



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجليلي بونعامة بجميس مليانة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

محاضرات لطلبة السنة أولى ماستر "إدارة محلية"

في مقياس :

محاضرة 2: استراتيجيات وتحديات تنمية الموارد البشرية

استاذة المقياس : رتيمي

السنة الجامعية : 2020 - 2021

## اهداف و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

### ➤ أهداف تنمية الموارد البشرية :

تهدف عملية تنمية الموارد البشرية الى تحديد و تنمية المهارات و الخبرات المطلوبة مستقبلا و وضع الاستراتيجيات الملائمة و يمكن تحديد أهدافها كالآتي :

1. زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات .

2. تمكن الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة ، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم : كالصحة و السكن و الاطعام و توفير المياه الصالحة للشرب و توفير المرافق الصحية و الاجتماعية .

3. ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة .

4. تكريس الحرية السياسية والمشاركة الشعبية ، واحترام حقوق الإنسان والعدل والإنصاف كالمشاركة في النقابات و الانتخابات و غيرها .

5. تنمية الجوانب العلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها .

لتحقيق تنمية الموارد البشرية فذلك يتطلب بتحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية و لتحقيق ذلك هناك اربع مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي و هي : الاداء و الاتجاهات و يهتم كلاهما بالحاضر لتحقيق أهداف العمل الحالية ،

ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي كالمشاركة ، الالتزام ، الصراع الخ أما العنصر الثالث هو التكيف والذي يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما آخر عنصر فهو الهوية الذاتية والتي تعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الاهداف .

الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات فعالية ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة بطريقة سريعة. تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية بالإضافة إلى هذه الأهداف ، نجد أن الجمعية العامة للأمم المتحدة قد حددت ثمانية أهداف أساسية للتنمية الموارد البشرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 الى سنة 2015 وهي :

1. استئصال الجوع والفقر الشديدين أو ذلك من خلال تخفيض نسبة الذين يعيشون بأقل من دولار واحد في اليوم ونسبة سوء التغذية إلى نصف .
2. تحقيق شمولية التعليم الابتدائي ، وذلك بضمان تمكين جميع الأطفال من إكمال التعليم الابتدائي .
3. تعزيز المساواة بين الجنسين ، وذلك من خلال تمكين النساء من العمل .
4. تحسين صحة الأمومة ، وذلك من خلال تخفيض معدل الوفيات إبان الحمل والوضع بمقدار ثلاثة أرباع .
5. مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية وأمراض أخرى ، وقف النهائي لإنتشار فيروس نقص المناعة والبدني .
6. تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية خاصة البلدان الفقيرة .

### ❖ المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية :

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية من قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة ، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية وكذا إستراتيجية ملائمة للإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية المورد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية :

أ- تنظيم وظيفة الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة .

ب- توفير الأفراد ذو خبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاثة مستويات :

**المستوى الاول :** مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها : الفهم الصادق والإقناع التام بالموارد البشرية ، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه ، تهيئة المناخ المناسب للعمل .

**المستوى الثاني :** مستوى الوحدة أو القسم ، هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المدربين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية ، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية .

**المستوى الثالث :** مستوى العمليات : تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية ، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية .

ج - إدارة موارد البشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاص بهم بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العلمية .

د- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة ، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي

المستوى الإداري ، ومستوى العمليات ، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات .

هـ - رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية ، وذلك عن طريق توفير قيم ايجابية عن أمنية المورد البشري للمؤسسة ، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المؤسسة .

و - تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية ، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية البشرية بالمؤسسة .

## ❖ استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية :

وتوجد ثلاثة استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف :

1- الإستراتيجية الأولى (معرفية) : تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل : الكتب ، الأفلام ، برامج التدريب ... الخ ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في إتجاه واحد أو في اتجاهين .

2- الإستراتيجية الثاني (سلوكية): هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار بحيث يتغير السلوك دون تغيير البيئة .

3- الإستراتيجية الثالثة (بيئية) : بفرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري كالتدوير الوظيفي أو بناء الفرق ، وتتم مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح .

- مع ضرورة فعالية تطبيق الخطط و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية : وذلك بتوفير مستوى عالي من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة و الموافقة على تلك الخطط و تحديد التكاليف وكذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم وإدارة الموارد البشرية .

## - الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية :

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات و الخدمات .

ظهرت مفاهيم حديثة منها: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التغيير التكنولوجي و الهيكلي ، الاستثمار الفكري و الاستثمار الرأسمالي و ما صاحب ذلك تأثير على الموارد البشرية . و هذا ما سيتم توضيحه :

### تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة :

أصبحت المعرفة أحد مجالات الصراع العالمي ، بدلا من الصراع على الموارد المادية و المعادن من قبل القوى العظمى ، لذلك فإن التغيير الذي يشهده العالم من عصر الصناعة الى عصر المعرفة ، فالمعرفة هي القوة .

إدارة المعرفة تبني على فكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغالها ما لديها من المعرفة بكل ما تشتمله من تراخيص وبراءات اختراع و معلومات خاصة بالزبائن وغيرهم فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمنظمات كافة فأولا تأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقاءها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير و حل المشكلات و الازمات .

إن إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، خاصة مع شيوع استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية . و عملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين أفراد العاملين في المنظمة ، و بينهم و بين قيادة المنظمة . أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع على الابداع و الابتكار . و بالتالي فإن الموارد البشرية في عصر المعرفة هي أهم أصل من أصول المؤسسات التي تستند إليها لتحقيق التقدم و التطور و التنافس بين المؤسسات .

## تنبية الموارد البشرية في سياق التغيير :

يعيش العالم اليوم موجة تغيير مستمرة، تختلف درجتها وحدتها باختلاف البيئة ومدى تأثيرها وتأثرها، الأمر الذي صار لزاما على مختلف المنظمات أن تسايره وتتداركه. فجوهر عملية التغيير مهما كان نوعه عشوائيا أو مخطط له، استراتيجيا أو وظيفيا، على مستوى المنظمة أو التفاعل بين الفرد والتنظيم، كان يمس نمط العمل الفردي أو العلاقات الشخصية فإنه مرتبط بالدرجة الأولى بسلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون أداة تنفيذ التغيير و تطوير القدرات والمهارات الإنسانية، وحل مشكلتها باستمرار وفقا لمتغيرات المحيط الاقتصادية الفنية أو التقنية والتي تهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية وبالتالي الريادة في السوق.

إن عملية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومدى قناعتها بعملية التغيير واستعدادها، كما أنها في نفس الوقت تؤثر هي الأخرى على تطوير مهارات المورد البشري كجزء من عملية التغيير ذاتها ، فنجاح عملية التغيير لا يعتمد فقط على التصميم والتخطيط وإنما على الإسهام الفعال الجاد والمتقن للموارد البشرية القادرة على إدارة العملية بفعالية ومقدرة.

أن إشراك الموارد البشرية في عملية التغيير ومنحها صلاحيات واسعة لإدارة التغيير والتعامل معه وكذا التواصل مع الموظفين وبيئتهم للتغيير وإطلاق المبادرات الملائمة (تدريب، حوافز، فعاليات اجتماعية)، التي تتيح للعاملين استيعاب المتغيرات والتأقلم مع الأوضاع الجديدة داخل المؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في اتخاذ القرار وإدارة التغيير وكل هذا سوف يكسبها مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي لتجسيد البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ومنه اكتسابها لميزة الشريك الاستراتيجي .

فالعامل في ظل وجود وتشجيع بناء للمسؤولية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار من شأنه أن يزيد من إنجاح عملية التغيير كما أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر

خطوة مهمة نحو عملية التغيير، لذلك لا بد من تعزيز القيادة عن طريق التحلي بصفات قائد التغيير من مسؤوليات ، ومهارات تقاس عن طريق إدارة تقييم الأداء بحيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين داخل وخارج المؤسسة مع وجود فهما وممارسة لماهية تقييم الأداء.

بحيث أن المورد البشري سيلعب دورا محوريا في إنجاح عملية الانتقال من مرحلة سابقة التغيير مرورا بمرحلة حدوث التغيير وصولا إلى المرحلة تالية التغيير. و هنا تجدر الاشارة الى ان تنمية الموارد البشرية تجري في سياق متغير باستمرار نتيجة للضغوط منها : تدويل الاعمال ، المنافسة ، البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية المضطربة ، تدخلات الحكومات و توقعات المستهلكين ، ازدياد معدل التغيير التكنولوجي ، تغيير انماط العمل ، نظم المعلومات الادارية .

### 📌 تنمية الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة :

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات ، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير في المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

- التغيير في أدوار العاملين (الوظائف والمهام، فرق العمل، المساعدين).
- التغيير في أداء العاملين (جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها، المكافآت الخاصة، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والحوافز).
- التغيير في قسم الموارد البشرية (زيادة دور الموارد البشرية، زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، التدريب أصبح لزاما على كل العاملين بالمنظمة، علاقات العمل أصبحت علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها).
- اتخاذ القرارات والإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أصبحت تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها.

كما أن الإستراتيجية أيضا قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة .

### العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية :

إن العولمة نمط سياسي اقتصادي ثقافي لنموذج غربي متطور، خرج بتجربته عن حدود العالم بهدف تحقيق غايات فرضها التطور المعاصر،...، حيث يتطلب التعامل معها بنجاح بناء الذات والارتقاء بها في مجالات المختلفة حتى يكون التعامل معها إيجابيا.

وعليه يمكن القول أن العولمة عموما هي رفع الحواجز بأبعادها الزمانية، المكانية، الثقافية، الاجتماعية وحتى السياسة بين دول العالم، أما من منظور إداري فهي عولمة أسواق المال، السلع، الخدمات، التكنولوجيا والعمالة .

حيث أصبحت المؤسسات في ظل هذا الانفتاح غير المسبوق والمتزايد للأسواق العالمية، تواجه تحديات كبيرة لها تأثيراتها على نشاط المؤسسة وأداءها التنافسي، فأصبحت مطالبة برفع جودة مخرجاتها الموجهة للأسواق العالمية.

فقد أصبحت المؤسسات مجبرة على تنمية مواردها البشرية وإعطائها الصبغة العالمية، لتصل بمخرجاتها إلى الوقوف عند مستوى تحقيق متطلبات العولمة.

فمن أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية إلى زيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، هو تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق، فهو السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية ، إلى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية كون هذه الأخيرة كانت مصممة لملائمة السوق المحلي.

وكاستجابة لتحديات العولمة لا بد على المؤسسات أن تعمل على تنمية مواردها البشرية والرفع من مهاراتهم لتتواءم ومتطلبات العولمة ومن أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها المورد البشري في هذه الحالة هي:

- تدريب المورد البشري بالمؤسسة على لغة الدولة التي يتعاملون مع أفرادها في المؤسسات المتعددة الجنسيات؛ إذ تعد اللغة عاملاً أساسياً في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية.

- اتباع أسلوب الاتصال متعدد اللغات وترجمة كل ما يتعلق بالموارد البشرية إلى أكثر من لغة حتى يفهمها الأفراد من الدول المختلفة.

- تنمية الموارد البشرية المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى وتدريبهم على فهم وكيفية التعامل مع ثقافة هذه الدول؛ أي فهم واحترام عاداتها، تقاليدها، قيمها وقوانينها السائدة، لأن الاعتبارات الثقافية من أكثر الأمور التي تحدد مدى نجاح الأعمال في بيئة العمل الدولية.

- تنمية مهارات الموارد البشرية على فنيات وتقنيات الاتصال الفعال، بناء الاستراتيجيات وبناء فرق العمل، سيما فرق العمل المتكونة من جنسيات وثقافات مختلفة .

- اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلفيات المختلفة لأعضاء فريق العمل متعددة الجنسيات.

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للدول المختلفة، بما يسمح بتعديل ممارساتها الحالية، لتتماشى وتتوافق مع الثقافات، اللغات والجنسيات المختلفة.

وعليه فإن العولمة بقيودها وأبعادها تضطر إدارة الموارد البشرية المعاصرة باعتبارها شريكاً في بناء الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى تنمية مواردها البشرية والرفع من مهاراتها وكفاءاتها ؛ بما يضمن مواكبة وملائمة ممارساتها لمتطلبات العولمة.

## التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية وكيفية مواجهتها :

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة و الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي :

1 -عولمة كل من المعلومات، والفكر الإداري، وتقنيات الاتصالات، والأسواق المحلية، والاتجاهات الجديدة في السياسات التسويقية والمالية والادارية في تعامل العمالة الماهرة مع المؤسسات الدولية .

2 -التركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارات، حيث أصبح العاملون يتحملون مسؤولية اكتساب تلك المهارات بأنفسهم.

3 -شدة المنافسة على الموارد الاقتصادية وذلك بسبب تزايد الطلب عليها وتناقص الكميات المتوفرة منها.

4-التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة .

5-التحول من العمل الجسماني و البدني إلى العمل الذهني والعقلي، أي التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة الفردية في منظمات العمل التي تديرها فرق العمل .

6-التحول من الأمر إلى التوجيه ومن الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل .

7-التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.

8 -التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.

9-التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات .

10- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري، أي التركيز على العنصر البشري باعتباره أكثر العناصر تأثيرا وفعالية.

11- التحديات التكنولوجية: والتي تبرز في الانفجار العلمي والمعرفي وتوالي

الاختراعات، والتطور في نظم الثورة الرقمية والحاسب الآلي والإنترنت بالإضافة إلى تطوير أساليب إدارية جديدة لزيادة تحفيز العاملين .

12- التغييرات القانونية: حيث تعددت التشريعات والقوانين وتضارب اللوائح والتعليمات المتعلقة بالموارد البشرية داخل التنظيم، بالإضافة إلى هذا الصرامة في اتخاذ إجراءات حماية البيئة من الكوارث الناتجة عن التصنيع .

13 - العوامل التعليمية : هي من أهم العوامل المؤثرة خارجيا ، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من الموارد البشرية ، من حيث التخصص و الاعداد و النوعية ، و عجز هذا الاخير عن أداء مهامه ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق اهدافها ، و عليه تصبح عائقا من عوائق تنمية الموارد البشرية .

14 - تأثير العادات و التقاليد على القيم و السلوكات التنظيمية و على أداء داخل المنظمة

و يمكن المنظمة ان تواجه التحديات الا من خلال الاتي :

1- تبنى فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة، وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها و يجب لاستثمار فيه .

2-ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة، فهذه الأخيرة أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام المنظمة الى الاعتناء بمواردها البشرية من تعليم وتدريب العاملين ، و الرعاية الصحية و انشاء مؤسسات فكرية و ثقافية تساعد من زيادة المهارات الفكرية و الجسدية و النفسية مطلبا ملحا على المنظمات حتى تساعد في خلق الابتكار و الريادة و زيادة فعالية للمنظمات ، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة لتحقيق اهدافها و متطلباتها .

3- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية و المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، و إتاحة

فرص الحوار المستمر، والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وكذلك زيادة حرية العامل في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.

4- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العامل بها، وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وكذلك توعية العامل بأهمية التطوير الذات لأنفسهم.

5 - السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العامل بالمنظمة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العامل.

6- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين، وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها.

7- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري حيث أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة، وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

و مما سبق فإنه يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الموارد البشرية وتحفيزهم على التطوير وإثراء في أدائهم، كما يجب استخدام أدوات التدريب و التحفيز والإنجاز الشخصي، إتباع السياسات المرنة التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة .

