

حوكمة الموارد البشرية مدخل رئيسي للتنمية المستدامة

ناصر جبر شمسان الرمزي النعيمي

طالب بسلك الدكتوراه بجامعة محمد الخامس

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسية - الرباط

المملكة المغربية

الملخص:

لا شك أن تنوع الاقتصاد والبحث عن بدائل لعوائد النفط، أصبح ضرورة ملحة من عدة نواح، أو لها عدم استقرار سوق النفط؛ وتحكم الدول الكبرى فيه؛ ظهور بدائل الطاقة المتجدددة تقلل فرص الاعتماد على النفط ومشتقاته؛ عدم قدرة سوق النفط استيعاب جميع اليد العاملة. وبالتالي، فإن البدائل ستسهم في خلق فرص عمل جديدة، وفي تحقيق النمو الكلي والتنمية المستدامة خاصة إذا ما أحسن التخطيط لتلك الفرص وعرضها، وإذا كانت تعتمد فعلا على القدرات التنافسية، وعلى رأسها الاهتمام بحوكمة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، التنوع الاقتصادي، بدائل عوائد النفط، التنمية المستدامة، الاقتصاد الريعي والتحول الاقتصادي

ABSTRACT

There is no doubt that economic diversification and the search for alternatives to oil revenues have become an urgent necessity for several reasons. Firstly, the oil market is unstable and controlled by major powers. Secondly, the emergence of renewable energy alternatives reduces dependence on oil and its derivatives. Thirdly, the oil market cannot absorb the entire workforce. Therefore, these alternatives will contribute to creating new job opportunities and achieving overall growth and sustainable development, especially if these opportunities are well-planned and presented, and if they are truly based on competitive advantages, foremost among them being a focus on human resource governance.

مقدمة:

باتت الأهمية التي تتحلها الموارد البشرية بادية للعيان، من خلال مساحتها في خلق الثروة وتجويد العمل الإداري فالمؤسسات العامة والإدارات العمومية تدرك أن نجاحها في تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل يعتمد بشكل رئيسي على مواردها البشرية، ذلك لأن الموارد البشرية هي المعنية بتنفيذ الخطط وترجمتها إلى ممارسات، وهي المعنية بتقديم الخدمات، والحصول على رضى المستفيدين. فالموارد البشرية هي أهم الموارد، وبالتالي على المنظمات أن تستثمر في مواردها البشرية(1).

ولذلك، أصبحت تسخير الموارد البشرية من الوظائف الإدارية الهامة في مختلف الإدارات والمؤسسات العامة، حيث إنها تركز على العنصر البشري، ويعتبر الأشخاص هم المورد الأكثر قيمة، وله التأثير الأكبر على الإنتاجية والأداء وجودة الخدمة. في نفس الوقت، يعتبر تسخير الموارد البشرية ركيزة مهمة فيها، وذلك لأن تسخير الموارد البشرية يساهم في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتعزيز دورها في تحسين الأداء، ومواجهة التحديات المختلفة(2).

كل ذلك مرد إلى أن تسخير الموارد البشرية يعني بشكل مباشر برعاية وتسخير شؤون العنصر البشري، وبما يعزز كفاءة الأداء، وتحسين قدرات المؤسسات على النجاح، ومواجهة المنافسة، ذلك لأن نجاحها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة الموارد البشرية. ولذلك اهتم علماء التسخير بتطوير كل ما يتعلق بالعنصر البشري من سياسات وإجراءات ونظم ومارسات (3).

في الوقت الذي يتعاظم به الاهتمام بتسخير وتدعيم الموارد البشرية، فإن هناك اهتمام متزايد بقضايا ذات صلة بحكومة الموارد البشرية، حيث يتطلب نظام الحكومة أن يلعب تسخير الموارد البشرية دوراً وظيفياً فعالاً بين العديد من وظائف التسخير الأخرى، وكلها تعمل على تحقيق الأهداف والمسؤوليات الأساسية للمنظمة تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع. ونظراً لأن تسخير الموارد البشرية يشتمل على موظفين أكثر تنوعاً، خاصة في المنظمات التي تضم موظفين من جنسيات مختلفة، فإن الأدوار المطلوبة من تسخير الموارد البشرية أصبحت أكثر تعقيداً، خصوصاً وأنه يجب أن تتعامل مع أصحاب مصلحة متعددين، مثل مجلس الإدارة والمساهمين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. ومن خلال تطبيق ركائز فلسفة حوكمة الموارد البشرية، فإن الأمر يتطلب معاملة الجميع بطريقة متسقة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تعزيز هذه الركائز وضمان انتشارها في جميع أنحاء المنظمة (4).

يتم التعبير عن مفهوم حوكمة الموارد البشرية على أنه القدرة على تسخير الأنشطة بطريقة تتفق مع الأهداف والغايات العامة للمنظمة، ويشمل ذلك وضع السياسات والإجراءات والمعايير لأنشطة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مراقبة وتقدير مدى فعاليتها وفعاليتها. كما يشمل ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها. ويشمل أيضاً تطوير استراتيجيات لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم، بالإضافة إلى تنفيذ برامج التوعيـضات والمزايا الفعالة (5).

1. الشهري، فاطمة (2020). واقع تحيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية. العدد 33 . ص. 122-136.
2. بنوطى، سعاد (2014). تسخير الموارد البشرية-تسخير الأفراد. دار وائل لطباعة والنشر والتوزيع، عمان. ص 21
3. مطاوع، إبراهيم (2012). التنمية البشرية بالتعليم والتعلم في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر. في الوطن العربي. ص 45
4. إبراهيم، أحمد (2019). غوذج مقترن لحكومة الموارد البشرية في المنظمات العربية. المجلة العربية للتسخير. المجلد 12. ص 21
5. Boris, K. & Jens, R. (2018). Governance as a Part of the Corporate Governance Concept. P.3

ومن هنا فقد تزايد الاهتمام على المستويين العلمي والعملي بدراسة وتطبيق حوكمة الموارد البشرية، بل ونجد أيضاً أن المنظمة الدولية للتقويس قامت بإصدار مواصفة كاملة خاصة بـ حوكمة الموارد البشرية، في عام 2016 م برقم 30408 والتي تُعرف حوكمة الموارد البشرية على أنها نظام يتم من خلاله توجيه المنظمة والسيطرة عليها، مع مراعاة أصحاب المصلحة في المنظمة وكذلك العوامل البشرية والاجتماعية، على أعلى مستوى من مستويات صنع القرار (1).

مشكلة البحث:

إلى أي حد تساهم حوكمة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة؟

خطة البحث:

المحور الأول: حوكمة الموارد البشرية في ظل التنويع الاقتصادي

المحور الثاني: دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة

المحور الأول: حوكمة الموارد البشرية في ظل التنويع الاقتصادي

يذهب العديد من الباحثون في شؤون الشرق الأوسط والخليج العربي، إلى أن هذه المنطقة ليست كغيرها، ليس فقط بسبب احتياطيات الطاقة الموجودة فوق أراضيها، بل كذلك من خلال موقعها الجغرافي المتحكم في الطرق البحرية الدولية²، إذ أنه، في الوقت الحاضر، منطقة الشرق الأوسط تقع في مركز الانتباه الدولي (centre of international attention) تؤثر في أسعار النفط نزولاً وهبوطاً، تعرف نزاعات مستمرة، اقتصاد قوي، سياسات متذبذبة، قضايا اقتصادية واجتماعية متباينة، كل ذلك يؤدي إلى عدم استقرار الوضع في كثير من المناطق فيها.

لكن الصدمة التي خلقها تراجع مبيعات النفط في 1980 دفع الكثير من دول المنطقة إلى التفكير في كيفية تخفيض اعتمادها المفرط على النفط وعلى الطاقة غير المتتجدة وذلك من خلال التركيز على الموارد البشرية وتنويعها ضمن قطاعات أخرى³.

وفي هذا الصدد، يؤكد العديد من المهتمين بالشأن السياسي العربي، إلى أن إشكالية نضوب النفط وصعوبة الوصول إلى البديل المناسب القابلة للاستغلال الأمثل، والتي يمكن لها أن تحل بدلاً من النفط بكلف اقتصادية وبيئة واجتماعية مقبولة، ناهيك عن مشكلة إنتاج النفط والطلب الاستهلاكي العالمي عليه، لأن هذه المشكلة لا تكمن فقط في نضوب النفط بل هي تشمل كذلك، خطورة تحقيق التوازن بين الإنتاج والطلب المتتامي عليه في ظل عجز الدول المنتجة تحقيق ذلك التوازن. وغم أهمية بعض البديل المختلفة للنفط ، التي باشرتها هذه الدول باعتبارها بدائل مجده من الناحية الفنية إلا أنها ليست نافعة من الناحية الاقتصادية، فهذه الدول المنتجة للنفط والسيطرة عليه يصعب عليها أن تقبل بتلك البديل مادام لم تظهر لها فائدتها الاقتصادية أيضاً.⁴.

1. Saliba, C. (2014), HR Governance The real Gatekeeper, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon. P 23

² عبد العظيم محمود حنفي: الشرق الأوسط: صراعات ومصالح، دار الكتب، 2014، ص 3

³ Pawan S. Budhwar, Kamel Mellahi, Managing Human Resources in the Middle-East, Routledge, london and new York, first published 2006, in the preface

⁴ مستقبل الاقتصاد العربي بين النفط والاستثمار، مجموعة مؤلفين، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط 1، 2008، ص 8 وما بعدها

ولاشك أن بناء المشاريع المهمة لترشيد الطاقة وضرورة وجود حلول اجتماعية تقوم على التوعية وتغيير النمط الاستهلاكي (ترشيد الاستهلاك). فالحلول السياسية مطلوبة لكن ليست غاية في ذاتها ما لم يتغير الوعي بضرورة الانتقال إلى اقتصاد متعدد الذي ستكون نتيجته تحقيق دول عوائد إضافية من مصادر أخرى غير النفط وتنوع مصادر دخلها، وتعد هذه بحد ذاتها منفعة اقتصادية كبيرة تجعل من مصادر دخل دول الفائض غير مرتبطة بعامل واحد، بل إلى توزيع البيض على أكثر من سلة، كما يقول المثل¹.

إن تنوع الاقتصاد والبحث عن بدائل لعوائد النفط أصبح ضرورة ملحة من عدة نواح، أولها عدم استقرار سوق النفط، وتحكم الدول الكبرى فيه؛ ظهور بدائل الطاقة المتتجدة تقلل فرص الاعتماد على النفط ومشتقاته؛ عدم قدرة سوق النفط استيعاب جميع اليد العاملة. وبالتالي، فإن البدائل ستسهم في خلق فرص عمل جديدة، وفي تحقيق النمو الكلي والتنمية المستدامة خاصة إذا ما أحسن التخطيط لتلك الفرص وعرضها، وإذا كانت تعتمد فعلاً على القدرات التنافسية، وعلى رأسها الاهتمام بالموارد البشرية.

إن المدخل الأساسي لتغيير نمط العيش في دول الخليج العربي، والتقليل من الاعتماد على مداخيل النفط والغاز، والتحول إلى اقتصاد بديل يرتكز على تنوع مصادره، لا يتأتي دون الاهتمام بالكفاءات البشرية، والعمل على بناء رأس مال بشري قوي يواجه تحديات العصر المتزايدة والمتسرعة التي باتت تعتمد أكثر فأكثر على العقل البشري وما يتوجه من أفكار، وما يتبعه من بدائل وحلول، أما الاعتماد على ما تنتجه الطبيعة فيبقى تحصيل حاصل، لا يقدم كثيراً في موازين القوى، بل أكثر من ذلك، يؤثر في كثير من الأحيان على نمو الدول و يجعلها دولاً ريعية، تنتظر العوائد المالية دون بدل جهد يذكر، وهو ما يؤخر عملية النمو، لأن هذا الأخير يعتمد كثيراً ما يتوجه العقل البشري من أفكار يحولها لمشاريع كبرى تفتح آفاقاً غير مسبوقة للدولة والمجتمع.

وغمي عن البيان، في هذا المقام، ما قامت به دول مثل اليابان وكوريا الجنوبية، وسنغافورة... من ثورة علمية تقدمت به خطوات إلى الأمام وصارت من الدول التي لها مكانتها في مصاف الدول المتقدمة، رغم أنها لا تمتلك ما تمتلكه دول الخليج العربي والشرق الأوسط، من مصادر طبيعية (نفط، غاز) بل إنها شمرت على سعادتها واستثمرت في الكفاءات البشرية، وعرفت كيف تستغل المورد البشري في سبيل تحقيق غو غير مسبوق، وحققت بذلك مسيرة تنمية مشهودة، لا تجد بقعة من العالم إلا ومنتجاتها بهذه الدول فيها.

لقد تنبهت العديد من دول الخليج العربي إلى مخاطر الاعتماد فقط على عوائد النفط دوت التحول إلى مصادر بديلة، يكون رابط هذا التحول هو الاعتماد الكلي على مواردها البشرية. فمنذ التسعينيات عندما كان الطلب العالمي لا يزال قوي على الطاقة الإنتاجية العالمية، وكان لا بد من إيقاف الاعتماد بشكل كامل على هذه الطاقة نظراً لتزايد سلبيتها على البيئة والإنسان، حيث بدأ المجتمع المدني العالمي بالضغط على الدول الصناعية من أجل احتواء الانبعاثات واستخدام بدائل أخرى أقل خطراً على البيئة، وهو الأمر الذي أضر بمنظمة الأوبك وبالدول المنتجة وعلى رأسها دول الخليج العربي²، كما أن الدول العظمى بعد أزمة النفط

¹ نفسه.

² David Held ,Kristian Ulrichsen, The Transformation of the Gulf: Politics, Economics and the Global Order, Routledge, first published 2012, p27

في 1970 تنبهت لضرورة عدم الاعتماد الكلي على النفط الخليجي وعدم السماح لمجموعة صغيرة للتحكم في أسواق العالم للطاقة¹.

المحور الثاني: دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة

لقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية وما يزال أهمية كبيرة كحقل معرفي. حيث إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشكل أهمية استراتيجية للمنظمة، وهذا يتطلب بطبيعة الأمر أن توفر الإدارة العليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية، فهذه الإدارة تأخذ في الاعتبار النظرة بعيدة المدى للأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتضطلع القيادات الإدارية بالمسؤولية الكاملة للتأكد من وجود تطابق وتناسق في الاستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية وغايات وأهداف المنظمة وذلك للتأكد من أن استراتيجية الموارد البشرية انبثقت ونشأت من استراتيجية المنظمة. وقد حدد ثلاثة مستويات هي التوافق الخارجي ويتضمن تكامل سياسات إدارة الموارد البشرية استراتيجية المنظمة. وإلى جانب التوافق الداخلي وتتضمن التكامل بين مختلف أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتكامل إدارة الموارد البشرية مع وظيفة المديرين في الصنوف الأمامية. ويهم عنصر الثالث بدور المديري في الصنوف الأمامية وتنطلق الفرضية من مبدأ أن إدارة الموارد البشرية إذا كانت تشكل أهمية استراتيجية للمنظمة ، فلا بد أن تستند إدارتها للمديرين في الصنوف الأمامية الذين ينظرون لهم كعنصر أساسى لتوجيه سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة.²

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية³:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجاهزها.

وهناك عوامل استراتيجية متعددة تؤدي إلى زيادة أهمية الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية، من بين هذه العوامل:

4

✓ اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساس، والدور المهم الذي يمكن أن تؤديه إدارة الأفراد في تنمية الأداء الإنساني للعمل وتطويره؛

¹ E.G. Frankel, Oil and Security: A World beyond Petroleum, Springer 2007, p1

² يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، م.س، ص 40.

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص 12

⁴ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، م.س، ص 41 وما بعدها.

- ✓ ظهور النقابات العمالية أسبغ أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، ففي طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي و مباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفاعل والبناء بين النقابة من جهة، وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى؛
- ✓ إن التنمية المستمرة والتطور المتضاد ورقي الحياة الفكرية أدى إلى زيادةوعي العاملين وثقافتهم، كما أدى إلى تنوع رغباتهم وطموحاتهم للمستقبل، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري لمعرفة طريقة التعامل الجيد معه وطبيعته؛
- ✓ إن تدخل الحكومة في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وأهميتها وخلق جواً جديداً من التفكير في ميادين العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة؛
- ✓ لقد فرض هذا التداخل أعباء جديدة على كاهل إدارة الأفراد تمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة.

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن استنتاج هدف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقه والذي يتجسد فيما يلي¹:

1 - تحقيق الكفاية الإنتاجية efficiency

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات inputs، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا. . .)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي يتيح عنه مخرجات out puts (سلم، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيف تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف ومارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً محفزاً لديه ولاء واتباعاً للعمل وللمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2 - تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي Effectiveness

إن الموظفين هم العمود الفقري للمنظمة، وبالتالي فإن الاحتفاظ بالموظفين أمر مهم في إبقاء المنظمة على المسار الصحيح ومن أجل الحفاظ على أفضل المواهب، يتم تنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تلبية احتياجات الموظفين، بعض النظر عن الشركات العالمية أو الصغيرة.²

بشكل عام، تحافظ المنظمة بموظفيها لفترة محددة لاستخدام مهاراتهم وكفاءاتهم لإكمال مشاريع معينة أو تنفيذ المهام. وبصيغة أخرى، يمكننا فهمها على أنها الاحتفاظ بالموظفين حيث يكون نطاق المهمة غالباً ما يكون أكبر من مهمة بسيطة ويفضل أن يكون وظيفة في الميدان. لذلك يعد الاحتفاظ بالموظفين المرغوبين مفيداً للمؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية لا

¹ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص 24

² Ahlrichs, N.S. Competing for talent. Key recruitment and retention strategies for becoming an employer of choice: Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing. 2000, P143

يمكن استبدالها من قبل المنافسين الآخرين من حيث إنتاج زملاء عمل يتمتعون بأخلاق عالية ورضا سيقدمون خدمة عمالء أفضل وإنتاجية حسنة، مما يؤدي لاحقاً إلى توليد المبيعات، ورضا العمالء، وإدارة سلسة الخلاف وتحسين التعلم التنظيمي¹.

إن الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفؤ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون مستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عمالء المنظمة، أي أن يليي المنتج المخرجات والخدمات المقدمة للزبائن، احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبيون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات وتنوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العمالء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبما أنها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عمالء المنظمة.

نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملاً بعضهما البعض فمن خلالها تتمكن أية كمنظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عمالتها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

خاتمة:

ينطوي نشاط ومارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العامة على العديد من الوظائف والنشاطات، والمهام والواجبات التي يتولى القيام بها مدراء الموارد البشرية من أجل الوقوف عند مسألة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحقيق التنمية في بعدها المستدام. وبشكل مجموعها فرع من فروع المعرفة الإدارية، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، بشكل مجموعها نطاق و المجال عملها داخل المنظمة.

¹ Ali P. Job satisfaction characteristics of higher education faculty by race. Afr. J. Bus. Manage., 4(5), 2009, P.289–300