

أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

The importance of analyzing the organizational environment factors in the formulation of HRM strategies.

د. أمال علي موسى¹

القبول: 2019/1/7

الاستلام: 2018/11/21

ملخص:

ملخص: يهدف هذا البحث إلى التعرف على عملية تحليل عوامل بيئة المنظمة وأهميتها في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، حيث تم التطرق إلى تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة وكذا أهمية تحليل عوامل البيئة الخارجية للمنظمة .

من جانب آخر تناول البحث التعريف بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهميتها في نجاح المنظمات المعاصرة وقد توصلت البحث إلى أن تحليل عوامل بيئة المنظمة يكتسي أهمية بالغة في تعرف المنظمة على أوضاعها الحالية والمستقبلية وان لها أهمية بالغة كذلك في صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

كلمات مفتاحية: بيئة المنظمة ، البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

رموز JEL: M1; L22.

Abstract:

The study investigated the external environment factors, internal environment factors of organization, .human resource management strategy and its importance in the success of the organizations,

The main results indicate that analyzing external and internal environment factors of organization is very important in the formulation of the human resource management strategy .

Keywords: external environment factors, internal environment factors of organization, .human resource management strategy.

(JEL) Classification : L22; M1.

¹ - المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، alimoussaamel@yahoo.fr

1. مقدمة:

تعيش منظمات القرن الواحد والعشرين في بيئة تتسم بالتعقيد الكبير والتغير السريع، فما أفرزته العولمة من تحولات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تطورات معرفية و تكنولوجية و انفتاح كبير على الأسواق، جعل المنظمة مدفوعة لاتخاذ و وضع أفضل استراتيجياتها لأجل التنافس و البقاء في هذا العالم المتغير، ومما لاشك فيه أن دراسة المنظمة لأوضاعها الداخلية و الخارجية هي من أهم الركائز التي تمكنها من البقاء، الاستمرار و التنافس

إن وضع المنظمة لاستراتيجياتها المختلفة يقوم على دراسة وتحليل عوامل بيئتها الداخلية و الخارجية، وما تتسم به من تغيرات و بمعرفة نقاط قوتها، ضعفها و حاجاتها المختلفة ثم تحليل تلك المعطيات . حتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها يتوجب عليها ان تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها و التهديدات لمواجهتها، من جانب آخر تقوم بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وتطور لنفسها ميزة تنافسية مستدامة .

فرضت التغيرات والتطورات العالمية نمطا جديدا في تسيير المنظمات وأثرت في قدرتها على الاستمرار والنجاح كما فرضت مستويات عالية من المنافسة الشرسة، ليتحول مفهوم القوة لدى المنظمة من القوة المالية إلى القوة البشرية أو ما يعرف برأس المال البشري وبقدراته المعرفية والفكرية، ليصبح اليوم المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية في المنظمة، لذا كان تغيير النظرة لإدارة الموارد البشرية في ظل المعطيات الجديدة حتمية لابد منها و وجود إستراتيجية خاصة بها ركيزة أساسية في نجاح المنظمة .

تتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية، تتضمن الغايات و الأهداف السياسات و التوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية ، معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة .

استنادا إلى ما سبق يحاول البحث الإجابة عن التساؤل التالي : **ما هي أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟**

2. تحليل بيئة المنظمة :

تعيش المنظمة اليوم ضمن بيئة متقلبة تتسم بالتطور الكبير و التغيير السريع، تفرض عليها ضرورة التأقلم والاستجابة لهذه التغيرات، حيث أن المنظمات تتفاعل مع بيئتها سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص أو كانت في الدول المتقدمة أو النامية، هذه البيئة تعج بالتغيرات والتطورات سريعة الوتيرة و تكون على شكل قوى وعوامل، تقلبات وثورات لعل أبرزها الثورة المعرفية، الثورة التكنولوجية، ثورة التعلم وقوى العولمة.

تتمثل خصائص البيئة الراهنة للمنظمات فيما يلي¹:

- **التعقيد:** ففيها تتشابك العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية تشابكا هائلا و تدخل فيها عوامل محلية و إقليمية و دولية بالغة التعقيد.
- **الدينامكية و التغيير:** إن هذه البيئة تتغير تغيرا سريعا و بتسارع لا يستطيع العقل البشري اللحاق به في أحيان كثيرة.

- **العداية و الغموض:** إن هذه البيئة مشحونة بالنزاعات والصراعات كما أن التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي و الحضاري على أشده، كذلك فإن درجة عدم التأكد و الغموض عالية مما يجعل اتخاذ القرار أمرا بالغ الصعوبة أمام متخذي القرار في المنظمات العامة والخاصة ولدى المسؤولين في تلك المنظمات.
- تشير الخصائص السابقة إلى أن المنظمة أمام واقع جد معقد لذلك فهي مجبرة على اتخاذ استراتيجياتها لمواجهة هذا الواقع، للتمكن من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة أنشطتها، والمنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، فكل منظمة رسالة و اتجاه محدد و قوة دفع تسيورها والمنظمات الناجحة بمواردها و قادتها، لا تترك شؤونها للمصادفة ولا تخاطر بوجودها ومستقبلها بل هي تضع الاستراتيجيات المناسبة للحفاظ على مكانتها يسمح تحليل عوامل بيئة المنظمة بالوقوف على نقاط قوة و ضعف المنظمة و التي تمكنها من انتهاز الفرص و تجنب التهديدات و المخاطر المختلفة من خلال:
- تحديد و تقييم موارد المنظمة المختلفة.
- تحليل و رصد الدوائر الوظيفية الرئيسية في المنظمة كالنمو، الإنتاج، التمويل و غيرها من الأنشطة الأساسية للمنظمة.
- تحليل قيمة المنظمة و الأنشطة التي تمارسها المنظمة و تحقق لها قيمة مضافة الأمر الذي يسمح بتحديد قوة العمل و نقاط الضعف كذلك ، و فيما يلي جدول يوضح لنا بعض نقاط القوة و الضعف في بيئة المنظمة:

الجدول رقم(01): جوانب القوة و الضعف في بيئة المنظمة.

جوانب القوة	جوانب الضعف
آخر مستحدثات التكنولوجيا.	وجود مرافق عمل غير مناسبة.
قنوات اتصال فعالة مع الشركاء.	اعتماد كلي على مواد خام مستوردة.
منتجات ذات جودة عالية.	تدفق نقدي متذبذب.
صورة مشرفة لأصناف المنتجات.	تكاليف مرتفعة للإعلان و المبيعات.
موارد بشرية مؤهلة و ملتزمة.	عاملون غير مؤهلون في التسويق.
البحث و التطوير . الموقع المتميز.	وجود اختناقات في الإنتاج.
هيكل متوازن لرأس المال .	نظام إدارة معلومات غير كفؤ.

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات: الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:145.

1.2. مداخل تحليل بيئة المنظمة :

تقوم المنظمة بتحليل شامل للنقاط التي سيق ووضحتها في الجدول وهي في ذلك تسند إلى مداخل أهمها :²

1.1.2 التحليل المسند إلى الموارد: يقصد بعملية التحليل المسند إلى الموارد " العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها، و يتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية و المميزة أي التي تتميز بها المنظمة"

تشكل الموارد الأصول التي تتحكم بها المنظمة مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا، الموارد المالية المادية قنوات النقل والتوزيع وغيرها من الموارد ، من جانب آخر تشير الكفايات إلى قدرات المنظمة على الاستثمار في مواردها، أما الكفايات تشتمل والمؤهلات الجوهرية على مجموعة مؤهلات تعتمد عليها المنظمة وعلى قدرات مختلفة كالقدرة على طرح منتجات جديدة، امتلاك المنظمة القدرة على البحث والتطوير أو امتلاك المنظمة تكنولوجيا معلومات حديثة توظفها في تطوير أساليب تسويق جديدة.

إضافة إلى هذا هناك عدة مصادر يمكن من خلالها الحصول على الكفايات منها:³

- براءات الاختراع التي تم الحصول عليها من مؤسس الشركة.
 - مصدر من شركة أخرى عن طريق الشراء أو الاندماج كأن تحصل على نظام التوزيع المتطور مع شركة أخرى.
 - مصدر يكون نتيجة تحالف مع طرف ثان، كأن تشترك مع شركة أخرى لتصميم منتج جديد.
 - تنمية داخلية و تكون بتأن و على مدى الزمن داخل الشركة كأن تنمي المنظمة كفاءتها وقدراتها في تصنيع أجهزة معينة.
 - توفير إستراتيجية مثمرة لتنمية الكفايات من خلال قريبا من المنافسين و المجهزين و غيرهم.
- تتمثل أبعاد قيمة الموارد في:

أ. **القيمة:** تتحدد فيها إذا كان المورد يوفر قيمة للزبون و بنفس الوقت لديه قيمة تنافسية على منافسيه.

ب. **النذرة:** يتحدد ما إذا كان المورد يتوفر لدى المنافسين، أم أنه من الموارد التي يصعب الحصول عليها من قبل الآخرين

ج. **إمكانية التقليد:** و تخص مدى إمكانية تقليد الآخرين لهذا المورد و تكاليف ذلك.

د. **امتلاك التنظيم:** و يبين هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أم لا.

2.1.2. **التحليل المستند إلى سلسلة القيمة:** يساعد هذا النوع من التحليل في تحديد قوة العمل ضمن قطاع العمل و تحديد نقاط الضعف كذلك و هي تقوم على عمليتين أساسيتين :

أ. **العملية الأولى:** تتعلق بتحديد سلسلة قيمة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة و تحديد موقع المنظمة من هذه السلسلة من خلال:

- **الفعاليات التي تتضمن تقدير هامش الربح الذي يحقق كل فعالية ضمن السلسلة.**
- **الفعاليات التي تنطلق من المواد الخام وصولاً إلى الزبون.**
- **تقدير مركز ثقل المنظمة أي النشاط الذي تتميز فيه المنظمة و تتمتع فيه بالقوة ، المهارات و القدرات الأكبر و هذا أمر جد هام بالنسبة للمنظمة.**

ب. **العملية الثانية:** تخص هذه العملية تحليل سلسلة القيمة للمنظمة وهي عملية هامة من حيث أنها تصنف الفعاليات الأساسية للمنظمة إلى ما هو أساسي و ما هو مساند و ضمن ذلك تقوم المنظمة بالفعاليات والأنشطة الأولية أو الأساسية من خلال عمليات التميرين و اقتناء المواد الأولية ثم عمليات التصنيع المختلفة للإنتاج وصولاً إلى التوزيع، التسويق و البيع و حتى خدمات ما بعد البيع.

من جانب آخر تتم مراجعة و تدقيق الطرق التي من خلالها يتحقق للمنظمة التكامل والتداوب كاستخدام التكنولوجيات و المكائن لتحقيق إنتاج أو خدمة أكثر .

أخيراً يمكن القول أن هذا النوع من التحليل يفيد في معرفة و تعديل الموارد و القدرات التي تشكل نقاط القوة ونقاط الضعف المختلفة للمنظمة مما يحسن ويعزز قدرتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأكثر تناسبا مع معطيات البيئة.

2.2. **تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة :**

من المهم لأي منظمة مهما كان نوعها وحجمها أن تقوم بعملية تقييم ودراسة لمعطيات بيئتها الداخلية من أجل بيان نقاط القوة والضعف لهذه الأخيرة ، مما يساعد في اتخاذ قراراتها، اختيار البدائل و وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة لها.

" البيئة الداخلية للمنظمة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف للمنظمة وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المنظمة، لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات وبه يمكن بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق و وسائل تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية و انتهاز الفرص الموجودة فيها، كما يحدد نقاط الضعف التي يمكن التغلب عليها أو احتوائها." ⁴

تحاول المنظمة من خلال تحليل بيئتها الداخلية تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي لهذه الأخيرة أين يتم جمع المعطيات و المعلومات ، حول أداء مواردها البشرية وكذا تحديد نقاط القوة والضعف لديهم ثم تحديد آثارها المختلفة على مسار ومستقبل المنظمة وهذا من خلال تحليل العناصر المشكلة للبيئة الداخلية للمنظمة والتي نوضحها كالتالي :

1.2.2. تحليل الهيكل التنظيمي : تعمل المنظمة على معرفة و تحديد ما إذا كان نوع التنظيم يشكل نقطة قوة أو ضعف لها، فالهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية ويساهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي من حيث:

أ. تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية

ب. مساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولمساهمته في تحقيق هذه الأهداف .

ج. وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمه للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات .

بالتالي فإن اهتمام المنظمة وتحليلها للهيكلة التنظيمي يساهم في تحقيق رغبة الموارد البشرية بالبقاء الاستمرار والولاء لمنظماتها، كما أن اهتمام المنظمة بمرونة هيكلها التنظيمي وما تتيحه هذه الخاصية يحقق الالتزام العاطفي والمعياري لمواردها البشرية .

2.2.2. تحليل الثقافة التنظيمية : تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تشكيلها لوحدة الرؤية و الأهداف داخل المنظمة إضافة إلى الالتزام بالمصلحة العامة و مصلحة المنظمة. تشمل الثقافة التنظيمية على مختلف القيم العادات و المعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة .

أصبح الكثير من المديرين يعطون الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة من أهم مكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطا على العاملين للمضي قدما في التفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة، تسمح عملية تحليل ثقافة المنظمة ب:

أ. جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها .

ب. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

ج. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه . تكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك ، بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها .

د. من جهة أخرى هي تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة، تسهل التزام الجماعة إضافة إلى انها تعزز استقرار النظام الاجتماعي .

هـ. تتمي الإحساس والانتماء لدى العاملين فيها إضافة إلى أنها تتمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية، وتوجد بيئة فعالة للابتكار .

3.2.2. ما يتعلق بقضايا الموارد البشرية : هي من أهم القضايا الإستراتيجية في عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة و أكثر ما ترتكز عليه هذه الأخيرة هي القدرة على التحول إلى عمل الفرق بدلا من أداء الوظائف بشكل فردي، لأن نجاح الأعمال يعتمد على التعاون و تبادل الخبرات و انتقالها لتحقيق الهدف العام والكلي للمنظمة فتعدد المهارات تجدها لدى الفريق، وقل ما نجد أفرادا يتمتعون بعدد كبير من المهارات العالية، لذا كان تشكيل فريق من أفراد ذوي المهارات المتعددة هو بمثابة تشكيل قوة و مصدر هيمنة للمنظمة.

تعمل كذلك المنظمة على تنويع مواردها البشرية والتركيز على الخصائص التي تميز هذه الموارد لاسيما في ظل ما تعيشه المنظمات من تحولات، الأمر الذي يجعل عامل التنوع مصدر إغناء كذلك للمهارات و الخبرات.

من جانب آخر أصبحت المنظمات تهتم بشكل كبير جدا برضا مواردها البشرية و دافعتهم للعمل داخل المنظمة وهي في تحليل بيئتها الداخلية تركز على نوعية الحياة التي تقدمها للموارد البشرية داخل المنظمة، من توفير الأجواء الملائمة للعمل، الصحة و السلامة المهنية، تحسين بيئة العمل، مشاركة الموارد البشرية في حل مشكلات المنظمة والاتجاه نحو أساليب التحفيز والمكافأة لدفع مواردها البشرية إلى التميز والإبداع وغيرها من الأساليب التي تحفظ للمنظمة مواردها البشرية في ظل التنافس الشديد للحصول على الموارد البشرية المتميزة.

4.2.2. قضايا التسويق: فالمنظمة تسعى دوما إلى التعرف على موقعها ومكانتها في السوق و ما إذا كانت تشكل لها قوة أم هي في حالة ضعف، هذه القضية تعد من أهم ما يسند إليه في عملية التحليل، إضافة إلى عمليات المزيج التسويقي فهو ما يشكل اسم و سمعة المنظمة.

5.2.2. نمط الإنتاج: أنظمتها و الخبرة التي تتمتع بها الموارد داخل المنظمة لأن التعلم و الخبرة العالية تعمل على تقليص الوقت و التكاليف ، حيث تستعين المنظمة ببرامج وأنظمة المعلومات، البرامج الحاسوبية التي تعمل على مرونة عمليات الإنتاج و زيادة حجمها.

6.2.2. تكنولوجيا المعلومات و نظمها: حيث أصبح تأثير تكنولوجيا المعلومات واضحا على الأداء داخل المنظمة، لها الدور الهام في سير وأداء الأنشطة الهامة فيها كالحسابات والرواتب، الوظائف الدقيقة، وظائف الإنتاج.... وغيرها من أنشطة المنظمة التي تعتمد على التكنولوجيا و نظم المعلومات .

في هذا الشأن أصبح استخدام المنظمات لشبكات الإنترنت و الشبكات الداخلية واسعا جدا و ذو أهمية بالغة في سرعة إنجاز المهام، الاتصال و تبليغ المعلومات اللازمة لأداء الوظائف، وبالتالي فإن دراستها و الاهتمام بها عند تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من شأنه تعزيز مكانتها و قوتها.

من كلما سبق تقديمه تكون هذه أهم العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة و كيف تقوم المنظمة بتحليلها من أجل دراسة نقاط القوة و الضعف لجانبها الداخلي، إضافة إلى تحليلها لأوضاعها المالية وقدرتها على البحث والتطوير الامر الذي يمكنها من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها، وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة و ضرورية في صياغة الإستراتيجية المناسبة للمنظمة .

3.2. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

تعتبر عملية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة نشاطا حيويا في المنظمة يفرض ضرورة الاهتمام به لتأمين الأسس الصحيحة لبناء إستراتيجية ناجحة، فهي تتعلق بجميع العوامل والتغيرات التي تجري وتدور في محيط المنظمة ولها التأثير على نموها، تطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية بما فيها عملية الإدارة الإستراتيجية.

تعد البيئة الخارجية من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية ، و الاستقرار والتنبؤ المستمرين لهذه البيئة هما الأساس لعملية الإدارة الإستراتيجية سواء كان ذلك لبداياتها او للدوريات والعمليات اللاحقة . يهتم مدراء المنظمات بدراسة البيئة الخارجية لسببين هما:⁵

السبب الأول: و ينشد تحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المنظمة و تعميق وصولها إلى الأهداف المنشودة أما السبب الثاني: ينشد تحديد العوامل البيئية التي توفر فرص مساندة لتحقيق أهداف المنظمة .

تتقسم العوامل المشكلة للبيئة الخارجية للمنظمة و التي تقوم بتحليلها إلى قسمين كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات: الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد و العشرين دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص: 148.

تعمل المنظمة على تحليل العوامل المجتمعة العامة و هي مجموع العوامل التي تتعلق بالمجتمع و تؤثر في المنظمة من قوى ثقافية واجتماعية اقتصادية، عوامل تكنولوجية، قوى سياسية وقانونية، حيث تقوم بتحليل أوضاعها في ظل العوامل المشار إليها سابقا، لتتمكن من التعرف بشكل دقيق على محيطها و ما يدور فيه من تغيرات الأمر الذي يسمح لها بتشكيل صورة واقعية له، والتعامل معه بالشكل المطلوب.

فيما يلي جدول يوضح العوامل المجتمعة العامة و ما تقوم بتحليله المنظمة لتشكيل الصورة المطلوبة عن بيئتها الخارجية و معرفة مواطن القوة و الضعف لديها.

الجدول رقم (2): تحليل العوامل المجتمعة العامة في المنظمة.

مؤشرات التحليل	العوامل المجتمعة العامة
تحليل حالة الاقتصاد، تحليل وتحديد إجمالي الناتج القومي، معدلات الاشتغال و البطالة، أسعار الفائدة .	القوى الاقتصادية
استخدام التقنيات المتطورة، استخدام التكنولوجيا الحديثة، التركيز على أنشطة البحث و التطوير، التقدم العلمي للمنظمة.	القوى و العوامل التكنولوجية
النظام السياسي، الاستقرار السياسي، القوانين و السياسات الحكومية. الانفتاح على العالم، حماية المنتج الوطني.	القوى السياسية و القانونية

القوى الاجتماعية و الثقافية	الأسرة و تركيبتها، حجم النمو و التركيبة العمرية، أنماط الحياة و التعليم. معدلات الأمية و عمل المرأة.
-----------------------------	--

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على عدة مراجع.

إضافة إلى العوامل الموضحة في الجدول السابق تخضع المنظمة لتحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة و هذا ما أوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة.

عوامل البيئة الخارجية الخاصة	مؤشرات التحليل
السوق	تحديد التهديدات المختلفة للمنظمة، تحديد التغيرات التي تؤثر على المنظمة لنفاذ عنصر المفاجأة.
المنافسون	تحديد نوع و كثافة المنافسة. تحديد موقف المنافسين، العوامل المؤثرة على الموقع التنافسي، التحليل الجيد للقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة و منافسيها.
المجهزون	القدرة على المساواة و أحجام الصفقات، الهيمنة على السلع وخدمات معينة، الخدمات البديلة التي تحقق نفس العرض.
المجتمع المحلي والمؤسسات الحكومية	دراسة القوة النسبية لهذه الفئة، دراسة دورها في التأثير على قوة المنافسين.

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على عدة مراجع.

إن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، يساعدها في إدراك مختلف المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجهها وتتنهدرها بمختلف التغييرات الحاضرة و المرتقبة والتي سوف يكون لها التأثير البالغ على المنظمة، وبالتالي تتمكن من تصميم ووضع استراتيجيات ناجحة، قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من الآثار السلبية على المنظمة .

3. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

1.3. مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على التطوير المستقبلي للمنظمة وتحقيق أهدافها من خلال دعم الموارد البشرية تهتم بها المنظمة من اجل تحقيق ميزة أساسية، من خلال توظيف ودعم وتطوير موارد بشرية عالية الجودة والتي تعتبر قلب المنظمة وركيزة أساسية لتحقيق ميزتها التنافسية

تعرف على انها " الغايات و الأهداف و السياسات و التوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة. "6 .

من جهة أخرى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي "خطة معاصرة طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل و تتفق و تتعامل و تتناسق هذه الخطط والممارسات و السياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و تعمل على تحقيق رسالتها و غاياتها و أهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية التي تعمل من خلاله المنظمة. "7

يرى " عمر وصفي عقيلي" أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "ممارسة جديدة و معاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، و كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله و تتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة و ظروفها و رسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها و ما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة ، على رأسها شدة المنافسة التي تسود عالم اليوم " 8

يتضح من كل ما سبق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

أ. تعبر عن عادات و أهداف المنظمة من خلال البرامج المخصصة لاستقطاب أمهر الكفاءات و أهمها في سوق العمل و العمل على تمهيتها و تدريبها بما يمكنهم من مواجهة جل التغيرات التي تعرفها بيئة لمنظمة.

ب. التكامل و الترابط بين الإستراتيجية العامة للمنظمة و إستراتيجية الوحدات مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يشكل ركنا أساسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة و فعالية.

ج. لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير مباشر على أداء المنظمة ففي ظل التغير والتطور في بيئة المنظمة يتوقع من خبراء الموارد البشرية أن يصبحوا ملمين باستراتيجيات المنظمة بما يمكنهم من تفعيل دور رأس المال البشري لتحقيق أهداف المنظمة.

د. تحول دور مديري الموارد البشرية من الوظائف المساندة الإدارية إلى شركاء في إستراتيجية المنظمة يعد أحد المتطلبات الضرورية في ظل ما تعرفه بيئة المنظمة من تطورات وتحولات وهي اليوم حتمية لا مفر منها أن تغير المنظمة طرق أدائها لأعمالها و وظائفها و أن تعزز أدوارها الإستراتيجية في ظل الظروف المتغيرة لبيئتها،

من تطورات تكنولوجيا، معرفية، اقتصادية واجتماعية يتطلب التكيف المستمر معها و تعزيز أدوار وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

2.3. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة :

تعرف إستراتيجية المنظمة بكونها "خط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها وبين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها المنظمة بصورة فاعلة و كفوءة" ⁹.

إن اعتماد المنظمة على استراتيجياتها يحقق الأهداف المراد بلوغها و في هذا الصدد يؤكد "بورتر" على أن أهمية الإستراتيجية تكمن في "خلق الموافقة بين أنشطة المنظمة و التكيف مع البيئة، وأن نجاح الإستراتيجية يقوم على أداء أشياء متعددة و بشكل جيد و ليس فقط تحقيق التكامل بينهما وأن الموائمة الإستراتيجية هي ضرورة ليس فقط لخلق الميزة التنافسية ولكن لديمومتها أيضا حيث يصعب على المتنافسين تقليدها و تقليد مجمل الأنشطة المترابطة بها" ¹⁰

تكمن أهمية إستراتيجية المنظمة في :

- أ. توضيح الخصائص المميزة للمنظمة و تربط بين تلك الخصائص و الأهداف التي تروج المنظمة بلوغها.
- ب. تبيان الفلسفة التي تقوم عليها المنظمة و تترجمها في الأهداف المرجو بلوغها.
- ج. الطريقة التي من خلالها تترك المنظمة انطبعا لدى جمهورها.
- د. العلاقة بين المنظمة و هذا الجمهور من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.
- هـ. الهوية التي تتمتع بها المنظمة و التي تريد إبرازها و الحفاظ عليها.
- و. خلق درجة من التوافق و التوافق بين أهداف المنظمة و رسائلها و غاياتها فمن غير الممكن نجاح المنظمة في ظل وجود تناقض بين الأمرين.
- ز. خلق جو من التوافق والتوافق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها و المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها.
- ح. وضع طرق لعمل المنظمة في ظل ما يهدد المنظمة والبيئة التي تعمل فيها و ما تمتلكه من إمكانيات وموارد.
- ط. وضع طرق لعمل المنظمة في ظل البيئة الخارجية و ما تحمله من متغيرات اقتصادية، سياسية واجتماعية.

ي. وضع طرق لعمل المنظمة في ظل التغيرات و التطورات التكنولوجية.

ك. عمل المنظمة في ظل مواردها و إمكانياتها الداخلية.

ل. تسمح الإستراتيجية للمنظمة بالتنافس في بيئة عملها.

إضافة إلى ما تم ذكره سابقا حول أهمية الإستراتيجية في المنظمة فهي تقوم على ابتكار أنشطة فريدة واختبار مجموعة أنشطة تختلف عن أنشطة المنافسين، تحدد الوضع الاستراتيجي للمنظمة تقوم على المفاضلة بين البدائل، حيث يلجأ المنافسون إلى محاكاة الوضع الاستراتيجي للشركة القائدة، إما بتعديل أوضاعها الحالية أو بإضافة أنشطة وخدمات جديدة، لكن لما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة و تقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة، حيث المستوى الأول في هذا الهرم يتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الإستراتيجي العام والمستوى الثاني يتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال وتحديد نشاطاتها الرئيسية أو مجالات الاستثمار فيها أما المستوى الثالث فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف و ممارسات وحدات الأعمال و هو مستوى إستراتيجية الوظائف و التي يكون مجموعها إستراتيجية المنظمة و من هذا المنطلق نجد أن وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات و الوظائف الأخرى .

بالتالي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء هام من الإستراتيجية العامة للمنظمة حيث تتكامل و تتوافق مع كل الوظائف في هذه الأخيرة حيث :

- تتكامل إستراتيجيتها مع ثقافة، رسالة و أهداف المنظمة .

- تتكامل وظائفها لتلبي احتياجات الوظائف الأخرى في المنظمة.

تتكامل مع باقي الوظائف لمواجهة مجمل التحديات خاصة الخارجية منها التي تواجه المنظمة.

3.3. أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تأمين الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة لاحتياجات المنظمة لاسيما في ظل ما تعيشه المنظمات من تحديات.
 - العمل على تحفيز الموارد البشرية لبذل أقصى الطاقات لخدمة أهداف المنظمة، إضافة إلى التشجيع على عمليات الابتكار و الإبداع .
 - ضمان استقطاب موارد بشرية حيوية تتمتع بالقدرات والمهارات المتنوعة بحيث يوفر للمنظمة عوائد مالية و معنوية.
 - ضمان عمليات التطوير والتحديث المستمر والذي يمكن المنظمة من مواكبة بيئتها الخارجية و مقاومة مجمل التحديات فيها .
- أخيرا يمكن القول أن التحديات البيئية المختلفة والظروف التنافسية والتطور التكنولوجي الهائل، جعلت من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء هاما من الإستراتيجية العامة للمنظمة ، فالمتغيرات البيئية لعبت دورا في تدعيم دور إدارة الموارد البشرية واعتبارها الإدارة الأكثر حدسا في الاستجابة لهذه التطورات والمستجدات البيئية ولذا فإن هذا يجعل الاستراتيجيات المراد اعتمادها في تطبيق إدارة الموارد البشرية أكثر قدرة في الاستجابة للظروف البيئية الخارجية لذا لا بد من الأخذ بمتغيرات الواقع الداخلي و الخارجي في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. حيث لا بد من :
- تحليل البيئية الداخلية للمنظمة : من حيث مواطن القوة التي تتمتع بها المنظمة، و كذا مواطن الضعف التي تعاني منها.
 - تحليل البيئية الخارجية للمنظمة : من خلال دراسة الفرص التي يمكن أن تحصلها المنظمة ومن جهة أخرى التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.
- بذلك يتسنى للمنظمة اعتماد إستراتيجيتها و كجزء منها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تساهم في نجاح المنظمة لمواجهة مختلف التحديات والتهديدات، كما تساهم في تغذية مواطن القوة التي تتمتع بها المنظمة، ما تعلق منها بالموارد البشرية وعلاج مواطن الضعف كذلك إن تعلق الأمر بتراجع مهارات وأداء الموارد البشرية في المنظمة.

4. أهمية تحليل بيئة المنظمة في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

1.4. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات منها من اهم الاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك لكونها عاملا فاعلا في نجاح المنظمة وتميزها، حيث على المنظمة الاعتماد على ما توفره مواردها البشرية من قدرة على التميز و التنافس ولمكانية الاستمرار، لذا أصبح من الضروري ان تدرك المنظمة حاجاتها من البدائل و التوجه نحو البدائل الإستراتيجية للموارد البشرية وان تكون ملمة بماهية الموارد البشرية المتوفرة لديها وما تمتلكه من إمكانات ومهارات وقدرات على الإبداع والابتكار ، وما لا تمتلكه من تلك المهارات اذ يتوجب عليها البحث لتوفيرها .

زيادة على ذلك فالمنظمة عليها الموازنة بين حالات العجز والفائض في مواردها البشرية وتوقع أوضاعها على المدى المتوسط والبعيد وهذا لا يتأتى الا من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية من بين العوامل الهامة التي تساهم في بقاء ونجاح المنظمة إدراكها ومعرفها للبيئة الخارجية المحيطة بها والعمل ضمن هذا النطاق المفتوح والمعرض لتحديات وتهديدات عديدة، والمنظمة في بيئتها الحالية تسعى إلى البقاء ولتحقيق القدرة التنافسية.

يؤكد كل من جون جاكسون وروبرت ماتسين " أن البيئة الخارجية تؤثر على كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية عموما وعلى تخطيط الموارد البشرية خصوصا كون المنظمة تلبي احتياجاتها من القوى العاملة من ذات سوق العمل التي تزود أرباب الأعمال الآخرين باحتياجاتهم من قوى العمل " ¹¹

إن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة له أهمية كبيرة بالنسبة للإستراتيجية التخطيطية لإدارة الموارد البشرية و الهدف منه هو تحليل الفرص المتاحة أمام المنظمة لتحصيل الموارد البشرية اللازمة ومعرفة التهديدات والتحديات التي تواجه ذلك، فهي تمكن من :

أ. معرفة العوامل الاقتصادية : وكل ما تعلق بالجوانب الاقتصادية ، معدلات النمو والبطالة، تقلبات الأسعار.

ب.العوامل الجغرافية والسكانية : حركات السكان ، الكثافة السكانية ، حركة التنقل من أجل العمل .

ج. معرفة اعتبارات العمل والمنافسة : معرفة الأجور والمزايا بالمنظمات الأخرى، تحدد حجم العمالة المطلوبة وكذا وفرة اليد العاملة من قلتها.

د. معرفة تركيبية القوى العاملة : التنوع في القوى العاملة وتركيبها ، عمل النساء، ما تملكه هذه القوى من مهارات يمكن استثمارها حاضرا ومستقبلا.

من جانب آخر دراسة البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية بالغة وتهدف إلى تقييم قوة العمل الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف، للتمكن من تحديد ما يجب توفيره مستقبلا من موارد بشرية والمواصفات والمؤهلات المطلوبة لذلك . من جانب آخر تسمح للمنظمة من معرفة مواطن الضعف والقوة لديها وإدراك ما هو متوفر لديها حاليا، لتبني تقديراتها واحتياجاتها المستقبلية و وضع الخطة اللازمة لذلك.

تقوم دراسة البيئة الداخلية للمنظمة في جانب التخطيط على تدقيق الأعمال والمهارات، تحديد المؤهلات المتوفرة حاليا إضافة إلى استخدام قواعد بيانات في المنظمة، حيث أن :

أ. تدقيق الأعمال والمهارات : يمكن من معرفة الأعمال الموجودة حاليا، عدد الأفراد الذين يؤدون هذه الأعمال.

ب. ضرورة هذه الأعمال بالنسبة للمنظمة، مواقع البعض في الأعمال، إضافة إلى سمات الأعمال المتوقع إحداثها والمواصفات المطلوبة فيها.

ج. تحديد المؤهلات المتوفرة حاليا : توفر بيانات شخصية عن الأفراد العاملين ، المؤهلات والمهارات والخبرات المتوفرة لديهم، معرفة الخصائص والمميزات المطلوبة مستقبلا

من كل ما سبق و بعد دراسة شاملة للوضع لداخلي والخارجي للمنظمة، كل ما يحيط بذلك من عوامل ومعطيات تم التطرق إليها يتسنى للقائمين بالعملية وضع الإستراتيجية المناسبة سواء تعلق الأمر بالاحتياجات من الموارد البشرية، خصائصها، مؤهلاتها، مدى الحاجة إليها وكذا المصادر التي يمكن أن توفرها أو ما تعلق بإستراتيجية مواجهة الفائض في الموارد البشرية .

2.4. إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية :

يقول نادر ابو شيخة حول عملية الاستقطاب بشكل عام أنه " في عصر التكنولوجيا والعولمة وعصر المنظمات الكبيرة الحجم أصبح وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب يتطلب مهارات خاصة كما أن الشخص موضع تنافس بين المنظمات وهناك ميل شديد لاختيار المنظمة لأفضل العناصر البشرية حرصاً على تحقيق أكبر قدر ممكن من معدلات الإنتاج العالية"¹².

تعتبر عملية تحليل عوامل بيئة المنظمة ركيزة أساسية في صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص عملية انتقاء أفضل الموارد البشرية المتاحة لشغل الوظائف، و تعد عملية المفاضلة بين الأفراد ممن يتقدمون لشغل الوظائف في المنظمة، الخطوة الإستراتيجية الأولى لتحقيق الفعالية فهي بمثابة نظام متكامل يهدف إلى انتقاء أفضل الكفاءات المستقطبة ممن تقدموا لشغل الوظائف .

تسمح عملية تحليل عوامل بيئة المنظمة من :

أ. اختيار المورد البشري الأمثل لشغل الوظيفة .

ب. تحقيق التوافق بين من تم انتقاؤهم وبين ما تتطلبه الوظيفة ، ضمن الهدف العام للمنظمة وهو تحقيق الميزة التنافسية بالدرجة الأولى .

ج. يوفر الاختيار السليم للموارد البشرية الفعالية التنظيمية للمنظمة وتشكيل قوة العمل فيها فعالية وقوة الأداء التنظيمي يتوقف على العنصر البشري في المنظمة .

د. تحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية بوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتوافق مع مؤهلاته وقدراته.

هـ. زيادة الدافعية وروح العمل لدى الأفراد حين يكونون في المواقع المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي والذي ينعكس و بلا شك على الأداء الوظيفي ، هذا الأخير إن بلغ أعلى مستوياته حقق للمنظمة أهم أهدافها ودعم مكانتها وأدائها في سوق العمل .

3.4. إستراتيجية تدريب و تعليم الموارد البشرية:

يعتبر التدريب من الإستراتيجيات الأساسية التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة لمواجهة مختلف التغيرات، التحديات في بيئتها لاسيما تحديات العولمة، هذه الظاهرة أقرت التغير المستمر في بيئة المنظمات لذا كان على هذه الأخيرة مواجهة تلك التحديات باستراتيجيات تمكن المنظمة من النجاح في مواجهتها " والتدريب يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة و فاعلية المنظمات" ¹³

تسمح عملية تحليل بيئة المنظمة من صياغة إستراتيجية تدريب وتعليم الموارد البشرية المناسبة وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية للتمكن من مواكبة متغيرات بيئتها : ¹⁴

1.3.4 تغيير السلوك : و يأخذ هذا التغيير عادة شكلا أو أكثر من الأشكال التالية :

أ. **تنمية المعارف و المعلومات :** فالتدريب يجب أن يغطي كل ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته .

ب. **تنمية المهارات :** بهدف قيام الفرد بالواجبات وبمسؤوليات وظيفته بشكل أفضل ومنها المهارات الفنية المرتبطة على سبيل المثال بالتعامل مع الحاسوب والأجهزة التقنية، التحليل المالي لإعداد النظم، كتابة التقارير، المهارات الذهنية المتعلقة بحل المشكلات، اتخاذ القرارات التخطيط الاستراتيجي، إدارة الاجتماعات، وكذا المهارات الإنسانية المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية في الإدارة

2.3.4 **تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل وتأييد سياسة المنظمة:** رسالتها و أهدافها، التعاون مع الزملاء والرؤساء وتنمية روح العمل الجماعي و الشعور بالمسؤولية .

3.3.4 **تحسين مستويات الأداء :** إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد و الجماعة.

5. الخاتمة:

تناولنا في هذا البحث أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة والتي كان للتطورات والتغيرات السريعة في أوجه الحياة دور كبير فيها، حيث وضحنا مجمل العوامل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية تحليلها، كما تطرقنا إلى أهمية تحليل تلك العوامل في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي أصبحت اليوم من العوامل الهامة في نجاح المنظمات ، واهم ما توصل اليه هو :

- تحليل عوامل بيئة المنظمة يكتسي أهمية بالغة في تعرف المنظمة على أوضاعها الحالية والمستقبلية .
- تحليل عوامل بيئة المنظمة لها اهمية كبيرة في صياغة الإستراتيجية المناسبة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة .

- لها أهمية بالغة في تقييم قوة العمل الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية ، للتمكن من تحديد ما يجب توفيره مستقبلا من موارد بشرية والمواصفات والمؤهلات المطلوبة لذلك .

- صياغة الإستراتيجية التدريبية المناسبة لمواجهة متغيرات بيئة المنظمة يتوقف على التحليل الجيد لمختلف عوامل بيئة المنظمة .

- تمكن هذه العملية من اختيار الموارد البشرية الأمثل لمواجهة تحديات ومتغيرات بيئة المنظمة .

- تسمح العملية بمعرفة عمليات تنمية مهارات واحتياجات الموارد البشرية في المنظمة .

6. المراجع والهوامش:

1.6 المراجع باللغة الأجنبية

¹ - ناصر محمود سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 36.

² - عبد الباري إبراهيم درة: ناصر محمود سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن 2014، ص،ص 128،129.

³ - المرجع السابق ، ص129.

⁴ - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، 184.

⁵ - المرجع السابق ، ص 142.

⁶ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة مصر، 2007، ص77.

- ⁷ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي، العربي للنشر و التوزيع الأردن، 2014، ص 68.
- ⁸ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، 2009، ص 71.
- ⁹ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي: الإدارة الإستراتيجية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 44.
- ¹⁰ - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 35.
- ¹¹ - روبرت ماتيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فليح، دار شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2009، ص 69.
- ¹² - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 391.
- ¹³ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 126.
- ¹⁴ - نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص 391، ص 392.

2.6 المراجع باللغة الأجنبية

1. Annic K-Haegel : Ressources Humaines -toute la fonction-, Dunod édition, France, 2e édition, 2010.
2. Bassirou Tidjau, Emmanuel Kamdem : les Ressources Humaines en Afrique Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles, éditions EMS, France, 2010.
3. Bassirou Tijani : Gérer les Ressources humaines en Afrique entre processus sociaux et pratiques organisationnelles, Ems, France, 2010.
4. Bernard Martory, Daniel Gozet: Gestion des Ressources Humaines -pilotage social et performances-, Dunod ,France, 6e édition , 2007
5. Bernard Martory, Daniel Guozet : Gestion des Ressources Humaines- pilotage social et performances-, 6e Edition, Dunod, France, 2005.
6. Chloé Guillot-Soulez : la Gestion des Ressources Humaines, Gualino lextenso éditions, 4e Edition, France, 2011.
7. Faycel Bencheman , Géraldine Galindo : Gestion des Ressources Humaines , rieux comprendre les dimensions théoriques et la gestion des personnes au sein des organisations, Galindo lextenso éditions, France, 2e édition, 2009.
8. Genevieve Iacono : Gestion des Ressources Humaines - Défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité-, Gualino éditeur, France, 2013.
9. Genevieve Iacono : Gestion des Ressources Humaines, cinq défis pour l'avenir, Galindo lextenso éditions, France, 2e édition, 2008.
10. Jean- Marie peretti : Ressources Humaines et Gestion des personnes, Vuibert, 6e édition, France, 2007.

11. Jean- Marie peretti : **Ressources Humaines- tout ce que vous souhaitez s'avoir sur les RH-**, Dunod, France, 2006.
12. Jean Marie peretti : **Gestion des Ressources Humaines**, Vuibert, France, 2011.
13. Jean- Marie peretti : **Le SiRh -Enjeux, projets et bonnes pratiques-**, Vuibert, 2e édition, France, 2013.
14. Jean- pierre citeau : **Gestion des Ressources Humaines -principes Généraux et cas pratiques-**, armand colin, 4e édition, France, 2002.
15. Jean-paul jués: **Gestion des Ressources Humaines -principes et points clés-**, Ellipses édition Marketing, France, 2002.
16. Laetitia Lethielleux : **l'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines**, Gualino lextenso édition, 6e édition, France, 2013.
17. Lorino P. et Tarondeau J.-C., **De la stratégie aux processus stratégiques**, Revue française de gestion 2006/1, n° 160,
18. Pascal moulette, Olivier Roques : **Gestion des Ressources Humaines**, Dunod, France, 2012.
19. Phillippe Korda : **stratégie et formation –développer l'atout concurrentiel humain-**, Dunod, France, 2011.
20. Simon L'dolan, Tania Saba, Susan Ejackson, Randall S-Schuler : **la Gestion des Ressources Humaines-Tendances, enjeux et pratiques actuelles-**, pearson éducation, canada, 4e Edition, 2008.