

أهمية المعرفة التسويقية في إدارة الموارد البشرية

مدخل آليات التنمية البشرية

كروش محمد الأمين*

ملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف على مساهمة المعرفة التسويقية في إدارة الموارد البشرية، وذلك في ظل الاهتمام الحالي بالموارد البشرية وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بالأداء المتميز بالمؤسسة، مما يجعل من المورد البشري أداة تنافسية، وأحد الأسباب لتعزيز أداء المؤسسة. توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: أن المعرفة التسويقية تعتبر أداة مهمة تعتمد عليها المؤسسة في تكوين العاملين ونشر الثقافة بينهم والمتعلقة بأعمالها وسبل ترقية أداؤها، هذا وقد قدمت الدراسة بعض الاقتراحات أهمها: ضرورة الاعتماد على المعرفة التسويقية باعتبارها مصدرا أساسيا في ترسيخ ثقافة الأداء المتميز لدى العاملين وتأهيلهم لذلك من خلال نشر المعلومات الهامة والضرورية وإيصالها إليها مع الإقرار بجهودهم وتنفيذ نظام مكافآت فعال وعادل. الكلمات المفتاحية: المعرفة التسويقية ، الموارد البشرية، التنمية البشرية.

تصنيف JEL: O15، M31.

The importance of marketing knowledge in human resource management

Introduction to human development mechanisms

Abstract:

This study aims to identify the contribution of marketing knowledge to the Human Resource Management, in light of the current interest in human resources, especially with regard to Distinguished performance in organization, making the human resource a competitive tool and one of the reasons for enhancing its performance. the study reached a number of results, the most important of which are: The marketing knowledge is the It is an important tool on which the institution depends on the assembly of employees and the spreading of culture among them that is related to its work and ways to improve its performance. the study presented some suggestions, the most important of which is: The need to depend on marketing knowledge as the primary source in establishing a culture of Distinguished performance among the employees and qualifying them by disseminating important and necessary information and conjoining them with their efforts and implementing an effective and fair reward system.

Keywords: Marketing knowledge, human resources, human development .

JEL Classification: M31, O15

* The reality and activation mechanisms of contemporary marketing trends in Algerian companies/M'Sila, University of Akli Mohand Oulhadj Bouira (Algeria), m.kerrouche@univ-bouira.dz

1. مقدمة

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في ذلك الوقت. وتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع حيث اصطلح على الإنسان في الأدبيات الإدارية بالموارد البشرية. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية لهذا المورد القابل للنماء والتطور، حيث تم اعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

أصبحت المعرفة بصفة عامة المصدر الحقيقي لهيمنة المؤسسة على منافسيها. في الوقت الذي عرف التسويق أهمية كبيرة لدى كبرى المؤسسات واعتبرت أي مؤشرات ذات علاقة به من أهم مطالب المؤسسات الطامحة للنجاح فالمعرفة التسويقية لها دور محوري في تحقيق التكامل بين مصادر المعرفة لدى المؤسسة كما أنها تساهم في تنظيمها وتنميتها.

فقد اكتشفت الإدارة الأهمية البالغة للمعرفة التسويقية في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف لها لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. مما تترتب على ذلك رغبة المؤسسة في اتباع أسلوب حديث في التعامل مع العنصر البشري بهدف إنمائه وزيادة قدراته ومهاراته عرف في السنوات الأخير بالتنمية البشرية لتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى. ما تقدم يقودنا لصياغة إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في: كيف توظف المعرفة التسويقية آليات التنمية البشرية في إسهاماتها بإدارة الموارد البشرية؟

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم المعرفة التسويقية من خلال تعريفها وأهميتها بالإضافة إلى عناصرها، مع تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية والمقصود بتنميتها، بالإضافة إلى التعرف على أهمية المعرفة التسويقية في إدارتها من خلال توظيف آخر ما توصلت له تقنيات التنمية البشرية.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز أحد الروافد الأساسية التي تمكن المؤسسة من تطوير مواردها البشرية، ألا وهي المعرفة التسويقية، والتي أثبتت جدواها في العديد من المؤسسات باعتبارها أحد مداخل تكوين المهارات لدى العاملين والوصول إلى التكامل بين مستويات المؤسسة وبالتالي تحقيق التطوير والنماء.

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في المعرفة التسويقية وإدارة الموارد البشرية.

2. محتوى الدراسة

المحور الأول الإطار النظري للمعرفة التسويقية

أولاً: مفهوم المعرفة التسويقية

تعد المعرفة التسويقية بمثابة رؤية جديدة ظهرت في منتصف القرن الماضي ومثلت نقلة نوعية في توجهات المنظمات من التركيز على الجوانب التشغيلية التي تمارسها المنظمة باتجاه الانسياب لتوجهات السوق وأحكامه انصياعاً لحقيقة واجهتها المنظمات العالمية ممثلة بعدم تطابق حساباتها مع توقعات السوق وبالتالي فشلها في تسويق منتجاتها، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن ممارسات ومعالجات يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها. يمكن التعبير عن المعرفة التسويقية من خلال الإشارة إلى المهارة التسويقية والتي يصطلح عليها بالمعرفة الفنية، والتي تعني التنبؤ التخطيط، التحليل، الإبداع، التحفيز، الاتصال والتطبيق، والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة على استخدام هذه المهارات في العمل التسويقي، فضلاً عن إمكانية توثيق هذه المهارات ومناقشتها إلى الآخرين، وهنا يجب التمييز بين نوعين من المعرفة التسويقية وهما: (البكري، 2004، صفحة 7)

1- **المعرفة الواضحة:** وهي التي يمكن إيصالها أو إبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمجة ومن خلال العمليات التعليمية التقليدية.

2- **المعرفة الضمنية:** وهي الأكثر صعوبة في الاستقرار والثبات كمهارات أو ممارسات لدى الأفراد أو مجموعات العمل لكي يمكن إظهارها كأداة في المهام المعطاة لهم، فهي تمثل الخبرة الفردية لقواعد التفكير المنظم والحدس على الحكم، وبذات الوقت لا يمكن ترميزها وإيصالها إلى الآخرين في الغالب.

كما أنها: "تمثل أساساً مهماً للانضباط في العمل التسويقي، وركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة المستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة"، كما تعرف بأنها: "مجموعة من الأفكار والأحكام والانطباعات والصور الذهنية المترسخة لدى إدارة المنظمة تجاه متغيرات السوق والزبائن الحاليين والمحتملين" (فيصل و ناجي عبد الستار ، 2011، صفحة 5)

وتأسيساً على ما تقدم تعد المعرفة التسويقية مجموعة من البيانات والمعلومات التسويقية يتم الحصول عليها من السوق، حيث إن تطبيق منهج المعرفة التسويقية في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، وتدفعها باتجاه الابتكار والتطوير والتوصل إلى منتجات، تقنيات، عميات وأساليب جديدة، وقد أشار كوتلر إلى أن الحصول على المعرفة التسويقية يتطلب دراسة ثلاثة عناصر أساسية: المعرفة بالزبائن، المعرفة بالمنافسين، والبحث وتطوير السوق.

ثانياً: أهمية المعرفة التسويقية

أشار عدد من الباحثين إلى أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة لمنظمات الأعمال، والتي تكمن في الجوانب الآتية: (النقشبندى، 2015، صفحة 3)

- تؤدي دوراً مهماً في عملية إبداع السوق من خلال الحوار المتواصل بين المعرفة الصريحة والضمنية.
- زيادة قدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة لحل مشاكل التسويق.
- تساعد المنظمة على معرفة الزبائن الحاليين بشكل أفضل، وأن تعمل بشكل أدق للوصول إلى المرتقبين.
- التشجيع على البحث عن المنتجات المتفوقة بهدف جذب المزيد من الزبائن الجدد والحد من فقدان الحاليين.
- تكون واحدة من الخطوات المسبقة التي تؤدي إلى المزيد من الإبداع.

ثالثاً: عناصر المعرفة التسويقية

1- المعرفة بالربائن

قد يبدو عالم الأعمال الآن خاليا من أي محور، يمكن نقل عمليات التصنيع إلى دول مختلفة أو نشرها عبر دول متعددة. يمكن للمعلومات أن ترسل من أي مكان إلى أي مكان. ومنه المحور الفعلي الذي يدور حوله هذا العالم يمكن أن يكون الزبون، حيث يعتبر الزبون سواء أكان تاجر أو مستهلك نهائيا، مركز الثقل الذي تنظم حوله سلسلة التوريد. والطريق عبر هذا العالم تبدأ بحاجة للزبون وتنتهي بحل للزبون. (فنج، فنج، و ويند، 2009، صفحة 189)

2- المعرفة بالمنافسين

تلجأ المؤسسات إلى تحليل البيانات التنافسية والمتغيرات السائدة فيها ليس لتحديد الفرص القائمة والمحتملة فحسب، وإنما التحليل كذلك للوقوف على مجموعة الجوانب المعرفية المتعلقة بالمنافسين. وفي هذا الاتجاه يمكننا أن نحدد مجموعة العناصر التي يجب أن تقوم المنظمة بتحليلها والمتعلقة بالمنافسين، وهي: (أهداف المنافسين، افتراضاتهم، استراتيجياتهم، ومواردهم وقدراتهم).

المحور الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتنمية البشرية

أولا: إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يتباين الكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات، فهناك من يستخدم (إدارة الأفراد) (أبو شيخة، 2000، صفحة 17). ويعرفها بكونها: تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة. كما تعرف على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم مع المؤسسة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين، وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.

في المقابل يذهب فريق آخر إلى تعريفها بأنها: الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل. يتبين مما تقدم أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والحفاظ عليها وتطويرها من خلال العناصر التالية: تخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف ملائم لها وتدريب دقيق ومتابعة مستمرة وتطوير لتحقيق المواءمة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل المؤسسات، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على طبيعة العملية التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية، وطريقة استغلالها، فالأهداف تقدم غايات فهي تؤثر في فعالية الموارد البشرية ويجب أن تكون مهيأة، لمساعدة المسيرين في تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة والأهداف معا. ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

2-1 أهداف تنظيمية: هذه الأهداف تتعلق بالوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية ويمكن حصرها فيما يلي: (أحمد سيد، إدارة

المورد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، 2008، صفحة 21)

2-1-1 تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد: تساعد إدارة الموارد البشرية في ذلك من خلال تقديم المشورة والدعم بشأن

المجالات الخاصة بالقوى البشرية، بالإضافة إلى التأكد من فعالية توجهات وقرارات الإدارة العليا بشأن اليد العاملة، وذلك

من خلال غرس ثقافة تساعد على استخدام أفضل قدراتهم بما يحقق مصالحهم وأهدافهم، وذلك بقيام الإدارة بالتخطيط المسبق للعنصر البشري من تخصصات وقدرات معينة واحتياجات المؤسسة.

2-1-2 **المحافظة على مكانة المؤسسة:** يتعلق هذا الهدف بالمحافظة على بقاء المؤسسة قوية في وجه التحديات والضغوطات الداخلية والخارجية، خاصة في ظل المنافسة القوية على الفرص المتاحة التي تحتم عليها الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، والذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات الشريفة عالية المهارة، إذ يحتم على إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تغيير الظروف التي تساهم في استقرار المنظمة، وذلك بوضع السياسات والجراءات والبرامج التي تجعل منها ذات مكانة مميزة في البيئة التي تنشط بها.

2-2 رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين:

تتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوية للأفراد حتى تضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة ولأجل ذلك توجد عدة عوامل تعمل مجتمعة على تنمية هذه الروح المعنوية التي تعطي لها إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة ويجب توفيرها، إذ لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائما موضع تقدير من قبل الإدارة، بالإضافة إلى وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل عامل في عمله، وجوب تحرر العامل من القلق، و مما يساعده على ذلك شعوره بالأطمئنان في الاحتفاظ بوظيفته، كما يجب أن يشغل العامل بالهبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحس بعدالته. (برسر، 1997)

3-2 الأهداف الاستراتيجية:

تقوم المؤسسة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بتحديد ما ستقدمه في الأسواق، يحتم عليها مستوى عال من الجودة والخدمة وتعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها، والذي يستمد منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتمثل فيما يلي: (لعربي و العقبي، 2016، صفحة 271)

- تمكين المنظمة من جذب واختيار عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الأفراد العاملين والإدارة المسؤولة عنهم
- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص

ثانيا: التنمية البشرية

أخذ مفهوم التنمية البشرية مساحة واسعة من النقاش والاهتمام بداية من سنة 1990 تاريخ صدور أول تقرير للتنمية البشرية للعالم وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومع مرور الوقت اتضحت أكثر طبيعة تشابهه مع المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، أهمها مفهوم التنمية المستدامة، حيث أن هذين المفهومين وبعد اندماجهما شكلا معا مفهوما أكثر شمولية لموضوع التنمية وهو مفهوم التنمية البشرية المستدامة.

1- تعريف التنمية البشرية

بدأ النظر إلى الإنسان بصفته موردا هاما من الموارد الاقتصادية، حيث أن تراكم رأس المال البشري مثله مثل الرأس المال المادي يعتبر القوة المحركة للنمو الاقتصادي، ومع مطلع التسعينات بدأ مصطلح التنمية البشرية يتردد كثيرا في الأدبيات الاقتصادية،

وظهرت اجتهادات ومحاولات شتى لتعريفه بناءً على التطور الذي حصل في النظرية الاقتصادية والذي جعل الإنسان الغاية الأساسية للنشاط الاقتصادي والحرك الأساسي له، وفي هذا السياق قدمت عدة تعاريف للتنمية البشرية منها:

يرى (PAULSTREETEN) أن مفهوم التنمية البشرية: هو تحسين الظروف البشرية وتوسيع خيارات الناس، والنظر إلى الكائنات البشرية كغايات بحد ذاتها، ووسائل إنتاج أيضا. كما أن التنمية البشرية حسب برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD): هي عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، من حيث المبدأ إذ أن هذه الخيارات تتغير باستمرار، أما من الناحية العملية فقد تبين أن جميع مستويات التنمية تركز على الخيارات الإنسانية الثلاث وهي: أن يحيى الناس حياة طويلة خالية من العلل والأمراض، أن يكتسبوا المعرفة، أن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريم. وهناك خيارات أخرى من بينها الحرية السياسية، ضمان حقوق الإنسان واحترام الإنسان لذاته. (قوي، 2004، صفحة 2) أما مكتب العمل العربي فيرى أن هذا المفهوم أصبح يتضمن التركيز على أنماط التفكير والسلوك ونوعية التعليم والتدريب وكيفية مشاركة الجماهير في اتخاذ القرار والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب وطرق وأساليب العمل والتأج، أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مصيرهم وقدراتهم. (الدليمي، صفحة 159)

مما سبق يتضح جليا أن مصطلح التنمية البشرية عرف عدة تطورات منذ ولادته، إلا أن لبه ومضمونه الأصلي بقي نفسه حيث انه ينظر إلى الإنسان كغاية ووسيلة التنمية، أي أن الإنسان هو مصدر التنمية وذلك من خلال الاهتمام به بتوفير متطلبات حياة كريمة من تعليم وصحة وتغذية وترفيه.

2- العلاقة بين التنمية البشرية والانسان:

يعتبر الانسان محو التنمية البشرية حيث تهدف إلى رفع مستوى الحياة إلى الحد اللائق بالإنسان من حيث هو عضو فاعل في المجتمع، أما تحقيق هذا الأمر فيكون من خلال الآتي: توفير فرص التشغيل وكسب الدخول، تنمية القدرات التعليمية، السلامة الصحية، توفير سياسة حماية اجتماعية لاسيما للفئات الاجتماعية الواقعة على الدرجات الدنيا والوسطى من سلم الدخل. ويؤكد المهتمون بهذا الحقل أن التنمية البشرية تعتبر الإنسان جزءا لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية (طبارة، 1987)، لذلك لا نبالغ إذا تبينا مقولة (إنسية) التنمية البشرية لكونها تتجه في المقام الأول نحو الإنسان وتنميته جسديا ونفسيا وعمليا، وزيادة خبراته وتأهيله تأهيلا مناسباً، مع إشباع حاجياته الصحية والتعليمية وصيانة حقوقه المدنية. ولعلّ المعادلة التي تكشف عن العلاقة الجدلية بين التنمية البشرية والإنسان، هو أن مسؤولية التنمية لا تلقى على عاتق الدولة فحسب، بل هي مسؤولية الإنسان نفسه، شريطة أن تؤمن له الدولة وسائل التنمية فبواسطة الموارد الاقتصادية يستطيع بعقله وأفكاره أن يطور ويستخدم هذه الموارد بمهارة وكفاءة، كما يمكنه أن يبتكر ويزيد في كميات الإنتاج ويبدع التكنولوجيا الحديثة بمهاراته الذهنية. (شلي، 1994، صفحة 537)

ومن الواضح أن التركيز على الإنسان كوسيلة وغاية في التنمية البشرية، يعني منح صفة الديمومة والاستمرارية لها، لأن الإنسان هو عنصر الحاضر كما هو عنصر المستقبل، ولا يمكن للإنسان الراهن أن يحتكر ثمار التنمية لنفسه دون أن يورثها للإنسان المستقبل؛ لذلك نعت التنمية البشرية بأنها إنسانية من جهة، وأخلاقية من جهة أخرى، فبقدر ما هي قضية تنمية أخلاقية، بقدر ما تصوغ الحاضر كما تصوغ مستقبل الأجيال القادمة. (الدعمة، 2002، صفحة 16)

المحور الثالث: الموارد البشرية وفق منظور إداري حديث

أولا: مكانة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة

إن فاعلية أي مؤسسة تقاس بفاعلية إدارتها: الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج، المالية والبحوث والتطوير، التي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه، وتمثل أي مؤسسة نظاماً منفتحاً على بيئته المحيطة، يأخذ منها ويعطيها، يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي كما تضم أموالاً وآلات، سلع وخدمات، فهي تضم بشراً يتفاعلون حسب مستوياتهم من جهة، وبأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى، وبالتالي فإن ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية. (أحمد سيد، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، 2000) وأن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الاستراتيجية، المعلومات) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية حيث يرى العديد من الكتاب في استراتيجية الأعمال مثل Porter و Prahalad و Hamel أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال العاملين بها، وأن الفارق بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة، وبالتالي فإن وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع استراتيجيات للموارد البشرية التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز. (ماضي و برج، 2012، صفحة 6)

ثانياً: انعكاسات الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية:

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي: (كورتل، 2012، صفحة 18)

- 1- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تعامل مع أهم موارد المنظمة وتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
 - 2- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف حسب احتياجات المؤسسة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
 - 3- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل
 - 4- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية
 - 5- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومتقطعة وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى
 - 6- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية
 - 7- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم
- والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل

المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثا: تطور إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات

تشير الكتابات إلى أن المؤسسات تسعى لتحقيق مشاركة أكثر فعالية من جانب العاملين فيها بغرض تحسين تنافسيتها، وهذه المشاركة تتطلب ظروف عمل أفضل تتطلب التنمية والتدريب، وخصوصا طريقة جديدة للتفكير في الأفراد داخل المنظمة باختصار، المنظمات بحاجة إلى إعادة التفكير حول مواردها البشرية وإلى تنمية كفاءاتهم. (راوية ، 2002، صفحة 262) والملاحظ لبيئة الأعمال، يرى بوضوح أن إدارة الموارد البشرية قد تطورت مع تعقد البيئة وقد أصبحت هناك أربع نماذج أساسية في تسيير الموارد البشرية وهذه النماذج يجب النظر إليها على أنها مكملات لبعضها وهي انعكاس للانفعالات التي سادت كل مرحلة من المراحل التي مرت بها المؤسسة، انطلاقا من هذا فإن تسيير الموارد البشرية لا ينظر إليها نظرة تاريخية فقط بل نظرة وظيفية أيضا، وهذه النماذج يمكن أن تتواجد إلى جانب بعضها البعض في نفس المؤسسة، فالنموذج الأول يستند إلى مبادئ "التيلورية" فهو يقوم على التنبؤ والكفاءة والأفراد ما هم إلا عوامل إنتاج يجب تقليص تكاليفهم، مكانة الفرد في المؤسسة تعتمد على التقسيم الأفقي والرأسي للعمل، فهذه الرؤية الرقابة تلعب دورا أساسيا في تحقيق كفاءة المنظمة والأفراد إذن يمكن استبدالهم، أما النموذج الثاني يقوم على مبادئ حركة العلاقات الإنسانية في ظل هذا النموذج يعتبر الأفراد بالمؤسسة موردا يختلف عن باقي الموارد الأخرى، حيث أن الكفاءة لا يمكن التعامل معها بصورة منفصلة عن الموارد البشرية إذ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد فمن المهم جدا أن نحقق التوافق على مستوى المؤسسة بين الحاجات التقنية والحاجات النفسية للموارد البشرية. و الاعتراف بهذا المنطق أدى إلى تطور التسيير الإداري البسيط للأفراد وإثرائه بوظائف الاتصال، التنمية والتدريب والعلاقات الاجتماعية، في حين أن النموذج الثالث يقود إلى تسيير أكثر حداثة لتسيير الموارد البشرية، الأفراد يشكلون موارد المؤسسة ويجب إعطاء المكانة المركزية لهذا المورد في المنظمة فإلى جانب الحاجة إلى العدالة والكفاءة تضاف الفعالية فالأجبر يجب أن يدرك مساهمته في عمل المؤسسة وتطورها، وتسيير الموارد البشرية يجب أن يمكن من استخدام القوة الإبداعية لكل أحير وبالتالي فإن الأجراء يؤدون دورا مهما في نمو المؤسسة في إطار البيئة التي تتواجد بها. النموذج الرابع يتضمن ضرورة فهم سلوك المتعاملين في المؤسسة حيث أن تسيير الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالكفاءة والعدالة والفعالية يجب أن تؤخذ الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها أيضا بالحسبان فالهدف يتمثل في تحقيق نوع من التوحيد بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، والتعاون أصبح عنصر أساسي.

المحور الرابع: مساهمة المعرفة التسويقية في تأطير وتطوير الموارد البشرية

أولاً: تنمية الموارد البشرية كأبرز ملامح اقتصاد المعرفة

بناءً على التغيرات التي حدثت في هذا القرن في الأنشطة الاقتصادية والمتصلة باقتصاد المعرفة أدت إلى حدوث تغيرات كبيرة في نماذج التوظيف كذلك ظهور الحاجة إلى نماذج جديدة من المهارات المطلوبة. إن الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة تقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماما كما حدث عندما كانت الشعوب في الماضي تتصارع على الأرض، لأنها كانت أصلا من أصول الانتاج، وكنيجة منطقية لهذا التوجه الجديد سوف تبدأ الأصول المادية بفقدان قيمتها كأصول مضمونة، بينما يصبح رأس المال البشري ذا قيمة ربحية، مما يدفع المؤسسات للنظر للعمالمة من منظور جديد، ففي ظل اقتصاد المعرفة يكون العاملون هم الشركة والنتائج هي المعرفة.

1- عمالة المعرفة:

يشير (دركار) إلى أن مصطلح المعرفة لم يكن معروفا منذ أربعين سنة، وكان أول استخدام له عام 1959 في كتابه، وأكد فيه على ظهور ما يسمى بعمالة المعرفة، وأن إحلال عمالة المعرفة محل عمالة الصناعة لا يمكن أن يتم بنفس الطريقة التي تم بها إحلال عمالة الصناعة محل عمالة الزراعة، ففي حالة عمالة المعرفة هناك حاجة إلى تغير الاتجاهات والقيم والمتعقدات. (الشيبي، 2007، صفحة 77)

ويشير الكاتب إلى التعاريف الآتية: عمالة المعرفة هي التي تعمل بعمل المعرفة الذي يتصف بأنه نشاط إبداعي منظم يتم أدائه من أجل زيادة مخزون المعرفة للأفراد والمجتمع، واستخدام هذه المعرفة في التطبيقات الجديدة، فعمل المعرفة يتضمن البحث الرئيسي وتطبيقات الأبحاث وتنمية وتطوير الخبرات التي تؤدي إلى اكتشاف منتجات أو عمليات جديدة.

2- تصنيف عمالة المعرفة داخل المنظمة:

لتحديد نوعية العمالة داخل المؤسسة يمكن الاستعانة بما قدمه (فريكس في. بي) من خلال العلاقة والربط بين القدرات المهنية والقدرات التنظيمية، فتوصل إلى أربعة أنواع من العمالة تعمل داخل منظمة المعرفة، يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي

الجدول (1): الأنواع المختلفة للعمالة داخل المنظمة

القادة	عمالة المعرفة المحترفون
المديرون	المعاونون

المصدر: أشرف عبد الرحمان الشيم، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، جامعة الأزهر، مصر، 2007، ص 77.

يتضح من الجدول أن هناك أربعة أنواع من العمالة تعمل داخل منظمة المعرفة، وذلك عند إيجاد علاقة بين القدرات المهنية والتنظيمية، ويمكن شرح هذه الأنواع كما يلي: (الداوي و دوخي مقدم، 2011، صفحة 21)

1-2 عمالة المعرفة المحترفون: وهم أصحاب القدرات المهنية المرتفعة والقدرات التنظيمية المنخفضة، فهم أكثر العمالة مهارة مهنية أو حرفية، هم الخبراء الذين يعملون كمحرك لتوليد الدخل.

2-2 المديرون: هم أصحاب القدرات التنظيمية المرتفعة، والقدرات المهنية المنخفضة، فلديهم الإدراك والقدرة على إدارة وتنظيم العمل من خلال الآخرين.

3-2 معاونون: دورهم الأساسي مساعدة عمالة المعرفة والمديرين، فليس لديهم أي مؤهلات احترافية أو تنظيمية تعطيتهم مكانة متميزة داخل منظمة المعرفة

4-2 القادة: وهو أصحاب القدرات المهنية والتنظيمية المرتفعة، لذلك فهم من يرغب الآخرون باتباعهم، وبشكل غير رسمي هم الذين يعينونهم أو يوظفونهم، ومن ثم فإن القيادة هي التي تحدد أين يجب أن تذهب المنظمة.

ثانيا: دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

يظهر دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية من خلال النقاط الآتية: (حمدي، 2014، صفحة 297)

1- التحول نحو عمال المعرفة

أكد (بيتر دررك) بأن لإدارة المعرفة دوراً كبيراً في هيكل منظمات المستقبل، حيث سماها المنظمات المبنية على المعرفة (Knowledgebase-Organizations) هذه الأخيرة تتألف من موظفين أغلبهم من فئة عمال المعرفة (Knowledge-workers) وأشار إلى أن المعرفة سوف تكون متاحة لجميع الموظفين عكس ما كانت عليه في القرن العشرين، حيث كانت المعرفة مركزة في الإدارة العليا فقط، وبالتالي يمكن القول بأن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في تنمية الكفاءات خاصة في الجزء المتعلق بالمعرفة والمهارة.

2- توفير الجو المناسب للعمل:

تعتبر الدوافع عنصراً هاماً فيما يتعلق بتحفيز الكفاءات، كما طبيعة الإنسان هي التعايش والعمل مع الآخرين عوض العمل الفردي، تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الأفراد وبذلك تعزز من العمل الجماعي وتبادل المعارف التنظيمية بينهم، ومن شأن هذا أن يزيد من دافعية العمل لدى الأفراد، وإدارة المعرفة دوراً آخر يحرك دافعية الأفراد نحو العمل؛ حيث يتمثل ذلك في إحساس هؤلاء بأن المعلومات والمعارف يسهل الحصول عليها في أي وقت مهما كان نوعها؛ وتثبت بعض الدراسات أن عمل الفرد في محيط يسود فيه الغموض والصعوبة في الحصول على المعرفة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض دافعيته نحو العمل بصورة مرضية.

3- نشر ثقافة الابتكار والإبداع:

تعتبر عملية توليد المعرفة من بين أهم العمليات التي تضطلع بها إدارة المعرفة، وبما أن الابتكار والإبداع يعتبران سمتان من سمات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، يمكن القول بأن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في عمليتي الابتكار والإبداع، فقد ينظر البعض إلى أن الابتكار هو عبارة أحد نواتج إدارة المعرفة الفعالة، وينظر آخرون إلى أنه أساس داعم في إدارة المعرفة، ويعتبر كلا الرأيان على صواب، لأن أي منظمة مبنية على المعرفة تركز فعلاً على أنشطة البحث والتطوير في سبيل الحصول على ابتكارات وإبداعات. ثالثاً: تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً كبيرة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي: (كورتل، 2012، الصفحات 19-20)

1- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، والموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية مثل المديرين وخبراء العلاقات الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محلي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشؤون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

2- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاحة لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة. وتضم تلك المصادر العملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشؤون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين. هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم معتقدات، وتقنيات لا تتوفر

للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية والا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها الابتكارات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

3- اكتساب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها. - إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة والتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة، فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي:

1-3 أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو "المعرفة" التي تتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات أساس تفعيلها. ونتيجة للاكتشافات السابقة، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي:

2-3 أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وادماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.

3-3 أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميّزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى

3. الخلاصة :

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم أصول المؤسسة، ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية فقد تتمثل هذه الأخيرة في تقديم منتجات متميزة، أو في الحياة على تكنولوجيا متطورة غير أن الموارد البشرية لها الدور في تعظيم تلك الميزات. ولذلك فإن المؤسسات الناجحة مستقبلاً هي تلك التي ستحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم، من خلال توظيف آليات التنمية البشرية أي تلك التي ستطور وتبنى مداخل جديدة لتنمية الأفراد وتزويدهم بالمعرفة عموماً

والمعرفة التسويقية بشكل خاص، وهذا ما يفرض الاهتمام أكثر بالمعارف المتخصصة، المهارات والقدرات أو بتعبير آخر الكفاءات التي تساعد الأفراد على النمو في تخصصاتهم، وضرورة إتاحة الفرصة لهؤلاء حتى يستخدموا استعداداتهم الكامنة، من خلال التحفيز الدائم.

المراجع

- إبراهيم الدعمة. (2002). *التنمية البشرية والنمو الاقتصادي*. بيروت، لبنان: دار الفكر.
- أبو القاسم حمدي. (2014). دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، الصفحات 286-300.
- أحمد لعربي، و الازهر العقبي . (2016). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء اخلاقيات المهنة، دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار. *مجلة الحقيقة*، الصفحات 259-284.
- إسماعيل شلبي. (1994). *خصائص التنمية الاقتصادية في الإسلام وعوامل قيامها*. منشورات الجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية.
- أشرف عبد الرحمان الشيمي. (2007). *إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة*. مصر: جامعة الأزهر.
- (بلا تاريخ). *التقرير الاستراتيجي الإفريقي*. القاهرة: معهد البحوث و الدراسات الإفريقية.
- الشيخ الداوي ، و يمينة دوخي مقدم . (2011). *اقتصاد المعرفة و أثره على التنمية البشرية*. دراسات العدد الاقتصادي، الصفحات 9-25.
- بلقاسم ماضي ، و حنان برجم. (2012). *تحديات ادارة الموارد البشرية الفندقية في إطار العولمة*. المؤتمر العلمي الدولي: *عولمة الادارة في عصر المعرفة*. طرابلس، لبنان: جامعة الجنان.
- بوحنية قوي. (2004). *نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية*. ملتقى دولي حول التنمية البشرية. ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- ثامر ياسر البكري. (2004). *إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون*. المؤتمر العلمي الدولي الرابع. الأردن: كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- حسن راوية . (2002). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- رياض طبارة. (1987). *تنمية الموارد البشرية وأبعادها السكنية في الوطن العربي*. ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي. الكويت: دار الرازي.

- غسان فيصل، و محمود ناجي عبد الستار . (2011). المعرفة التسويقية و دورها في تعزيز الاداء التسويقي، دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصناعية في محافظة صلاح الدين. جامعة تكريت.
- فارس محمد فؤاد النقشبندى. (2015). تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك. مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، الصفحات 99-126.
- فريد كورتل. (2012). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الاشارة لحالة البلدان العربية. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الادارة في عصر المعرفة. طرابلس، لبنان: جامعة الجنان.
- فيكتور فنغ، ويليام فنغ، و يورام جييري ويند. (2009). المنافسة المفتوحة ، بناء مؤسسات في عالم بلا حدود. بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- قاسم محمد عبد الدليمي. (بلا تاريخ). الديمقراطية والتنمية المستدامة في الوطن العربي، المائدة المستديرة.
- كمال بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع محمد.
- مصطفى أحمد سيد . (2008). إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين. القاهرة: دار الكتب.
- مصطفى أحمد سيد. (2000). تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي. مصر: دار الكتب.
- نادر أحمد أبو شيخة. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.