

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الغرض من هذا الفصل هو التعرف على مفهوم ادارة الموارد البشرية ومراحل تطورها التاريخية واهميتها في المنظمات المعاصرة واهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ، فضلا على التعرف على اهم الانشطة والوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمات اذ حظيت هذه الاخيرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الافراد العاملين بوصفهم عناصر اساسية في عملياتها المختلفة ، واعتبارهم حجر الاساس والمورد الاهم الذي تعتمد عليه ادارة المؤسسة في تحقيق اهدافها

المطلب الاول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في اظهار الحاجة الى وجود ادارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة ويمكن تلخيص اهم اسباب ظهورها فيما يلي¹

1 ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، التي تحاول بدورها الضغط على المنظمات لتحقيق اقصى فائدة للعمال الأمر الذي اجبر معظم المؤسسات للاهتمام بإدارة الموارد البشرية بجعلها ادارة متخصصة في رعاية وحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة

2- زيادة الوعي لدى العاملين ، نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي ، وبالتالي ظهرت الحاجة الى وجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

¹ محمد احمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية . ط1، عمان : دار زمزم للنشر والتوزيع ، 2010، ص. 21 .

3-الضغط الحكومي من خلال اصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال واصحاب العمل ، مما ادى الى ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين ، لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة¹ واهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية في منتصف القرن التاسع عشر حتى الان هي :

المرحلة الاولى : مرحلة الثورة الصناعية

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ، ومن اهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة².

ولقد اعتمدت الادارة في هذه المرحلة على الالة اكثر من اعتمادها على العامل وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة تباع وتشترى ، وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الانسانية ، والتي اظهرت الحاجة الى نظام متخصص للموارد البشرية³.

المرحلة الثانية : مرحلة الحرب العالمية الاولى

اضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على اهمية العنصر البشري في العمل ، فبحسب توجه الشباب الى جبهات القتال جعل هناك نقص في العمالة فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل خاصة بعد تطور الادارة العلمية وعلم النفس الصناعي⁴

حيث بدا بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والامن الصناعي ، ويمكن

¹ هيثم حمود الشبلي ومروان محمد السنوري ، ادارة المنشآت المعاصرة . ط1، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2009، ص ص. 152-153.

² احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية ، 2004 ، ص. 26

³ طاهر محمود الكلاله ، تنمية وإدارة الموارد البشرية . ط1 ، عمان ، 2008 ، ص. 22

⁴ هيثم حمود الشبلي ومروان محمد السنوري ، مرجع سابق ، ص. 153

اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين ادارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.¹

¹ عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي . ط1 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص. 43

المرحلة الثالثة :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور ، وقد توصل الى اربع اسس للإدارة وهي¹:

1- تطوير حقيقي في الإدارة : ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية (الخطأ والصواب) في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الاسس المنطقية والملاحظة المنظمة

2-الاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره تايلور الاساس في نجاح ادارة الموارد البشرية فبعد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم

3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية ، وذلك من خلال رفع وزيادة انتاجية لعامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل انتاجيته

المرحلة الرابعة : مرحلة نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة ، وحاولت النقابات العمالية زيادة اجور العمال وخفض ساعات العمل ، وتعتبر حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية².

المرحلة الخامسة : مرحلة ظهور حركة العلاقات الانسانية

بعد الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية في العمل خاصة تلك المتعلقة بإهمال العلاقات الانسانية داخل المؤسسة والتركيز فقط على العلاقات

¹ هيثم حمود الشبلي ، مرجع سابق ، ص . 153

² محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص.23

الرسمية¹ جاءت مجموعة من المحاولات التي ارادت اثبات اهمية الجانب الانساني والسلوكي داخل التنظيم ولعل اهمها ما قدمه التون مايو (1880-1949) بتجاربه على عمال مصانع الهاو رثون بشيكاغو ، وكان الهدف من التجارب معرفة اثر البيئة المحيطة بالعمل على الانتاجية².

المرحلة السادسة : مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية الى الان

في هذه المرحلة اتسع نطاق الاعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الانسانية

وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية ، وضبط حضورهم وانصرافهم .

ان الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية مازالت تركز على العلاقات الانسانية والاستفادة من بحوث علم النفس ولأنثروبولوجيا ، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام نتائج بحوث العلوم الانسانية لأنها اكثر شمولاً لكونها تضع في اعتبارها جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل واثرها على سلوكه .

ومستقبلاً يمكن النظر الى ادارة الموارد البشرية على انها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات ، ومواجهة كافة التحديات والتغيرات المتزايدة في بيئة العمل سواء الداخلية او الخارجية³ .

1 كاري نادية "محاضرات في مقياس : المقاربات الحديثة للتنظيم . القيت على طلبة السنة اولى ماستر تخصص موارد بشرية" ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ابو بكر بالقائد ، نوفمبر 2018.

2 كاري نادية ، المرجع نفسه

3 محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص . 25

الشكل 01 التطور التاريخي الادارة الموارد البشرية

العصر	1850-1900	1900-1940	1940-1960	1960-1980	1980-1995	ما بعد 1995
المتغيرات في بيئة الاعمال	الثورة الصناعية	التصنيع	نمو المؤسسة	التركيز على الجودة	الثورة التكنولوجية	عصر المعلومات والروابط التكنولوجية
	عمالة مرتبطة	الاتحادات العمالية	التغير في مزيج القوى العاملة	القوى العاملة المهنية	اصحاب المصلحة في المؤسسة	الاصول الذكية
↓ ↓						
المتغيرات في وظيفة ادارة الموارد البشرية	علاقات العمل	العلاقات الصناعية	ادارة المستخدمين	ادارة الافراد	تنمية الموارد البشرية	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
النتائج النهائية	ظهور المنتجات	الانتاج الكبير	التوجه الى المنتج والسوق	رضا العميل	البهجة الانتاجية من اجل العميل	اضافة القيمة

المصدر : اشلوكتشاندا - شلبا كبرا ترجمة عبد الحكم الخزامي ، استراتيجية الموارد البشرية . مصر :دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص. 17.¹

لقد تمثلت أنشطة إدارة الموارد البشرية في بداية ظهورها في بعض الوظائف التقليدية المتمثلة في الاختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية ولكن في ظل

تحديات البيئتين الداخلية والخارجية تحول المورد البشري من كونه وسيلة من وسائل الانتاج الى اعتباره فاعل يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة نتيجة لتغير الظروف الخارجية لذى ظهرت الحاجة الى التغير في مجال عمل إدارة الموارد البشرية والانتقال الى وظائف أكثر حداثة تهتم بثقافة المنظمة ، وتصميم هيكلها التنظيمي واسند اليها دور جديد وهو الدور الاستراتيجي ، واصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تتوقف عليها الان استراتيجية المنظمة المستقبلية .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم ادارات المؤسسة ، وهي لا تقل اهمية عن باقي الوظائف الاخرى كالتسويق والانتاج والمالية ، وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمؤسسة ، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من اهمها : تحليل وتوصيف الوظائف ، التخطيط ، الاستقطاب ، التحفيز ، التنمية والتدريب بالإضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة .

وبهدف الوصول الى تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية ، نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها .

1-تعريف حسن البلوط "هي الادارة التي تؤمن بان الافراد العاملين في مختلف المستويات او نشاطات المؤسسة هم اهم الموارد ، ومن واجبها ان تعمل على

تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة

1"

تعريف Denisi & Griffin "بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الادارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل المؤهلة بطرائق تسعى الى تحقيق الكفاءة والفعالية".²

كما تعرف ادارة الموارد البشرية على انها عملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الافراد العاملين في المؤسسة³

المطلب الثالث : اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية

تحتل ادارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة ، وفي ما يلي سنحاول استعراض اهميتها ومختلف اهدافها التي تسعى الى تحقيقها .

اولا : اهمية ادارة الموارد البشرية

كما هو معلوم ان ادارة الموارد البشرية تشكل اهم الادارات الموجودة داخل المنظمة ، وتتجلى اهميتها كونها تتعامل مع اثنى الموارد التي تمتلكها المؤسسة وهي الموارد البشرية

والان دور ادارة الموارد البشرية قد تحول من مجرد القيام بالأعمال الاجرائية والروتينية اليومية المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية ومتابعة التقارير ، وتنفيذ التعليمات المنظمة لحقوق العاملين او لحركتهم ن لتعنى بوضع الخطط ورسم الاستراتيجيات واجراء الدراسات والتصدي لاحتمالات

1 عبد الحكيم جربي ، "اثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية" . دراسة حالة : لمجمع صيدال لصناعة الادوية – فرع قسنطينة – مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، قسم ادارة الاعمال ، 2013 ، ص. 03 .

2 حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . لبنان : منشورات دار النهضة العربية ، 2002 ، ص. 18 .

Denisi , Angelo & Griffin , Ricky. W (2001) Humane Resource management, Houghton Mifflin company boston , New Yourk .³

وتوقعات المستقبل فان مؤهلات العاملين والقياديين لهذه الادارات قد تغيرت هي الاخرى لتصبح اكثر تنوعا وتعقيدا وتخصصا¹.

>>ومن اجل ذلك تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية خاصة بها قادرة على تنفيذ وظائفها بأفضل شكل ممكن².

من تخطيط للموارد البشرية واختيار الكفاءات ذات المؤهلات العلمية والقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية والبقاء .

اضافة الى اعتبار ادارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في المنظمة وعضو اساس بفريق التخطيط الاستراتيجي <<³.

عن طريق مساعدة المديرين في تطبيق السياسات وحل اي مشكلات او قضايا خاصة بالموظفين .

ثانيا : اهداف ادارة الموارد البشرية

تهدف ادارة الموارد البشرية الى تحقيق مجموعة من الاهداف من اجل تطوير الافراد تطويرا يلبي رغباتهم ويسد حاجات المنظمة ، وقد حددها بعض الباحثين على اساس التكامل مع اهداف المنظمة

ويمكن تقييم اهداف الموارد البشرية الى جانبين هما ، المنظمة والافراد فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من ادارة مواردها البشرية ، وهي :

- الكفاءة والفعالية

- الاستقرار

- تطوير وتنمية المهارات

¹ محمد احمد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص. 33 .

² حسين وليد حسين عباس ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . اقتباس غير مباشر ص . 22

³ حسين وليد حسين اقتباس غير مباشر ص22

- تحقيق الانتماء والولاء

اما اهداف الافراد فتتلخص فيما يلي :

- فرص عمل جديدة

- ظروف ومناخ عمل جيد¹

- العدالة في الاجور والمعاملة

- فرص للتقدم الوظيفي

- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها .

ويمكن تقييم اهداف الموارد البشرية من خلال الهدف العام والاهداف الفرعية ، فالهدف العام هو :

استمرارية الاداء في المنظمة ، بكفاءة وفعالية بواسطة الموارد البشرية ، اما الاهداف الفرعية التي من خلالها يمكن الوصول للهدف العام ، فهي :

- التوفيق بين الافراد والوظائف المطلوبة

- ديمومة تحقيق الإشاعات المناسبة (دافع / حافز)

- توفير المعارف واكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية

- التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية

- تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية²

كما يمكن ان نقسم الاهداف الى :

ا/ اهداف تنظيمية : organisationnel objectives عن طريق مساعدة المديرين لتأدية مهامهم

¹ علاقي مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية . جدة : دار زهران ، ص . 67 .

² علاقي مدني عبد القادر ، مرجع نفسه ، ص . 16

ب/ اهداف وظيفية : Fonctionnel objectives تساهم ادارة الموارد البشرية في توفير الاحتياجات الكمية والنوعية من الافراد للقيام بالوظائف المختلفة للمنظمة

ج/ الاهداف الاجتماعية : sociétal objectives عن طريق معرفة الاثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة¹

د/ الاهداف الشخصية : personale objectives تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين واشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي.²

ولتحقيق تلك الاهداف يكون عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وادارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والاتصال الفعال ، في حين اغلب الباحثين يتفقون على ان اهداف ادارة الموارد البشرية هي اهداف المنظمة ذاتها وتنطوي على هدفين اساسيين هما اولا الكفاءة ، وثانيا العدالة في اتخاذ القرارات والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية³

التي من شأنها ان تحقق رضا العاملين وزيادة حماسهم ودافعيتهم للعمل ، واستخدام كفاءتهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة.⁴

المطلب الرابع : وظائف ادارة الموارد البشرية

حتى تتمكن ادارة الموارد البشرية من تحقيق اهدافها ، فإنها تقوم بمساعدة كافة ادارة المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الافراد ، وتنميتها ، واستخدامها ، وتقييم ادائها والمحافظة عليها ، واستمرار بقائها في المنظمة وذلك بالكم والكيف المناسب لتحقيق اهداف المنظمة.⁵

¹ بشار يزيذ الوليد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية . بتصرف ، ص . 16

² بشار يزيذ الوليد ، مرجع نفسه ، بتصرف ص . 16

³ حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، بتصرف ، ص ص . 25-26

⁴ كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي . ص . 13

⁵ اهداف وانشطة الموارد البشرية . ARAB British Académie for Higher Education . من الموقع الالكتروني

http:// WWW . arabe . CO . UK ص . 01

ويمكن تقسيم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية الى نوعين من الوظائف :

الوظائف المتخصصة : وتتمثل بتخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب والاختيار ، والتعويض ، التدريب ، وتقويم الاداء ، وتخطيط المسار الوظيفي ، ومحاسبة المورد البشري¹ .

اما النوع الثاني من الوظائف فيسمى بالوظائف الادارية : وتتمثل بالأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم ، والقيادة ، والتحفيز والرقابة ، والتي تمثل وظائف مدير الموارد البشرية .

وسنستعرض فيما يلي اهم وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة² .

1- تحليل وتصميم الوظيفة :

يقصد بتوصيف الوظائف اعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ، مسؤوليات ، سلطات ، اساليب العمل ، معدلات الاداء

كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي ان يتميز بها الفرد حتى يأتي ادائه على الوجه المطلوب .

وفيما يلي اهداف التوصيف :

1-اختيار الفرد الملائم للوظيفة على حسب القدرات والمؤهلات

2-وضع برامج سليمة للتدريب : توصيف الوظائف يسمح بتحديد المهارات التي ينبغي التدريب عليها واسلوب التدريب المناسب ، خاصة عند نقله الى وظيفة جديدة او ترقيته .

3-وضع الاسس السليمة للنقل والترقية

¹ حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، ص . 26 .

² حسين وليد حسين ، مرجع نفسه ، ص . 26 .

4-رسم سياسة اجور عادلة :توصيف الوظائف يساهم في تحديد الاهمية النسبية لكل وظيفة ، ووضع سياسة عادلة للأجور اذ تمنح الوظائف المتساوية في القيمة والمسؤولية اجورا متساوية ، ويزيد الاجر بزيادة الاهمية النسبية للوظيفة وقيمتها

5-تحسين نظم العمل : عن طريق اعطاء وصف كامل للوظيفة وطريقة الانجاز تؤدي الى تخفيض التكاليف وسرعة الانجاز¹.

2- تخطيط الموارد البشرية :

تقدير احتياجات المنظمات في المستقبل من الموارد البشرية التي تحقق ديمومة عجلة الانتاج فيها².

وضع برنامج بين حاجة المنظمة الى الافراد ، مع تطبيق احتياجاتها من حيث المهارات ، والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من انواع التخصص والوقت الذي ينبغي ان تتوافر فيه هذه الكفاءات³.

وتتجلى اهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع ، كما يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة

ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية ، فضلا عن تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية .

وهناك مجموعة من العوامل من شأنها التأثير على عملية تخطيط الموارد البشرية نجد العوامل الداخلية المتعلقة باستراتيجيات المنظمة والخطط الطويلة الاجل التي لا تؤثر على عدد الافراد فقط وانما على نوعية هؤلاء الافراد ، اضافة الى العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة المحيطة المرتبطة بالتشريعات

¹ كمال بربر ، مرجع سابق ، ص ص . 55-69 .

² بشار يزيدي وليد ، مرجع سابق ، ص . 25 .

³ كمال بربر ، مرجع سابق ، ص . 70 .

والقوانين التي تلزم المنظمات بالنمو باتجاه معين في مجال تطوير واستثمار الموارد البشرية .

كذلك العوامل التكنولوجية التي تؤثر في حجم ونوع الموارد البشرية وبالتالي على برامج التدريب كما تؤثر التغيرات في قوة العمل كالأستقالة ، والتقاعد والإجازات الطويلة وانتهاء الخدمة ¹ .

ولنجاح عملية تخطيط الموارد البشرية لابد من دقة أهداف المنظمة وربطها بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها ، وتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة الخاصة بالقوة العاملة في المنظمة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط الموارد البشرية².

3- استقطاب الموارد البشرية :

وردت عدة تعريفات للاستقطاب إذ عرف بالعملية التي تستخدمها المنظمة في معالجة النقص في احتياجات مواردها البشرية³.

كما عرف بعملية البحث والحصول على المترشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية الاختيار الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية ، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل منها للعمل بالمنظمة⁴.

¹ حسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، بتصرف ، ص ص . 30-29 .

² مخلوف ، أحمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال . من الموقع

الالكتروني : <http://www.makhloof7@yahoo.com>.

³ Ivancevich , John M , (1995) Humane Resource management Von Hoffman press , Inc.

⁴ بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية . مرجع سابق ، بتصرف ص ص . 30-29 .