

# الإستثمار الإستراتيجي في الموارد البشرية بالتطبيق على نظريات الفكر الإداري

أ. سليمة بوخنان

جامعة سكيكدة

ملخص

إن الاستثمار في الموارد البشرية داخل المؤسسة ليس بالمفهوم الجديد ولكن عوامل الاستثمار الإستراتيجي تطورت عندما تم الأخذ بالحسبان الفرد في العمل.

بالنسبة لتاييلور فإن تحفيز الفرد العامل يتم من خلال الحوافز المادية ( الأجر أو المردودية)، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد سلطت الضوء على العلاقة بين الحاجات والدافعية بالإضافة إلى العوامل غير المادية، وقام ماسلو بإنشاء سلم لحاجات الفرد في العمل ( حاجات فيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير وتحقيق الذات). ولكن الوقت الذي أتجهت فيه المدارس الإدارية الثلاثة نحو التعارض فيما بينها وهو ما لوحظ جليا في سياق مقالاتهم الأكاديمية، فإن مفهوم الاستثمار الإستراتيجي للموارد البشرية ارتبط بالتوجه الفكري الرابع المتعلق بإستراتيجية الموارد والكفاءات، وحسب هذا المدخل فإن إستراتيجية المؤسسة تظهر كنتيجة لخياراتها في الاستثمار وتنمية الموارد التي أجزتها من قبل والتي تمثل رهانا إستراتيجيا لها في المستقبل.

الكلمات الدالة : الاستثمار، التخصص، تقسيم العمل، الاختيار، التدريب، الكفاءة، الفعالية، المردودية.

## Résumé

L'investissement stratégique aux ressources humaines dans l'entreprise n'est pas un concept nouveau, mais les facteurs d'investissement stratégique ont évolué par la prise en compte de l'individu au travail.

Pour Taylor le travailleur n'est motivé que par son intérêt financier (salaire ou rendement) avec l'école des relations humaines, le lien entre besoin et motivation et mis en lumière ainsi des facteurs non financier, Maslow à élaboré une hiérarchie des besoins de l'homme au travail ( besoins physiologique, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi).

Et bien que ces trois écoles administratives tendent à s'opposer dans les discours académiques et que l'on puisse observer clairement, La conception de l'investissement stratégique aux ressources humaines correspond à une 4<sup>ème</sup> pensée en stratégie l'école des ressources et des compétences, selon cette école la stratégie de l'entreprise apparaît comme une conséquence des choix d'investissement et de développement des ressources qui ont été fait dans la passé et qui représente un enjeu stratégique au future.

Mots significatifs : investissement, la spécialisation, la division du travail, la sélection, la formation, l'efficacité, le rendement.

مقدمة:

استحوذت دراسة السلوك البشري في مختلف المجالات على اهتمام علماء النفس والأخلاق والاجتماع والاقتصاد منذ أقدم العصور، وقد برزت في أواخر القرن الماضي، وخلال هذا القرن نظريات عديدة في العالم الغربي في إطار ميدان علم النفس والإدارة محاولة تقديم تصورات نظرية تدعمها بحوث ميدانية تجريبية لفهم السلوك البشري وتوجيهه لتحقيق أهداف معينة، فقد تكون هذه الأهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو علاجية.

وهناك عدد متزايد من النظريات كل منها تسعى إلى تقديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي، وهو ما أدى إلى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها الأمر الذي يجعل من الصعب أن نتحدث عن نظرية التنظيم التي تعطي

تفسيرا شاملا وعاما للظاهرة موضع البحث، حيث أن كل نظرية من هذه النظريات تركز على جانب أو آخر من جوانب التنظيم أو تبدأ بمفهوم أو تميز علمي يجعلها تميل أن تختلف عن غيرها من النظريات.

ولكن بالرغم من الاختلافات الموجودة سنقوم في هذا الصدد بالكشف عن أبعاد الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري

- أهداف الدراسة: إن اختيارنا لهذه الدراسة يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:
  - توضيح ملامح الاستثمار الاستراتيجي في قابليات الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري.
  - تأصيل المفاهيم المختلفة للدراسة في ذهن الباحث أو القارئ.
  - ترسيخ القيم الفكرية المتعلقة بقيمة رأس الفكري في المنظمات وأهمية ترشيد الفكر الإداري للقيمة في استغلال مقدراته الجوهرية لتحقيق الفعالية التنظيمية.
  - الاسترشاد ببعض المبادئ النظرية لمختلف علماء الادرة وعلماء المدرسة السلوكية في التسيير العلمي للمنظمات.
- ب- ما هي نظرية المنظمة:

النظرية عبارة عن نظام مفاهيم، أي علاقات بين المفاهيم و المتغيرات المختلفة في مجال معين، فهي إذن ليست مجموعة القضايا المنسقة فيما بينها والتي يمكن التأكد من صدقها أو اختبار محتوياتها عن طريق البحث الميداني، وإنما هي المفاهيم والأدوات التصويرية التي بإمكانها تقديم خارطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين تقيد الباحث في دراسته العملية إفادة مباشرة.<sup>(1)</sup> النظرية هنا بمثابة الدليل الموجه للبحث طالما كانت تقدم الأدوات التصويرية و أسلوب معالجتها من خلال نسق فكري متكامل، و على هذا الأساس فإن نظرية المنظمة هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة و تصميمها، و هي تشير إلى الجوانب الوضعية و الميدانية في النظام. بمعنى أنها تصف كيف يتم بناء المنظمات فعليا، و تقدم في الوقت نفسه الاقتراحات، و الإرشادات حول كيفية زيادة كفاية المنظمات، كذلك تسهم النظرية في التنبؤ بالحقائق وأول أشكال هذا التنبؤ هو الامتداد الطبيعي من الجهول إلى المعلوم، كما تستند عملية التصنيف وتكوين المفاهيم إلى النظرية و طبيعة العلاقات التي تحددها بين الحقائق المختلفة، واكتشاف النقص أو القصور في المعرفة الإنسانية و تعمل على اكتشاف الجوانب الظاهرة التي لم تفسر بعد<sup>(2)</sup>

#### 1- مدارس الفكر الإداري وأبعاد الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية:

إن تطور الإدارة إلى علم/ حقل من حقول العلم و المعرفة له نظريات و مبادئ و أسس، يعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى، و ترجع بداياته إلى أوائل القرن العشرين، إذ تزايدت الحاجة و الضرورة إلى أساليب و طرق أكثر كفاءة و فاعلية لتوظيف الجهود البشرية و استخدام الموارد المالية و المادية المتاحة لتلك المنظمات لتحقيق أهدافها و ضمان إستمراريتها.

و في ضوء ما تقدم تراكمت قاعدة معرفية من النظريات و المبادئ و المفاهيم الإدارية و التنظيمية نتيجة الأبحاث و الدراسات و الخبرات و التجارب المكثفة في حقل الإدارة عبر العقود العشرة الماضية.<sup>(3)</sup>

و مع أنه من الصعب التوصل إلى تصنيف جامع مانع لتلك النظريات و المبادئ و المفاهيم، فإن غالبية الكتاب و المفكرين يميلون إلى تصنيف مدارس / نظريات الإدارة إلى المداخل الآتية و ذلك على أساس محور اهتمام كل مدخل المدرسة الكلاسيكية ومدخل العلاقات الإنسانية و المدرسة الحديثة.<sup>(4)</sup>

أولا : المدرسة الكلاسيكية: تضم هذه الفئة نظريات التنظيم التي تركز على عناصر العمل و الهيكل التنظيمي باعتبارها عناصر التنظيم الأساسية و ما يترتب على ذلك من تحديد للسلطة، و توزيع للمسؤولية، و تعيين نطاق الإشراف، و الرقابة و تتميز النظرية الكلاسيكية بصفة عامة بكونها نظرية مثالية أي تصف ما يجب ما يكون دون أن تصف الواقع بطريقة مباشرة، كما أنها نظرية رشيدة تفترض الرشد في أعضاء التنظيم وأخيرا فإن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق منعزل عن البيئة التي يوجد فيه<sup>(5)</sup>

## 1- الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور (Frederick Taylor) رائد الإدارة العلمية و يطلق البعض عليه (الأب الروحي لها) وبدأ حياته مراقب عمال شركة صناعة الصلب و الحديد، و كان يعتقد بأن الهدف الأساسي للمدير هو وجوب تحقيق أعلى ازدهار المنفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل... و الرسالة التي كان يعبر عنها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون بين الإرادة و العاملين).<sup>(6)</sup> و لقد لاحظ تايلور أثناء العمل تديني إنتاجية العامل و كان متأكد بأنه يمكن زيادة هذه الإنتاجية، و قد دفعه تحمسه الشديد للعلم إلى تطبيق المنهج العلمي (البحث و التجريب) في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة، و التعاون، و الحافزية، و حتى كانت لديه الرغبة الشديدة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء كل عمل، و نتيجة لتلك الأبحاث و التجارب توصل إلى المبادئ التالية:

-التخصص الدقيق في العمل : يجب أن يصبح الإنسان متخصصا و لديه مهارات محددة عالية لأن التخصص العالي يساهم في زيادة الإنتاجية.<sup>(7)</sup>

-إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس و التخمين.

- اختيار العاملين و تدريبهم وفق أسس علمية و تحفيزهم بإعتماد الأجر على أساس المنفعة.

- تعاون الإدارة و العاملين يكون على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.<sup>(8)</sup>

- تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة و العاملين، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط و الإشراف، و يعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.<sup>(9)</sup>

لقد قدمت الإدارة العلمية رؤية علمية جديدة في كيفية الاستثمار الإستراتيجي للمورد البشري تبرز ملامحها من خلال الاعتماد على الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الأنسب للمشاكل التي يواجهها الأفراد العاملين في أعمالهم، و بالاعتماد على اختيار العاملين، و تحفيزهم لأداء المهام المنوطة بهم، و كذلك تنميتهم من خلال التدريب لضمان إتباعهم الطريقة الأمثل لأداء أعمالهم، و بأسناد المدير للعامل عمل محدد حتى يتم انجازه وفق المعايير المطلوبة حيث يوفر له الآلات، و الأدوات، و يوجه له التعليمات ، و الإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.<sup>(10)</sup>

## 2- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر : "Max Weber"

تزامنت تجارب فريدريك F. Taylor مع دراسات عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Weber) الذي كان يعمل أستاذ في الجامعات الألمانية، حيث كان فيبر (Weber) يصف بصفته عالما اجتماعيا معنيا بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات و طرح فيبر نموذج المثالي بعد دراسة قام بها على المنظمات الكبيرة والمعقدة كالكنيسة والجيش، و توصل من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج منها أنه كلما زاد حجم منظمة العاملين زادت حاجتها إلى التنظيم الرسمي و إلى إيجاد قواعد تحكم سلوك العاملين ، و قد استخدم فيبر مصطلح البيروقراطية ليشير إلى تمركز السلطة في المكتب والوظيفة لا فيمن يشغل الوظيفة و قد حدد خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي<sup>(11)</sup>

- تقسيم العمل . إلى أجزاء و نشاطات تسهل على الأفراد ممارستها بسهولة و دون تعقيدات .

-التسلسل الرئاسي.: التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية، بما يضمن إشراف المستوى الإداري الأعلى على الأدنى.<sup>(12)</sup>

-وضوح خطوط السلطة: توزيع السلطة لتوجيه الأعمال و تنفيذ الواجبات بشكل رسمي وفقا لقوانين واضحة و محددة.

-إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي: تعيين العاملين في المنظمة استنادا إلى مؤهلاتهم و خبراتهم و وضع الأفراد في مناصب واعدة على قاعدة الكفاءة و الجدارة .

-الاشخصية الوظيفية: الفصل بين المتطلبات الوظيفية والعلاقات الشخصية أثناء ممارسة المديرين لوظائفهم بحيث يخضع جميع أعضاء المؤسسة و بدون استثناء لمبدأ القواعد و الإجراءات الرسمية المتفق عليها<sup>(13)</sup>

- كتابة القواعد والسجلات الرسمية : التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتطبيق القواعد والإجراءات الكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة .

- الرسمية في علاقات العمل الداخلية الخارجية: الموضوعية والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية في التعيين وفي منح الأجر والعلاوات - الاهتمام بدفع أجر و تعويضات عادلة للعاملين. (14)

واضح مما تقدم أن خصائص النموذج البيروقراطي وأسسها جاءت لتؤكد الجانب التنافسي وصولاً إلى قاعدتي الجدارة والاستحقاق في شغل الوظيفة، ولتؤكد أهمية وجود قواعد وإجراءات تحكم العمل، ومبدأ التخصص في العمل ولتؤكد أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي مهنة يشغلها شخص لا بد أن تتوفر فيه مستويات معينة من التدريب والخبرة، ويعين الموظف من قبل سلطة عليا، ويحتفظ بوظيفته مدى الحياة، ويتقاضى راتباً محدداً ويتدرج في السلم الوظيفي، كما يحصل على راتب ثابت عند التقاعد، وهو بذلك يتمتع باحترام وهيبته الاجتماعية كما تقاس درجة كفاءة المنظمة ودرجة تطورها بمدى اقترابها من سمات هذا النموذج، وبناء عليه (15) تبرز رؤية الإستثمار الإستراتيجي للموارد البشرية بالتطبيق على نظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Weber)، من خلال توزيع الأعمال فيه على أفرادها العاملين وفق مبدأ التخصص الوظيفي وكذا تحديد السلطة المشرفة بين شاغلي الوظائف، بحيث يخضع الموظف في المستوى الأدنى لمن هو أعلى منه بالسلم الوظيفي، وتحديد شروط انتقاء شاغلي الوظائف الإدارية فحصول الفرد على وظيفته يتطلب توفير تدريب وخبرة تحمل الفرد العامل على تخصيص جهده ووقته للعمل، واعتماد سلسلة من الاختبارات عند اختيار الأفراد لشغل الوظائف، كما أن مفهوم الوظيفة في هذا التنظيم يتخذ شكل الواجب بمعنى أن دخول الشخص في العمل يلزمه قبول التزامات محددة في مقابل الاستقرار الوظيفي وضمان العمل، كما يلزم تحليه بشروط الكفاءة واللاشخصية في العمل والعلاقات. (16)

### 3- نظرية المبادئ الإدارية (التقسيمات الإدارية) لهنري فايول "H.Fayol"

تمثل نظرية الإدارة الإتجاه الرئيسي للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم ويعتبر هنري فايول بمثابة الأب بالنسبة لنظرية الإدارة والتي قامت على أساس الإهتمام بالهيكل التنظيمي وقد ساعدت خبرته الطويلة التي فاقت خمسين عاماً قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية، ومنها على وجه الخصوص شركة المناجم في وضع 14 مبدأ سماها مبادئ التنظيم حيث إعتقد أن هذه المبادئ صالحة و يمكن تطبيقها على جميع المواقف الإدارية (17)، و المبادئ التي ذكرها كانت خلاصة لسنوات الخبرة التي قضاها في العمل و هذه المبادئ هي:

مبدأ السلطة والمسؤولية مبدأ الطاعة، مبدأ وحدة الأوامر، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ إخضاع الأهداف الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ تعويض العاملين، مبدأ المركزية، مبدأ التدرج الهرمي، مبدأ النظام، مبدأ المساواة، مبدأ استقرار العمل، مبدأ المبادرة، مبدأ روح الفريق (18)

و نلاحظ بعض مظاهر الاستثمار الإستراتيجي للموارد البشرية بالتطبيق على نظرية المبادئ الإدارية " لهنري فايول Fayol " من خلال تركيز أعماله على ضرورة وجود عاملي الخبرة، والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية و الوظائف، و المراكز حيث حرص على التأكد أن كل من العمال، و المدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التدريب من أجل تدعيم القدرات و الكفاءات، و اكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية، و ذلك يتأتى عن طريق التعليم المستمر وفقاً لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل، و التخصص و يتأكد ذلك في مقولته " الرجل المناسب في المكان المناسب " .

وقبل اختتام الحديث عن المدرسة التقليدية يمكن القول أنها أسهمت في إبراز أبعاد جديدة للتطوير الإداري كما تضمنت في ثناياها ومن خلال مبادئها معالم الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية، كما سبق وأن ذكرنا، لكنها في الوقت نفسه عانت من بعض الانتقادات، كونهما جاءت لاسترضاء المديرين حيث جاءت كي تيسر لهم القيام بواجبات و وظائفهم وذلك حين مدغم بوصفات سريعة لتوجيه منظماتهم، تلك الصفات التي ظل الخبراء منبهرين بها إلى يومنا هذا، حتى أصبحوا يصفونها مع كل تطوير ومنها

اعتقادهم أن كفاءة الإدارة تزداد مع ضيق نطاق الإشراف ،ومع تطبيق مبدأ التخصص في العمل ومع اعتماد أسس معينة في التقسيمات التنظيمية. (19)

ثانيا: المدرسة السلوكية

يرجع ظهور المدرسة السلوكية إلى أن المديرين قد وجدوا أن المنهج الكلاسيكي لم يحقق الكفاءة في الإنتاج، والاستقرار، و الانسجام في أماكن العمل بدرجة كافية فقد ظلوا يواجهون مصاعب، و إحتياجات لأن الأفراد لم يتبعوا دائما الأنماط المتوقعة من السلوك، لتحقيق ذلك حاول أفراد عديدون تدعيم النظرية الكلاسيكية بمفاهيم علمي الاجتماع و النفس، و قد ساهمت مجهوداتهم في إعطاء المزيد من التفكير لموضوع دوافع العمل، و يقوم هذا المدخل لتحليل الإدارة على فكرة أساسية مؤاها أنه حيث أن الإدارة تنطوي على الوظائف مع الأفراد ومن خلالها، فإن دراستها يجب أن تركز كتحصيل حاصل على العلاقات الشخصية المتداخلة، أو ما يطلق عليها مدخل العلاقات الإنسانية أو القيادة أو (20) العلاقات السلوكية .

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية: " حركة العلاقات الإنسانية : "E.Mayo"

شكلت العلاقات الإنسانية بداية نشوء و تطورا للمدرسة السلوكية في الإدارة، وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، و أكدت على أهمية حاجات الفرد و أهدافه و توقعاته، و تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكتاب الأسترالي "التون مايو" (1880-1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها ، و يمكن تلخيص مساهمة هذه النظرية فيما يتعلق بدراستنا الحالية فيما يلي : (21)

ترتبط العلاقات الجيدة بمناخ العمل السائد الذي يتطلب توفير مسارات الترقية أمام الأفراد ، و هذه المسارات ترتبط بمسألة التدريب المهني و إعداد الأفراد، و الفرد إنسان له تكوينه النفسي و الاجتماعي، كما تدرج العلاقات المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد الذي يعكس شبكة العلاقات الأفقية، و الاهتمام، و الاعتراف، و التقدير من جانب المشرفين و الإدارة، و في هذا الإطار تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات، و تعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة. (22)

لقد أحدثت نتائج الدراسات التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية تحولا كبيرا في الفكر التنظيمي والإداري ، والتي حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الإنتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية ، كما ركزت هذه الحركة على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الأفراد ، وعلى الروح المعنوية للعاملين وأثرها على الأداء، إضافة إلى ذلك فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية لديهم ، وأولت الحركة اهتماما لديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد (23)

و تبدو ملامح الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال حركة العلاقات الإنسانية حين أظهرت أهمية نمط الإدارة، و الحاجة إلى صقل، و تجديد معارف مكتسباتها البشرية ويتم ذلك بتدريب المديرين و المشرفين، و من خلال تأكيدها على ضرورة سيادة ظروف و عوامل مشجعة في بيئة العمل ، أي العمل في جو خالي من النزاعات ،والصراعات وهو ما يحفز مواردها على العمل بجدية ، ويرفع من معنوياتهم ويساهم في تحقيق الزيادة في الإنتاجية ، فالعلاقات الإنسانية تعتبر من بين الأساسيات في نجاح العمل وفي تحقيق الأفراد الأداء المبدع و المتميز ، وبتوفر عوامل التحديد المعرفي و المناخ الصحي في العمل يمكن أن ترسخ القناعات لدى الأفراد بأنهم جزء من التنظيم الذي يعملون فيه كونهم يشكلون الطموح الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق نجاحها .

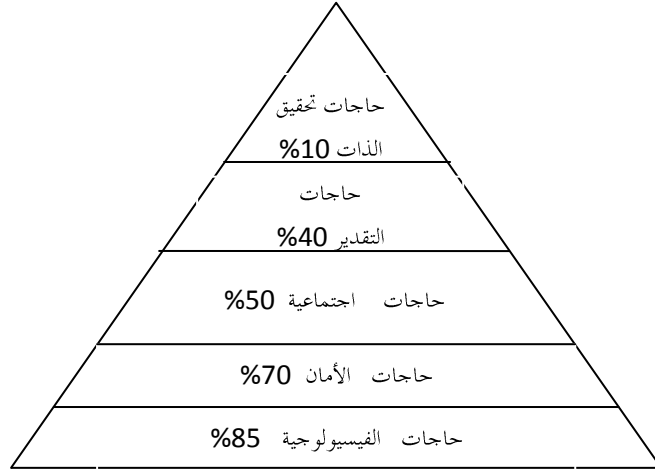
### 2- نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو : "A.Maslow"

من التحليلات الرائدة و التي تعد البداية العلمية و المنظمة في دراسة الدافعية نظرية تدرج الحاجات للباحث "إبراهام ماسلو A. Maslow والذي يتركز فيها مفهوم الدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات وهي:

1- الحاجات الفسيولوجية للإنسان: وهي الماء، الطعام، الجنس، الهواء

2- حاجات الأمن والأمان: وهي حاجات لاستقرار والأمن-توفير المسكن والملبس

- 3- الحاجات الاجتماعية: الوجود، والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.
- 4- الحاجة إلى التقدير الشخصي: وهي حاجات الاحترام، وضع اجتماعي جيد، مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين. (24)
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي الحاجة لتحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخالفة، حاجة الإبداع.
- رتبت في هرم و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا، إلى حاجات تحقيق الذات و هي الحاجات أقل إلحاحا و يقوم التحليل على النحو التالي:
- شكل رقم (1): تدرج الحاجات و نسب إشباعها لدى الفرد العادي



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص- ص: 138-139.

و استنادا إلى التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية حتى يحقق المسير استثمارا إستراتيجيا للموارد البشرية في المؤسسة يمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات في المؤسسة كما يلي :

- 1- الحاجات الفسيولوجية: تشبع بالأجر الكافي و الامتيازات العينية المتنوعة.
- 2- حاجات الأمان: يمكن تحقيقها بظروف العمل الملائمة، الوضعية الدائمة، و التأمينات المختلفة (التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر، التقاعد المضمون).
- 3- حاجات التقدير و الاحترام: يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإجازات، تكليف الأفراد بأنشطة فعلية، الاشتراك في اتخاذ القرارات، استفادة الأفراد من برامج تدريبية لتمكينهم من رفع مهاراتهم و الترقيات.
- 4- حاجات تحقيق الذات: و تشبع بإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية و الفنية، و تمكنهم من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على تحقيق استغلال مهاراتهم.
- 5- الحاجات الاجتماعية: تشبع بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع الرؤوسين، و تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال. (25)

### 3 نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ : "F.Herzberg"

قدم الباحث " فريدريك هرزبرغ" F.Herzberg في سنة 1999 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية و ذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المؤسسات ،و جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند على ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، و بعدها تنتقل المؤسسة إلى إشباع العوامل الدافعة و هذه الأخيرة غير قابلة للإشباع، وبالتالي رأى "هرزبرغ" Herzberg أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع على مجموعتين هما:

العوامل الصحية:

- الأجر

- العلاقات الشخصية

- السياسات الإدارية وظروف العمل

- الحالة الاجتماعية واستقرار العمل

وعوامل متعلقة بالحياة الشخصية للفرد توافر هذه لا يؤدي إلى الرضا، ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا عن العمل<sup>(26)</sup> والعوامل الدافعة :

وهي الإنجاز، المسؤولية، النمو، الترقى، العمل ذاته وهي عوامل ضرورية لحدوث الرضا ، ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل<sup>(27)</sup>

إذا تمعنا في نظرية العوامل المزوجة و عن كيفية توظيف مبادئها للإستثمار الإستراتيجي في المورد البشري فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات لماسلو والشكل التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (1):العلاقة بين نظرية هرزبرغ Herzberg ونظرية ماسلو Maslow

نظرية ماسلو	نظرية هرزبرغ
حاجات تحقيق الذات	الاعتراف-الإنجاز- النمو الوظيفي-المسؤولية-العمل نفسه-التقدم-المركز
حاجات التقدير	سياسة المؤسسة- طبيعة الإشراف- العلاقات بين الافراد- ظروف العمل- الأجر- علاقة المشرف بالأفراد
حاجات اجتماعية	
حاجات الأمان	
الحاجات الفسيولوجية	

المصدر: عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سابق، ص-ص: 141-142.

ثالثا - النظريات الحديثة/ المدرسة الحديثة

إن الاعتراف بعدم كفاية مدخل العلاقات الإنسانية استمال بعض رواد الفكر التنظيمي اللاحقين إلى اهتمامات أكثر عمقا واتساعا تركز على التنظيم لمجموعة من النظم التي تنضوي على علاقات رسمية وغير رسمية ، ولقد اتجه الاهتمام نحو الجهود الخاصة بفهم الأدوار المتعددة للتنظيم وتحديد الاتجاه التي يمكن للإدارة من خلاله أن تتدخل بفعالية لتحسين الأوضاع الفنية والاجتماعية والنفسية ولقد كان الاهتمام بالمورد البشري و إعطائه الأولوية باعتباره العنصر الأول و الأخير في العملية الإنتاجية يمثل محور اهتمام النظريات الحديثة، و ذلك من خلال تدريبهم و تنمية قدراتهم العلمية و الفنية و التقنية، لدى سنستعرض بعضها بغرض التعرف على الكيفية التي يتم بها الاستغلال الأمثل لها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة.

1- مدرسة/ مدخل إدارة النظم (1960-الآن):

تعتبر نظرية النظم وسيلة عملية حديثة جدا لتفسير الأحداث ، فإن النظام المقصود هنا يتكون من أجزاء متداخلة في بعضها البعض بطريقة تكون كلا متكاملًا يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء، وإن مدخل النظم في دراسة العملية الإدارية يهيء وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية لهذه العملية ، وفي نفس الوقت يربط بينها وبين البيئة الأكبر ، أي المجتمع الخارجي الذي توجد بداخله

الإدارة، ويؤيد مدخل النظم الاعتقاد بأن النظر إلى الأنظمة كنظام يساعد على معرفة أن الأجزاء المختلفة، والأقسام والنظم الفرعية في المنظمة تمثل أجزاء متداخلة يجب أن تعمل على تحقيق أغراض المنظمة، و ينبغي الإشارة إلى ان الكاتب شستربارنارد اعتبر المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا يتكون من أجزاء مترابطة و منسقة، مصمما لتحقيق أهداف معينة و يشمل النظام المفتوح العناصر التالية:

أ- المدخلات : و تأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية و من بينها المواد الخام، الموارد البشرية، المعلومات و الطاقة. (28)

ب- عمليات تحويل: و تشمل عمليات التوسع و التسويق و السياسات و الأهداف و العمليات و غيرها لتحويل المدخلات إلى المخرجات.

ج- المخرجات : و تشمل السلع و الخدمات و الأرباح، و رضى المستهلكين و العاملين، و غيرها التي توفرها المنظمة للبيئة.

د- التغذية الراجعة : و هي رد البيئة الخارجية (المستهلكون و غيرهم) و انطباعها و تقييمها للسلع و الخدمات التي توفرها المنظمة. (29)

وكل نظام من الأنظمة الإنسانية يحتاج إلى

1- توازن داخلي بين الأجزاء المكونة للنظام ، التعايش مع البيئة الخارجية ، نظام الاتصال بالبيئة.

2- التداخل بين أجزائها الفرعية ، وهذه الخاصية تعني أن المدير لا يمكنه إحداث تغيير في أحد مكونات النظام دون أن يؤثر ذلك على بقية أجزاء النظام.

3- لكل النظم وظيفة رئيسية أو هدف رئيسي.موجه يتم تقويم أداء المنظمة و أداء مكوناتها الفرعية.

4- كل نظام من الأنظمة الإنسانية تتكون من عنصر، أو مكونات ، أو نظم فرعية تشكل وحدات البناء الأساسي للنظام

و تمثل مدرسة النظم إطار فكريا مفيدا تبدو من خلالها أبعاد الاستثمار الإستراتيجي للموارد البشرية، و فهم المنظمات و إدارتها بشكل أفضل من خلال الأفكار التي تتضمن اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، و هذا المنظور يجعل المدير ينظر إلى وحدته و دوره في إطار النظام الكلي، و ارتباطها مع الوحدات الأخرى و هكذا يتحقق تنسيق أفضل لها ، و اعتبار السمة المميزة للتنظيم في تكوينه من جماعات بشرية تتعاون مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى أهداف محددة فيما يعرف بمفهوم التداؤوب ، و تركيزها على أهمية إصدار و تشخيص البيئة و كيفية إدارتها بنجاح للحصول على كفاءات ذوي مهارات متنوعة و لا سيما في ظل البيئة المعاصرة التي تضع في حسابها مبدأ المعرفة هي القوة من أولوياتها<sup>(30)</sup>

2-مدخل التطوير التنظيمي :

يمكن النظر الى التطوير التنظيمي من منظورين، منظور كونه حركة فكرية إدارية حديثة ظهرت بعد الخمسينات من القرن العشرين و تتناول وسائل مواجهة التنظيمات للتغيرات الكثيرة المتلاحقة في المجتمع و زيادة قدرتها على معالجة تلك التغيرات، و منظور عملي يتعلق بالخطة العملية التي تتبعها المنظمات لتحديد نفسها و رفع كفاءتها و فعاليتها ثانيا.

و أهم خصائص التطوير التنظيمي ذات العلاقة بالاستثمار الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة نذكر :

يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المنظمة و فعاليتها، و من ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.

تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

التطوير التنظيمي يقوم على جهد طويل المدى لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف و حاجات المنظمات من جهة، و بين أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.

يحرص التطوير التنظيمي إلى إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينموا و أن يحققوا ذواتهم، و أن يؤثروا على وظائفهم و منظماتهم و بيئتهم.

يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المنظمات بحيث تسود قيم التعاون و ووضوح السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين. (31)

وكل هذه المبادئ تشكل أساليب فنية وإستراتيجية لتوفير بيئة ملائمة لزيادة العائد من الاستثمار في الموارد البشرية.



### 3- مدخل رأس المال البشري :

ووفقا لهذا المدخل فهو يعتبر العنصر البشري وحدات اقتصادية و كيانات روحانية معا، فالموارد البشرية هي التي تخلق القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد و مالدتهم من مهارات، و خبرات و دوافع داخلية، و تزداد أهميته من حيث انه العنصر المحفز و المنشط لكل أنواع الأصول بما لذلك يجب أن نفهم كيف يتفاعل هذا المورد البشري مع باقي أنواع الأصول في المؤسسة.

و يقوم هذا المدخل على مايلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته، حيث يمكن ان يحقق الاستثمار مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.

- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية في ذلك تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة<sup>(32)</sup>

نلاحظ ملامح الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية حسب مدخل رأس المال البشري من خلال اعتبار الأفراد بحد ذاتهم استثمارا إذا هيئت لهم البرامج والسياسات التي تساعدهم على تنمية قدراتهم، باعتبارهم يمتازون بخصائص فريدة غير موجودة في العوامل المادية الأخرى كالذكاء، المهارة، التفوق، النبوغ و تحقق لهم برامج التنمية المعرفة بمسارات مستقبلهم الوظيفي، والالتزام بالدعائم الأساسية لتكوين رأس المال البشري والتي هي التعليم، التدريب، المحافظة على القدرات المتميزة ( والتعامل معها كمنظومة تفاعلية تكاملية يعد أمرا في غاية الأهمية لأن الدعائم المذكورة هي المسؤولة على تشكيل رأس المال البشري على نطاق فعال وعلى نحو أكثر إيجابية في تحقيق الأهداف الموضوعية .

### 4- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية:

تتمثل الميزة التنافسية بشكل عام في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يمكنها من تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح و ربحية أفضل و ذلك من خلال انخفاض تكلفتها، أو الحصول على براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع تكنولوجيا جديدة أو تصميم منتجات تتناسب مع توقعات و تقسيمات العملاء وغيرها، وهذا وتعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة بمثابة مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، وهم العاملون بها والذين يسهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهدافها، بما يحقق ميزة تنافسية لها من خلال توظيف عمالة عالية المهارة والالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، ومن هنا فإن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائدا كبيرا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم، ولعل من أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

2- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها. والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها.

3- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية

(33)

4- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات و أنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب و تنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل

ككل<sup>(34)</sup>

5- زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية للمنظمة.

6- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيته، وخفض معدلات الحوادث، ودوران العمل، والغياب، ومن ثم تحسين

الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة

الإدارة الإستراتيجية تعتبر بمثابة مدخل يركز على لاستثمار الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال الاعتماد على الخطط الإستراتيجية في اجتذاب الموارد البشرية، والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وربط استراتيجيه العمل بسياسة و أنظمة الموارد البشرية ، وهي أيضا بمثابة الأداة التي تساعد الإدارة في تحديد خطط توجيهية، ومعالجة كل الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري، وهو ما يمكن المؤسسة من تقييم واستغلال الفرص التي تمكنها من التميز. (35)

نتائج الدراسة: توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

– أنه على اختلاف التصنيف الفكري لمدارس الإدارة ( تقليدية-سلوكية- حديثة) إلا أنها اشتملت على مفاهيم إدارية متنوعة ذات العلاقة بأبعاد الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية، والتي تضمنتها في ثنايا مبادئها المختلفة المتعلقة بالانتقاء وفق مبدأ الجدارة والاستحقاق، التوظيف على أساس التنوع في المعارف، تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، تهيئة البيئة المشجعة على العمل، تقديم التحفيز المناسبة لترغيب الأفراد العاملين في العمل، إدماجهم في الدورات التدريبية لصقل وتجديد مكتسباتهم المعرفية، ترسيخ ثقافة التكيف مع التحولات التكنولوجية سريعة التغيير.

– إدارة المعرفة ورأس المال الفكري يمثلان نوعان من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة المجموعة، وهذه القوة لا يمكن استخدامها إلا في حالة وجود الثقة والتعاون والإخلاص بين مجموعة العمل.

– الاهتمام بمراكز البحوث والتطوير واعتبارها مراكز الإنتاج الفكري والتي من خلالها نستطيع أن نستثمر في إمكانيات الموارد البشرية، وأن تطور هذه الإمكانيات لتحقيق الميزة التنافسية.

– التفكير الاستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة الدراسات الميدانية وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الإستراتيجية في ميدان الأعمال.

خاتمة :

تحتل ظاهرة التنظيم أهمية كبرى في التكوينات الحضارية الحديثة بحيث يمكن القول أن حياتنا المعاصرة تخضع في كل جوانبها لسيطرة تنظيم أو آخر سواء كان ذلك في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي، و يشارك الأفراد على اختلاف نوعياتهم في أعمال تلك التنظيمات و يبذلون درجات متباينة في سبيل تحقيق أهدافها، و برغم تعدد الدراسات و النظريات حول ماهية التنظيم إلا أن الملاحظ وجود درجة عالية من الاهتمام بالموارد البشري و تنمية قدراته و ذلك للوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز، فالموارد البشرية أصبحت من أهم الموارد على الإطلاق كونها تملك قدرات وإمكانيات فكرية هائلة وهي مصدر المعلومات والأفكار المبدعة التي تحتاج إليها جميع المؤسسات وتستثمرها في مجالات إستراتيجية، إنتاجية و تطويرية، تنافسية ولأهداف تتعلق بتعظيم مرد وديتها، القيم المضافة لأعمالها .

الهوامش

- 1 - بوحوش عمار ، الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 73
- 2- عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 21 .
- 3 - حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر، برج الكيفان ، الجزائر، 2011، ص 22.
- 4- الكبيسي عامر، الفكر التنظيمي، دار الشروق للنشر، الدوحة، 1998، ص 8.
- 5- Renaud Sainsaulieu Renaud, Sociologie de l'entreprise, Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz , Paris , 1997 , p. 72
- 6- أبو قحف عبد السلام ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 67.
- 7 - عقيلي عمر وصفي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر، عمان ، الأردن، 1994، ص 50.
- 8 - جاد الله كشك: بهجت محمد ، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1999 ص 57.
- 9 - عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992 ص 118.
- 10- Petit André, environnement des ressources humaines, Gaétan Morin, 1988, p.20 .

- 11- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، 122.
- 12- بلوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص76.
- 13 - الزويلف مهدي حسن ، العضائية علي، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1991، ص35.
- 14- بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص131.
- 15- كامل صمصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة ، 1994، ص32.
- 16- بوفلحة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص141.
- 17- العدلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص21.
- 18-Livian, YF , Introduction a l'analyse des organisations ,Edit. ,Economisa ,Paris , 1995 , p. 49 .
- 19-Gokalp Lusin Bagla ,Sociologie des organisations , Edi, la Découverte , Paris ,1998.p.75.
- 20-Quivry R aymond, Campenhoud Lun Van, Manuel de recherche en sciences sociales ,Dunod ,Paris,1995, p .232.
- 21-العوالمة نائل عبد الحفيظ ، تطوير المنظمات، المفاهيم والهياكل والأساليب، دار زهران، عمان، الأردن ، 2001 ، ص30.
- 22 -ثابت عبد الرحمن ادريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص265.
- 23- الشماع ، خليل محمد، حمود خضير كاظم ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص66.
- 24-Enriquez Eugéne, l'organisation en analyse, Ed, Press Universitaire, France,1999,p23.
- 25- بوخمحم عبد الفتاح ، مفهوم الدافعة في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،2001، ص139.
- 26- حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، عمان ، الأردن ، 2006، ص 117.
- 27- رمضان حامد ، بدرأحمد، إدارة المنظمات ، إتجاه شرطي، دار العلم للنشر، الكويت، 1982 ص68.
- 28- السالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص38 .
- 29- دركر بيتر، الإدارة للمستقبل، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1995، ص62 .
- 30 - السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص 253.
- 31- اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون، INTEC، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر الجديدة، ط1، 2004، ص175.
- 32- غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و الطباعة، عين مليلة، الجزائر، 2002 ص49 .
- 33- تاجي، جواد شوقي، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الكتب للنشر، بغداد، 1995، ص 181.
- 34 - درة عبد الباري ، جودة محفوظ ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، ، 2011 ص 193 .
- 35- سمير أحمد محمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ط1، 2009 ص 320 .