

دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل أداء العنصر البشري

أ. غياط شريف أستاذ محاضر أ

أ. زدوري أسماء أستاذة مساعدة

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة

ملخص:

في ظل عالم متغير به الكثير من التطورات المتلاحقة، كثورة المعلومات والاتصالات والانجازات العملية والتقنية، وتبني معظم الدول لظهور العولمة وتحرير تجارتها وأسواقها وفتح الحدود على مصراعيها للمنافسة بشتى أنواعها.

فإنه وبالموازاة مع ذلك، نجد أن المنظمات هي الأخرى لا تعمل ولا يجب أن تعمل بمعزل عن كل ذلك. إذ تفرض عليها البيئة المحيطة بها الكثير من الضغوط، مما يؤثر على عملياتها واستمراريتها. مما ستوجب عليها لزاماً أن تساير البيئة التي تعمل بها إن أرادت البقاء وتحقيق ميزة تنافسية.

وبالتالي وحتى تصل إلى ما تصبو إليه، وجب عليها التركيز على مواردها المختلفة والاستثمار فيها بشكل أكبر، ولعل أهم هذه الموارد في هذا السياق، المورد البشري باعتباره ولا ريب محركاً أساسياً لباقي موارد المنظمة، لدرجة أن أهميته قد زادت وتضاعفت بشكل تدريجي، بفعل العديد من البحوث والدراسات التي قام بها الكثير من المفكرين.

لذا فقد انعكس كل ذلك، على إدارة الموارد البشرية، التي خرجت مضطربة من عبايتها التقليدية، لتغير من أدوارها حتى تصبح أكثر حداثة وتطوراً، مواكبة

ومتماشية مع البيئة الديناميكية التي أكثر ما يميزها شدة التغير. إذ كان لا بد عليها أن تتبنى استراتيجيات معينة تمكنها من استثمار مواردها البشرية، على أساس أن المورد البشري هو خير استثمار للمستقبل.
وعليه فإن أغلبية الدول، سيما المتقدمة منها صارت تعمل جاهدة من أجل خلق مورد بشري كفاً قادر على المنافسة.

Summary:

In light of a changing world has a lot of the successive developments ,information and communication revolution and the practical and technical achievements, and build the majority of States for the emergence of globalization and liberalization of trade and markets and open borders wide competition of various kinds.

In parallel with it, we find that organizations are not working and should not operate in isolation from all that. As imposed by the environment surrounding a lot of pressure, which affects the operations and sustainability. Stojb which it must adapt to the environment in which they operate, if they wish to stay and achieve competitive advantage

Consequently, even up to the dreams of, it shall focus on the various resources and invest in more, and perhaps most important of these resources in this context, human resource, as no doubt a key driver for the rest of the organization's resources, to the extent that its importance has increased and increased gradually, as a result of many research and studies carried out by many thinkers

Therefore reflected in all of this, the management of human resources, which have emerged from traditional Abaitha, to change roles to become more modern and sophisticated, keeping pace with and in line with the dynamic environment in which the most distinguished by the intensity of change. It was necessary to adopt specific strategies to enable them to invest their human resources, on the basis that human resource is the best investment for the future

Thus, the majority of the States, especially the developed ones, are working hard to create a human resource capable of Stop competition. From this basis ,the fall in order to answer to on our next problem: how to create a human resource capable of meeting the global developments?.

مقدمة:

تتسم البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا بأنها سريعة التغير، فالبيئة الداخلية للمنظمة بما تحتويه من موارد بشرية ومادية ومعلوماتية، والبيئة الخارجية المتمثلة في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية،... إلخ، أصبحت في تغير مستمر. الأمر الذي فرض على المنظمة مواكبة هذه التغيرات من اجل المحافظة على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح.

لذا نرى أنه ومن بين النقاط التي يجب على المنظمة أن تركز عليها اليوم قبل الغد، في سبيل تحقيق هذه الغاية هو العنصر البشري، إذ أصبح هناك إيمان قاطع أن نجاح أي منظمة يتوقف على أفرادها، وخصوصا بعد كتابات العديد من المفكرين أمثال (Théodore Schultz 1969)، (Gary Becker 1965)....، في بداية الستينات من القرن الماضي الذين اعتبروا الإنسان بمثابة رأس مال يمكن الاستثمار فيه وتحقيق عائد منه. هذا بالإضافة إلى الدراسات التي أجرتها العديد من المنظمات الكبيرة، والتي أثبتت أن السبب الجوهرية في الاختلافات بين إيرادات المنظمات هو الرأسمال الفكري الذي يرتبط بما يسمى "رأس المال اللامادي" والذي يعتبر الرأس مال البشري من أهم مكوناته.

ومن هنا أصبح التحدي الأساسي أمام أي منظمة هو كيفية خلق عنصر بشري قادر على مجاراة التطورات الحالية؟

إن هذه الإشكالية ولا ريب هي إشكالية العصر، مما يستوجب علينا كباحثين النظر فيها وإلقاء وتسليط مزيد من الضوء عليها، ومن ثم سنحاول الإجابة عنها بما تيسر لدينا من علم ومعرفة. وبغية تحقيق الهدف المذكور، فإنه تمت هيكلية البحث الحالي في ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: السياق التاريخي للمورد البشري.

المحور الثاني: الرؤية الجديدة للمورد البشري.

المحور الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1. السياق التاريخي للمورد البشري: لقد مر العنصر البشري بالعديد من التطورات والمراحل، التي ادت إلى ازدياد أهميته في المنظمات، واختلاف مسمياته، وهو ما سنتطرق له بشيء من التفصيل فيما يلي:

1.1. لمحة تاريخية لتطور العنصر البشري: إن فكرة رأس المال البشري لم تظهر فجأة وإنما جاءت نتيجة العديد التغيرات والتفاعلات التي مرت بها المنظمات والتي انعكست بصورة أو بأخرى على الإنسان بداخلها، ولا ريب في أن ذلك كان له أثره على طريقة التعامل معه ودرجة الاهتمام به. وفيما يأتي سنحاول سرد بعض من هذه التغيرات والتي شكلت في مجملها فكرة رأس المال البشري:

أ) المرحلة الأولى (ما قبل 1900): تميزت هذه المرحلة بالعديد من التطورات، والتي تعتبر بمثابة البدايات الأولى لظهور الفكرة، ونوجزها في:

● العبودية والرق: وفيها كان الإنسان يعامل كعبد يباع ويشترى بغرض استعماله في إنجاز مختلف المهام، وفي حالة موته يعوض بعبد آخر دون الأخذ في الاعتبار لأي حقوق له (حقوق الإنسان).

● الصناعات اليدوية والحرف: ظهرت في أوائل القرن الحادي عشر، وفيها تخلص الإنسان من " نظام العبودية القديم" وأصبح العمل وفق النظام الجديد عبارة عن احتكار صناعة أو حرفة معينة من جانب أفراد الطائفة الذين كان يتأسسهم شيخ الطائفة، الذي يتولى مهمة التنظيم والإشراف على تنفيذ اللوائح والتعليمات وتنفيذ العقوبات⁽¹⁾ (د. عادل حسن، 1998).

- **الثورة الصناعية:** ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت تطورات مذهلة في مجال التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العامل، زيادة على ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل وكذا إنشاء المصانع كبيرة الحجم. ولعل أهم ما يميزها هو الاعتماد على الآلة بشكل أكبر. وهو ما تسبب في ظهور مفهوم جديد بالدول الصناعية، " هو " الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممها المنظمات من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها ذلك⁽²⁾ (د. عمر وصفي عقيلي، 2005).
- (ب) **المرحلة الثانية (1900-1950):** سادت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين وتعتبر أكثر تطورا مقارنة بالمرحلة السابقة إذ شملت على:
 - **إدارة الاستخدام (1914):** خلال هذه المرحلة ظهرت إدارة الاستخدام وأصبح يطلق على الإنسان مصطلح جديد هو مصطلح المستخدمون، حيث أصبحت المنظمات تدرك أكثر أهمية العنصر البشري، وتبحث أكثر في مختلف متطلباته محاولة تلبيتها.
 - **مدرسة الإدارة العلمية:** والتي يعتبر فريدريك تايلور أحد أبرز روادها وبناتها، إذ استطاع أن يضع القواعد العلمية للعمل وفقا لدراسة الحركة والوقت، كما قام بتنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل بوضع أسس التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال زيادة الأجور وتخفيض التكلفة والاختيار العلمي للعاملين وتكوينهم.
 - **النقابات والحركات العمالية:** والتي عرفت قوة وتزايدا كبيرا، حيث كانت تعمل بشكل أساسي من اجل " زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال⁽³⁾". (د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 1999، 2000).

- **الحرب العالمية الأولى:** وما خلفته من آثار جسيمة، " جعل أرباب العمل والحكومات آنذاك يدركون بأن القوة العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها ولا بدونها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة⁽⁴⁾" (د. عمر وصفي عقيلي، 2005).
- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** من ابرز رواد هذه المدرسة التون مايو، الذي قام بسلسلة من التجارب التي تعرف بتجارب هاوثورن في الفترة ما بين 1927-1932، حيث أثبتت هذه التجارب أنه يجب الاهتمام بالجانب الاجتماعي للأفراد، والعلاقات في العمل، وإعطاء أهمية خاصة لرضا العمل وتحفيزه وتوفير الظروف المناسبة له للعمل من اجل تحسين أداءه وبالتالي زيادة الإنتاجية ككل.
- **الحرب العالمية الثانية:** إن ظروف هذه الحرب مشابهة كثيرا لظروف الحرب العالمية الأولى، حيث زادت الحاجة إلى وجود اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية من أجل الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على زيادة الإنتاج.
- (ج) **المرحلة الثالثة (من 1950 إلى وقتنا الحالي):** تميزت بالعديد من النقاط الايجابية التي هي لصالح الفرد، والتي تعتبر كحجر أساسي في بناء فكرة رأس المال البشري وخروجها للسطح:
- **ظهور تخصص الأفراد:** وهو تخصص جديد في مجال إدارة العمال له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وشاعت تسمية جديدة في المنظمات هي إدارة الأفراد.
- **حركة العلوم السلوكية:** برزت في 1950، وساهمت في " تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي، مراكز التقييم الإدارية⁽⁵⁾" (أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة).

- **تدخل الدولة:** حيث قامت بسن القوانين والتشريعات لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمالين، بتحديد الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات، الأمن الصناعي، صحة العاملين... وغيرها.
 - **ظهور مصطلح رأس المال البشري:** في 1961 على يد الاقتصادي الأمريكي ثيودور شولتز Théodore Schultz، " ليأتي بعده سنة 1965 جاري بيكر Gary Becker، المتحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1992 والذي ساهم في نشر المفهوم وتسهيل فهمه. زيادة على وجود مفكرين آخرين أمثال Lacey، Flamahotz، Snell، Lepack، الذين كانت لهم أيضا إسهامات في انتشار هذه النظرية وإدخالها حيز التطبيق⁽⁶⁾ " (Capital Humain, 2008. fr.wikipedia.org).
 - **الثورة العلمية والتكنولوجية:** والتطورات الكبيرة في ميدان المعلومات والاتصالات كلها عوامل ساعدت أكثر في ارتفاع المستوى المعرفي للأفراد، واعتبارهم كـرأس مال يمكن استثماره.
- 2.1. العنصر البشري وبعض المصطلحات:** نتيجة التطورات التي مرت بها المنظمات والتي انعكست على الإنسان بها، ظهرت العديد من المصطلحات التي أطلقت عليه من قبل المفكرين والباحثين في علم الإدارة، حيث أن كل مصطلح كان وليد ظرف معين، وله مدلول خاص. ومن بين هذه المصطلحات نذكر ما يلي:
- أ) العاملون:** لقد أطلق هذا المصطلح للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة في أداء مختلف المهام.
- ب) المستخدمون:** ويقصد بهم الأفراد الذين يعملون بعقد استخدام دائم في المنظمة (الأفراد الدائمين).

ت) العمال: هم الأفراد الذين يعملون في نشاط الإنتاج مقابل أجر يحدد حسب الكمية المنتجة (بالقطعة) وليس تبعا للزمن، كما يشير هذا المصطلح إلى الأفراد المؤقتين.

ج) قوة العمل: يستخدم من قبل المنظمات التي لديها أهداف واستراتيجيات واضحة تعمل على تحقيقها.

د) القوى العاملة: وتمثل مجموع السكان في سن العمل وتشمل غالبا الفئة العمرية التي تتراوح بين 15 و65 سنة ذكورا وإناثا يعملون أو عاطلون عن العمل بشرط أن يكونوا قادرين على العمل ويرغبون فيه وجادون في البحث عنه كما يطلق عليهم أيضا السكان في سن العمل.⁽⁷⁾ (أ.د. عماد الدين حسن، أ.د. حنفي محمود سليمان، 2004).
ويستخدم هذا المصطلح في كثير من الأحيان من قبل علماء الاقتصاد ووزارات التخطيط.

هـ) المورد البشري: هو مصطلح حديث " حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد Personnel الذي كان سائدا، أو القوى العاملة⁽⁸⁾" (أ.د. علي غربي، 2004).

ويقصد بالموارد البشرية، العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات والدعامة الحقيقية التي تعتمد عليها المنظمة الحديثة⁽⁹⁾ (د. علي السلمي، 2001). إذ أنه وفي ظل التحول نحو مجتمعات المعرفة، أصبحت العمالة المزودة بالمعارف، مسألة محورية، إذ أدركت المنظمات اليوم أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السياق نحو الريادة ويوفر لها ميزة تنافسية مستدامة هو بدون شك مواردها البشرية.

فالموارد البشرية أصبحت بمثابة استثمار كأبي عنصر من عناصر الإنتاج، وتتميز بقدرة لا متناهية خاصة إذا قمنا بتحفيزها⁽¹⁰⁾ (Paul Ohana, 1999).

و) رأس المال البشري: وهو من أحدث المصطلحات التي أطلقت على العنصر البشري، ويقصد به القدرات والمهارات والخبرات الموجودة في المنظمة أي كان مستواها

التنظيمي. وسنحاول في السطور القادمة التطرق لهذا المصطلح بشيء من التفصيل والإلمام بجميع النقاط المتعلقة به.

2. تغير الرؤية للمورد البشري: إن فكرة رأس المال البشري ظهرت حديثاً، نتيجة ازدياد أهمية العنصر البشري بشكل كبير في المنظمات، وكان ذلك بفعل العديد من العوامل والمتغيرات العالمية، التي نهت العديد من المفكرين والاقتصاديين للكتابة في هذا الموضوع، وإبراز أهميته الاقتصادية.

1.2. عوامل تغير الرؤية: إن مجموعة المتغيرات التي حدثت في الآونة الأخيرة. والتي كانت من دون شك سبباً مباشراً في بروز فكرة رأس المال البشري، ولعل من أبرز وأهم هذه المتغيرات ما نوجزه فيما يلي:

- الاتجاه إلى العولمة: وما صاحبها من تغيرات في شتى المجالات، من أبرزها ما يعرف بالثورة العلمية والتكنولوجية التي تهتم بالمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، حيث أصبح العلم هو القوة الإنتاجية الأساسية في تحديد سيطرة الإنسان على الأوضاع المختلفة المحيطة به، وفي تحديد طبيعة العمل، مما أدى إلى قيام ثورة في مجال قوى الإنتاج العصرية، " تعتمد في طبيعتها وتطورها على نتاج العقل البشري، وعلى حصيلة الخبرة والمعرفة الفنية المتراكمة عبر الزمن لدى بني الإنسان ⁽¹¹⁾" (د. عادل المهدي، 2003).
- ارتفاع مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم بإدماج الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات العلمية والتعليمية ⁽¹²⁾ (أ.د. علي السلمي، 2000، www.alisalmi.org/files/2000.ppt).

ظهور صيغ عمل جديدة استجابة لمتطلبات العاملين واحتياجات المنظمة، "كالتوسع في استخدام شبكات المعلومات الداخلية Intranet، والتوسع في أساليب العمل عن بعد

Teleworking، وكذلك التوسع في إسناد الأعمال إلى الغير Outsourcing⁽¹³⁾ (أ.د. علي غربي، 2004).

● عنصر بشري بخصائص مختلفة: إن الانتقال إلى التكنولوجيا المتقدمة، أدى إلى تغيير في تركيبة العنصر البشري في المنظمة، حيث حدث انخفاض في الطلب على فئة العاملين على المستوى التشغيلي وذلك نتيجة إحلال العمل الميكانيكي محل العمل البشري، في نفس الوقت تزايد الطلب على فئات أخرى، كالمشرفين والملاحظين، وذلك كنتيجة منطقية للتطورات المصاحبة والتي أدت إلى تزايد أهمية القدرات الذهنية والجهود الإدارية، كما أن استعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات وخبرات ومهارات جديدة.

ومن هنا زادت أهمية العنصر البشري، والتي يمكن أن نوجزها في:

- العنصر البشري عبارة عن طاقة فكرية ومعرفية.
- العنصر البشري بمثابة مصدر للإبداع والابتكار ومصدر الميزة التنافسية.
- يمكن استخدامه لإنجاز الأهداف وحل مختلف المشكلات التي قد تعترض المنظمة.
- قوة قادرة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

من هنا تحولت النظرة إلى هذا العنصر البشري من كونه أحد عناصر التكلفة إلى اعتباره أصلاً من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها، ذلك انه "يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعارفه وليس من خلال عملية التمويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة"⁽¹⁴⁾ (د. راوية حسن، 2005)، ومن هنا جاء مصطلح رأس المال البشري.

1.2.2. بروز فكرة رأس المال البشري: يعد مصطلح رأس المال البشري مصطلحا حديثا، حيث أنه حل تدريجيا محل مصطلح الأفراد نتيجة توسع وتعمق الدراسة في هذا المجال، ويختلف تعريفه من باحث لآخر ومن مفكر لآخر، باختلاف مجالات الدراسة التي ينتمون إليها.

(أ) **مفهوم رأس المال البشري:** إن الرأس مال البشري يشير إلى النظرية التي رأت النور على يد شولتز، الذي يعد أول من أطلق مصطلح رأس المال البشري حين قال: " يبدو ظاهريا أنه ليس مهما أن يمتلك الأفراد معارف ومهارات مفيدة، إذ ليس بالمهم أن تكون هذه المعارف والمهارات هي شكل من أشكال رأس المال في حين أن جزء أساسي منه هو بمثابة منتج لاستثمار غير مقيد⁽¹⁵⁾" (Capital Humain, 2008).

ومن ثم توالت التعاريف وتعددت: فحسب محمد آدم يعرف على أنه: "كل ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات ومعلومات واتجاهات تلعب دورا رئيسيا في إحداث الفرق بين المنظمات المتميزة والتي تليها درجة⁽¹⁶⁾" (محمد آدم، 2000).

أما اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون Intec فيعرفه على أنه: " على أنه القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل الأفراد والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول⁽¹⁷⁾" (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون Intec، 2004).

بينما يعرفه نلسم كيوركيس على أنه: " موجودات وقدرات ستنتج مردودا أو دخلا في المستقبل⁽¹⁸⁾" (رأس المال البشري، 2007، www.halmon.net).

من هذه التعاريف نخلص إلى مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال البشري، نخص بالذكر منها:

- مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات الموجودة في المنظمة.

- أنه لا يشترط أن يكون حاصلًا على شهادة أكاديمية.
 - لا ينتمي إلى مستوى تنظيمي معين.
 - يعبر عن جميع الأفراد الموجودين في المنظمة.
- يوجد ما يعرف برأس المال البشري العام والذي يتمثل في مجموع الكفاءات والخبرات العلمية (محددة حسب السن)⁽¹⁹⁾ (La Théorie de capital humain,)
(2008, www.iyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr).

- رأس المال البشري خاص ومحدد بالسن والمدة في المنظمة ويتمثل في " مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حاليًا أو التي ستتهيأ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة⁽²⁰⁾ (أ.د. عادل حرحوش، 2003).

2.2.2. نظريات رأس المال البشري: هناك العديد من الدراسات والإسهامات التي تناولت بالبحث لموضوع رأس المال البشري إلا أننا سنركز في هذا المجال على أهمها ومنها:

1.2.2.2. نظرية شولتز: لقد ركز شولتز على المكونات الأقل مادية لرأس المال وهي رأس المال البشري، واعتبر أن مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال المادي الذي يمكن الاستثمار فيه، فبالنسبة له هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع من النمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي.

وترتكز نظريته على ثلاث فروض أساسية هي: ⁽²¹⁾ (نظريات الاستثمار في رأس

المال البشري، 2008/06/09. www.hrdiscussion.com)

1. إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
2. يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال الزيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقام شولتز بأبحاثه الأولى في مجال الزراعة في الو م أ، كما ركز على التعليم لتنمية الموارد البشرية واعتبره شكل من أشكال رأس المال وأطلق عليه مصطلح رأس المال البشري.

2.2.2.2. إسهامات بيكر: نظرية رأس المال البشري المقدمة من قبل هاري بيكر الحاصل على جائزة نوبل عام 1992⁽²²⁾ (Théorie économiques, Education, Formation, 2008. www.ladocumentationfrançaise.fr). أظهر فيها أنه يمكن تحسين إنتاجية الأفراد عن طريق الاستثمار في الصحة والتعليم والهجرة⁽²³⁾ (Véronique Simonet, Le Capital Humain, Univ-paris1.fr). وركز بصفة خاصة على التدريب. كما قام بتحديد نوعين من التدريب العام والمتخصص وأدخل بعض العوامل ذات التأثير على هذين النوعين وتكلفتها والإيرادات المتحققة منهما.

كما أضاف بيكر بعض المتغيرات التي لها تأثير على الاستثمار البشري كالعمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، السيولة، المعرفة، درجة الخطر..

3.2.2.2. إسهامات مينسر: يعود الفضل لمينسر في بناء نموذج لتفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. عام 1974 والذي بين فيه وبطريقة تحليلية تأثير الاستثمار في التربية على

الدخول. كما فسر الاختلافات بين الوظائف المختلفة باختلاف طول الفترة التدريبية والتفاوت في توزيع الدخل.

أيضا فحسب مينسر فإن نمو وتحسن الخبرة والإنتاجية تزداد بتقدم عمر الفرد وتكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التدريب.

وفي الأخير بالنسبة له فإن العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية تظهر مدى الاختلاف بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب، حيث يرتبط التفاوت في الدخل والنتائج من التدريب، أو تقدم عمر الفرد ارتباطا موجبا بمتوسط حجم الاستثمار البشري.

وقد ركز مينسر في أبحاثه ودراساته على ثلاث أهداف يجب تحقيقها في مجال الاستثمار البشري: (24) (د. راوية حسن، 2005)

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

4.2.2.2. إسهامات أوديون: جاءت أفكار أوديون في نفس السياق السابق، حيث ركز هو الآخر على فكرة الاستثمار البشري، كما قدم محفظة للموارد البشرية على غرار محفظة الأوراق المالية، وأوضح طريقة تطبيقها على رأس المال البشري. حيث يمكن في الأخير الحصول على كفاءات عاملة داخل المنظمة، أو خاصة تقوم بتأهيل خاص، والعائد المترتب عن هذه العملية يكون إما في شكل زيادة في أجر الفرد، أو زيادة الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة ككل.

كما ركز أوديون على المجالات التي يمكن فيها استخدام العنصر البشري بشكل أكبر لتحقيق الميزة التنافسية.

وبالنسبة له فإن الاهتمام بالموارد البشري لا يجب أن يكون في الداخل فقط، بل أيضا لا يجب إهمال الكفاءات البشرية المهاجرة. إذ أن المعرفة والمهارات التي اكتسبتها يمكن أن تسهل عملية تنمية اقتصاديات الدول النامية وإدماجها في البيئة التنافسية العالمية. واقترح في هذا الإطار، تقوية قنوات الاتصال بهذه الكفاءات، وإنشاء برامج لغرض الاستفادة من خبرة تلك الكفاءات من خلال الاستثمارات وزيارات العمل المحدودة أو المفتوحة.

3. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

كان للتحويلات التي شهدتها العالم في الفترة الأخيرة وأهمها العولمة، تحرير التجارة، ثورة المعلومات، تطور العلوم الإدارية، حدة المنافسة، تطور دور المنظمات...، كل هذه التحويلات في البيئة الخارجية والمحلية المحيطة خلفت واقعا جديدا أصبح على المنظمات التكيف معه، ومن احد أدوات التكيف التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

1.3. من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: إن الحديث عن التحول للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يقودنا بالضرورة إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية، ليتيسر لنا فيما بعد التطرق إلى كيفية النقلة في هذا التحول وعليه:

على الرغم من كثرة التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحدد في مضمون وروح رسالتها. وفيما يأتي مجموعة من هذه التعاريف:

1. هي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة⁽²⁵⁾ (أ.د. علي غربي، 2004).
 2. هي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁶⁾ (سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، ط1، عمان، 2004، ص 19)
 3. هي اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد⁽²⁷⁾ (د. علي عبد الوهاب، 1974).
- على ضوء هذه التعاريف نستشف أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم. ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.
- وبالتالي فهي تعمل بالدرجة الأولى على تحسين أداء الأفراد، وتزيد من درجة ولاءهم بتوفير الظروف المناسبة، وحل مختلف المشاكل والصراعات التي قد تنشأ بين الأفراد.
- ونتيجة للتغيرات التي حدثت في أواخر القرن الماضي والتي أظهرت أهمية العنصر البشري في المنظمات علاوة على أهمية الاستثمار فيه. وهو ما ترتب عنه وجوباً حتمية تطوير وتحديث الإدارة الخاصة به. والتي عرفت فيما بعد بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وبالتالي فهي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال

ترجمة الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة (المنظمة) إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وهي من هذا المنطلق إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها⁽²⁸⁾ (د. علي السلمي، 2001).

ويمكن إبراز أهم خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- خطة طويلة الأجل تعكس فكر وتوجه الغدارة العليا حول كل ما يخص الموارد البشرية في المنظمة.

- خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة⁽²⁹⁾ (د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، د. رفاعي محمد رفاعي، 2006).

- تساعد في تحقيق التأقلم مع المتغيرات الموجودة بالبيئة الخارجية المحيطة.

- "تلعب دور الشريك الأساسي في كل من مرحلة الصياغة والتنفيذ، الاستراتيجيات الكلية للمنظمة وذلك من اجل تحسين الأداء وتنمية ثقافة تنظيمية تحفز على الابتكار والمرونة⁽³⁰⁾" (د. أحمد حسني أحمد إبراهيم، 05/232006، www.arabma.org).

إذن فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تختلف عن باقي الإدارات من حيث اعتبارها للفرد كأصل من أصول المنظمة، وبالتالي فهي تعمل جاهدة على الاستثمار فيه وتحقيق أكبر عائد، وذلك من خلال تحقيق نوع من التكامل بين إستراتيجيتها للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة ككل، بالإضافة إلى محاولتها نشر روح الالتزام وتحقيق المصلحة المشتركة بين كل من الأفراد وأصحاب العمل.

والشكل الموالي يوضح نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات:

الشكل رقم (1)

كيف تحقق المنظمات نموذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

نشر الوعي بأهمية الموارد البشرية
والمسؤولية عنها بين جميع
المديرين

إطلاق الفرص للإبداع
والابتكار وتنمية العمل
الجماعي

إدماج إستراتيجية الموارد
البشرية في الإستراتيجية
العامة للمنظمة

Source: www.arabma.org

المصدر: د. أحمد حسني أحمد إبراهيم، ملتقى التحول الاستراتيجي للموارد البشرية- من
الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي-، 2006/05/23.

2.3. إستراتيجية الموارد البشرية: ليست إستراتيجية الموارد البشرية عملية منفصلة عن
إستراتيجية المنظمة أو عملياتها. حيث حاولت منظمات مثل Vysa bank, Texas
Instrument c dot أن ترتب وتصيغ إستراتيجية مواردها البشرية مع حاجات
أعمالها⁽³¹⁾ (عبد الحكيم خزامي، 2002). ويمكن الربط بين الموارد البشرية وعمليات
المنظمة من خلال المراحل التالية:

(1) الدراسة التمهيدية: وهي بمثابة دراسة تمهيدية لرسالة المنظمة، يقوم بها مدير إدارة
الموارد البشرية وهو عضو ضمن هيئة الإدارة العليا. " ورسالة المنظمة هي الخصائص

الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى، ومن هنا فإن الرسالة هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبر عن مفهوم الذات إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بناءها عند الآخرين⁽³²⁾ (أ.د. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، 2006).

وتعتبر رسالة المنظمة المحدد للإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات المكونة للمنظمة، لذلك يتم التركيز عليها كنقطة انطلاق لوضع إستراتيجية الوارد البشرية.

2) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: يهدف هذا التحليل إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات انجاز إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية⁽³³⁾ (د. عمر وصفي عقيلي، 2005).

3) دراسة وتحليل البيئة الخارجية: إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات للمنظمة، ولا بد على إدارة الموارد البشرية من دراسة هذه التأثيرات ويساعدها في ذلك منظومة العمل داخل المنظمة. "إذ يتم تحديد الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلا، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لابد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى⁽³⁴⁾" (إدارة الموارد البشرية وبناء إستراتيجيتها، 2008/04/25، www.hrdiscussion.com).

4) تطوير إستراتيجية الموارد البشرية: بعد تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، يتم إعداد إستراتيجية المنظمة. وفي نفس الوقت تقوم جميع الإدارات في المنظمة بتحديد إستراتيجيتها، بما فيها إدارة الموارد البشرية.

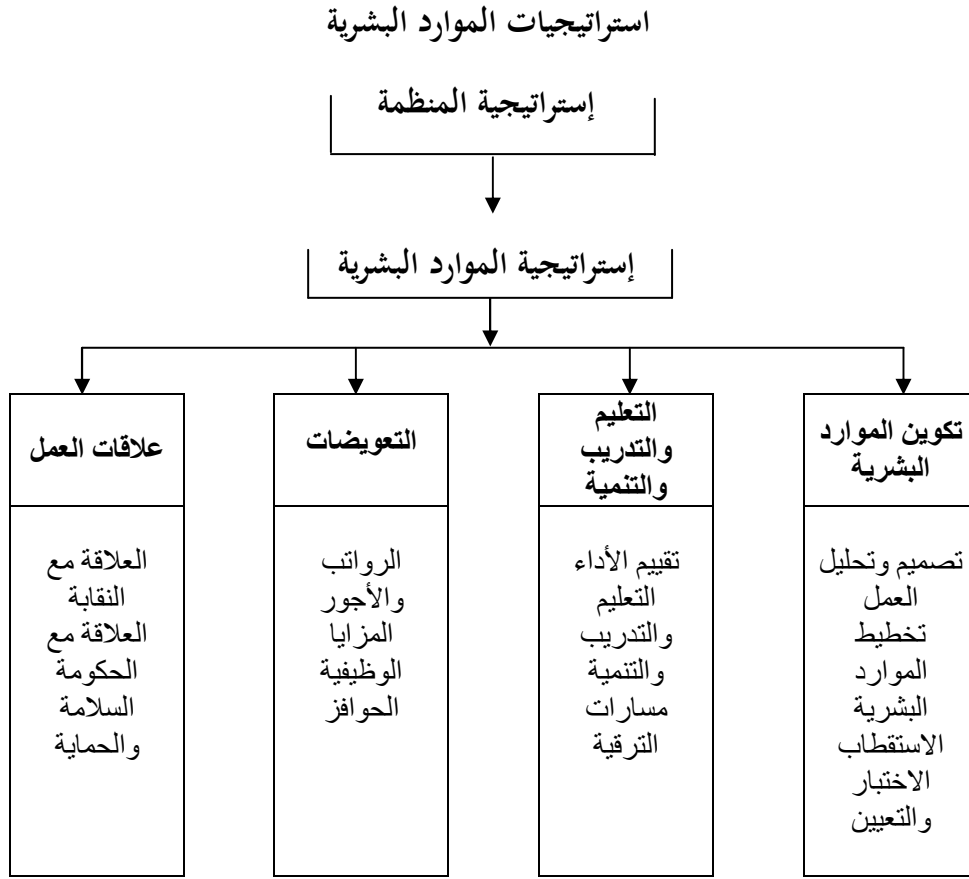
فمثلا إذا اختارت المنظمة إستراتيجية التوسع، فإن إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن تركز بشكل أساسي على استقطاب عدد أكبر من الموارد البشرية، لمواجهة متطلبات التوسع، وتوسيع الاختيار والتعيين، بالإضافة إلى احتياج المنظمة إلى برامج للتعليم والتدريب والتنمية، وزيادة الأنشطة التي تتعلق بحماية الأفراد العاملين من مخاطر العمل، وإعداد برامج للتعويضات والخوافر لترغيب العاملين في البقاء والعمل بشكل أكبر.

أما في حالة اختيار المنظمة إستراتيجية الاستقرار، فإنها في هذه الحالة لا تحتاج إلى المزيد من الموارد البشرية، أما برامج التدريب والتعليم والتنمية فتبقى على حالها، وعدم تحديد برامج حماية العاملين، لكن يجب زيادة برامج التعويضات والخوافر وذلك للحفاظ على أداء الموارد البشرية وبقاء المنظمة في حالة استقرار.

كما يمكن أيضا للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية الاندماج كتوجه مستقبلي، في هذه الحالة يتم الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية. ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضها ماليا، وكيفية دمج الموارد البشرية للمنظمتين، وجعل مجهوداتهم مشتركة لتحقيق مصلحة المنظمة، كما يجب وضع برامج تثقيفية وتعليمية وتدريبية وتنموية تتناسب مع مواردها البشرية الجديدة.

5) تطوير إستراتيجية ووظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية: يتم بناء إستراتيجية الموارد البشرية ووظائفها وممارساتها، التي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة الكلية، ويمكن تصنيفها في 4 استراتيجيات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2)



المصدر: د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 89.

من الشكل أعلاه، وكما سبق الذكر نبتين أربع استراتيجيات تدخل ضمن إستراتيجية الموارد البشرية، وهي:

أولاً: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: حيث يتم تقدير احتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها من الموارد البشرية، من حيث المواصفات والكفاءات والمهارات، مع تحديد طرق

ومصادر تلبية هذه الاحتياجات. ثم يتبع ذلك وضع برامج الاستقطاب والاختيار والتعيين، لاختيار الأشخاص المناسبين.

ثانياً: إستراتيجية التعليم والتدريب والتنمية: وتتضمن وضع برامج تعليمية وتثقيفية للأفراد لإطلاعهم على كل جديد يتعلق بوظائفهم، وتصميم برامج تدريب لتحسين الأداء، وبرامج تنمية لتأهيل العاملين وجعلهم قادرين على أداء الأعمال المستقبلية والتي تحتاج على التكيف مع المتغيرات الخارجية، كالتقنية الحديثة والمتطورة لرفع جودة المنتج، أو التوسع في عمليات الإنتاج لزيادة حجم الطلب. أيضاً يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء الأفراد بطريقة موضوعية ودقيقة، وكذلك وضع إستراتيجية لتخطيط مسار الترقى.

ثالثاً: إستراتيجية التعويضات: تسعى إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها وتشجعها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلاً عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة⁽³⁵⁾ (إدارة الموارد البشرية وبناء إستراتيجيتها، 2008/04/25، www.hrdiscussion.com).

رابعاً: إستراتيجية علاقات العمل: تعمل على تحقيق التعاون والتفاهم والانسجام بين المنظمة وبين الأطراف الحكومية من جهة، وضمان حقوق الأفراد العاملين وأمنهم وسلامتهم من جهة أخرى.

6) إنجاز الإستراتيجية: وتتطلب هذه المرحلة إعداد وتصميم العديد من البرامج، ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.

ومن البرامج التي يتم وضعها من قبل إدارة الموارد البشرية:

- برامج خاصة بالمزايا الوظيفية.
- برامج التعليم والتدريب والتنمية.
- برامج الاستقطاب.
- برامج تقليل الصراعات التنظيمية بين الأفراد.
- برامج الحفاظ على امن وسلامة الأفراد.

ومن النظم التي يتم وضعها:

- نظام تقدير الأداء.
- النظام التأديبي.
- نظام الاتصالات.

ومن السياسات التي يتم وضعها:

- سياسة الاختيار والتعيين.
- سياسة الحوافز.
- سياسة علاقات العمل.

أما بالنسبة لتنفيذ الإستراتيجية فيكون مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحين تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموسوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية. أما المنظمات التي تتبع اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية المنظمة⁽³⁶⁾ (د. علي السلمي، 2001).

7) المتابعة والتنفيذ: يتم تقييم مدى نجاح تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية أي مدى قدرتها على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى، من خلال رضا الموارد البشرية، وهو الذي يصب في صالح المنظمة حيث يؤدي في آخر الأمر إلى تحقيق رسالتها وأهدافها وبالتالي إستراتيجيتها العامة.

خاتمة:

اعتمادا على ما سبق، يمكن القول بأنه في ظل السياق العالمي المتميز بحدة المنافسة وتهاوت منظمات الأعمال على تقديم الأجرود والأفضل من منتجات وخدمات أصبحت الموارد البشرية تحتل مكانة ومرتبة أساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر الإنتاج، لذا تأتي قضية تشكيل قدرات ومهارات رأس المال البشري على قمة اهتمامات المنظمة حاليا.

ولكي تحقق إدارة المنظمة ما تريد، ينبغي لها أن تحصل على الموارد البشرية القادرة والمؤهلة، على التكيف مع البيئة المحيطة، وخلق جو من الاستقرار للمنظمة.

وهو ما أدى إلى ظهور توجه جديد يركز على التوسع في دور إدارة الموارد البشرية بحيث يفوق المجال التقليدي المنحصر في التوظيف والتدريب والتقييم...، وذلك بإدماج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، لتصبح تحت مسمى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

وتقوم هذه الإدارة بدور الشريك في صياغة إستراتيجية المنظمة، وفي نفس الوقت تعمل على صياغة إستراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع توجهات المنظمة واستراتيجياتها، وبذلك يصبح المورد البشري من صانعي القرارات الإستراتيجية، وفي نفس

الوقت يتم توظيف كافة الموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة في خدمة رؤى وطموحات الإستراتيجية العامة التي تعتمدها وتبناها المنظمة لدى مواجهتها لمختلف التغيرات البيئية.

قائمة التهميش:

- (1) د. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 38، 39.
- (2) د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 43.
- (3) د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، 2000، ص 27.
- (4) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 44.
- (5) أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي، الأكاديمية الحديثة لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة، المعادي، مصر، ص 7.
- (6) Capital Humain, 2008. fr.wikipedia.org.
- (7) أ.د. عماد الدين حسن، أ.د. حنفي محمود سليمان، مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية العمالية، الجامعة العمالية، نور الإيمان للطباعة، مصر، 2004، ص 268.
- (8) أ.د. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص 15.
- (9) د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 2001، ص 41.
- (10) Paul Ohana, les 100 mots clés de management humain, Dunod, 1999, p 170.
- (11) د. عادل المهدي، عولمة النظام الاقتصادي العالمي ووالمنظمة العاملة للتجارة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003، ص 25.
- (12) أ.د. علي السلمي، 2000، www.alisalmi.org/files/2000.ppt
- (13) أ.د. علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

- 14) د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص. 29
- 15) Capital Humain, 2008,op.cit.
- 16) محمد آدم، ماهية الموارد الاقتصادية وأنواعها، 2000. www.annabaa.org
- 17) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون Intec، عائد الاستثمار على رأس المال البشري، ايتراك للنشر والتوزيع، 2004، ص. 171.
- 18) رأس المال البشري، 2007، www.halmon.net.
- 19) La Théorie de capital humain, 2008,
www.iyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr.
- 20) أ.د. عادل حرحوش المفرجي، أ. أحمد على صالح، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص. 9.
- 21) نظريات الاستثمار في رأس المال البشري، 2008/06/09. www.hrdiscussion.com
- 22)Théorie économiques, Education, Formation, 2008.
www.ladocumentationfrançaise.fr.
- 23) Véronique Simonet, Le Capital Humain, Univ-paris1.fr.
- 24) د. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 75.
- 25) أ.د. علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص. 15.
- 26) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، ط1، عمان، 2004، ص. 19.
- 27) د. علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد- منهج تحليلي-، مكتب عين شمس، القاهرة، 1974، ص. 36.
- 28) د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 76، 77.
- 29) د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، د. رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2006، ص. 23.

- (30) د. أحمد حسني أحمد إبراهيم، ملتقى التحول الاستراتيجي للموارد البشرية- من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي-، 23/05/2006. www.arabma.org
- (31) عبد الحكيم خزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص. 13.
- (32) أ.د. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص 14.
- (33) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص. 83.
- (34) إدارة الموارد البشرية وبناء إستراتيجيتها، 25/04/2008. www.hrdiscussion.com.
- (35) إدارة الموارد البشرية وبناء إستراتيجيتها، مرجع سبق ذكره .
- (36) د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 87.