



Journal of University Studies for inclusive Research

Vol.1, Issue 4 (2020), 741-764

USRIJ Pvt. Ltd.,

العوامل المساهمة في إنجاح إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم واستدامة نجاح خطط المؤسسات

الدكتور هاييل عبد المولى طشطوش

Dr hayel abd elmawla Tashtoush

استاذ مساعد/كلية ادارة الاعمال/ جامعة الشرقية/سلطنة عمان

Hayel1966@gmail.com

الملخص

لقد أصبح رأس المال البشري اليوم أكثر أهمية بالنسبة للاقتصاد عامة ولمنظمات الأعمال خاصة من رأس المال المادي سواء كان عينيا أم ماليا ، لأنه بغير العنصر البشري القادر الكفو فأن المؤسسات تصبح عاجزة عن المنافسة في ظل بيئة أعمال وصلت إلى أقصى ما يمكن أن يتصوره العقل البشري من إبداع وإتقان وسرعه من خلال ما تملكه من أدوات ووسائل الكترونية ، وإذ لم يعط العنصر البشري اهتماماً كافياً من التدريب والتعليم والتثقيف والتطوير فانه - وبلا شك- سيؤثر سلباً على أداء المؤسسة ويعوق مسيرتها، لقد أصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية من ابرز وأهم وظائف الإدارة لأنها تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أعلى وأثمن مورد من موارد الإنتاج، إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العوامل التي تساهم في نجاح وتطور وتميز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكيفية مساهمتها في دعم وبناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسات ومنظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المراد البشرية، الاستراتيجية، رأس المال الفكري.

Factors contributing to the success of human resource management and its role in supporting the success and sustainability of the institutions Plans

Abstract

It has become human capital today is more important for the economy in general and business organizations, especially from physical capital, whether in kind or financially, because without the human element capable of efficient institutions become unable to compete in the business environment and reached the maximum of what can be perceived by the human mind creativity and mastery and speed through their existing tools and means of electronic, and did not give the human element enough attention from education and training, education and development, it is - and without the factor would negatively affect the performance of the institution and hinder her career, has become today's human resource management of the most prominent and the most important functions of management because it focuses on the human element, which is the most expensive and the most precious resource of production resources, the strategic Human Resource Management is considered a cornerstone in the majority of organizations which aims to strengthen the organizational capacity, and enable companies to attract and rehabilitation of the necessary competencies and are able to keep up with current and future challenges.

This study aims to highlight the factors that contribute to the success and development of excellence and human resource management strategy and how their contribution in supporting and building the Strategic Plan for institutions and business organizations .

Key words: strategic planning, human resource management, strategy, intellectual capital.

المبحث الأول

الإطار العام لتنمية وإدارة الموارد البشرية

(التعريف ، التطور ، الوظائف ، الأهداف)

مقدمة :

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل لتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري (الموسوي ، ابو حمد ، 2001 : ص21).

وتتبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز؛ لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين والاستعانة بتقنية عالية من الآلات والمعدات)؛ بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو توسع مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب.

تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد قدم باحثوا ومفكرو علوم التنمية البشرية تعريفات وتوضيحات كثيرة لمفهوم إدارة الموارد البشرية كل حسب اختصاصه وحسب الزاوية التي ينظر منها إلى إدارة الموارد البشرية إضافة إلى أننا سنقدم تعريفا لمفهوم التنمية بشكل عام ومفهوم التنمية البشرية، ومن ابرز هذه التعريفات:

- الأمم المتحدة عرفت التنمية بأنها: " العملية التي يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع " (United Nation ,1956 ,p,8).

أما التنمية البشرية فتعرف بأنها " توسيع الخيارات المتاحة لكافة البشر في المجتمع، وهذا يعني أن عملية التنمية تتركز على الرجال والنساء وبخاصة الفقراء والفئات الضعيفة؛ كما أنها تعني حماية فرص الحياة للأجيال المقبلة والنظم الطبيعية التي تعتمد عليها الحياة". (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).

أما إدارة الموارد البشرية فنقدم لها التعريفات التالية: (<http://ar.wikipedia.org/wiki>) ، (2009،):

- "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها" .

- وتعرف بأنها ذلك النموذج متميز لإدارة رأس المال البشري، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية واضحة للحصول على الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والولاء، وكيفية استثمارها بصورة فعالة ومنتجة، تسهم في نجاح المؤسسة وتميزها.

- هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك

المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها) الحزامي، 2003، ص 20-60 .

- أما التعريف الإسلامي لإدارة الموارد البشرية : فهي طاقات الإنسان وخبراته باعتباره محور عملية التنمية، والقائم بمهامها، والمكلف بمسؤولية) الاستخلاف الإلهي للإنسان في الأرض)، (قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم 164 (18/2))، لقوله سبحانه " هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا " (هود:61). وقوله عز وجل : "وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً" (البقرة:30).

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

و أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية هي (الهيئي، 2005، ص 17-21):

•المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية :

ساهم ظهور الثورة الصناعية في أوروبا بإنشاء عدد كبير من المصانع وأدى ذلك إلى الحاجة الكبيرة إلى قوي عاملة اكبر ، مما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية .حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1-تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2-الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.(تخصيص العمل وتقسيمه).

3-الاهتمام بتتمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية (التعاون الأخوي بين العاملين) :: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

• وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

•المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

•المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطُبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ،ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية .

•المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأفنت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

•المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.
- ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذه السلوك ،وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.
- ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

• المرحلة المعاصرة (عصر المعلومات وثورة الاتصالات و أثرها على إدارة الموارد البشرية :

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوط وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحيتها، فالحاجة إلى تحسين الربحية والإنتاجية والجودة، أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها.

لقد أدت التحولات التي ألمت بعالمنا اليوم إلى عديد من المتغيرات شملت جميع نواحي الحياة الاقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية، ثقافية، وتشريعية، هذه المتغيرات العالمية تتسم بأنها سريعة ولم تعد تشمل مجالات بعينها ولكنها أصبحت تتسم باتساع النطاق والمجال، ولذلك فإن آثار تلك المتغيرات على منظمات اليوم أصبحت تتبلور إما في تحقيق نتائج أفضل أو العكس اتجاهات "العولمة" الاقتصادية المتمثلة في تزايد الاندماج والترابط بين أجزاء الاقتصاد العالمي وفعالياته المختلفة مثل :

- استمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات وما يتمخض عنها من تطور هائل ومتصل في إمكانات معالجة البيانات والمعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتدفعها محلياً وعالمياً بسرعة فائقة وتكلفة معقولة.
- بروز العلم والتقنية وسيلة ضرورية وحاسمة لتحقيق مكاسب اقتصادية في ظل تعاظم المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.
- عدم استقرار الأسواق العالمية للأوراق المالية والصراف الأجنبي والمواد الأولية وما يلزم ذلك من تذبذبات - ظلّت تزداد حدة وتواتراً - في الأسعار والعوائد.
- ظهور المجموعة الأوروبية بعد الاتفاق على توحيد نظامها النقدي وبدء العمل بالعملة الأوروبية الجديدة (اليورو) في مطلع القرن الجديد بصفته تكتلاً مهماً على الساحة الدولية بجانب التكتلات الاقتصادية الأخرى وهي مجموعة دول أمريكا الشمالية (نافتا) ومجموعة دول حوض الباسيفك (ايبك).

المبحث الثاني

أهمية إدارة الموارد البشرية وعوامل نجاحها وتطورها

تمهيد:

لقد بات الاهتمام بالعنصر البشري اليوم من ابرز اهتمامات منظمات الأعمال والمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة ولقد أصبح من متطلبات نجاح الفرد في أدائه لعمله هو المهارات التي يتقنها لأنها أداة تعزيز الأداء وسبيل إتقان العمل، وبما أن البشرية تعيش اليوم في عالم السرعة والريخ فقد بات من الضروري على الأفراد تطوير ذواتهم من خلال تزويدها بمهارات لا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف بدون إتقانها وحسن أدائها.

لقد أصبح تطوير الموارد البشرية وتنميتها من أولى أولويات اهتمام كافة الجهات والمؤسسات ومنظمات الأعمال وجزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي لهذه الجهات ؛ بل أصبحت خطط المنظمات والمؤسسات مشتملة على خطة إستراتيجية متكاملة للموارد البشرية فيها وذلك لأهميتها وقيمتها ودورها الفعال في نجاح واستدامة خطط المؤسسات؛ وهذا ما فرضته طبيعة المرحلة التي يعيشها الاجتماع الإنساني.

أسباب تطور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

5- كبر حجم المنظمة ونموه إضافة إلى كبر عدد الموظفين مما استدعى ضرورة وجود إدارة ترعى وتدير شؤون العناصر البشرية الموجودة .

مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية (الرماني، 1420هـ):

تضطلع إدارة الموارد البشرية بالقيام بعدد من الوظائف الإستراتيجية الهامة التي تساهم في تطوير وتدريب وتحسين أداء الموارد البشرية؛ ومنها:

1. إعداد البنية الأساسية اللازمة للضبط الإداري والتنظيمي للمنشأة(تحليل وتوصيف الوظائف).

2. البحث واستقطاب العمالة المتميزة اللازمة للوفاء باحتياجات المؤسسة.

3. تنفيذ نظام متابعة وتقييم وقياس أداء العاملين بالمؤسسة.

4. التأهيل والتدريب المستمر بهدف تنمية الموارد البشرية.

5. التحفيز المستمر للعاملين بالمؤسسة (المكافآت) ووضع نظام تآديبي للعاملين.

6. إدارة وتنظيم العلاقات (الحقوق والواجبات) بين الأفراد والمؤسسة.

7. الترقيات والتنقل وإنهاء الخدمات للعاملين.

8. متابعه صحة وسلامة العاملين.

وهناك مسؤولية تقع على منظمات الأعمال تجاه الموارد البشرية وخاصة في ظل العولمة تجعل منها عنصر استدامة ونجاح للخطط الإستراتيجية للمؤسسات حيث إن قوة المنظمات القادرة على التنافس في ظل العولمة والخصخصة تتمثل في (النداوي، 2009، ص 20-40) (المصري، 2004، ص 21):

- قدرتها العلمية والمعرفية.
 - رأسمالها البشري والفكري المدرب المؤهل.
 - تحول المنظمات عن نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام.
- ويأتي تأثير العولمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة: فكرية وثقافية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية، وأمنية، وتكنولوجية.....الخ، وهذا يفرض على المنظمات القيام بالعديد من الإجراءات من أهمها (<http://www.hrdiscussion.com/hr2990.html>):

- الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات العاملين للمنظمات لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالميا وإكسابهم المهارات اللازمة لمواجهه تحديات العولمة، ومن أولى المهارات التي يجب أن تُكسبها للأفراد هي مهارات اللغة حيث يجب أن يدرّب الأفراد على اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في منظمات متعددة الجنسية. فاللغة تعد عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، لأن اللغة هي أساس الاتصال. لذلك تلجأ كثير من المنظمات إلى إتباع أسلوب الاتصال متعدد اللغات، أي ترجمة أي شيء يتعلق بالأفراد إلى أكثر من لغة حتى يفهمها الأفراد من ثقافات مختلفة.

- الحد من التهديدات والتأثيرات التي تحملها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في طياتها.

- تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم.

- ضرورة إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتكنولوجيا الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.

- إن عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، يعني السماح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير، لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة، وهذا يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة من ناحية، ومن المتطلبات عالية الجودة للمنتجات، من سلع وخدمات وإذا لم تستوعب المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة، فتفشل في تحقيق أهدافها، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال. لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتنمية مواردها البشرية.

- التركيز على الجوانب الثقافية للموارد البشرية لذا يجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من تفهم الأفراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى، لثقافة هذه الدول، أي فهم العادات و التقاليد و القيم و القوانين الموجودة و السائدة في هذه الدول، لأن الاعتبارات الثقافية من أكثر الأمور التي تحدد مدى نجاح الأعمال في بيئة العمل الدولية.

- كذلك يجب أن تدرب إدارة الموارد البشرية أفرادها على اكتساب مهارات الاتصال وبناء الاستراتيجيات، وبناء فرق العمل، خاصة التي يكون أعضائها من ثقافات مختلفة وأيضاً اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلفيات المختلفة لأعضاء فريق العمل. وأهم من ذلك تنمية مهارات مديري الموارد البشرية للتعامل مع أفراد من جنسيات مختلفة، وفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع أفراد من جنسيات مختلفة، وفهم أساليب وممارسات

إدارة الموارد البشرية للدول المختلفة بما يسمح بتعديل وتطويع ممارساتها الحالية، لتتوافق مع الثقافات و الجنسيات التي تعمل معها (حسن، 1999، ص 50-55) .

أهداف إدارة الموارد البشرية (حسن، 2002، ص 14-16):

من خلال قيامها بالمهام الأنفة الذكر فان إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف في إطار خطة إستراتيجية متكاملة للموارد البشرية، ومنها:

1. رفع مستوي الكفاءة للعاملين : وتتمثل الكفاءة في (القدرة على العمل + الرغبة في العمل)، ويتم رفع الكفاءة عن طريق التدريب ورفع الروح المعنوية وزيادة المرتبات وتحسين بيئة العمل .
2. تنظيم برامج التدريب علي أسس علمية .
3. المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
4. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
5. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
6. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
7. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
8. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

لابد للخطة الإستراتيجية المتكاملة التي تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف لأنها جزء هام من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات.

المبحث الثالث

آثار وانعكاسات نجاح إدارة الموارد البشرية على الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز . لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين والاستعانة بتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو توسع مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل القيام بالوظائف والمهام التالية:

- تحليل الوظائف وتصميمها
- استقطاب الكفاءات واختيارها وتعيينها
- إدارة الأداء
- إدارة المزايا والتعويضات والبدلات
- تطوير الموارد البشرية
- نظام تحفيز الموظفين
- تخطيط الموارد البشرية
- وضع الصلاحيات والمسؤوليات
- وضع وتحديث الهياكل التنظيمية
- وضع أنظمة السلامة
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها

الموقع الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل، وأهمها استيعاب الإدارة العليا للمنظمة لحاجتهم إلى إدارة قوية للموارد البشرية، ويتمثل العامل الثاني في مدى قوة نفوذ القائمين على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وطبيعة علاقاتهم ببقية إدارات المنظمة؛ ومن أهم العوامل الأخرى (حنفي، 2000، ص 20-24):

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2. عدد العاملين في المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

انعكاس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء المؤسسات:

لاشك أن نجاح خطة إدارة الموارد البشرية هو سبب رئيس وحيوي لنجاح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وينعكس نجاح الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية من الأدوار المهمة التالية التي تضمنها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة:

1. ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.
2. ضمان التنسيق و التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرف منها على الآخر.
3. ضمان توجيه موارد المنظمة (ما يمس الموارد البشرية) إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
5. ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

الأنشطة الرئيسية التي تتضمنها خطة إدارة الموارد البشرية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

ويعتبر **التخطيط الاستراتيجي** أداة هامة من أدوات تنمية الموارد البشرية، وتتمثل أهمية التخطيط في:

1. القدرة على التفكير في الأهداف.
2. القدرة على توضيح الرؤية المستقبلية.
3. القدرة على تحديد الاتجاه والحشد خلف الاتجاه والتحفيز لتفجير الطاقات الكامنة.
4. القدرة على توضيح الأهداف وتحديدها بدقة.
5. القدرة على البحث عن الفرص المتاحة والاستفادة منها.
6. القدرة على تحديد الأولويات.
7. القدرة على وضع إستراتيجية فعالة تتسم بالمرونة والشمول والتكامل وتكون جسراً يصل الماضي بالمستقبل .

وفيما يلي أهم الجوانب التي يجب أن تغطيها خطة إدارة الموارد البشرية من أجل صنع بيئة عمل مثالية حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية Human Resource Management التي

يرمز لها بالاختصار "HRM" في المنشآت دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية؛ حيث إن القوة العاملة وإدارتها من أصعب ما تواجه المنظمة على الإطلاق، فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، ولهذا توضع له الأهداف والسياسات والبرامج التي يقوم بتحقيقها من خلال الآلات والمعدات، فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدتها (الحزامي، 2003، ص 20-60).

فالإنسان بطبيعته عنصر التغيير والتطوير، وهو المسؤول الأول أيضاً عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات والمعدات، لهذا فإن هذا العنصر له أهميته على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل (دراكر، 1995، ص 10-20).

ومن هنا يمكن القول أن بيئة العمل المثالية هي البيئة التي تعرف خلالها الموارد البشرية دورها والأهداف المناطة بها جيداً، وأهم أهداف الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ما يلي:

1. استقطاب وتعيين أفضل موارد بشرية متاحة.
2. تدريب وتطوير الموارد البشرية لدى الشركة.
3. الحفاظ على الموارد البشرية لدى الشركة وعدم فقدها.
4. تهيئة المناخ الملائم لإيجاد نوع من العلاقات الجيدة والفعالة بين الموظفين والتي تتيح اتصالات مباشرة فيما بينهم.
5. جعل سياسات إدارة الموارد البشرية جزءاً من خطط العمل، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة للتوافق مع تلك السياسات.
6. تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستتر، وطاقات العاملين.
7. الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

الآثار الاقتصادية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة وتنمية الموارد البشرية على أداء منظمات الأعمال.

تساهم عملية إدارة الموارد البشرية بكفاءة إلى تحقيق الكثير من الأهداف التي تعود بالفائدة على أداء المنظمة ومن أبرزها :

1. يعتبر العنصر البشري المدرب المؤهل هو أساس التقدم والازدهار والنمو في أي منظمة أعمال تهدف إلى زيادة الإنتاج من خلال قدرته على استيعاب التقنيات الحديثة التي تقلل من التكلفة وتزيد الإنتاج وتحقق المزيد من الأرباح المادية والمعنوية للمنظمة والتي تصب في النهاية في الاقتصاد القومي للدولة محل الاعتبار . وخاصة أن الاقتصاد العالمي يتجه اليوم بدرجة متزايدة نحو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد اعتماداً أساسياً على تنمية الموارد البشرية التي أصبحت محكاً للإنتاج والنمو الاقتصادي، كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والتقنيات الحديثة من العوامل الأساسية في الاقتصاد بل ومن الأمور المسلم بها، وهو ما يؤكد شيوع بعض المصطلحات، مثل "مجتمع المعلومات" و"ثورة المعلومات" و"اقتصاد المعرفة" و"اقتصاد التعليم" و"الموجة الثالثة" وغيرها.
2. تساهم عملية تنمية الموارد البشرية في تقليص الكلفة الاجتماعية المترتبة على المجتمع لأنها تساهم في التقليل من تلوث البيئة واستنزاف الموارد الأولية وبالتالي تتحقق التنمية المستدامة التي تساعد الاقتصاد القومي على الاستمرار في تقدمه ونموه.
3. إن مبادئ إدارة القوى البشرية الإستراتيجية كالإتقان في العمل وتحمل المسؤولية تساهم في تحقيق ما يسمى بالاقتصاد المعاصر بالجودة والتي تمنح الاقتصاد ميزات تنافسية للإنتاج مما يساهم في نمو الصادرات باعتبار أنها تلقى قبولا عالميا وهذا يدعم ميزان المدفوعات ويجلب العملة الصعبة للاقتصاد محل الاعتبار .
4. إن استدامة التدريب والتأهيل للعنصر البشري في المنظمة من ابرز مقومات تحسين الأداء التي تساهم بتحقيق الكفاءة الفنية الإنتاجية للمنظمة؛ حيث يقدر الاقتصاديون أن أكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يجد مصدره في التقدم المعرفي؛ ويؤكد ذلك تصاعد أهمية الصناعات المبنية على المعلومات بشكل ملحوظ في معظم الدول المتقدمة بالنسبة إلى مجمل الصناعة خلال العقود الثلاثة الماضية، وتنامي مساهمتها في صادرات هذه الدول، حيث بلغت - على سبيل المثال - 36% في اليابان و37% في الولايات المتحدة و43% في أيرلندا و32% في المملكة المتحدة.

5. تعمل الدول على زيادة استثماراتها في المعرفة والمعلومات من خلال التوسع في الإنفاق على التعليم والتدريب والتطوير المستمر لمستويات الأداء في القطاعين الحكومي والخاص. فالاستثمار في تنمية العنصر البشري أصبح يشكل في حد ذاته أحد عوامل الإنتاج، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، لدوره الأساسي في تحسين الإنتاجية وزيادة مستويات التشغيل، فضلاً عن كونه العامل الأساسي وراء الارتقاء بكفاءة عناصر الإنتاج.
6. تشير التجارب الدولية إلى أن اقتصاد المعرفة سيكون له أثر في التوظيف المباشر وغير المباشر حيث إن التقنيات الحديثة ستولد طلباً إضافياً على العمالة من خلال توفير سلع وخدمات جديدة ومن خلال توسيع نطاق السوق وزيادة الإنتاج. إضافة إلى التأثير المباشر ليس فقط على حجم العمالة وبنيتها المهنية وسوق العمل، ولكنها ستشمل أيضاً وبصورة أساسية نوعية العمل، خصوصاً فيما يتعلق باعتماد ما يمكن تسميته الأنواع المرنة للعمالة ذات الطابع التعاقدية، فضلاً عن الاتجاه نحو تقليص ساعات العمل... إلخ. ويمكن القول أن أسواق العمل في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء ستصبح بذلك أكثر مرونة في ظل اقتصاد المعرفة.
7. من الواضح أنه سيكون للثورة التقنية الجديدة أثر كبير بالنسبة للفئات الأكثر احتكاكاً بها ولصالح الاختصاصات الأكثر حداثة التي يغلب فيها عنصر الشباب، كما ستبرز فائدها وتأثيراتها بصورة جلية بالنسبة للشركات دولية النشاط والمؤسسات ذات الإنتاج الكبير الموجّه للتصدير؛ وبديهي أيضاً أنها ستكون في صالح الدول الأكثر تقدماً القادرة على الاستفادة من الميزات المطلقة والنسبية التي يوفرها لها امتلاك ناصية المعرفة التقنيّة واحتكار القسم الأكبر منها، من خلال التبادل الدولي . (<http://riyadhef.com/arabic/apdfdetail.aspx?id=58>)

خاتمة ونتائج:

من خلال ما تقدم من وظائف وأهداف، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد

البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي؛ فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة في معظم البلدان النامية ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي في أغلب البلدان النامية من هذا العالم ولا شك أن هذا ناجم عن سوء إدارة الموارد البشرية، وأما هذه الدراسة فإنه يمكن القول بأنها توصلت إلى النتائج التالية:

- تعرضت إدارة المنظمات عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً إلى رياح العولمة فأحدثت فيها تغييرات كثيرة أخرجتها من ثوبها التقليدي إلى النمط التقني والمعرفي وذلك بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وذلك بتحول بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات ألياً بواسطة الحاسبات الآلية.
 - أصبح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات مرتبطاً ارتباطاً كبيراً بخطة إدارة الموارد البشرية ووظائفها وذلك تغير نمط الاقتصاد الدولي وتحوله من النمط التقليدي إلى النمط المعرفي المبني على رأس المال البشري.
 - فرض نمط اقتصاد المعرفة الاهتمام بالعنصر البشري المتعلم والمدرّب وبالتالي الاهتمام بتطوير فلسفة سياسات التعامل مع الموارد البشرية، والتحول عن اعتبارهم أدوات تؤدي ما يطلب إليهم تنفيذه إلى النظر إليهم كونهم شركاء استراتيجيين في المسؤولية.
- التوصيات:

بعد استعراض ودراسة العوامل التي قد تساهم في نجاح إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال ؛ فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

- تكثيف التدريب للموارد البشرية وفق خطط مدروسة وممنهجة بشكل جيد.

- تحديث وتطوير اليات وادوات وخطط ومناهج تدريب الموارد البشرية في المؤسسات لتتوافق مع متطلبات العصر الحديث .
- التركيز على ادخال التكنولوجيا في برامج تنمية الموارد البشرية في منظمات الاعمال وخاصة في ظل ثورة رقمية هائلة يشهدها العالم.
- زيادة الاهتمام بموضوع اقتصاد المعرفة والاهتمام بالمعلومات كأداة من ادوات التنافس بين الاقتصاديات المعاصرة وتوظيف المعلومة لخدمة اقتصاد الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

- البرنوطي، سعاد. (2004)، إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (1997). إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.
- حسن، رابوة . (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- حسن، رابوة. (2002) ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الحزامي، عبد الحكيم. (2003) . إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات والتطلعات والتجارب ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة .
- حنفي، عبد الغفار. (2000)، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- دراكر، بيتر. (1995)، الإدارة – المدير ، ترجمة محمد عبد الكريم ، مراجعه نادية الهادي ، الدار الدولية لنشر والتوزيع ، القاهرة .
- الرماني، زيد محمد. (1420هـ)، البعد البشري للتنمية: رؤية اقتصادية .- دراسات اقتصادية: السلسلة العلمية لجمعية الاقتصاد السعودية (مج2، ع3)، الرياض.
- قرار مجمع الفقه الإسلامي رقم 164 (18/2) بشأن تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي .
- المصري، منذر واصف. (2004)، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية، أبو ظبي.
- الموسوي، أبو حمد ، سنان ، رضا صاحب. (2001)، مفاهيم إداريه معاصرة ، دار الوراق ،عمان، الاردن.
- النداوي، عبد العزيز بدر. (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، دار المسيرة ، عمان، الاردن.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2002)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.

المراجع الاجنبية:

- United Nation ,(1995) . social Progress Through Economic Development, U. N. Report, New York.

شبكة الانترنت:

- الموسوعة الحرة ويكيبيديا.(2009) التنمية الاقتصادية .- متاحة على الخط المباشر، تاريخ الاسترجاع 17 يوليو 2009 :
<http://ar.wikipedia.org/wiki>
- دراسة بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري واقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية، منشورة على الموقع الإلكتروني :
<http://riyadhef.com/arabic/apdfdetail.aspx?id=58>
- الموقع الإلكتروني : <http://www.hrdiscussion.com/hr2990.html>.