخسر المنظمة هذا الخيار في حالة عدم استخدام المقدرات، ولكن من الصعب التكهن بالوقت الذي "ينتهي فيه مفعول" خيارات الموارد البشرية (أي تكون عديمة الفائدة)، في الوقت الذي يكون فيه للخيارات المالية والخيارات الحقيقية أوقات نهاية مفعول محددة (مثلاً عقد الإيجار ينتهي بعد مرور فترة زمنية معينة).

ويمثل دوران العمل مخاطرة تتمثل بخسارة في رأس المال البشري، ونتيجة لذلك تسعى المنظمات للاستثمار في إمكانية ربط رأس المال البشري بالمنظمة كلما أمكن ذلك، وتتم إدارة دوران العمل من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل الرواتب التنافسية العالية، وخيارات إشراك المستخدمين في ملكية المنظمة، وبرامج المشاركة، وآليات التصويت والإعانات.

وتدفع المنظمات رواتب تنافسية حتى تحصل على المهارات اللازمة وتحافظ عليها، وكلما كانت المهارات أعلى قيمة، كلما اشتدت التنافسية في الرواتب، وهذا يعني أن المنظمة تدفع الأموال في سبيل الحصول على المهارات الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، أما خيارات إشراك المستخدمين في ملكية المنظمة فتعد شكلاً من أشكال الراتب المؤجل، إذ يُمنح المستخدم فرصة شراء سهم المنظمة في وقت لاحق بسعر أقل من سعر السوق، ويُعد هذا بمثابة حافز للمستخدمين لتشجيعهم على البقاء مع المنظمة.

وتعد البرامج التي تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات (اللجان التشاركية، ودورات النوعية)، وآليات التصويت (تقديم الاقتراحات، والإجراءات المتعلقة بحاكمية المنظمة، وبرامج العمل)، والإعانات التشجيعية، والتأمين الصحي، والتأمين على الحياة، والتأمين للمعوقين، ونفقات الرعاية الطبية، والكافيتريا، والعضوية في النادي الصحي، ورعاية الأطفال، والترتيبات المرنة للعمل، تعد جميعاً عبارة عن ممارسات متغيرة للموارد البشرية لغرض جذب المستخدمين وتشجيعهم للبقاء مع المنظمة.

وترفع العديد من هذه الممارسات الحالة المعنوية للموظفين، وتزيد من رضاهم تجاه وظائفهم، إذ إن إشراك المستخدم في لجان حل المشكلات يؤدي إلى تخفيض شكاوى المستخدمين بشكل ملحوظ، وتؤدي العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة والتي تظهر من خلال الحلول السريعة لمعاناة المستخدمين، والعدالة التي يشعر بها المستخدمون إزاء ظروف العمل أو الاستخدام، وإشراكهم في

حل المشكلات (من خلال مشاركة اتحاد العمال للإدارة في حل المشكلات)، والأخذ برأي الاتحاد قبل قيام الإدارة بإجراء التغييرات التي ترغب فيها، والتبادل الحر للمعلومات، سيكون لها أثراً إيجابياً على أداء المستخدم.

وتعمل الزيادة في الإعانات، والعدالة في الإجراءات، على التخفيض الكبير من معدلات استقالة المستخدمين من المنظمات التي يعملون فيها، كذلك تعمل ممارسات الموارد البشرية على جعل المنظمة قادرة على جذب المستخدمين، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، وتوضح للمستخدمين اهتمام المنظمة بهم، ولذلك فإنّ خيارات الموارد البشرية تهدف إلى إدارة دوران العمل وإنتاجية العمال أو المستخدمين، ويجب أن تستخدم المنظمات التي تواجه مخاطر دوران العمل والخسارة في الإنتاجية لممارسات الموارد البشرية المتعلقة بإدارة المخاطر.

وتهدف هذه الخيارات إلى منح المنظمة فرصة الاختيار بنفسها، وبالتالي فهي تمكن المنظمة من إدارة حالات عدم التأكد، ويتطلب خلق الخيار من المنظمة أن تدفع مبالغاً مالية على شكل تكاليف مرتفعة قصيرة المدى، إلا أن الغرض من هذه التكاليف هو إدارة مخاطرة الخسارة في الإنتاجية وموجودات رأس المال البشري في المستقبل، ومن الصعب معرفة الوقت الذي تنتهي فيه صلاحية هذه الخيارات.

وتتباين مدة انتهاء صلاحية الخيارات وفقاً لطبيعة ممارسات الموارد البشرية، إذ قد تنتهي صلاحية الخيار المتعلق بآليات التصويت عند توقف البرنامج المتعلق بها، في حين تنتهي صلاحية خيار الراتب التنافسي عند فقدان المنظمة للقدرة على المحافظة على المستخدمين بسبب ارتفاع الرواتب في المنظمات الأخرى في السوق، ما لم تجري تعديلات تتوافق مع التغييرات الحاصلة في تلك المنظمات، أما بالنسبة لخيارات أسهم المستخدمين، فإن تأثيرها سينعدم عندما تكون الخيارات مخولة.

ب- خيارات إدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم والدمج: تنشأ حالات عدم التأكد من الحجم بسبب الطلب المتذبذب على المستخدمين، ويسمح استخدام المستخدمين المؤقتين، والذين يعملون بموجب عقد عمل، والذين تكون عدد ساعات عملهم أقل من الآخرين للمنظمة بأن تغير في عملياتها، بالشكل الذي تكون فيه المنظمة قادرة على تغيير العدد الكلي للمستخدمين الذين يعملون لديها بحسب الطلب أو الحاجة، ويرتبط استخدام المستخدمين المؤقتين بالأداء العالي لإدارة الموارد البشرية، كما يخلق العاملون المؤقتون العديد من الخيارات للمنظمة.

ويمكن النظر إلى استخدام المستخدمين المؤقتين، والذين يعملون بموجب عقد عمل، والذين تكون عدد ساعات عملهم أقل من الآخرين على إنها خيارات التوقيت المناسب، والتي تهدف إلى اكتساب المهارات البشرية لغرض إدارة حالات عدم التأكد من الحاجة المستقبلية لهذه المهارات.

وتعمل خيارات التوقيت المناسب على إدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم من خلال تأجيل الاستثمار أو تقسيمه إلى عدة مراحل، ويمكن للمنظمة من خلال هذه الخيارات أن تختار عدم إلزام نفسها باكتساب هذه المهارات في الفترة الحالية، إذ تقوم المنظمة "باستئجار" رأس المال البشري على شكل مستخدمين مؤقتين، أو تعمل على "تقسيم الاستثمار إلى مراحل" من خلال المستخدمين الذين يعملون لعدد من الساعات أقل من سواهم.

وتسمح هذه الممارسات للمنظمة في الوقت نفسه بأن تستثمر في الفرص المستقبلية من خلال تأجير المهارات التي قد تصبح مهمة في المستقبل، إذ تستطيع أن تحوّل هذه الوظائف إلى وظائف داخلية في المستقبل وبحسب ظروف الطلب، ويعد خيار التخلي عن الاستثمار لغرض التقليل من الخسائر إلى أدنى حد ممكن من الخيارات المتأصلة في ممارسات الموارد البشرية.

ويجب أن تعمل المنظمات التي تواجه تذبذباً أكثر في الحجم على توظيف عدداً أكبر من المستخدمين الوقيتين الذين يعملون بموجب عقد عمل، والذين تكون عدد ساعات عملهم أقل من الآخرين.

ويؤدي استخدام العاملين المؤقتين إلى ارتفاع في التكاليف على المدى القريب في بعض الأحيان، ولكن هذه التكاليف ضرورية للحصول على المرونة اللازمة والتي يمكن أن تعادل التكاليف على المدى البعيد، ويمكن اعتبار هذه التكاليف بمثابة علاوة الخيار، وفيما يتعلق بانتهاء صلاحية الخيار، يمكن أن يستمر استخدام العامل المؤقت في حالة استمرار حالات عدم التأكد من الحجم، وبالتالي لا تنتهي صلاحية خيار تعديل الحجم.

ومن ناحية أخرى، فقد تنتهي صلاحية خيار التوقيت المناسب إذا اختارت المنظمة عدم تحويل الوظيفة إلى وظيفة داخلية والاستمرار بتوظيف المستخدمين الوقيتين، وذلك بسبب تحوّل المستخدم المؤقت إلى موظف دائمى وبكلفة أعلى.

وتنشأ حالات عدم التأكد من الدمج عندما تكون هناك حاجة إلى إعادة توزيع المهارات ضمن المنظمة بسبب التباين في الطلب والعرض، وتكمن صعوبة تطوير القدرة اللازمة لإعادة توزيع

المهارات في اختيار المرشحين الملائمين وإقناعهم للعمل مع المنظمة، وتحفيزهم حتى يبذلوا كل ما في وسعهم.

وتتمثل ممارسات الموارد البشرية التي تولّد المقدرات اللازمة لإدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالدمج بالتناوب في إنجاز العمل، والعمل الفرقي، وتطلب العديد من المنظمات من موظفيها القيام بالتناوب في أداء أنواع مختلفة من الوظائف بشكل رسمي أو غير رسمي حتى يكتسب المستخدمون مهارات متعددة، وكذلك لخلق المرونة في المهارات والسلوك، فيما يتمثل الهدف الأشمل بقدرة المنظمة على إعادة توزيع المستخدمين استجابةً للطلب المتغير.

وتتشكل الفرق المؤقتة من أجل إنجاز مشاريع معينة أو القيام بوظائف معينة، وهذا يعني وجود التناوب المستمر بين المستخدمين، الأمر الذي يساعد المنظمة في المحافظة على مرونتها، ويساعدها في إدارة التكاليف.

وتتطلب هذه الممارسات لحجم كبير من التكاليف، إذ يتطلب التناوب الوظيفي عدداً كبيراً من المستخدمين الذين ينفقون وقتاً كبيراً في تعلّم وظائف جديدة، فضلاً عن ذلك، تعد تكاليف تدريب أعضاء الفريق تكاليف مرتفعة أيضاً، ولكن التكاليف في كلا الحالتين تُنفق على شكل علاوة تشجيعية لغرض إدارة حالات عدم التأكد الناجمة من الدمج.

ولا تنتهي صلاحية خيارات الاستبدال لغاية التوقف في الاستثمار في الموجودات، وكما هو الحال بالنسبة للخيارات الحقيقية، وبعبارة أخرى، حالما تمتلك المنظمة القدرة على تغيير مواقع المستخدمين، فمن السهل المحافظة على هذه القدرة ما لم تحدث حالة دوران العمل أو تحدث تغييرات في ظروف الاستخدام.

ج- إدارة حالات عدم التأكد المتعلقة بالتكاليف: تحدث حالات عدم التأكد المرتبطة بتكاليف رأس المال البشري في حال وجود تذبذب كبير في أداء المنظمة مع ثبات النفقات المرتبطة بالمستخدمين نسبياً، ويجب على المنظمة في مثل هذه الحالات أن تخلق خيارات لغرض إدارة تكاليف المستخدمين من خلال خطط تعويض متغيرة.

وتعمل خطط التحفيز على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدة على جعل تكاليف العمل قابلة للتغيير، وتتضمن مهنة المبيعات للاستخدام الواسع لخطط التعويض القابلة للتغيير، إذ ترتفع حالات عدم التأكد من الأداء، في حال دفع العمولة كاملةً لوكلاء المبيعات، وعندما تنخفض حالات عدم التأكد المتعلقة بالأداء، فإنّه يتم إضافة العمولة إلى الراتب، وتتراوح خطط التعويض المتغيرة القائمة

على أساس الأداء بين خطط العلاوات الفردية، وخطط الرواتب على أساس الاستحقاق الفردي، وبين الخطط التي تقوم على أساس الأداء المستهدف للجماعة، أو للوحدة، أو للمنظمة.

وأظهرت الدراسات التي تناولت موضوع أثر الخطط ذات المستوى الفردي على الأداء نتائج مختلفة، أما الدراسات التي تناولت موضوع أثر الخطط ذات المستوى الجماعي (على مستوى المنظمة) فقد أظهرت نتائج ايجابية، وذلك من خلال التأثيرات الايجابية التي تحدثها هذه الخطط في الأداء، وتعمل الخطط المتغيرة القائمة على أساس الأداء والتي يتم تصميمها على مستوى المنظمة أو الوحدة على توليد خيارات لتعديل التكاليف.

أن خطط التعويض المتغيرة على مستوى الوحدة أو المنظمة تعمل على تحقيق الانسجام بين مصالح المستخدمين و مصالح المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى المزيد من الشفافية، والالتزام، والقدرة على التكيف من جانب المستخدمين، وبالتالي فإنّ المستخدمين سيقبلون التغيرات التي تحصل في رواتبهم بحسب التغيرات التي تحصل في أداء المنظمة.

وفضلاً عن ذلك، تسعى المنظمات بشكل متزايد للحصول على خيارات تؤدي إلى تخفيض العوائق المتمثلة بالتكاليف الباهظة الناجمة عن توارث القوى العاملة في المنظمات الناضجة.

وأدى استخدام خطط "النقد - الموازنة" كوسيلة لتحويل النظام القديم إلى نظام جديد إلى خلق الصراع وتحمل المنظمة للتكاليف الباهظة، ولكنه يُعد وسيلة لإدارة التزامات التكاليف الثابتة الكبيرة المرتبطة بالمتقاعدين المستقبليين.

وقد تتحمل المنظمات لتكاليف تقديم هذه الخطط والمحافظة عليها، والتي تكون بمثابة العلاوات للخيارات، ولكن تكون المنافع الناجمة من المرونة في التكاليف معادلةً للعلاوة على المدى البعيد، ولا تنتهي صلاحية هذه الخيارات ما لم تحدث تغييرات في هيكل الكلفة.

(Bhattacharya & Wright, 2004: 20-27)

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن المبحث الثالث لفقتين رئيسيتين، تناولت الأولى لأهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، أما الفقرة الثانية فقد استعرضت أهم التوصيات والمقترحات المتعلقة بموضوع البحث.

أ- الاستنتاجات:

أ- يقدم مدخل الخيارات الحقيقية الذي يتم تطبيقه في حقل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أساساً منطقياً بديلاً لخلق القيمة من خلال ممارسات الموارد البشرية، كما يعد هذا المدخل جزءاً مكملًا للتفسير الذي تقدمه وجهة النظر القائمة على أساس الموارد، ويوصي بتطوير المقدرات على شكل مراحل، وذلك من خلال الاستثمارات المعتمدة على المسار المتعاقب والقائمة على أساس تقييم حالات عدم التأكد، وكذلك من خلال السعي وراء الفرص ذات المقدرات الجيدة، لذلك تقدم وجهة النظر هذه إرشاداً حول كيفية خلق موارد بشرية قيّمة، ونادرة، وفريدة، وغير قابلة للاستبدال، كما توضح ذلك وجهة النظر القائمة على أساس الموارد.

ب- يعمل مدخل الخيارات الحقيقية على إضافة مكوناً ديناميكياً لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك من خلال مراجعة استثمارات الموارد البشرية التي تتغير قيمتها بمرور الوقت بسبب حالات عدم التأكد من الموجودات البشرية، وتوضح وجهة النظر القائمة على أساس الموارد

في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وبشكل جزئي، العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

ج- تعمل وجهة نظر الخيارات الحقيقية على تقديم التحليل الأكثر دقة لممارسات الموارد البشرية، من أجل دراسة التغيرات النوعية للممارسات التي تستخدمها المنظمات لإدارة موجوداتها البشرية.

د- تستخدم إدارة المنظمة عملية تدريب الأفراد على المهارات الجديدة واكتسابهم لقدرات التعلم، وكذلك توليد النمو من خلال تطوير هذه القدرات في معرفة ممارسات الموارد البشرية التي تلائم المنظمة، كما يساعد الإطار الفكري لنظرية الخيارات الحقيقية في فهم الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة عن طريق رأس المال البشري للمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة.

هـ- يعتمد التوسع في استخدام نظرية الخيارات الحقيقية المتضمنة لرأس المال البشري على افتراض تمتعه بقيمة معينة، وبأن هذه القيمة تتغير بمرور الوقت، ويمثل تقييم رأس المال البشري إشكالية في أفضل حالاته، وقد يكون مستحيلاً في أسوأ تلك الحالات.

و- ارتفاع حجم المخاطرة المتعلقة بعوائد الاستثمار في رأس المال البشري، والتي تؤدي إلى تعميق فجوة العلاقات مع المستخدمين بمرور الوقت، وتولد خيارات الموارد البشرية القدرة على إدارة التغييرات من خلال دمج الخيارات المختلفة في عملية إدارة الموارد البشرية، وتسعى هذه الخيارات إلى تمكين المنظمة من تجنب الموقف الذي يجبرها على التضحية بالمستخدمين الذين لم تعد تحتاج إليهم.

ز- يؤدي استخدام خيارات الموارد البشرية إلى ارتفاع حجم التزام المنظمة نحو مستخدميها، وذلك لقدرة المنظمة على إيجاد خيارات بديلة من خلال إدارتها لهؤلاء المستخدمين، أي امتلاك المنظمات التي تستخدم خيارات الموارد البشرية للقدرة على تحقيق الانسجام بين المستخدمين والمنظمة وليس الانسجام بين المستخدمين والوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على قيمة المستخدم بالنسبة للمنظمة حتى لو تغيرت وظيفته.

ح- تعد الاستثمارات في خيارات الموارد البشرية مناسبة لكافة المنظمات، ويعتمد مدى استخدام خيارات الموارد البشرية وفائدتها على مدى المخاطر المرتبطة برأس المال البشري للمنظمة، وتستطيع المنظمات التي تواجه المزيد من المخاطر أن تستثمر في المزيد من الخيارات، إذ يمكن استخدام أنواعاً مختلفة من خيارات الموارد البشرية في مجالات مختلفة وبحسب نوع المخاطرة.

ط- تتضمن العديد من ممارسات الموارد البشرية إلى استثمارات إضافية في رأس المال البشري، فمثلاً من الممكن أن تتطلب الانتقائية في توظيف المستخدمين ذوي المهارات الواسعة رواتب تنافسية

عالية، وكذلك فإنّ المنافع الجذابة قد تشتمل على تكاليف مرتفعة، ويمكن أن يتم دفع الأجور حسب ساعات العمل إلى العمال المؤقتين، لذلك يجب قيام المنظمة بإجراء تحليلاً للتكلفة - المنفعة لمعرفة حجم المخاطر والمنافع المترابطة قبل تنفيذ هذه الممارسات.

ي- لا تعد العلاقات الوثيقة الصلة بين ممارسات الموارد البشرية والظروف البيئية أو نتائج الأداء بالأمر الجديد في أدبيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إذ يؤدي ارتفاع حجم التغيرات البيئية إلى زيادة في المخاطرة في أي استثمار في رأس المال البشري بشكل متزايد، إلا أنّه في حالة تجاهل إدارة الموارد البشرية لإجراء التقييم الشامل لتلك المخاطرة، فإنّ ذلك سيؤدي إلى انخفاض المستوى المطلوب للقرار الإستراتيجي.

ك- هنالك علاقات وثيقة الصلة بين الأنواع المختلفة لخيارات الاستثمار في الموجودات البشرية وبين حالات عدم التأكد الناجمة من الاستثمار في تلك الموجودات، فضلاً عن وجود الارتباط بين الخيارات نفسها، والارتباط بين حالات عدم التأكد أيضاً، فمثلاً الخيار المستخدم بمعالجة حالات عدم التأكد المتعلقة بانخفاض العوائد (وقد يكون تخفيض حجم الرواتب مثلاً)، يمكن استخدامه أيضاً بمعالجة حالات عدم التأكد المتعلقة بارتفاع التكاليف.

2- التوصيات:

أ- قيام الباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالمزيد من البحث والتقصي في مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك بسبب إثارة موضوع حالات عدم التأكد في إدارة رأس المال البشري للعديد من القضايا التي تحتاج إلى دراسات تطبيقية، لغرض البرهنة تجريبياً على أهمية التحديد الدقيق والملائم لخيارات الاستثمار في الموارد البشرية التي تؤدي إلى التخفيض من حالات عدم التأكد تلك.

ب- استخدام خيارات الموارد البشرية المفردة لإدارة أكثر من نوع واحد من المخاطر، فمثلاً يمكن استخدام خيار تغيير حجم الرواتب لحالات عدم التأكد المتعلقة بالتكاليف، كما يمكن أن يعالج حالات عدم التأكد المتعلقة بالحجم المطلوب من المهارات، وتشمل التوصية أيضاً انجاز المزيد من الأبحاث لغرض اختبار الوسائل التي تستخدمها خيارات الموارد البشرية الفردية للتأثير على الأشكال المختلفة من المخاطر التي تم تحديدها في هذا البحث.

ج- استخدام إطار الخيارات الحقيقية لتحليل الأنواع المختلفة من حالات عدم التأكد المرتبطة بالموجودات البشرية وممارسات الموارد البشرية، لغرض ابتكار خيارات تؤدي إلى التقليل من المخاطرة المرافقة للاستثمار في الموجودات البشرية إلى أدنى حد ممكن.

د- توجه الإدارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال على تكوين محفظة من الخيارات المتعلقة بالاستثمار في الموجودات البشرية، تستند على التحليل العلمي الدقيق للعلاقات والارتباطات بين هذه الخيارات وعلى غرار محفظة الأوراق المالية، لغرض تخفيض حجم المخاطرة المتعلقة بالاستثمار في الموجودات البشرية، ولتحليل الأنواع المختلفة من حالات عدم التأكد المرتبطة بها.

المصادر:

- 1- Armstrong, Michael, **Strategic Human Resource Management**, 4th ed, 2009, Kogan and Page, U.K.
- 2- Bitsch, Vera, & Harsh, Stephen B., & Muger, W.Amin, **Risk in Human Resource Management and Implications for Extension Programming – Results of Focus Group Discussions with Dairy and Green Industry Managers**, Michigan State University, 2003, www.com.
- 3- Bhattacharya, Mousumi & Wright, Patrick M., **Managing Human Assets in an Uncertain World: Applying Real Options Theory to HRM**, Cornell University ILR School, 2004, www.com.
- 4- Bowman, Edward H. & Hurry, Dileep, **Strategy through the option lens: an integrated view of resource investments and the incremental-choice process**, Academy of Management Review, 1993, www.com.
- 5- Likert, **Human Resource Accounting**, MBA –H4020, www.com.
- 6- Ozutku & Ozturkler, **The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in The Turkish Manufacturing Industry**, 2009, www.com.
- 7- Ramezani, Cyrus A. & Soenen, Luc A., **The Impact of Real Options on Corporate Cash Holdings**, 2007, www.com.

8- Truss, Catherine, **Shifting The Paradigm in Human Resource Management :From The Resource -Based View to Complex Adaptive Systems**, Kingston Business School, 2000, www.com.

9- Weeds, Helen , **Real Options and Game Theory :When should Real Options Valuation be applied?**, Lexecon Ltd, London, UK, 2002, www.com.

