

بحث بعنوان

التخطيط الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية

الباحث

كرم عبد الراضي خليفة علي

باحث دكتوراه بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

ملخص الدراسة:

" التخطيط الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية "

يهتم التخطيط الاجتماعي بتخطيط الخدمات الاجتماعية وسياسات الرعاية الاجتماعية وكذلك التخطيط والعمليات المتصلة بالموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية والخدمية، وتسعى هذه الدراسة الى عرض اسهامات التخطيط الاجتماعي في مجال تخطيط وتنمية الموارد البشرية بشكل نظري مستعرضة مفهوم الموارد البشرية، أهداف تخطيط الموارد البشرية، أهمية تخطيط الموارد البشرية، مشكلات تخطيط الموارد البشرية، خصائص تخطيط الموارد البشرية، خطوات تخطيط الموارد البشرية، معوقات وتحديات تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، مراحل عملية البناء الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاجتماعي، تخطيط الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية

Abstract:

"Social Planning and Human Resources Development"

Social Planning is concerned with the planning of social services and social welfare policies, as well as planning and processes related to human resources in social and service institutions. This study seeks to present the contributions of Social Planning in the field of human resources planning and development in a theoretical manner, reviewing the concept of human resources, the objectives of human resources planning, the importance of human resources planning, human resources planning problems, characteristics of human resources planning, steps of human resources planning, obstacles and challenges of human resources planning, Human Resources Development Strategy, stages of the process of strategic construction of Human Resources Development.

Keywords :

Social Planning -Human Resources Development- Human Resources Development

مدخل لمشكلة الدراسة:

يتمركز الهدف الاساسي من تخطيط الموارد البشرية حول توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطه العمل ، بحيث لا يكون هناك فائضاً ولا عجزاً ، وحتى تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بالفاعلية فإن المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا علي علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لإستقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير علي العنصر البشري ، وأن ينظرو إلي هذه العملية (تخطيط الموارد البشرية) علي إنها عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة ، فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للشركة الوقت الكافي للتعامل مع إحتياجاتها من الموارد البشرية وبأكثر مرونة، وذلك ما يساعده علي مواجهه عنصر المفاجأه ، وعدم التأكد وعدم والقدرة علي الإستجابة لتحديات سوق العمل.

ورغم أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية التي تجسد التحقيق الفعال لإستراتيجياتها، لكن الكثير من الوزارات تصرف النظر عن إنتهاج وتبنى الأساليب العلمية في مجال التخطيط الموارد البشرية .

قبل الشروع في توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية ينبغي الإشارة إلي أن أنشطة الموارد البشرية في الماضي تمثلت في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات ، وإلي أن هذه الإدارة مرت بمجموعة من التطورات أدت إلي تغيير المسمي الوظيفي لها ، فمن إدارة المستخدمين وإدارة شؤون العاملين ، إلي إدارة القوى العاملة وإدارة الموظفين ، وبعد الإهتمام المتدرج ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد ، وإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، وإدارة العاملين ، وبعد تعير النظرة في العصر الحديث نحو أنشطة ومهام الأفراد أصبحت تسمي إدارة الموارد البشرية ، وذلك لزيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتقديراً لقيمتها وللدور الإستراتيجي والعملي والتشغيلي الذي تقوم به في تحقيق رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصولاً إلي تحقيق التفوق التنظيمي لها (جواد، ٢٠٢٠، ص ١٢).

ومفهوم الموارد البشرية في القرآن الكريم : إن الإنسان أحد المخلوقات التي أوجدها الله سبحانه وتعالى في الأرض وجعلها مأواه وسكنه ، قال سبحانه وتعالى (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ) (القران الكريم، سورة النين، الاية ٤)، وأحسن التقويم الذي خلق الله فيه الإنسان هو ما يميزه به من المخلوقات الأخرى من العلم والفهم ، وما أنعم عليه من تمييز وإدراك وعقل وإدارة ، ولقد جعل الله سبحانه وتعالى الإنسان خليفة في الأرض حيث قال في محكم تنزيلة (وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً) (القران الكريم، سورة البقرة، الاية ٣٠)، أن خلافة الإنسان لله في الأرض تعني تعميم الأرض بإشاعة الخير والسلام فيها والعمل علي إظهار عظمة الخالق وقدرته عن طريق الإنتفاع بما خلق الله ، إن الرسالة التي أوتمن عليها تستلزم أن

تكون له الخبرة ما يمكنه من أدائها ، وقد أنعم الله عليه بما تحتاجه في هذا السبيل فمنحه القدرة علي التعليم والتعلم والانتفاع بكل ما تقع حواسه عليه.

ومفهوم إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المدبرون وقادة فرق العمل وأخصائيو الموارد البشرية بحيث يسهم كل منهم بدور فعال في نجاح هذه السياسات والأنشطة (ثابت، ٢٠١٦، ص ٢٩).

ويقصد بالموارد البشرية بأنها : مجموعة من العمليات الجزئية ، بدءاً من عمليات التخطيط ، ومروراً بإعداد نظم التحليل ، والوصف الوظيفي ، وإعداد نظم الإختيار والتعيين ، ونظم أداء العاملين ، ونظم الحوافز ، وإنهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية ، بما يحقق أهداف المنظمة .

كما أن الموارد البشرية تمثل النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة ، وكيفية توفيرها بالكفاءة المطلوبة ، وتنسيق الإفادة منها بألي درجة ممكنة ، ويعرف معجم المصطلحات الإدارية الموارد البشرية (Human Resources) بأنها جميع العناصر البشرية من المديرين ، والعاملين اللذين يؤدون عملاً في المنشأة (الظاهر، ٢٠٠٩، ص ٢١).

كما يشير مدحت أبو النصر بأن الموارد البشرية لأى منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في الأداء بشكل جاد وملتزم ، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والإختبار والتدريب والتطوير والصيانة(أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ص ٧١-٧٢).

ويري عقيلي بأنها : الموارد البشرية جميع العاملين اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤسين والذين جرى توظيفهم فيه لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلته ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، ومجموعة من الخطط والانظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذ وظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية(عقيلي، ٢٠٠٠، ص ص ١١-١٢).

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتعدد أهداف تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات الاجتماعية ويمكن تحديد أهم هذه الاهداف كما يلي (كشواي، ٢٠٠٦، ص ٢٦):

١- أن تكون المؤسسة قادرة علي جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد حتي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة .

- ٢- التأكيد على أن المؤسسة قادرة علي ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين من رفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية.
- ٣- تطوير بعض المرونة حتي يتمكن هؤلاء الموظفين من القيام بأى مهام خاصة بأى مواقع أخرى إذا ما إقتضت الحاجة وكذلك ضمان أن المؤسسة قادرة علي التوقع والتصرف بناءاً علي التغيير في الطلب علي الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغيير في إمدادات العمالة .
- ٤- ضمان أن المؤسسة تؤكد إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين ، وبوجه خاص للنساء والأفراد الذين ينتمون إلي أقليات عرقية والمعاقين .
- ٥- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة علي التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتوقع بقدر من الكفاءة والنفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة .

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- ولا شك أن هناك أهمية متزايدة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية نتيجة اهميتها والسعي الي تطوير خدماتها ويمكن تحديد اهم جوانب هذه الالهمية فيما يلي(حربي، ٢٠١٠، ص ص ١٠١-١٠٢):
- ١- ترشيد إستخدام الأفراد: يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز من القوى العاملة.
 - ٢- تخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلي أقل حد ممكن .
 - ٣- تحليل قوى العمل المتاحة لمعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل .
 - ٤- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم .
 - ٥- الموازنة بين أنشطة الأفراد والأهداف المستقبلية للمنظمة بشكل كفاء.
 - ٦- توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين لخدمة أنشطة إدارة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية .
 - ٧- تحديد سليم للأجور والرواتب والمزايا .
 - ٨- معرفة الكفاءات وتوطينها في الوظائف التي تتلاءم وخصائصها .
 - ٩- منع الازدواجية والصراع بين الاختصاصات والوظائف .
 - ١٠- منع تضخم القوى العاملة وخفض البطالة المقنعة.
 - ١١- وضع خطط القوى العاملة وخفض البطالة المقنعة .
 - ١٢- إختيار أفضل الأساليب والبرامج لأداء العمل .
 - ١٣- يساهم في التأكد من حسن توزيع وإستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجال بالإضافة إلي ما جاء بالشكل السابق يضيف الباحث لأهمية تخطيط الموارد البشرية مايلي :

مساعدة المنظمة علي الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية المتاحة من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية بالكمية والنوعية المناسبة.

الإلتاحة للإدارة فرصة المفصلة بين مصادر توفير الموارد البشرية داخل المنظمة أو خارجها . وبالرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية والمتمثلة في النقاط السابقة إلا أن هناك مشاكل عديده تعترض عملية تخطيط الموارد البشرية وتواجه أغلب مدراء المنظمات وتتمثل في

مشكلات تخطيط الموارد البشرية:

وهناك العديد من المشكلات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة التي قد تعيق عملية التخطيط وتؤثر علي نتائجه ، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي (أحمد، ٢٠٠٩، ص ٤٠٣):

- ١- إنعدام أو نقص أو عدم دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساسي للتخطيط.
- ٢- عدم التنسيق بين جهود الوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة.
- ٣- عدم توافر الخبرات المناسبة التي تمتلك التدريب والمعرفة الكاملة عن تخطيط القوى العاملة.
- ٤- غياب الوعي بأهمية التخطيط للقوى العاملة.
- ٥- النقص الواضح في بعض المهن المطلوبة أو الفائض الكبير في بعض المهن التي تتطلب تأهيلاً عالياً ، الأمر الذي قد يحدث بطالة بين الفئات المتعلمة.

خصائص تخطيط الموارد البشرية:

هناك (ابراهيم، ٢٠٠٨، ص ٨٧):

- ١- تعتبر تكاليف الموارد البشرية إستثماراً مستقبلاً ذو عوائد عديدة وليس نفقات جارية.
- ٢- تبني النظرة المستقبلية تجاه كافة الحلول للمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية.
- ٣- النظرة إلي تخطيط الموارد البشرية علي إنه حلقة وصل بين أنشطة الموارد البشرية والبيئة الخارجية للمنظمة .
- ٤- التركيز على إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمات والعاملين.
- ويرى البحث ضرورة إضافة بعض الخصائص لتخطيط الموارد البشرية
- توفر قاعدة معلومات عن الموارد البشرية المتاحة.
- ضرورة وجود خطة ذات أهداف محددة.

خطوات التخطيط للموارد البشرية:

من الممكن تحديد خطوات التخطيط للموارد البشرية بأربع خطوات هي كالتالي (Gary, 2008,P.23)

الخطوة الأولى : تقييم قدرة الموارد البشرية الحالية

Assessing the current human resource capacity

في هذه الخطوة يتم تقييم قدرة الموارد البشرية من مهارات وخبرات ومعرفة

الخطوة الثانية : التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية

Forecasting human resource requirements

في هذه الخطوة يتم التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بناءً علي الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، والتنبؤ الواقعي للموارد البشرية يدور حول تقدير كل من العرض والطلب وتقييم التحديات التي قد تواجهها المنظمة في توظيف الموارد البشرية بناءً علي البيئة الخارجية ، وتقييم كيف يمكن للبيئة الخارجية أن تؤثر علي إحتياجات الموارد البشرية .

الخطوة الثالثة : تحليل الفجوة (العجز) Gap analysis

يتم في هذه الخطوة تحديد الفجوة (العجز أو الفائض) بين وضع المنظمة وما هي عليه الآن وما الذي تريد أن تصل إليه في المستقبل ، بالإضافة إلي تحديد عدد الموظفين والمهارات والمعرفة المطلوبة في المستقبل.

كما ويتم أيضاً تقييم عملية تخطيط الموارد البشرية ككل ، وتقييم الموظفين الذين تم تعيينهم ، وما إذا تم تحقيق المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه ، ومعرفة ما إذا كان هناك عجز أو فائض من الموارد البشرية في المنظمة ، إذ يوجد إجراءات معينة يمكن إتخاذها في حال حدوث أى من الحالتين ، حيث يمكن إتخاذ عدد من الإجراءات في حاله وجود عجز منها ما يلي :

- جذب الكفاءات المتميزة للعمل في المنظمة ، الاستعانة بجهات خارجية للقيام بأعمال معينة، تدريب وتطوير الموظفين الحاليين ، زيادة ساعات وأيام العمل ، والعمل عن طريق المواقع الإلكترونية.
- وأما في حال حدوث فائض فإن علي المنظمة إتخاذ احد أو عدد من الإجراءات الاتية ومنها:
- عملية تقليل الحجم ومن أشكالها ترك الموظف للعمل من دون أى سبب ، التقاعد المبكر ، حوافز تعطي للتقاعد ، إجازة مفتوحة بدون راتب ، والطرده .

الخطوة الرابعة : تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية لدعم إستراتيجيات المنظمة:

ومثال هذه الإستراتيجيات كما وردت في دراسة (Ulferts,2009) ما يلي (Ulferts, 2009,P.P)

: (1-10)

- | | |
|-----------------------------------|--|
| Restructuring Strategies | ١. إستراتيجيات إعادة الهيكلة |
| Hiring and Development Strategies | ٢. إستراتيجيات التدريب والتطوير |
| Recruitment Strategies | ٣. إستراتيجيات الاستقطاب |
| Outsourcing Strategies | ٤. إستراتيجيات الإستعانة بمصادر خارجية |
| Collaboration Strategies | ٥. إستراتيجيات التعاون |

والشكل رقم (١) يبين خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



شكل رقم (١) من تصميم الباحث

أسباب تخطيط الموارد البشرية (اللبدي ، ٢٠١٥ ، ص ٢٧):

- ١- إزدیاد عدد المؤسسات المختلفة وإزدیاد حاجاتها وتنافسها علي القوى العاملة المتاحة .
- ٢- تطور التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسات ، مما أدى إلي ضرورة الإهتمام بالبحث عن القوى العاملة التي تستطيع أن تتعامل مع هذه التكنولوجيا .
- ٣- إزدیاد عدد السكان ، وكبر حجم القوى العاملة وتنوع تركيبتها .

معوقات وتحديات تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيداً من تخطيط الموارد الأخرى وذلك لعدة أسباب (كشواي، ٢٠٠٦، ص ٢٧):

١- إنه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص - فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور... إلخ.

٢- هناك غتلافا بين كل شخص وآخر ومن ثم فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تناسب جميع الأشخاص بشكل متساوي.

٣- إن إحتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في إعداد مختلفة من أنواع خاصة جداً من الأشخاص من المحاسبين والسكرتارية ومتخصصين في الكهرباء ... إلخ.

٤- يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين وفي وقت معين ويكون تحريك هؤلاء من موقع إلي آخر أقل سهولة من تحريك أي مورد آخر.

٥- تعتبر إدارة العجز والزيادة من الموارد البشرية أصعب من أي موارد أخرى ، غالباً ما لا يكون تخفيض لأعداد العاملين بالشئ السهل ، كما إن الحصول علي عمالة إضافية قد يكون مكلفاً كما يستهلك الكثير من الوقت.

٦- يحتاج الأشخاص العاملون إلي تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين.

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

يتسم عالمنا المعاصر بتعاظم دور العلم والمعرفة وبخاصة في المجال الإقتصادي، حيث تحتل المعارف ورأس المال البشري المرتبة الأولى في تحقيق الفائض الإقتصادي والتنمية الشاملة.

وفي ظل عالم تسوده المنافسة المعولمة غير المتكافئة بمعاييرها الحديثة تجد الدول النامية ومنظمات الأعمال فيها نفسها في وضع إقتصادي حرج، يتطلب منها مسابقة الزمن لتقليص الفجوة العلمية والمعرفة والتقنية الكبيرة بينها وبين ما أصبح يطلق عليها.

إن تقليص هذه الفجوة لا يمكن أن يتم بالإعتماد على الآخرين والإكتفاء بنقل معارفهم وتجاربهم وتكنولوجياياتهم حيث لابد من الإنخراط في هذه العملية عن طريق تطوير القدرات الذاتية في جميع المجالات، وعلية فإن الموارد البشرية هي الثروة القومية الأساسية التي يتوقف علي تنميتها وتطويرها بإستمرار مستقبل التنمية الشاملة وبخاصة في المجال الإقتصادي حيث لا لإستقلالية ناجزة بوجود التبعية الإقتصادية.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

تتبع أهمية تنمية الموارد البشرية في أنها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وجعله في علاقة ترابط وإنسجام وباقي موارد المؤسسة في البنود التالية (سبرينة، ٢٠١٥، ص ٤٨):

- شعور العاملين بقلّة المعلومات لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم .
- الشعور المتزايد بقلّة الأمان الوظيفي الناتج من نقص المهارات .
- الإعتقاد المتزايد للأفراد بعدم إستقلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال .
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم الأداء .

كما أن الحاجة لتنمية الموارد البشرية باتت أكثر إلحاحاً في ظل تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها والتحديات التي يفرضها المحيط الخارجي علي المؤسسة ، والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها إلا بتحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المطلوب وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم (وهيبه، ٢٠١٢، ص ٣٢).

وهنا يمكن القول مما سبق أن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما أنها تحرص علي بقائها وتطورها ، حيث تسهم في الموائمة بين متطلبات العاملين المتمثلة في الراحة والأمان الوظيفي والحصول على الإمتيازات وضغط الإدارة العليا لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية ، وذلك فهي تعمل علي الحد من الإتجاهات السلبية لدى العاملين .

مراحل عمليه البناء الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية (علي، ٢٠٠، ص ٢٣٧):

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما نتجة للمؤسسة من فرص وتهدره بها من معوقات وإخطار .
- تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة والتعرف علي مواطن القوة بها (الموارد ، الطاقات ،)
- دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة والإستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط ومتطلبات تنفيذها .
- مراجعة هيكل الموارد البشرية (أعداد ، أنواع) وتحديد الفجوات التي يعاني منها (بالزيادة أو النقصان) .
- رسم الإستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلي سد الفجوات بالتخلص من الزيادات أو إستكمال النقص وتعديل هيكل المهارات والخبرات والمستويات المعرفية لتناسب مع الهيكل المنشور .
- بناء نظم وإستراتيجيات التدريب وتصميم فاعليته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية .
- ملاحظة المدراء ممن يتمتع بمواهب حل المشكلات حيث أنه يعطي الحلول المطلوبة .

- تتميز المدراء بين من يكتشف من الأفراد المشكلات من أعطي الحلول لها فالأفراد اللذين يحلون المشكلات العالقة ومن ثم يشرحون لمدرائهم ماذا فعلو بالتحديد هم ذو المواهب.
- تركيز المدراء علي الفروقات وليس علي التجانس ، فالفرد الذي يقلد مديرة ويتجانس معه سلوكياً ومعرفة لا يعتبر موهوباً فالموهوب هو من يمتاز بمكامن قوة مديرة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

القران الكريم

إبراهيم، عبد الباري، و الصباغ، زهير نعيم. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادى والعشرون، منحني نظمي. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). تنمية الموارد البشرية - مناهج وإتجاهات وممارسات ط ا. جامعه حلوان : الروابط العالمية للنشر والتوزيع.

أحمد ، عامر عاشور. (أغسطس ٢٠٠٩). تخطيط الموارد البشرية - دراسة تحليلية المفهوم والأهمية . القاهره : المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر .

السلمي، علي. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩). تنمية الموارد البشرية. عمان : دار عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

اللبدي، نزار عوني. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية وتنميتها . القاهرة : دار المناهل للنشر والتوزيع.

ثابت، عبيرسمير. (يوليو ٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية . كيف تتحول إدارة شؤون العاملين إلي إدارة للموارد البشرية ، الجهاز المركزى المصرى للتنظيم والإدارة ، مج ٣٣ ، ع ١٥٢ .

جواد، شوقي ناجي، والعواسا، صالح إبراهيم. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة . عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع.

حري، محمد. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية _ الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية

سبرينة، مانع. (٢٠١٥) .أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد . الجزائر: جامعه محمد خضير ، بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة.

عقيلي، عمرو وصفي. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية _ بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

كشواي، باري. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية ط ٢. القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع.

وهيبة، سراج. (٢٠١٢). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية . الجزائر : جامعه فرحات سطيف.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Gary ,D.(2008). Human Resource Management . 9th ed.,New Jersey:Pearson.

Ulferts, G., Wirtz, P., & Peterson, E. (2009). Strategic human resource planning in academia. American Journal of Business Education (AJBE), 2(7).