

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د.كويحل فاروق

جامعة البليدة 2

د.درديش أحمد

جامعة البليدة 2

ملخص

تواجه المؤسسات المعاصرة الكثير من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية. وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات عرضة لهذه التغيرات كونها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة وهي الموارد البشرية، والتي تعتبر إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح. وإضافة إلى التغيرات البيئية العامة هناك اتجاهات حديثة تمتلك تأثيراً قويا على ممارسة إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الهندسة، التغيير التكنولوجي والهيكل، الاستثمار الفكري وغيرها.

Résumé :

Les entreprises contemporaines affrontent un nombre important de défis qui s'imposent à l'environnement du travail. Ces dernières interagissent avec les changements externes qui influent à leur tour sur les changements internes. Ces derniers influent à leur tour sur les changements internes. La gestion des ressources humaines est la composante la plus exposée aux changements externes étant donné qu'elle est responsable de ses activités de la plus importante ressource de l'entreprise en l'occurrence les ressources humaines. Ces dernières qui sont considérées comme l'un des facteurs fondamentaux de la réussite de l'organisation, si ce n'est le facteur déterminant par excellence de cette réussite.

En plus des changements environnementaux généraux, il existe de nouvelles tendances qui exercent une forte influence sur la gestion des ressources humaines, notamment la gestion stratégique de ces ressources, la gestion de la qualité globale, le changement technologique et structurel, l'investissement intellectuel ...etc.

Mots clés: Entreprise, direction, ressources humaines, nouvelles tendances, gestion.

1- مقدمة

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط احتناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهايار.

وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز علىالموارد البشرية التي تعتبر إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل هي المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث أن توافر قوى عاملة ذات قدرات ومهارات عالية في الأداء ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة.وتعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة المثلى في تخطيط الموارد البشرية من خلال القيام بشتى العمليات من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب بغية الوصول إلى الهدف المسطر.

نريد من خلال هذه المداخلة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما هي الوظائف الإدارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية؟ كيف تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية؟ ما هي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؟ وما هي التحديات الجديدة التي تواجهها؟

2- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمات لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة القوية في القطاع الأهلي، وفي ظل زيادة وعي وإدراك المواطنين وزيادة مطالباتهم من الأجهزة الحكومية لتقديم الخدمات لهم بأسرع وقت وبجودة عالية. إضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تساعد على استقطاب واختيار القوى العاملة، فهي الركيزة الأساسية لتحقيق المنظمات لأهدافها التي تأملها وتوسع إليها القيادة العليا.

3- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها الإدارية والتنفيذية؛

- تحديد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛

- معرفة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها.

4- مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

- وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبك أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة (صلاح الدين عبد الباقي، 1999، ص15).

- وجهة النظر الحديثة

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة (صلاح الدين عبد الباقي، 1999، ص15)

ومن أجل الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض التعريفات وهي:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص18). وهناك من يعرفها بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها (أحمد ماهر، 2004، ص26).

يعرف "باري كشواي" إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها (باري كشواي، 2006، ص12). في حين يقول "طاهر محمود الكلالده" أن

مصطلح إدارة الموارد البشرية، مصطلح علمي حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة (طاهر محمود الكلاله، 2008، ص14).

يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المؤسسات.

5- أهداف إدارة الموارد البشرية

الهدف من تسيير الموارد البشرية هو تنظيم الشؤون العمالية بالمؤسسة وتحقيق مطالب كل أصحاب أو أرباب العمل والعمال والمجتمع، وبلوغ هذه الغاية تجمع كل النواحي المتعلقة بالعمال. وعلى العموم تقسم أهداف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة إلى نوعين وهما المشاركة والفعالية.

6- وظائف إدارة الموارد البشرية

1-6- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- وظيفة التخطيط وتهتم بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- وظيفة التنظيم وتتمثل في تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.
- وظيفة الرقابة وتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة.

2-6- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- وظيفة استقطاب العمالة وتتمثل في تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا.
- وظيفة تنمية مهارات العاملين بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء.
- وظيفة التعويض أو المكافأة وتختص بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة.
- وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية والرعاية عند ترك الخدمة.

7- تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية

بدأت التطورات الهامة في إدارة الموارد البشرية مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة مع ظهور عصر الآلية والمصانع الكبيرة، وما يسمى بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، ومن أهم التغيرات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية نجد:

* **المدخل الميكانيكي:** ظل هذا المدخل سائدا حتى العشرينيات من القرن الماضي، وفيه نجد أن اتجاه أو نظرة الإدارة إلى الفرد كانت باعتباره سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال.

* **المدخل الأبوي:** كان هذا المدخل سائدا في الفترة من 1920-1930م، وفي ظل هذا المدخل تبنت الإدارة اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين. وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال، ولقد نجحت لبعض الوقت في ذلك، حيث بدأت الإدارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن والتسلية، والترفيه، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين، ولكن هذه النظرة إلى العاملين كانت تحوي في طياتها اعتبارهم أطفالا قصر، ولكنها فشلت في ذلك حيث أن العاملين اعتبروا أنفسهم بالغين، وهذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذي يقررها، وهو الإدارة لأنها هي التي تعرف مصلحة العاملين.

* النظام الاجتماعي (1930-1980)

لقد تلاشى المدخل الأبوي سريعا خلال كساد الثلاثينيات وبدأ يدخل فكر جديد سمي بالنظام الاجتماعي، وهذا المفهوم ينظر إلى المنظمة كهيئة تعمل في ظل نظام مفتوح، وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور هذا المدخل نذكر منها فشل المدخل الأبوي، زيادة التقدم الثقافي وانتشار التعليم بين طبقات العاملين، ظهور الكساد الكبير في فترة الثلاثينات، ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها "ألتون مايو، ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمتها "ماري باركر فوليت"، ظهور بعض المفاهيم الحديثة التي استفادت منها إدارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والأساليب الرياضية والإحصائية التي تساعدها في أداء وظائفها بكفاءة أكبر.

* الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (سنة 1980م وبعدها)

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات، ظهرت مفاهيم حديثة منها: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التغير التكنولوجي والهيكل، الاستثمار الفكري وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية.

✓ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، كتنقص رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة وغيرها. وترتب على ذلك زيادة المنافسة بين المنظمات،

وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق. ونتج عن ذلك تصفية الكثير من المشروعات، تجميد خطط القوى العاملة بها، خفض القوى العاملة، التغيير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها.

ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، وجب عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة، وتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت وغيرها.

✓ إدارة الجودة الشاملة

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير في المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

- التغيير في أدوار العاملين (الوظائف والمهام، فرق العمل، المساعدين والمسهلين).
- التغيير في أداء العاملين (جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها، المكافآت الخاصة، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والحوافز).
- التغيير في قسم الموارد البشرية (زيادة دور الموارد البشرية، زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، التدريب أصبح لزاماً على كل العاملين بالمنظمة، علاقات العمل أصبحت علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها).
- اتخاذ القرارات والإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أصبحت تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، كما أن الإستراتيجية أيضاً قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعمل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.

✓ إعادة الهندسة

تعد إعادة هندسة العمليات أحدث تطور في الفكر الإداري المعاصر، فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقة من خلال اعتناق فلسفة الجودة الشاملة، هناك بعض المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية للغاية تواجه فيها تغيرات سريعة ودائمة، فأساليب إدارة الجودة الشاملة قد لا تكون مفيدة للغاية بالنسبة لهذه المؤسسات بل تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية وليست تدريجية وهذا ما ساعد على ظهور المفهوم الجديد والمتمثل في إعادة هندسة العمليات.

✓ الاستثمار الفكري

إن العنصر البشري لديه هو عقلي وفكري متميز إضافة إلى طاقات إبداعية يمكن للمؤسسة استغلالها وتنميتها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقة، وهذا ما يؤدي بنا إلى الحديث عن الاستثمار الفكري.

* **رأس المال الفكري:** لقد أصبح لزاما على المؤسسات أن تحدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيفية تحويله إلى وضع استراتيجي وميزة تنافسية، ومن ثم لا بد أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى، من خلال تنميتها وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. ويتربك رأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

يتضمن رأس المال البشري الكفاءات (المعارف والخبرات) والسلوكيات (الدافعية والقدرة القيادية للإطارات) وسرعة البديهة (قدرة المسؤولين المنظمين على التصرف بسرعة وحنكة، القدرة على الابتكارات واتخاذ القرارات، القدرة على التكيف). أما رأس المال الهيكلي يجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المؤسسة ويتضمن العلاقات الخارجية مع المورددين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية، الإدارة والمساهمين، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة وهيكلها وثقافتها وإجراءاتها ومختلف مساراتها.

8- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:

- 1- عولمة كل من المعلومات، والفكر الإداري، وتقنيات الاتصالات، والأسواق المحلية، والاتجاهات الجديدة في السياسات التسويقية والمالية وفي تعامل العمالة الماهرة مع المؤسسات الدولية؛
- 2- التركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارات، حيث أصبح العاملون يتحملون مسؤولية اكتساب تلك المهارات بأنفسهم؛
- 3- شدة المنافسة على الموارد الاقتصادية وذلك بسبب تزايد الطلب عليها وتناقص الكميات المتوفرة منها؛
- 4- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة؛
- 5- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي، أي التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة الفردية في منظمات العمل التي تديرها فرق العمل؛
- 6- التحول من الأمر إلى التوجيه ومن الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل؛
- 7- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات؛
- 8- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك؛
- 9- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛

10-التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري، أي التركيز على العنصر البشري باعتباره أكثر العناصر تأثيرا وفعالية.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:

- تبنى فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة، وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشرى هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها.

-ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة، فهذه الأخيرة أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعليم وتدريب العاملين، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة.

- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديموقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.

-استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.

- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.

- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين، وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها.

- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري حيث أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة، وذلك من خلال توليد وهيكلة وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على

جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

الخاتمة

يتضح من خلال ما تم عرضه بأن الدور المتنامي للموارد البشرية يمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة في المؤسسة الحديثة. وبذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن لا تعامل أفراد المؤسسة باعتبارهم إجراء يعملون لقاء أحر محدد ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للإبداع والأفكار النيرة والأداة الرئيسية للتغيير وخلق ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المعاصرة. لذا يفترض بالمؤسسة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير وإثراء في أدائهم وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق أهدافها، كما يجب استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، إتباع السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين، التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

الهوامش والمراجع

- (1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 15.
- (2) نفس المرجع، ص 15.
- (3) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص 18.
- (4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 26.
- (5) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص 12.
- (6) طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 14.
- (7) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 13.
- (8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2001، ص 293.
- (9) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 125.
- (10) سونيا محمد البكري، نفس المرجع ص 130.
- (11) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص 453.
- (12) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 81.