

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية

تخصص: إدارة و حكمة محلية



كلية: الحقوق

قسم: العلوم السياسية

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: بوقزولة بوبكر الصديق.

تحت عنوان

تأثير المتغيرات البيئية على

إدارة الموارد البشرية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مسيلة	نفيسة زريق
مشرفا ومقررا	جامعة مسيلة	عننرة بن مرزوق
مناقشا	جامعة مسيلة	سعيد كليوات

السنة الجامعية: 2017/2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية  
تخصص: إدارة و حكامه محلية



كلية: الحقوق  
قسم: العلوم السياسية

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: بوقزولة بوبكر الصديق.

تحت عنوان

### تأثير المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مسيلة	نفيسة زريق
مشرفا ومقررا	جامعة مسيلة	عنتره بن مرزوق
مناقشا	جامعة مسيلة	سعيد كليوات

السنة الجامعية: 2017/2016

# مقدمة

## مقدمة:

أصبحت دراسة الموارد البشرية من الموضوعات الهامة بالنسبة للدارسين والمهتمين بشؤون العاملين على مستوى المنظمات، فالمورد البشري هو الذي يقوم بجميع الأعمال داخل المنظمة من اختراع وابتكار و تنظيم و تنفيذ الأعمال، خاصة وأن تحقيق التقدم لم يعد مقتصرًا على الجانب المادي وحده، وإنما يتطلب ضرورة التكامل مع العنصر البشري باعتباره الوسيلة المثلى والأداة الأنسب في تحقيق أهداف المنظمة

و نظرًا لهذه الأهمية فقد اهتمت المنظمات "استجابة لتطورات الفكر الإداري" بإنشاء إدارة خاصة هدفها تسيير شؤون العاملين وتنظيمها، وذلك بتوفير بيئة العمل المناسبة لهم من أجل استثمار طاقاتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، تسمى هذه الإدارة بإدارة الموارد البشرية.

و في ظل التطورات غير مسبوقة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة و تغيير القوانين داخل المنظمة و خارجها و ظهور مصطلح العولمة، وما رافقها من تحولات كبيرة على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية... فقد أصبح على إدارة الموارد البشرية ضرورة التكيف مع هذه التغيرات من أجل بناء ميزتها التنافسية ومجابهة مختلف التحديات التي تفرزها البيئة المتغيرة باستمرار، وهذا من خلال تكيف استراتيجياتها المتنوعة حتى تكون أكثر استجابة لتغيرات سواء البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة من حيث أهدافها أو غايتها أو ثقافتها التنظيمية، أو تعديل هيكلها الداخلي و تطوير وتحديث آلياتها حتى تكون مواكبة للعصر. أو تغيرات البيئة الخارجية التي أصبح لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل العولمة.

# مقدمة

وعليه فسنركز من خلال تناولنا لهذا الموضوع على دراسة مدى تأثير المتغيرات البيئية على عمل إدارة الموارد البشرية.

## أهمية الموضوع:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمؤثرات البيئية من الموضوعات الحديثة، وقد زادت أهمية هذا النوع من الدراسات بفعل التغيرات الكبيرة والمستمرة التي تشهدها إدارة الموارد البشرية سواء على مستوى عالم الفكر أو على مستوى الواقع.

## الأهمية العلمية والعملية:

تظهر أهمية هذا الموضوع العلمية من خلال الاهتمام الواسع الذي حظي به موضوع إدارة الموارد البشرية من قبل الدارسين، و من خلال هذا الموضوع يتم توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطور هذا المصطلح، وإعطاء معلومات لأهم المؤثرات المحيطة بالمنظمة و بإدارة الموارد البشرية بالتحديد، و طريقة تأثيرها على عمل إدارة الموارد البشرية، كما نحاول من خلال هذا البحث دعم الرصيد المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية.

و تظهر الأهمية العملية لهذا الموضوع من خلال محاولة إيصال فكرة للمنظمات حول العوامل البيئية المتغيرة حولها، و كذا تعرف و إعطائها أهم الإستراتيجيات الواجب استعمالها لمواجهة هذه التغيرات، و توضيح مدى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و علاقة تكاملها مع الإستراتيجيات الأخرى الموجودة داخل المنظمة،

# مقدمة

## أهداف الموضوع:

تهدف هذه المذكرة إلى إبراز و تحديد تأثير تغيرات البيئة الداخلية الخارجية و الدولية على إدارة الموارد البشرية. وذلك من خلال:

-التعرف على مصطلحات: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

-نستهدف التعرف على تصور أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتأقلم مع هذه التغيرات المحيطة بالمنظمة، و انعكاسات المتغيرات الداخلية و الخارجية و الدولية خاصة على الموارد البشرية.

-بيان تأثير المنظمات المختلفة بالمتغيرات المحيطة بها، و التعرف على المشاكل والمعوقات من خلال اختلاف آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة.  
-الوصول إلى توصيات أو رؤية استشرافية لإدارة الموارد البشرية في ظل هذه التغيرات المحيطة بها.

-الهدف الأساسي من هذا البحث هو إبراز أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و مدى تأثيرها على مستقبل المنظمة.

**مبررات اختيار الموضوع:** يعود سبب اختياري للموضوع إلى اعتبارات علمية موضوعية وأخرى ذاتية.

# مقدمة

فبالنسبة للمبررات الموضوعية:

-الموضوع الذي أريد معالجته يتعلق بإدارة الموارد البشرية وتأثرها بالعوامل البيئية المحيطة بها، فقد أصبح المورد البشري في الوقت الحالي الركيزة الأساسية لأي إدارة في العالم.

-تعتبر دراسة تأثير المتغيرات العالمية كالعولمة و التكنولوجيا و القوانين... على المنظمات و المؤسسات في جميع المجالات موضوع الساعة، لما لها من مساهمة كبيرة في قرارات تلك المنظمات.

-ان دراسة الموضوع توضح لنا كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تساعد في نجاح او فشل المنظمات في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها و البيئة التي تعمل فيها، واعتبار إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي للمؤسسات.

أما بالنسبة للمبررات الذاتية فمن أهمها:

-طبيعة الموضوع و علاقته مع التخصص الذي ادرس فيه.

-الرغبة الذاتية للبحث في مجال الموارد البشرية.

-محاولة إبراز دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة و كيفية مواجهتها المؤثرات البيئية، معرفة أهمية العوامل البيئية في تبيان تأثيرها على أهداف المنظمات.

**الإشكالية:**

من خلال التقديم السابق يظهر لنا جليا أن المتغيرات البيئية المحيطة تؤثر في عمل و رؤية المنظمة لغايتها، و من أن إدارة الموارد البشرية تحاول العمل من اجل

# مقدمة

مواجهة هذه التغيرات و العمل على التأقلم معها، من هنا فقد ارتأينا طرح المشكلة البحثية التالية:

**كيف تؤثر تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على إدارة الموارد البشرية؟**

و ينبثق من الإشكالية السابقة عدة تساؤلات فرعية أهمها:

- إلى أين وصل تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية؟

- ما هي إدارة الموارد البشرية؟ و ما هي أهم مراحل و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟

- ما هي المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة؟  
- ما أهم الاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لمواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية؟

- ما هي أهم المقومات و المعوقات التي تواجه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تكيفها مع تغيرات البيئة؟

**الفرضيات:**

تطرق العديد من الباحثين إلى العديد من الإجابات المتعلقة بتأثير المتغيرات البيئية و إدارة الموارد البشرية، فلإجابة على الأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية.

- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة المحيطة بالمنظمة و إدراك المتغيرات الأساسية المؤثرة فيها.

# مقدمة

وهذا ما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها للتأقلم مع تلك المتغيرات. -يعتبر التدريب و التحفيز أهم إستراتيجيتين تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل لتأقلم مع التحولات البيئية الحاصلة. -تساهم المعوقات خاصة الداخلية منها في صعوبة تكيف إدارة الموارد البشرية مع بيئتها.

**منهج البحث:** من اجل محاولة الإجابة على إشكالية البحث و الأسئلة الفرعية، و التقرب للوصول إلى أهداف البحث، اخترنا استعمال المنهج التاريخي و المنهج الوصفي، وذلك بحسب طبيعة البحث.

بالنسبة للمنهج التاريخي فهو المنهج الذي يستعمله الباحثون في معرفة التطورات و الأحداث التي جرت في الماضي حول مصطلح ما أو ظاهرة معينة، فقد اعتمدنا على هذا المنهج في موضوعنا هذا من أجل تبيان أولى بدايات الظهور التاريخي لمفهوم الموارد البشرية و كذا مصطلح إدارة الموارد البشرية والمراحل التاريخية التي مر به هذا المصطلح إلى أن أصبح ما يعرف هو عليه الآن.

أما في ما يخص المنهج الوصفي فيعرف على أنه طريقة من طرق التحليل و التفسير ووصف ظاهرة معينة بطريقة علمية من أجل الوصول إلى أغراض محددة، ففي اعتمادنا لهذا المنهج في موضوعنا هذا و بالاعتماد على المراجع و الكتب و الأطروحات و المداخلات، فهدف استخدام هذا المنهج هو توضيح المصطلحات و المفاهيم المرتبطة بالموضوع و إعطاء نتائج الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية، و النتائج التي أثرتها العوامل البيئية على إدارة الموارد البشرية، و كذا تبيان و محاولة تحليل عمل تلك الإدارة باستعمالها استراتيجيات عدة للتأقلم مع هذه التطورات الحاصلة.

# مقدمة

## أدبيات الدراسة:

تناول العديد و الكثير من الدارسين لإدارة الموارد البشرية موضوع تأثير المتغيرات البيئية على فعالية إدارة الموارد البشرية، و نذكر بعض هذه الدراسات.

أولاً: دراسة للدكتور: عادل محمد زايد في كتابه: إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية، أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة، 2003، و قد تطرق الدكتور في كتابه إلى إبراز دور المورد البشري داخل المنظمة و تطرق أيضاً إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، و شرح الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وشرح أهم التحديات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية، و ذكر أيضاً أهم مداخل دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و حدد الدور الاستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة.

و يمكن القول حول ملخص كتابه أنه درس التفاعل الحاصل بين المتغيرات الخارجية و المتغيرات المحلية، قد أفرزت مصطلح جديد اسمه "العولمة"، و هذا المتغير أثر على العالم العربي حيث تناول في كتابه كيف أعادة الحكومات العربية نظرتها في الفلسفة التي كانت تقوم بها، خاصة بالنسبة للمؤسسات في جانب إدارة الأعمال داخل هذه التي تعتبر جزء من مجموعة إدارات داخل المؤسسة و هذا من أجل مواكبة هذه التغيرات.

ثانياً: دراسة للطالب: سعيد ابن عبيد بن نمشه، و ذلك من خلال أطروحة لنيل دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية بعنوان: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و إمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض، بكلية نايف العربية للعلوم الأمنية، بالرياض، 2007، حيث تطرق الباحث

# مقدمة

إلى الكشف على أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات، و قد حدد في بحثه هذا على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، و بالتحديد العولمة كأهم متغير يؤثر على إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، و بالتحديد في المنظمات المدنية و الأمنية في السعودية.

تطرق الباحث في دراسته هذه إلى واقع إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، و قام بدراسة ميدانية حول هذا التأثير في المنظمات الأمنية و المدنية فقط و هذا في مدينة الرياض السعودية بالتطرق إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم الاستراتيجيات المتبعة في تلك المنظمات الأمنية و المدنية من أجل مواجهة تحديات العولمة.

من خلال ما سبق تم تبيان أهمية تلك المراجع في هذا البحث العلمي، و أهم النقاط التي جاء بها كل مرجع فيما يخص موضوع إدارة الموارد البشرية، و يمكن القول بالنسبة للاختلاف الحاصل بين هذه الأدبيات الدراسية المجتمعة و بين هذا الموضوع هو أنها ركزت معظمها على مؤثر خارجي واحد و هي العولمة، في حين الموضوع المعروض يتطرق إلى العديد من العوامل المحيطة بالمنظمة، و خاصة دراسة "سعيد ابن عبيد بن نمشه" الذي ركز على إدارة الأعمال أكثر من إدارة الموارد البشرية.

## محاور الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف هذه الدراسة، تم تقسيم خطة البحث إلى فصلين أساسيين حيث سنتطرق في الفصل الأول و عنوانه إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المتغيرة، حيث سنتطرق إلى تعريف مصطلح إدارة الموارد البشرية و تطوره

# مقدمة

التاريخي و كذا أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية، كما سنتحدث حول عناصر البيئة المتغيرة الداخلية الخارجية و الدولية.

أما في الفصل الثاني بعنوان سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة ، سنحاول التركيز على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أهميتها و أهم أنواع ومراحل تلك الإستراتيجيات، كما سنرى أهم مقومات و معوقات نجاح تلك الإستراتيجيات في ظل المتغيرات.

## تحديد بعض مصطلحات الموضوع:

1- إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تتخذ مجموعة من القرارات المتعلقة بالموارد البشري داخل المنظمة من تعيين و استقطاب و اختيار و غيرها من الوظائف التي تتولاها، من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة.

2- المتغيرات البيئية: هي مجموع المؤثرات الداخلية و الخارجية و الدولة التي تؤثر في المنظمة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

**معوقات البحث:** ومن أهم صعوبات انجاز هذه المنكرة ما يلي:

-قلة المراجع الجديدة التي تتحدث عن الاستراتيجيات الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

-قلة المراجع الأجنبية المترجمة حول إدارة الموارد البشرية.

-قلة الوقت المتاح لإجراء دراسة ميدانية.

### الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

تأكدت لدى الكثير من المنظمات خلال فترة من الزمن، أن المورد البشري هو أهم مورد داخل المنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أمام مسؤولية و ادوار صعبة، لان نجاح المؤسسة مرتبط بمدى فعالية و إنتاجية تلك الموارد البشرية، و هذا الاهتمام كان نتيجة تطورات مرت بها المؤسسات خلال فترة زمنية معينة أظهرت مدى أهمية إدارة الموارد البشرية، و هذه التطورات أثرت على عمل إدارة الموارد البشرية، و التي جاءت من الصعيد الداخلي و الخارجي و الدولي المحيط بادرة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية: المفهوم و التطور.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المواضيع الرئيسية التي ظهرت مع بداية القرن العشرين، و قد تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية من فترة زمنية لأخرى، كل فترة تتميز بواقع و طبيعة معينة، هذا إضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية من خلال أهدافها و أهميتها على جميع مستويات المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعدد التعريف الخاص بإدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء والاتجاهات، ولم يستقر تعريفها على تعريف واحد جامع مانع صالح لكل زمان ومكان، بل عكس هناك العديد من التعاريف كانت قد تأثرت بالفترة الزمنية والمكانية، وعليه سنحاول جمع ما أمكن لنا من التعاريف لنصل في الأخير إلى محاولة استخلاص تعريف إجرائي يجمع بعض العناصر المشتركة بين مختلف الاتجاهات والمدارس<sup>1</sup>.

**أولاً: تعريف الموارد البشرية:** هي أهم الموارد التي تستعملها المنظمات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر و الرئيسي في الإنتاج و الخدمات، و هو الوسيلة و الغاية من عمليات الإنتاج و الخدمات، و هو أيضا ضمير المنظمة و قلبها النابض لما يدور حولها

<sup>1</sup> تور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص.12.

من أحداث، و لا دليل عن ازدياد الوعي بأهمية العنصر البشري هو التحول من وصفه و التعبير عنه خلال السنين، فقديمًا كان يطلق عليه اسم "المستخدمين" أو "الخدم" ثم "العمال" و "القوى العاملة"، إلى إن أصبح يوصف اليوم باسم: رأس المال البشري".<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية: ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

أو هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة تكامل وصيانة الموارد البشرية، بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في المنظمة بدأ بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كمًا وكيفًا، ومرور بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف، وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمر الخاصة، باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وظائفهم الفرعية تحقيقًا للحصول على العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية و الإبقاء عليها.<sup>3</sup>

و يُعرّف Sikhula إدارة الموارد البشرية على أنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية،

<sup>1</sup> ياسين صابر سردار، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء المؤسسة: الدور المعدل الإستراتيجية المؤسسية، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2016، ص6.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 2008، ص.22.

<sup>3</sup> سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دراسة في المفاهيم والمجالات، جامعة القاهرة، 2010، ص12.

التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول في الخيارات :<sup>2</sup>

\* إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية .  
\*تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع الإستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

كان أول ظهور رسميا لممارسات إدارة الموارد البشرية قد تم بفعل قيام الثورة الصناعية، فقد ترتب على ذلك حاجة المصانع إلى أعداد كبيرة من العمال ذوي المهارات لتشغيل الآلات الإنتاجية المتخصصة، ونتيجة لذلك اهتم المديرون المتخصصون في الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتوزيعهم على الأعمال التي تناسبهم.<sup>3</sup>

#### أولاً: حركة الإدارة العلمية:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلر" وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث العدد السادس، 2008، ص.10.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص.14.

<sup>3</sup>باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2009، ص.11.

<sup>4</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2002، ص.6.

فقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدام من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية من أجل ذلك عامل الإنسان كآلة منتجة، وفي دعم تحقيق ذلك نتبنى أساليب الرقابة المشددة والعقوبات حيث زادت أرباح الشركات.<sup>1</sup>

من بين هذه التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة تهتم بالموارد البشرية، المبادئ التي جاء بها "فريدريك تايلر" ومن أهمها<sup>2</sup>:

\*تقسيم العمل على أساس تفصيلي لتوصيف الوظائف وتحديد الظروف الملائمة للأداء .

\*جلب واختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر لقدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية، والرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.

\*التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم واقع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.

\*مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.

### ثانيا:مدرسة العلاقات الإنسانية :

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

فقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن،\*<sup>3</sup> و قد أُنعت الكثيرين بأهمية رخاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

<sup>1</sup> زينب بوهنة، مريم بلهادي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ECOTEX تقرير تريض نيل شهادة الليسانس، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية 2013-2014، ص.10.

<sup>2</sup> سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص.7.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص.7.

\* تجارب هوثورن: تجارب أجريت ما بين عامي 1927-1932 في مصانع شركة وشرن إلكترىك في مدينة شيكاغو بأمريكا ، وكان الغرض منها هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية الأفراد المشاركين في التجارب.

وقد قدم ألتن مايو Elton Mayo الذي يعتبر زعيما لهذه الحركة دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الأمريكية Eastern Electric اكتشف من خلالها أن :  
\*التنظيمات الغير رسمية في المنظمة يجب الاهتمام بها، لأن ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية للطبيعة البشرية.

\*يجب الاهتمام بالمناخ الإشرافي عن طريق الاهتمام بالمشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب.

- لا يمكن النظر إلى الفرد من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية.<sup>1</sup>

وقد تمكن التون مايو من خلال التجارب والدراسات التي قام بها من الوصول إلى :

- أن زيادة الإنتاج لم تكن بسبب عوامل البيئية المتغيرة وإنما لأن الإدارة تهتم بالعاملين وتراعي رغباتهم وشعورهم.
- أن هناك تعاون بين الأفراد في العمل وبشكل جماعي.
- كان لأثر المجموعات الضاغطة أثر كبير في الإنتاج.
- كان أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجديدة ولوحظ ارتفاع في الناحية المعنوية لدى الأفراد.<sup>2</sup>

### ثالثا: إدارة الأفراد:(1930-1980)

تطور الفكر بإدارة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيسي والعنصر الحيوي في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.10.

<sup>2</sup>زينب بوهنة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص.14.

<sup>3</sup>محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.21.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

يعرفها فليبو بأنها، هي التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتعيين واختيار وتنمية وتعويض ومكافأة العنصر البشري بغرض تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ففي الفترة 1930 حتى 1980 بدأت الشركات بملاحظة ودراسة ويحث العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضائهم الوظيفي، كذلك اهتمت بدراسة معدلات الغياب ومعدلات دوران العمال ومجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها، وقد أثرت في هذه الفترة نتائج دراسات فلسفة الإدارة حينذاك، والتي أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم، وذلك وفق ما بينت عليه فروض نظرية Y في الإدارة.<sup>2</sup>

وقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد أو إدارة القوى العاملة، كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، وعليه يمكن تحديد أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص بأنها: تعني توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.<sup>3</sup>

وشهدت هذه المرحلة مجموعة من التطورات التي كان لها انعكاسها على إدارة الأفراد ومن أهم هذه التطورات ما يلي: زيادة الاهتمام بالتعليم من المستويات العليا زيادة توقعات الشباب لدخول سوق العمل ونمو النقابات العالمية، والنقص في القوى العاملة بجميع أنواعها أثناء الحرب العالمية الثانية، مما دفع الإدارة إلى المزيد من الاهتمام بالعامل الإنساني في الصناعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مصدر سبق ذكره، ص.20.

<sup>2</sup> ولد سيدنا باباه، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص.12.

<sup>3</sup> عادل حرجوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص.9.

<sup>4</sup> سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص.7-8.

وعلى ذلك تحدد نشاطات إدارة الأفراد في مجموعة الوظائف مثل: تحليل الوظائف وتوظيفها واختيار الأفراد وتعيينهم، وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية، وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد، وهذا يعني أن الأفراد أهم عنصر إنتاجية في موقع العمل.<sup>1</sup>

### رابعاً: إدارة الموارد البشرية (1980 حتى الآن)

بدأت هذه المرحلة في فترة الثمانينات حيث شهدت هذه المرحلة التطورات الآتية :

- الحاجة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات .
  - تخفيض تكاليف الإنتاج والعاملة وتنوع مصادر الموارد البشرية.
  - ارتفاع مستواها الثقافي وتغيير توقعات العاملين في المنظمات والتدخل الحكومي.<sup>2</sup>
  - زيادة حجم المؤسسات قوانين المنافسة الجديدة والتطورات التكنولوجية .
  - زيادة تكلفة العمل وزيادة قوة الحركة.
  - زيادة القوانين والتشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسات على جميع البيانات والمعلومات حول عمالها (مثل حوادث العمل )
  - تطور العلوم السلوكية والاجتماعية واختيار تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية.
  - تطور علوم التسيير وتأثير مدخل النظم.<sup>3</sup>
- و كنتيجة للتطورات السابقة اتسعت إدارة الأفراد والتي أطلقت عليها حديث إدارة الموارد البشرية فتعدت الدور الإداري التنفيذي لتشمل الاختبارات، التفاوض حول عقود العمل بحوث الاتجاهات والسلوك ومتابعة تشريعات العمل والاستجابة لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص.10.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دراسة في المفاهيم و المجالات، مرجع سبق ذكره، ص.09.

<sup>3</sup> لينده رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2014، ص.31.

<sup>4</sup> ولد سيدنا باباه، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مرجع سبق ذكره ، ص.12.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

ويذكر العزاوي وجواد أنه بعد عام 1980 تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في مضمون وعمل إدارة الموارد البشرية في التالي:<sup>1</sup>

- من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد.

- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة بصورة عامة.

- مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذي يشارك في وضع وتنفيذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.

- الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن.

- تضخم حجم المنظمات و كبر عدد العاملين فيها، وكثرة مشاكلهم أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل.

و لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين في اغلب الجامعات الأجنبية والعربية والشركات والمؤسسات في مختلف الدول، وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية.<sup>2</sup>

وتأكد هذا المفهوم في كتابات الأكاديميين الأمريكيين عندما وجدوا أنفسهم مضطرين للتكيف مع ثقافة المشروع واقتصاد السوق، وقامت الجامعات والمعاهد والجمعيات المعنية بتغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى أفراد الموارد البشرية، ففي عام 1990 قررت الجامعة الأمريكية لإدارة الأفراد إلى الموارد البشرية، وفي بريطانيا تم تغيير اسم مجلة إدارة الأفراد الصادرة من معهد إدارة الأفراد في لندن إلى اسم مجلة خبراء الموارد البشرية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية: الأهمية والأهداف

<sup>1</sup>سمير مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره ، ص.61.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره ص.10.

<sup>3</sup>سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دراسة في المفاهيم و المجالات، مرجع سبق ذكره، ص.10.

من الطبيعي أن تعطى لإدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها وكذلك بالنسبة للتأثيرات والتقنيات المرافقة لنشاطها.

### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

بالنسبة لأهمية إدارة الموارد البشرية، فإن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب، والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، فالتهيئة للموارد البشرية ينه المنظمة مبكراً على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير المتوسط وطويل الأجل.<sup>1</sup>

إن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية، قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات،<sup>2</sup> و تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة، وتشتمل هذه المهمة على الأنشطة الفردية التالية:<sup>3</sup>

- تحليل التنظيم.
- توصيف الوظائف.
- إعداد القوى العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث النوع والكم.
- دراسة المصادر التي يسكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة.
- البحث و الاستقطاب.

تستفيد المجتمعات على اختلاف أنواعها من مشكلة وفاعلية الموارد البشرية فيها، فالثروات التي تحصل عليها المجتمعات تأتي بالتأكيد نتيجة حصد المحاصيل (المخرجات)، إلى الناتجة عن التشغيل والعمالة، بحيث أن هذه المحاصيل المكونة للثروات تكبر وتزداد مع

<sup>1</sup> نفيسة محمد باشرى - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، 2001، ص.19.

<sup>2</sup> عمرو محمود سامي، مذكرات في إدارة وتنمية الموارد البشرية، 2011، ص.17.

<sup>3</sup> عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004، ص.60.

ازدياد وقوة الفاعلية للموارد البشرية، فمثلا إن معظم مداخل الأفراد التي تعطي بشكل رواتب وأجور وتعويضات هي نتيجة لمشاركة هؤلاء الأفراد في الإنتاج، فمشاركة الأفراد أو القوى العاملة هي الأول والأقوى للمداخل التي تجنبها المجتمعات، إذن بدونها لا إنتاج و لا مداخل وبالتالي لا ثروات.<sup>1</sup>

إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية و استمرارها هو الموارد البشرية الفعالة، حيث برز في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة سواء قدرة معلوماتية تنظيمية إنتاجية تسويقية قيادية أو ابتكاريه.<sup>2</sup>

و من أهم العوامل التي أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي:<sup>3</sup>

- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كسر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العالمية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الهدف العام والأساس من إدارة الموارد البشرية هو مساعدة الأفراد العاملين في المؤسسات، وكذا تزويد المؤسسات بالموارد البشرية الملائمة لها، ومن يمكن استخلاص عدة مستويات لأهداف إدارة الموارد البشرية وهي كالاتي:

#### 1- الأهداف على مستوى المجتمع.

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام الأمثل للموارد البشرية لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع

<sup>1</sup> سهام بوربيعة، سياسة إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007، ص.6.

<sup>2</sup> عمرو محمود سامي، مذكرات في إدارة وتنمية الموارد البشرية، ص.17.

<sup>3</sup> حكيم بوسلمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، مداخلة في الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، ص.5.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.<sup>1</sup>

- كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليل الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.<sup>2</sup>

- تعمل على المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم، وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.

- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.

- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.

- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم، بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.<sup>3</sup>

### 2- الأهداف على مستوى الوظيفة.

- الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لاحتياجات التنظيم، أي أنه

على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها، وبالتالي

تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة أو نقص، حيث إن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام

الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص.5.

<sup>2</sup> سبرينة مانع، إثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص.26.

<sup>3</sup> محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي كامل، مرجع سبق ذكره، ص.24.

<sup>4</sup> نفيسة محمد باشري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.20.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

- تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد، بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها.<sup>1</sup>
- توظيف المهارات والكفاءة العالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.<sup>2</sup>

### 3-الأهداف على مستوى الموظفين.

- يقصد بالموظفين جميع الموارد البشرية العاملة في داخل التنظيم ويهدم هؤلاء إلى الحصول على ما يلي:<sup>3</sup>
- الحصول على أجور عالية.
  - الأمان والاستقرار الوظيفي.
  - أن تكون ظروف العمل آمنة.
  - الحصول على الرضي الوظيفي.
  - الحصول على الخدمات الأخرى مثل مرونة ساعات العمل والإجازات بدون أجر ووجود دور الحضانة وهكذا.

### 4- الأهداف على مستوى المنظمة.

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع موصفات الأعمال، وذلك عن طريقة الاختيار والتعيين وهذا بوضع الشخص المناسب في المكان.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، ويكون عن طريق إجراء فترات تكوينية وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة، والخبرة والمهارة التي تنمشى مع تطور نظام المؤسسة.

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره، ص.5.

<sup>2</sup> حكيمة يوسلمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص6

<sup>3</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، تخصص إدارة مكتبية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية 1429 هـ، ص.6.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

- الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل، ودمج أهداف الأفراد العاملين مع أهداف المؤسسة، كعامل تحفيز للولاء والانتماء وحب المؤسسة، والعمل المستمر على تطويرها وتحسينها.<sup>1</sup>
  - المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة،<sup>2</sup> بمساعدة المديرين على فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع فيها أغلب المديرين.<sup>3</sup>
  - تحقيق التعاون الفاعل بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
  - إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة
  - تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
  - تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
  - الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موجد.<sup>4</sup>
  - المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر الى ما يتعلق بالموارد البشرية .
  - توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- إن الأهداف السابقة تعتبر أهداف خاصة لدارة الموارد البشرية، تسعى من خلالها الى تحقيق أهداف اعم واشمل، وهي الأهداف التي تسعى الإدارة بصفة عامة إلى تحقيقها، والتي تمثل أساسا في الإنتاجية، نوعية حياة العمل الميزة التنافسية وتكليف قوة العمل للتغيرات البيئية.

<sup>1</sup> محمد السايح الزغدودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة المستر في العلوم المالية و المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، 2011 ص.5.

<sup>2</sup> المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.5 .

<sup>3</sup> سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص.5.

<sup>4</sup> انس عبد الصمد، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2011، ص.39.

### المطلب الرابع: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

يوجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة المعاصرة، ويمكن اختصار هذه المداخل على النحو الآتي:

#### أولاً: مدخل الموارد البشرية:

يتم التركيز هنا على إدارة العنصر البشري من حيث أهمية وحاجاته وتكامله واندماجه مع المنظمة، أن هذا المدخل هو مدخل سلوكي، أي أن إدارة الموارد البشرية حسب هذا المدخل تركز على السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تتفق مع استراتيجيات المنظمات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: المدخل الإداري.

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمها، هذا إلى الجانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: مدخل النظم.

أي إن إدارة الأفراد تكون جزءاً من النظام الكلي للمنظمة، لذلك ينظر إليها مقدار ما تقدمه بتفاعلها مع الأجزاء الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة،<sup>3</sup> كما تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثم فإن جهودات الموارد البشرية يتم تقييمها

<sup>1</sup> زينب بوهنة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص.13.

<sup>2</sup> انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.51.

<sup>3</sup> زينب بوهنة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص.13.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وفقا لهذا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

رابعا: مدخل النشاط المحتسب.

إن الإدارة الجيدة هي التي تواجه المشكلات في حال حدوثها، وان تتسحب لها مسبقا ان تحلل الظروف الداخلية والخارجية و تهيئ السياسات والإجراءات لمجابهة هذه المشاكل، التي قد تحدث بعكس المفهوم التقليدي، الذي يعتبر إدارة الأفراد مسئولة عن حل ومعالجة المشاكل الحاصلة فعلا.<sup>2</sup>

### خامسا: المدخل الاستراتيجي.

يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة، ويتضمن هذا المدخل ستة ركائز أساسية لابد من استيعابها من قبل إدارة المنظمة وهذه الركائز هي:

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية .
  - الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية.
  - التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل.
  - التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.
  - يتعامل مع جميع العاملين في المنظمة، بغض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمة أو مؤقتة.
  - يتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية فيها.<sup>3</sup>
- ومن هنا يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية، وربطها بغايات و أهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد

<sup>1</sup> انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> زينب بوهنة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص.13.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص.13.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.<sup>1</sup>

لذا فالفكرة الأساسية وراء هذا التوجه الشامل أو المتكامل هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة، بما فيها الموارد البشرية، وذلك لضمان أن كل شيء تفعله يؤدي إلى تنفيذ إستراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى، لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو احد الفوائد الأساسية الناجمة من الإدارة الإستراتيجية الجيدة لموارد المنظمة.<sup>2</sup>

في الأخير يعتبر هذا المدخل الذي استندت إليه في استعراضنا لجوانب الإدارة الموارد البشرية، احد المداخل القيمة والمتكاملة في ذات الوقت، حيث تزايد الاعترافات الإدارية في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره احد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة، من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.52.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص.15.

<sup>3</sup> انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.52.

### المبحث الثاني: عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية.

لقد صاحبت التحولات الكبيرة في مجال العمل الكثير من التغيرات والتحديات على مستوى المنظمة ككل، وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إذا تعمل هذه الأخيرة من أجل تحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، لذا فإن أداء إدارة الموارد البشرية يتأثر بالتحديات البيئية، والتي تعني بها مجموعة القوى التي تقع خارج سيطرة المنظمة، ويتأثيرها على أداء المنظمة دون أن تؤثر المنظمة فيها على المدى القصير، مما يدفع الإدارة العليا إلى مراقبة التطورات التي تحدث باستمرار في البيئة الخارجية، وذلك بهدف تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها، ولعل أهم هذه التحديات التغير السريع في عالم الأعمال اثر العولمة و القوانين و النقص في العمالة.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكن تقسيم التحديات البيئية إلى ثلاث عناصر وهي كالتالي:

### المطلب الأول: تأثير عناصر البيئة الداخلية على عمل إدارة الموارد البشرية.

يقصد بالبيئة الداخلية أو العوامل الداخلية مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمنظمة، وهي متعددة ومتنوعة ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي، والتغير المستغل الذي له تأثير على أداء الفرد، والمنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.<sup>2</sup>

ويرى البعض أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة الأنظمة، يركز بعضها في إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة على اطر إنسانية معرفية، تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي، السياسي... الخ، وكذلك الجوانب غير الملموسة لذلك كلا

<sup>1</sup> زينب حداد، أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل مستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص.18.

<sup>2</sup> احمد صالح، كرز كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص.33.

الجانبين يحتاج إلى نوع من التحليل والتمعن، بالتالي يمكن إجمال مكونات البيئة الداخلية فيما يلي.<sup>1</sup>

### أولاً: الهياكل التنظيمية.

إن شدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات في السوق العالم وسرعة التغيرات التي يعيشها محيطها الحالي، أدى بها إلى إعادة النظر في هيكلها، فقد انتقلت من هيكل جامدة آلية إلى هيكل مرنة عضوية، لتكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، ويرى دسلر أن معظم المؤسسات لا ترضى بديلاً عن تكون قادرة على المنافسة، مما دفع العديد منها نحو تغيير الأساس التنظيمي الذي بنيت عليه، فمثلاً نجد أن التنظيم الهرمي لم يعد ملائماً في الوقت الحالي، لذلك هناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي المرن.<sup>2</sup>

ومن الجدير ذكره أن فعالية التنظيم وتغطية كل المهام والوظائف المتوقعة من إدارة الموارد البشرية، يسهم بإذن الله في تحقيق هذه الإدارة لأهدافها، ويلاحظ أن الهيكل التنظيمي بإدارة الموارد البشرية يختلف من شركة لأخرى، ويجب أن يعد الهيكل التنظيمي بشكل يعكس وظائف إدارة الموارد البشرية ويحدث التكامل والتنافس بين أقسامها.<sup>3</sup>

### ثانياً: ثقافة المنظمة التنظيمية.

تعبير عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذا موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد،<sup>4</sup> وأن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للمؤسسة وكذا للخيارات الإستراتيجية وتنفيذها، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار فتقوى

<sup>1</sup> هباز ام سعد، اثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية، مفكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 19.

<sup>2</sup> ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>3</sup> محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>4</sup> مسعودة شرون، اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص 13.

الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي وزيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات.<sup>1</sup>

### ثالثا: الإدارة العليا والسياسات الإدارية

إن الإدارة هي المسئولة عن الاستخدام الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، و أسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا،<sup>2</sup> ففلسفة وقيم ومهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فكما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية، كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح.<sup>3</sup>

لذا تعد القيادة التي تتولى إدارة الموارد البشرية العنصر الأساسي لنجاح هذه الإدارة، لذلك يفترض أن تكون القيادة مؤهلة من مجال الموارد البشرية، مدركة لدورها، تمتاز بقدرة وفعالية في إدارة العاملين والتنسيق بين جهودهم للوصول إلى الأهداف الموجودة. وإذا كانت الإدارة غير مؤهلة أو ضعيفة فإنها لن تستطيع تحقيق أهدافها والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

### رابعا: العنصر البشري.

و الذي يعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي ينفذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> هباز ام سعد، اثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.20.

<sup>2</sup> احمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص.34.

<sup>3</sup> عبد الرحمن القرني، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2016، ص.101.

<sup>4</sup> محمد الزويد العنبي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، عضو هيئة التدريب معهد الإدارة العامة، ص.23.

<sup>5</sup> احمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص.33.

### خامسا: المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بمدى توافر المهارات والكفاءات والحماس والمعلومات والقوى، والتأثير والنفوذ لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، كلما أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة،<sup>1</sup> كما أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظام معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية، اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تأثير عناصر البيئة الخارجية على عمل إدارة الموارد البشرية.

تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة و إستراتيجيتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات و المتغيرات العامة المحيطة بالمؤسسة.<sup>3</sup>

كما تعرف على أنها: مجموعة العناصر و العوامل التي تقع خارج المؤسسة، و التي لها تأثير عليها، و يجب على المؤسسة دراستها و تحليلها من اجل اكتشاف الفرص الموجودة فيها، و الاستفادة منها و معرفة التهديدات لتجنبها في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.102.

<sup>2</sup> مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص.118.

<sup>3</sup> الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، سلسلة محاضرات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص.39.

و يمكن اختصار تلك العوامل على النحو التالي:

### أولاً: العوامل السياسية و القانونية.

تعتبر سياسة الدولة و القوانين التي تستند إليها فيما يتعلق بحماية حقوق المواطنين وحتى المقيمين، من العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية، فهي تقيد حرية أرباب العمل والمديرين من خلال سنها لقوانين تدعو إلى المساواة في المعاملة بين العاملين، للحد من التمييز بينهم على أساس عرقي أو أجنبي أو العمر أو اللون أو العقيدة، كما تطالب بالعدالة في الأجور مما يؤدي إلى إعادة النظر في ممارسات الاختيار وسياسة التعويض والتقييم وتسيير المسار الوظيفي للعاملين.<sup>2</sup>

كما أن التغيرات وعدم الاستقرار السياسي ينعكس على إدارة المؤسسة والسياسات الداخلية، وهناك تضارب بين الشركات، حيث تقتضي هذه القوانين إنشاء مجالس لحل المشكلات والصعوبات الخاصة بهذه القوانين، عن طريق التطبيق والفهم الجيد لها.<sup>3</sup>

### ثانياً: العوامل الاقتصادية.

الاقتصاد الداخلي لأي بلد بمجمل قطاعاته المختلفة و المتنوعة، والاقتصاد العام بشكل خاص ، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام، وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص.<sup>4</sup>

ويقصد بها تأثيرات كل من: التأثيرات المحلية و الوطنية و العمالية، و المتغيرات الاقتصادية العالمية، والتي من شأنها التأثير على عمليات المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية

<sup>1</sup> فريد خميلي، اثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس1، سطيف، 2016، ص.74.

<sup>2</sup> ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص.82.

<sup>3</sup> عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري، مرجع سبق ذكره، ص.104.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص.100.

ومنها: <sup>1</sup>

- الناتج القومي الاجمالي.
- معدل الدخل القومي.
- معدل نمو الاقتصاد.
- متوسط دخل الفرد.
- معدل التظخم والبطالة.

هذا و تواجه المنظمة كذلك تحدي من شكل آخر، يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة و صاحبة الخبرة، و هذا خوفا من استدراجها من المنافسة مقابل عروض مغرية، و في ضل هذه المعطيات أضحي لزاما عن المسؤولين في إدارة الأفراد العمل على خلق الظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة، هذا من خلال تتميتها لإكسابها المرونة الكافية، و من جهة أخرى كسب ولائها.<sup>2</sup>

ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات، و إلا فإن إحتتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.<sup>3</sup>

### ثالثا: العوامل الثقافية و الاجتماعية و الديمغرافية.

من الطبيعي أن تتأثر مخرجات العاملين وسلوكياتهم بطبيعة الحوافز التي يتطلعون لها، بقيم حضارتهم التي ينتمون إليها وفقا لخصائصها المتعلقة بإدارة مواطنيها وعاملها، بالإضافة إلى تطلع بعض الشعوب للمستقبل وتوجههم نحو الأهداف والطموحات التي يخططون لتحقيقها، بينما تتمسك شعوب أخرى بماضيها وتراثها وحرصها على الحفاظ عليه، وبالتالي مقاومتها لكل ما هو جديد، وفي ضوء هذه المعتقدات والعادات وطرق التفكير لمختلف الشعوب و الأقطار، ينبغي أن تحرص إدارات الموارد البشرية على مراعاة سياساتها

<sup>1</sup> فريد خميلي، اثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>2</sup> محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتروي، قسنطينة، 2005، ص.30.

<sup>3</sup> عبد الرحمان المقري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.104.

و أساليب إدارتها وطرق وضع الأجور والحوافز والعقوبات لتكون منسجمة ومراعية للمجتمعات التي تعمل فيها، والتي ينحدر منها موظفوها وعمالها.<sup>1</sup>

ويسبب تحسن مستوى معيشة الأفراد وتطور أسلوب تفكيرهم، حيث تغيرت وجهة نظرهم اتجاه التجمعات العمالية للمنظمة، كالتقابات العمالية واتحاد العمال حيث أثر هذا الوضع على إدارة الموارد البشرية ، فأصبحت تهدف إلى المحافظة على اليد العاملة المؤهلة ومحاولة إبقائها للعمل في المؤسسة محاولة تحقيق الرضا لدى الأفراد والعمل على رفع روحهم المعنوية وإشراكهم في إدارة و تسيير المؤسسة.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى، تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي، هرم) ونسبة الذكور والإناث، ونسبة المتزوجين، دورا مؤثرا في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارستها، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشبان من متوسطي العمر، ومن النساء إلى الذكور ومن المتزوجون إلى العزاب، نظرا لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى.<sup>3</sup>

### رابعا: العوامل التعليمية و النقابات و زيادة حجم العمالة.

تعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بحاجاتها من اليد العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وتعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عامر بن خضير حميد الكبسي، الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والتحديات والتوجهات، الرياض 2012، ص.10.

<sup>2</sup> بشرة بن عجيبي- لمياء فرشوش، تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف الراهنة، مذكرة لنيل الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، ص.3.

<sup>3</sup> مسعودة شرون-صافية صالح، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص.14.

<sup>4</sup> عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.103.

وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات اثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم من بعد، والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا، لذا أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعا جديدا يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي، يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة، وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية، أطلق عليها بيتر دركر اسم: "عمال المعرفة" الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.<sup>1</sup>

وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في هذه الحالة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل وخارج المؤسسة.<sup>2</sup>

وبالنسبة للنقابات فيمثل اتحاد العمال لأي دولة معينة ( أو قطاع معين) مجموعة العاملين في المطالبة بحقوقهم، و التعامل مع إدارة المنظمات المختلفة، حيث تقوم نقابات العمال بمساومة الإدارة على الأجور وساعات العمل و شروط وظروف العمل، فتتدخل النقابات لدى أرباب العمل لمنع فصل العاملين بأسباب غير مشروطة أو مبررة.<sup>3</sup>

فلا شك إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و ما تشمل عليه من أنظمة و برامج سياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات، ففي ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة تقاديا لحدوث اضطرابات من جهة، وتعزيزا للعلاقة والثقة بين المنظمة و النقابة من جهة أخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتيل، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان ،لبنان ، 2012، ص 14.

<sup>2</sup> عبد الرحمان القرني، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.103.

<sup>3</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.8.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص.104.

ونظرا لما أتاحتها التكنولوجيا المعلوماتية من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة خارج التنظيم، فمن هذه المتغيرات زيادة عنصر المرأة في العمل، حيث يتطلب زيادة معدل هذا الصنف إعداد سياسات خاصة، و خاصة الأمهات كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانة وإجازات العمل والولادة و الرضاعة، كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرض الترقى الوظيفي،<sup>1</sup> وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول: هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني: هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين، وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال مخصصين ومتعلمين.

### المطلب الثالث: تأثير عناصر البيئة الدولية على عمل إدارة الموارد البشرية.

تتأثر إدارة الموارد البشرية أيضا ببعض العوامل الدولية، و التي تكون خارج نطاق المؤسسة و الدولة التي تقع فيها المؤسسة، و من بين هذه العوامل.

#### أولا: العوامل التكنولوجية.

لا احد يشك أو يشكك في أن الاختراعات التي بدأت في أواخر القرن أسابع عشرة والقرن الثامن عشرة، كان وراء الثورة الصناعية و ما حققته من انجازات اقتصادية أثرت في كافة المجالات الاجتماعية للشعوب، التي دخلت في محيط تلك الثورة، فغيرت الثورة من نوعية و أسلوب حياتها و تطلعها، ومازالت الاختراعات والاكتشافات تتوالى آلة يومنا هذا في مختلف المجالات وعلى كافة الأصعدة و المستويات تحت مسميات عدة تجمعها كلمة : " تكنولوجيا".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص.26.

<sup>2</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكرة والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص.248.

و مما لا شك فيه إن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليه، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب التنمية التنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة و العاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة، و الأعمال الروتينية،<sup>1</sup> كما إن هذا التقدم العلمي والتكنولوجي ساعد على إحداث تغيرات هامة على مستوى العمالة، كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المنظمات كالخبرة و المهارات التخصص و الكفاءة في العمل، هذا ما أدى إلى زيادة الأهمية البالغة للعنصر البشري الذي فرض نمو و تطور سياسات و أنشطة إدارة الموارد البشرية بوصفها المسئول الوحيد على توفير البد العاملة المطلوبة.<sup>2</sup>

### ثانيا: العولمة.

يعد مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة ويرى جوميت (1996) إن هذا المصطلح ما زال غير واضح المعالم سواء من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع .

إن هذا مصطلح العولمة يرجع أساسا إلى حداثة هذا المصطلح بالإضافة إلى تعدد وتشابك الأبعاد المختلفة التي تتطوي عليها العولمة، حيث تحمل في طياتها أبعادا سياسية واقتصادية واجتماعية و ثقافية وغيرها، فعلى الصعيد السياسي تؤدي العولمة إلى تحويل سلطة الدولة إلى الشركات متعددة جنسية بشكل يفقد حكومات الدول استقلالها وهو الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي.

لقد أدت العولمة إلى اتجاه الدول إلى التخلي عن وظائفها الأساسية قبل المجتمع خاصة المجالات الاجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عزيزة عبد الرحمان العتيبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، 2010، ص.49.

<sup>2</sup> بشرة بن عجيبي، لمياء فرشوش، تحديات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.ص.11.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006، ص.279.

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

فيعرف الاقتصاديون العولمة على أنها : " حركة تستهدف تحطيم الحدود الجغرافية والجمركية، و تسهيل نقل الرأسمالية عبر العالم، كسوق كونية." والسياسيون يقولون عنها أنها: "التداخل الواضح لأمر الاقتصاد السياسة الثقافة والسلوك، دون اعتداء يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة أو الانتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة، ودون الحاجة إلى إجراءات حكومية." <sup>1</sup>

وبالنسبة لتأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية، فإن المنظمات في عصرنا الحالي في ظل ما يسمى العولمة، بمعنى انه لم يعد هناك حدود لمنظمات الأعمال ، حيث يعمل داخل المنظمة الواحدة: موارد بشرية (عاملون)، من خارج (ربما) قطر أو الدولة الواحدة، وتنتقل منتجات المنظمة الواحدة (ربما) إلى معظم دول، وتستورد التكنولوجيا من أقطار خارج الحدود. <sup>2</sup>

هذا ومن أهم النتائج المترتبة على العولمة بإدارة الموارد البشرية ما يلي: <sup>3</sup>

- تراجع دور الاتحادات العمالية.
- اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.
- التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.
- زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل إلى نحو 80 % من العمالة الكلية في بعض الدول مثل الولايات المتحدة.
- تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي، نتيجة زيادة العمالة المؤقتة، مما أدى إلى ضغطهم من اجل زيادة الأجور.
- تراجع أوضاع المتقاعدين، مما سيؤدي إلى دفع المزيد من الضرائب أو المساهمات حفاظا على مستوى التقاعد .

<sup>1</sup> علي بن براهيم النملة، العولمة وتهينة الموارد البشرية في منطقة الخليج العربي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ص ص. 16-17.

<sup>2</sup> المؤسسة العامة للتدريس التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص ص. 282-283.

- البطالة: بحيث يعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجة، فالإنتاجية تؤدي إلى زادة البطالة و تراجع في دخل العمل، كما إن اندماج الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية يؤدي إلى الاستغناء على أعداد كبيرة من العاملين.

### ثالثاً: عالمية الأسواق و تحرير التجارة.

تأتي عملية انفتاح وتأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات والتقنية و القدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية مراكز تنافسية متينة فيها، وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة، كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعددة الأممية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، و إنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فريد كورتل، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الشكل 1: عناصر البيئة الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.

عناصر البيئة الدولية.

العوامل التكنولوجية

عناصر البيئة الخارجية.

العوامل التعليمية و النقابات و حجم العمالة

عناصر البيئة الداخلية.

العوامل  
السياسية  
و القانونية

الإدارة العليا و السياسات الإدارية.

ثقافة المنظمة التنظيمية

الهياكل التنظيمية

العنصر البشري

المهارات و الكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

العوامل  
الاقتصادية

العولمة

العوامل الثقافية و الاجتماعية و الديمغرافية

عالمية السوق و تحرير التجارة

المصدر: من إعداد الطالب.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

### الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

في ظل التطورات و التغيرات الحاصلة داخل و خارج المنظمة، و التي كانت نتيجة تأثير العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، الداخلية منها و الخارجية، تسعى إدارة الموارد البشرية في ظل كل هذه التحولات إلى وضع عدة حلول للتأقلم مع المتطلبات الجديدة، و التي تتمثل في استراتيجيات تضعها المنظمة وفق أهدافها القريبة و المستقبلية و تمر تلك الاستراتيجيات وفق مراحل معينة، وهذه الاستراتيجيات قد تعاني من بعض المعوقات التي تكبح الوصول إلى أهدافها.

### المبحث الأول: إستراتيجية الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات البيئية للمنظمة.

أدركت المنظمات ما للاستراتيجيات من دور مهم لإدارة الموارد البشرية من اجل مواكبة التطورات الحاصلة، و كذا التأثيرات التي تحيط بعمل تلك الإدارة، لذا تم تبني مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من التخصيص الجيد و الفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة، من كون أن دورها يتلخص في تنوع و تفعيل المورد البشري داخل المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

#### أولاً: تعريف الإستراتيجية.

يعتبر موضوع الإستراتيجية من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين لارتباطها برسم المسار المستقبلي للمنظمة، وباعتبار الإستراتيجية هي رسم الأهداف للمنظمة، هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، فيمكن لنا تعريف الهيكل التنظيمي على انه نتيجة عقلانية يمارسها الإنسان في المنظمة.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

وقد عرفت الإستراتيجية من قبل Drucker على أنها: "تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع اخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة. " بينما يعتبرها chandler: "تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها."<sup>1</sup>

ثانيا: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

قبل تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب تعريف مصطلح متعلق بهذا المفهوم و هو: الإدارة الإستراتيجية.

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها:<sup>2</sup>

- "علم وفن صياغة وتنفيذ القرارات الوظيفية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها".
- "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية".
- "القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية... فهي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي، لتحقيق نتائج ايجابية تجعل الإدارة إدارة فعالة.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سوسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد: التصميم، دار النجاح للكتاب، 2009، ص197.

<sup>2</sup> صبرينة مانع، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مرجع سبق ذكره، ص

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

و من العرض السابق يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أنها: «عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية»<sup>1</sup>.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي: الاستراتيجية المعتمدة من قبل منظمة تهدف إلى دمج ثقافة المنظمة وموظفيها ونظامها من خلال تنسيق مجموعة من الإجراءات للحصول على أهداف العمل المطلوبة، ولذلك يجب أن تتماشى مع رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وينبغي تحديد خصائص الصناعة التي يتعين فيها تحليل المنظمات وميزتها التنافسية من أجل وضع استراتيجية للموارد البشرية.

يجب معالجة أربعة أبعاد رئيسية من أجل تطوير استراتيجية الموارد البشرية وهي:

- 1- الثقافة: هي المعتقدات والقواعد وأسلوب إدارة المنظمة.
- 2- التنظيم: هو الهيكل، وأنواع الوظائف، والوصف الوظيفي وخطوط الإبلاغ في المنظمة.
- 3- الناس: الجزء الأكثر أهمية في المنظمة هو شعبها. مستوى المهارات، إمكانات الموظف وقدرة الإدارة يشكل الشعب.
- 4- نظم الموارد البشرية: هي الآلية التي يركز عليها الناس والتي تقدم الاستراتيجية الصحيحة في مجالات التوظيف والتوظيف والتدريب والتطوير والتعويض والاستحقاقات وما إلى ذلك<sup>2</sup>.

من هذا كله فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعني: نظام الموارد البشرية ذو الممارسات الخاصة بعمل معين أو مجموعة من الوظائف، التي تهدف إلى أفضل

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 105.

<sup>2</sup> .mbaskool. **Human Resource Strategy** ، Day to look: 15-04-2017

<http://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15240-hr-strategy.html>

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

أداء ممكن للموظف، وبتلبية الأهداف النهائية للشركة، هذا التعريف لاستراتيجية الموارد البشرية يؤكد على نظام ممارسات الموارد البشرية بأنه: مجموعة واسعة من الممارسات التي تمس من حيث أداء الموظف.

من المهم أيضا التذكير أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي أفضل الخطط من حيث تصميمها وتنفيذها، فالشركات تدير مكتب عمالهم بنفس طريقة إدارة كبار المسؤولين التنفيذيين، يتم تعيين كل مجموعة بشكل مختلف، يتم الاختيار وفقا إلى معايير مختلفة، يحضر برامج التدريب المختلفة و تدفع بشكل مختلف<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف استراتيجية الموارد البشرية.

#### أولا: أهمية استراتيجية الموارد البشرية.

تستمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:

\*ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.

\*ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.

\*ضمان أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه الذي تسير فيه أنشطة المنظمة.<sup>2</sup>

\*وضوح الرؤية المستقبلية، وذلك لأنّ الرؤية المستقبلية هي التي ترسم الواقع، وتكون

<sup>1</sup> M. Wright, FD. **Human resources strategy Adapt to the age of globalization** Series of Principles of Effective Practice of Sharm Foundation Patrick p 3.

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1 ، الإسكندرية، 2014، ص87.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

واضحاً ومعلوماً على مستوى المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وكلّ يعرف دوره في تحقيق هذه الرؤية .

\* الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات: التخطيط الاستراتيجي والذي يعمل على تفصيل كافة الفرص المتاحة للمؤسسة خارجيةً كانت أو داخليةً، يكون قادراً على تقليل والفرص الضائعة، ويساعد في تشغيل الموارد واستثمارها بالشكل الأنسب .

\* تحقيق التفاعل مع البيئة الخارجية: يكون ذلك بشكل أفضل على المدى البعيد؛ لأنّ المؤسسة بإدارتها الاستراتيجية تدرس جميع الاحتمالات والفرص، التي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجها أو التقليل منه، وتقوم برسم خطط لمواجهة هذه الاحتمالات قبل وقوعها فتكون أقدر على التأقلم والتفاعل معها .

\* تحقيق المزيد من الأرباح والعوائد المالية التي تدعم وجود واستمرار المؤسسة على المدى البعيد.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الهدف الأساسي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو: توليد قدرة استراتيجية من خلال ضمان أن المنظمة تملك المهارة أو تعمل بشكل جيد، و تشجع لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وحسب tayson 1994 فههدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو: وضع خطط لاستعمال الموارد البشرية لتحقيق أهداف الأعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صفاء محمود، أهمية الإدارة الاستراتيجية، <http:mawdoo3.com> يوم 7-4-2017 الساعة 10.02

<sup>2</sup> سناء بنور، تقييم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة المستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012، ص11.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

و يمكن تحديد الأهداف التالية على النحو الآتي:

\*استقطاب و جذب الموارد البشرية الملائمة و الماهرة اللازمة للمنظمة.

\*تنمية وتطوير الموارد البشرية.

\*صيانة وتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة.

\*تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية و استراتيجيات المنظمة.<sup>1</sup>

\*الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة، والرؤية التي تحددها الإدارة، لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.

\*الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها، في مجال توظيف و تنمية الموارد البشرية، و صيانتها و السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات، والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.<sup>2</sup>

\*إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على قضايا عدة، بما في ذلك التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الاستراتيجية للمنظمة، و إما تكامل إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية المنظمة، و هو إشراك الموارد البشرية في الإدارة

<sup>1</sup> محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار النسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2009، ص44.

<sup>2</sup> صبرينة مانع، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مرجع سبق ذكره، ص33-34.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

العليا و تطوير ممارسات الموارد البشرية، و القيمة التي يتم إضافتها إلى أداء المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية، و بالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المداخل الفكرية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تعمل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التطبيقات أو خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة أنواع استراتيجيات، الأعمال وتحسين الأداء التنظيم، إلى زيادة المنافسة الحادة بين المنظمات، في الأسواق المحلية والعالمية، إذ ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرتها على الإسهام بأدوار كبيرة تتناسب مع حجم التحديات العالمية، من خلال جعل المنظمة أكثر مرونة للتكيف السريع والفاعل في إطار بيئتها الإقليمية أو بيئة الصناعة،

ولم يجد الباحثون سبيلاً لمواجهة هذه التحديات أفضل من إعادة فهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومداخلها، الشائعة والتقيرير على مدى فاعليتها إزاء هذه التحديات. فلذا سيجري إيضاح المضمون الفكري لهذه الاستراتيجيات في ضوء مداخلها،<sup>2</sup> وهذا على ضوء مدخلين أساسين هما:

### أولاً: مدخل التطوير البشري.

يهتم هذا المدخل بتبني مجموعة من التطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر للمهارات والمعارف، وذلك من خلال المشاركة، والتدريب والاتصالات التي تخلق العاملين المبدعين المرنين والملتزمين، بما يجعل فهم القابليات المميزة للموارد البشرية

<sup>1</sup> زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرها على أداء المنظمات، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص19.

<sup>2</sup> سعد العنزي مؤيد الساعدي، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13/ع 45، 2007، ص10.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

المحفزة في المنظمة، فهماً أفضل من فهم المنافسين لتحقيق أداء منظمي عال مؤيدي هذا المدخل، تطبيقات إدارة الموارد البشرية استناداً لهذا المدخل هي الأفضل من غيرها، وتصلح لتنافسية المنظمة في البيئة المتغيرة باستمرار، ومما يدعم أفضلية هذه التطبيقات، أنها وصفت أوصافاً شتى مثل تطبيقات العمل للأداء العالي، والتطبيقات المتقدمة، وتطبيقات المشاركة العالية.

وهذه التسميات تعكس ضمناً اهتمام الباحثين بما تقدمه هذه التطبيقات، والتي هي تطبيقات تدعم كل منها الأخرى، ولها تأثير مباشر أو أساس في زيادة الأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

### ثانياً: المدخل الاستراتيجي.

تركز الدلالات الفلسفية والفكرية لهذا المدخل، على التلاؤم بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الموقفية، وقد وصفت استراتيجية الأعمال واحدة من أهم المتغيرات الموقفية في فلسفة هذا المدخل، كونها خطة ذات رؤية معينة تبنى على أساس المسح البيئي الخارجي والداخلي، وبالتالي فإن سمة التكيف تمثل روح التوجه الاستراتيجي.

إن هذا المدخل ينظر إلى العاملين بوصفهم مورداً ينبغي استخدامه بأسلوب عقلاني منطقي، وأكدوا من أن هذا المدخل الأكثر توكيداً على فاعلية الموارد البشرية، التي تعد موجودات تخفيض كلفة، وكما يعتمد في مجموعة الدول الآسيو-باسفيكية، التي تتنافس من خلال الأسعار المنخفضة، وذلك باستعمال الموارد البشرية رخيصة الثمن، وذلك للقيام بأعمال التجميع على سبيل المثال، وهي وظائف غير ماهرة نسبياً، لذا فإن المنظمات التي تستند إلى إستراتيجية تخفيض-الكلفة تعتمد هذا المدخل في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد العنزي مؤيد الساعدي، المرجع السابق، ص11.

<sup>2</sup> سعد العنزي مؤيد الساعدي، نفس المرجع، ص11

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

### المطلب الرابع: مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

اختلف الكتاب و الدارسين في تحديد عدد أو مراحل وضع و عمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فمنهم من حددها في ثلاث مراحل، و منهم من وضعها في خمس مراحل، و يعتبر هذا التصنيف الأخير الأكثر تداول بين الدارسين، و يمكن تحديد هذه المراحل على الشكل التالي:

#### أولاً: مرحلة دراسة وتحديد متطلبات وأهداف رسالة المنظمة.

والتي تتمثل في الغاية الكلية البعيدة الأجل التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لان الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقاءه.<sup>1</sup> و تبدأ عملية تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها بدراسة و تحليل متطلبات برقيق رسالة المؤسسة، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، لان الرسالة سبب وجود المؤسسة و بقائها. و لهذا فمنطلق تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة التي تكون جميع ممارساتها و نشاطات إدارات المؤسسات بشكل ينسجم مع سبل تحقيقها، فهي الضابط الأول لجميع الأنشطة الأنشطة التي تتم في المؤسسة، وتمثل اللغة المشتركة بين جميع العمال لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم الماما دقيقا و عميقا بمضمون رسالة المؤسسة.<sup>2</sup> وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الاستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي

<sup>1</sup> مسعودة شرون - صافية صالح، إثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>2</sup> عبد الحكم جربي، إثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2012، ص 23.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية، و ينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهدايا للإدارة في اتخاذ قراراتها، كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.<sup>1</sup>

لذا يجب القول أن منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة.

### ثانياً: مرحلة التحليل البيئي.

تعني به تشخيص واقع المؤسسة و ذلك بتحديد نقاط الضعف و نقاط القوة في هذه المؤسسة، و ذلك من اجل تعزيز النقاط الايجابية و معالجة النقاط السلبية بهدف تخليصها أو إلغائها،<sup>2</sup> و يتضمن التحليل البيئي للمنظمة على جانبين هما: تحليل البيئة الخارجية و تحليل البيئة الداخلية.

### 1 - تحليل البيئة الخارجية.

البيئة الخارجية هي: القوى الخارجية التي تؤثر أو تتأثر بنشاط الشركة، و ترجع أهمية تحليل البيئة الخارجية إلى الأسباب التالية:

\* إن البيئة الخارجية هي: نقطة البداية و نقطة النهاية بالنسبة للمنظمة، فهي المصدر الأساسي لموارد المنظمة (نقطة البداية)، و هي المستهلك الأساسي لمنتجات الشركة (نقطة النهاية)

\* البيئة الخارجية تفرض العديد من القيود على ممارسات الشركات، و مثال ذلك قوانين حماية المستهلك و الحفاظ على البيئة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أفريد كورتل، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

\* ويهدف هذا التحليل إلى دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة لها، فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلا. ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تصاحب هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي تحتم على المؤسسة الاستعداد لها لتجنبها أو لتخفف آثارها للحد الأدنى، ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات والمسوح الميدانية بصفة مستمرة لمتابعة تأثير تطور هذه المتغيرات<sup>1</sup>

### 2- تحليل البيئة الداخلية.

يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية، بهدف معرفة مدى تلبية انجاز إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية.<sup>2</sup>

كما يتوقف نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير على مدى قدرة إدارة الشركة على تفهم المتغيرات الإستراتيجية الداخلية يمكن أن تؤدي إلى دفع الخطة الإستراتيجية أو نفس المنطق قدرتها و تشمل المتغيرات الإستراتيجية العديد من المتغيرات التنظيمية منها:<sup>3</sup>

\* الهيكل التنظيمي.

\* الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص86.

<sup>2</sup> مسعودة شرون- صافية صالح، إثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص117.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

\*الموارد التنظيمية (المادية البشرية المعلومات).

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعل، وتتسم عناصر الإدارة أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً و إيجاباً، وتستطيع توجيهها و اغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها، إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنظمة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها.<sup>1</sup>

و من خلال ما سبق، فإن الهدف الأساسي من تحليل البيئة (خارجيا و داخليا) هو: إعداد مصفوفة التحليل الاستراتيجي، و التي تشمل مقابلة الفرص و التهديدات مع جوانب القوة التنظيمية و الضعف، و تعرف هذه باسم swot anlysis \* و تتمثل نتائج تحليل هذه المصفوفة نقطة البداية المنطقية للخطوة التالية من التخطيط الاستراتيجي، و هي مرحلة إعداد الاستراتيجيات.<sup>2</sup>

### ثالثا: مرحلة صيانة وتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات و الأهداف الخاصة بالموارد البشرية، و تحديد و اختيار الاستراتيجية المتبعة، فإنه يجب البدا في إجراءات تصميم الاستراتيجية،<sup>3</sup> فغالبا ما تتولى الإدارة العليا للمنظمة إعداد الاستراتيجيات، و

<sup>1</sup>فريد كورتل، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

\* swot anlysis: هو نظام تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات، و هو الطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الخارجية و الداخلية و يقدم المعلومات التي تساعد على إحداث المقارنة بين موارد المؤسسة و قدراتها و بين البيئة التنافسية التي تحدث للمؤسسة.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>3</sup> نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مرجع سبق ذكره، ص

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

برغم ذلك فإن كل عنصر من عناصر إعداد الاستراتيجية يحتوي على مكون بشري هام، و من هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشترك في كل عنصر من عناصر إعداد الإستراتيجية، و تختلف درجة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية من منظمة لأخرى.

بصفة عامة يمكن القول أن هناك أربعة أنواع من المساهمات المتوقعة لإدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة هي: المساهمة الإدارية، المساهمة المحدودة، المساهمة المتبادلة، والمساهمة التكاملية،<sup>1</sup> و لذلك يجب وضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و في ظل المعطيات هذا الإطار تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات وظائفها و ممارساتها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب، تدريب تقييم الأداء... و بشكل ينسجم و يساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.<sup>2</sup>

### رابعاً: مرحلة تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة بالنسبة إلى المنظمة، و ذلك لأنها ترتبط بعملية و ضع الإستراتيجية التي تم التوصل إليها في مرحلة الصيانة موضع التنفيذ الفعال، و لذلك تتطلب هذه المرحلة مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيقها بشكل فاعل و كفاء.<sup>3</sup>

يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، و تتفاوت الخطط و البرامج

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> عبد الحكم جربي، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية- نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1 عمان، 2009، ص 151.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه [طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل]، ودرجة الشمول [مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة] كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك.<sup>1</sup>

لذلك فإن الافتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو: أن المنظمة تمتلك العديد من نماذج أو أشكال الهياكل التنظيمية والعمليات التي يمكنها الاختيار: من بينها بما ينسجم ومتطلبات نجاح تنفيذ إستراتيجية ما، وبصفة عامة توجد خمسة مجالات أساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية هي:<sup>2</sup>

\*تصميم المهام والوظائف.

\*اختيار وتدريب وتنمية العاملين.

\*نظام المكافآت.

\*الهيكل التنظيمي.

\*نوعيات ونظم المعلومات.

### خامسا: مرحلة تقييم فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة على السؤال الاستراتيجي الخاص بمدى تحقق أهداف الخطة الإستراتيجية، و ذلك بعملية المقارنة بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي، و تحديد الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، و يتضمن التقييم الاستراتيجي مجالا أو أكثر من المجالات التالية:<sup>3</sup>

\*تقييم الأداء المالي للمنظمة.

<sup>1</sup>فريد كورتل، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup>مسعودة شرون - صافية صالح، إثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 148.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

\*تقييم مدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

\*تقييم الأداء التسويقي للمنظمة.

\*تقييم الإنتاجية.

\*تقييم المسؤولية الإنتاجية.

و نظرا للعلاقة بين نجاح تنفيذ الإستراتيجية و مستوى الأداء التنظيمي من جهة، بين الأداء التنظيمي و تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة أخرى، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحكم جربي، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية و التغيرات البيئية: المقومات و المعوقات.

بسبب التحولات العميقة التي عرفت إدارة الموارد البشرية التي ظهرت مع بداية الثمانينات من القرن العشرين، بدأت تدعو إلى إعطاء البعد و الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختيار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، و من هذا المنطلق ظهرت أهمية الأخذ باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل هذه المنظمات، رغم تأثرها بالعديد من المشاكل.

#### المطلب الأول: أسباب اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع التغيرات البيئية

في هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية و نظرية المنظمات، و بالرغم أن إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، فان كل اختيار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقارنة متطورة، فقط أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي ممثلا في الاستقطاب و التدريب و في الموارد و الإمكانيات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مرجع سبق ذكره، ص

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

هناك العديد من الفوائد التي تعود على إدارة الموارد البشرية وعلى المنظمة ككل في تطبيق التوجه الاستراتيجي لإدارتها، ومن هذه الفوائد:<sup>1</sup>

- \*تسهيل إجراءات تنمية القوى العاملة من خلال التركيز على المهارات ونوعية الأفراد المطلوب توافرها.
- \*تقليل تكلفة العمالة وتحقيق الاستفادة القصوى منها خاصة في المنظمات الخدمية حيث يعد عنصر العمالة من العناصر أكثر تكلفة.
- \*المساهمة في التنبؤ بالتغيرات البيئية وتأهيل المنظمة لمواجهة القوى الخارجية (المنافسين).

كما تظهر أسباب دراسة و تحليل إدارة الموارد البشرية لتك العوامل البيئية في:

- معرفة التطورات الحاصلة و الجديدة المحيطة بالمنظمة و العمل على تحصيلها و العمل بها.
- الحصول على المورد البشري الجديد الذي المتكيف مع هذه التحولات وفق المتطلبات الجديدة .
- إدارة الأداء: هي عملية يتم من خلالها تأكد المدربين من أنشطة العاملين و نتائج أدائهم مع أهداف المنظمة، و بالتالي تعمل هنا إدارة الموارد البشرية على دراسة أداء الأفراد في ظل هذه التغيرات، و العمل على تبيان و توضيح المورد البشري الواجب تدريبه أو تغييره لعدم انسجامه مع هذه التطورات.
- تعقد بيئات العمل حتم على إدارة الموارد البشرية و بالتحديد المدير العام لها، العمل على الإمام و المشاركة في كل عمليات الإستراتيجية للمنظمة ككل.

<sup>1</sup> ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011، ص 103.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

-الطلب المتزايد من العاملين داخل المنظمة للمشاركة في تحديد الإستراتيجيات التابعة للإدارة و كذا القرارات التي تخص عملهم، هذا في ظل التأثيرات الخارجية المؤثرة كمفهوم الديمقراطية التشاركية.

-الاعتماد المتزايد على العمالة من السوق الخارج للدولة، و تقديمها إغراءات عديدة لتلك الفئة من اليد العاملة.

-تغير المفاهيم و العلاقات بين الموظفين و الإدارات المسؤولة عليها، حيث أصبحت لديها دور في حل مشاكلهم الداخلية و الخارجية.

-الطلبات الداخلية الملحة من أجل دعم المتطلبات التي يحتاجها المورد البشري من أجل مواكبة التحولات الخارجية.

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات البيئية.

لان كل المؤسسات مختلفة فان كل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل هذه المنظمات أيضا مختلفة، فبعض الدراسات كشفت عن العديد من الاختلافات، فبعض الاستراتيجيات هي ببساطة إعلانات للأغراض العامة و آخرون أرادوا الخوض في التفاصيل أكثر من ذلك بكثير، لذلك يتطلب القيام بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل و التنسيق و التفاعل بين المجالات التالية:<sup>2</sup>

\*الإستراتيجية العامة للمنظمة و إستراتيجية الموارد البشرية.

\*إستراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، كالإنتاج و التسويق و التمويل وغيرها.

<sup>1</sup> سناء بنور، تقييم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

\*إجراء إستراتيجية الموارد البشرية، كالتخطيط للقوى العاملة و الاختيار و التدريب و التعويض و التحفيز و التعلم و غيرها.  
من هذا كله تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها، و ذلك كالتالي:

### أولاً: إستراتيجية تكوين و تحديد المورد البشري.

في هذه الإستراتيجية يتم تقدير احتياجات المؤسسة و إعمالها من هذه الموارد من حيث النوع، و المواصفات و العدد، و الأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها، و ذلك بما ينسجم مع تطلبان إستراتيجية المؤسسة.  
فكان لزاماً على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الإستراتيجية، إعادة هندسة العمل أو هيكلته، و خلق وظائف بها عناصر الإثارة و الحماسة، و الشعور بالحرية و المسؤولية في ممارستها، و توفر إمكانية تقوية الذات، من اجل تشجيع و دفع الموارد البشرية في المؤسسة للأداء الجيد الفعال، و لاستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.<sup>1</sup>

و تندرج داخل كل إستراتيجية تموين الموارد البشرية بعض من الاستراتيجيات أهمها:

### 1- إستراتيجية تحليل الوظيفة و تصميمها.

وتحليل العمل أو الوظيفة، هو عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن هذه الأعمال أو الوظائف، و أما تصميم الوظيفة، فيتعامل مع اتخاذ قرارات حول أي المهمات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين لذلك يجب أن يكون لطريقة تصميم الوظيفة، ارتباطاً مهماً بالإستراتيجية التنظيمية، لأنها قد تتطلب مهمات

<sup>1</sup> نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مرجع سبق ذكره، ص

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

جديدة أو مختلفة، أو أساليب مختلفة لإنجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق أو واسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين مدى ضيق أو واسع من المهارات، و مما تجدر الإشارة إليه هو أن العديد من الأعمال قد تحركت من الميادين الضيقة والمحدودة المهارات، إلى الميادين الواسعة بظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتنوع برامج مشاركة العاملين مثل حلقات الجودة.<sup>1</sup>

### 2- إستراتيجية الاستقطاب.

فيعرف الاستقطاب على انه: عملية البحث عن الأفراد وذلك لشغل المناصب الشاغرة، و تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- \* توسيع نشاط المنظمة المستقبلي بحيث قد يستدعي هذا التوسيع حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته.
- \* استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلا.
- \* تؤدي عملية الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها وتأهيله وتدريبه بسهولة وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة.

### 3- إستراتيجية الاختيار و التعيين.

إن استقدام أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلامية المختلفة، لا يشكل نهاية حدود

<sup>1</sup>سعد العنزي مؤيد الساعدي، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup>مسعودة شرون - صافية صالح، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع

سبق ذكره، ص 8.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

هذه الإستراتيجية فاستقطاب الأشخاص المهئين للعمل، يعد في حقيقةه الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف.

و مفهوم الاستقطاب هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف، بل هي امتدادات لهذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة، التي جرى تحديدها من خلالها، ليأتي دور عملية إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها، ثم القرار بتعيينهم يحقق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف.<sup>1</sup>

ومن المؤكد أن عملية الاختيار و التعيين تحقق مزايا للمؤسسة و العاملين فيها، فتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها في الكفاءة و النمو و البقاء في الأجل الطويل.<sup>2</sup>

### ثانيا: إستراتيجية التدريب و التنمية.

و تندرج كذلك تحت هذه الإستراتيجية ثلاث استراتيجيات و هي:

#### 1- إستراتيجية تقييم الأداء.

عرف العتيبي تقييم الأداء بأنه: عملية تقييم الفرد الدائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه و مقدرته و غير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح، و لذلك فان إدارة الموارد البشرية تتضمن الإستراتيجيات والبرامج والممارسات والنظم الموجودة في موقع العمل، والتي تؤثر على أداء الفرد والجماعة بشكل كبير ينعكس في أداء المنظمة، لذا فاختيار إدارة الموارد البشرية لمجموعة من الاستراتيجيات يعكس الحاجة المحتملة

<sup>1</sup>سعد العنزي- مؤيد الساعدي، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

<sup>2</sup> نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مرجع سبق ذكره، ص

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

من الكفاءات الجديدة لفلسفة التعلم التنظيمي، و هي استراتيجيات تتأثر و تؤثر بالتعلم التنظيمي بشكل مباشر.<sup>1</sup>

### 2- إستراتيجية التدريب و التطوير و التعليم.

يعرف التدريب على انه: عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي، ويعد التدريب بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات و القابليات التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل،<sup>2</sup> من خلال التعريف السابق ينضح لنا أن التدريب يشمل ثلاث أنشطة رئيسية هي: التدريب التطوير و التعليم.

لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتطوير العمال في المؤسسة، وإطلاعهم على كل ما يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع كفاءتهم، وذلك بغية التكيف السريع مع التقنيات الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المؤسسة لزيادة جودة منتجاتها لمواجهة المنافسة، وعلى إدارة الموارد البشرية هنا أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية وعملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبنى على أساسها إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية.<sup>3</sup>

### ثالثا: استراتيجيات التعويضات.

من مفاهيم التعويضات تبدأ بعقد التعيين التي تتمثل باتفاقية بين المنظمة و الموظف، على أن يقوم الموظف بالالتزامات المذكورة بالعقد فيما يتعلق بأداء

<sup>1</sup> سعد العنزي- مؤيد الساعدي، المرجع السابق ص 16-17.

<sup>2</sup> خوله عبد الحميد، و آخرون، اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة،

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=64350> يوم، 01-04-2017 الساعة: 15.33 ص

10.

<sup>3</sup> منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية مرجع سبق ذكره، ص

87.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

المهام الموكلة إليه، والتقييد بمواعيد العمل و المحافظة على ممتلكات المنظمة، و بالمقابل تقوم المنظمة بدفع تعويضات مالية و مزايا و أخرى محددة في عقد.<sup>1</sup>

**1- إستراتيجية الرواتب و الأجور.**

تلعب أنظمة الأجور دورا هاما في تنفيذ الإستراتيجيات، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان جذب والحفاظ على أفضل العناصر، كذلك فإنه من خلال الربط بين الأجر والأداء، تستطيع المنظمات تأمين الحصول على نوعيات أنشطة ومستويات أداء مرغوبة من العاملين.<sup>2</sup>

**2- إستراتيجية الحوافز.**

تهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، هذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية العامة،<sup>3</sup> لذلك تتمثل أهداف نظام الحوافز داخل إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>4</sup>

\*المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل مما تحقق الأهداف المخططة.

<sup>1</sup> زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> سامي عمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007، ص 96.

<sup>3</sup> منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>4</sup> مسعودة شرون- صافية صالح، إثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

\*المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات، وتأكيد القدرة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنظمة.

\*المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام.

\*المساعدة في دفع العاملين في تخفيض الوقت.

\*المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للمنظمة وتحسين العوائد لأصحابها.

رابعاً: إستراتيجية علاقات العمل.

و لكي تستطيع المنظمة تحقيق الفعالية المطلوبة لتنظيم المورد البشري لا بد من مراعاة:<sup>1</sup>

- تناسب المسؤولية والسلطة الممنوحة لإدارة الموارد البشرية مع أهمية الدور الذي تشغله في المنظمة وفي الهيكل التنظيمي.

- ضرورة الاهتمام بتكوين فرق العمل بإدارة الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم الخبرة.

- التركيز على بناء قاعدة من المعلومات تشكل كل ما يتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة.

### 1- إستراتيجية العلاقة مع النقابة.

انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابةً عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين.

<sup>1</sup> ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما.

ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الأثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.<sup>1</sup>

### 2- إستراتيجية العلاقة مع الحكومة.

تحتاج إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات الحكومية والعامّة والخاصة إلى ضرورة تنفيذ التوجيهات التالية:<sup>2</sup>

- إعادة هندسة ظروف العمل.
- تحقيق التوافق بين العمل اليدوي والعمل الآلي.
- توفير السلامة المهنية والرعاية الصحية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت لتحسين الإنتاجية والتنوع الوظيفي. تحقيق الإثراء الوظيفي.
- إعادة تصميم العمل.

<sup>1</sup> محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في انجاز إستراتيجية المنظمة، يوم 10-

2017-04 الساعة 11.25 /http://www.alukah.net/culture/0/913

<sup>2</sup> ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مرجع سبق ذكره،

ص 114.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

### 3- إستراتيجية الصحة و السلامة المهنية.

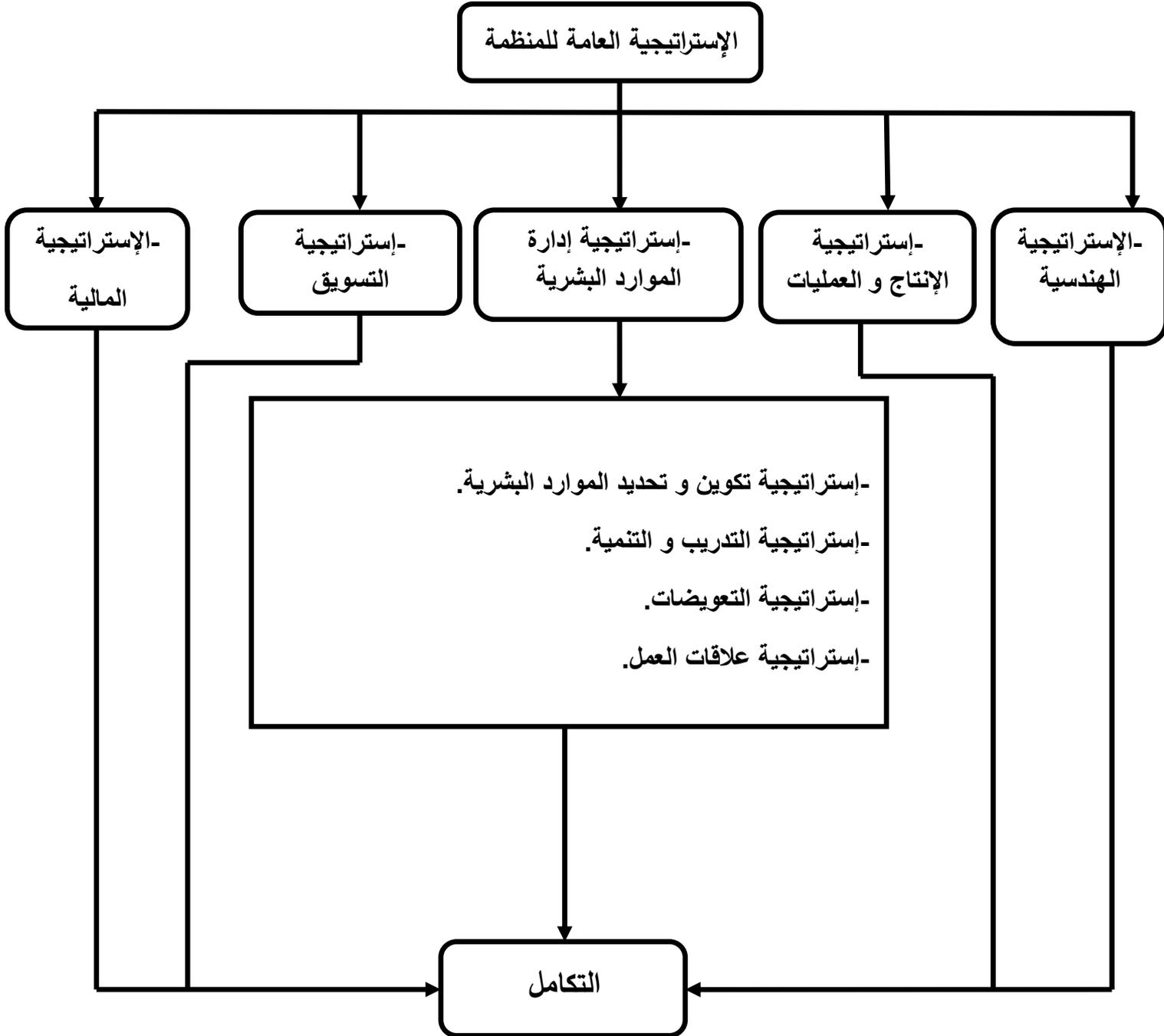
إن الصحة و السلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن، و ذلك من خلال الحفاظ على صحتهم الجسدية و العقلية و النفسية، و تحسين كيانهم الاجتماعي، أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل و طبيعة العمل و البيئة التي يعمل فيها الفرد، أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث و من الإصابة بأمراض.

لذلك فالمنظمات التي تعتمد على منظور واسع في إدارة أعمالها تهتم بتوفير بيئة آمنة و صالحة لمواجهة أوجه التهديد التي يمكن أن تعرض لها الفرد، و تنعكس في عمله و الناجمة عن حوادث أو أمراض بيئية أو نفسية تصيبه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحسن احمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

الشكل 2: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من إستراتيجيات المنظمة.



-المصدر: محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و

الطباعة، ط، 1 2009 ص 52.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

### المطلب الثالث: مقومات نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة المتغيرات البيئية.

تحدد عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال عدة نقاط، وهي على الشكل الآتي:

- تعريف وتوضيح الاستراتيجيات المطلوبة.
- مشاركة العاملين حيث يعد من الأمور الهامة في الربط بين إستراتيجية المنظمة و ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- التحليل والتنظيم المستمرين لإستراتيجية الموارد البشرية.
- و تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها تتعلق بجميع القرارات والأعمال التي تتعلق بإدارة الموظفين داخل الشركة بما يتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق هذه الاستراتيجيات.<sup>1</sup>
- القدرة على فهم مجال النشاط: أي الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة، و توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط، وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، و على مسئول الموارد البشرية أن يكون قادرا على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل، لأن فعالية القرارات يجب تقييمها على ضوء الآثار المالية وغير المالية.
- القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية: بالمعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في آلات ذات العلاقة مثل: اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت تصميم التنظيم، تقييم الأداء الخ.
- القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.

<sup>1</sup> ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 106.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم التنبؤ، و إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته.
- التقليل من الصراع و الغموض في الأدوار و المهام بين الأفراد.<sup>1</sup>
- العمل على تكييف المورد البشري مع الظروف المحيطة به.
- العمل على تحقيق التكامل المتجانس بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و بين الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- على المستوى الخارجي يجب أن يكون هناك تجاوب من قبل الدولة من أجل تحقيق هذه الإستراتيجيات، وهذا بقيامها بالعديد من التغيرات في الجانب السياسي الاقتصادي القوانين...
- وجود مورد بشري فعال و محب للتغيير و التأقلم هذه المتغيرات، من أجل الوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- و هذا لتحقيق نجاح أي إستراتيجية للموارد البشرية كذلك يجب يعتمد على المبادئ التالية :

1-التزام الإدارة العليا وتفويض مسؤوليتها :إن وجود إدارة عليا نشطة يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بنجاح، فترض أن الالتزام عن نتائج الموارد البشرية موجودة ولكنه غير كاف، وقد لوحظ أن إدارة الموارد البشرية تعامل اليد العاملة معاملة من الدرجة الثانية في المنظمة ومن ثم ينبغي أن تمد الإدارة العليا هذه الوظيفة بالتفويض والمسؤولية لإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، والمفتاح لإدارة هذه الإستراتيجية بنجاح هو القدرة على بعث الثقة في نفوس.

2-المجهودات المحددة بواسطة فريق الموارد البشرية: بمجرد أن يتم منح الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، فإن وضع وتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية سوف

<sup>1</sup> صبرينة مانع، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مرجع سبق ذكره، ص

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

يتطلب بذل مجهودات محددة من فريق إدارة الموارد البشرية، ولا يمكن وضع الإستراتيجية أو تطبيقها في فراغ، ولنجاحها يحتاج إلى تشكيل فريق بصورة جيدة، حيث يتم تكوين مجموعة أساسية من الأفراد المترابطين وظيفياً وبالتالي يتحمل الأعضاء مسؤولية تنفيذ الأنشطة المختلفة طبقاً للخطوط المرسومة لوضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

3- إنشاء مجلس أعلى متخصص لإدارة للموارد البشرية: يلزم إنشاء مجلس أعلى لإدارة الموارد البشرية يتشكل من ممثلين عن الإدارة العليا من كل مجموعة عمل، وتكون مهمة هذا المجلس مراجعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذ خطط المنظمة للموارد البشرية وإمدادها بالخط الواضح لإستراتيجية مجموعة العمل من أجل العملاء، العمليات، الموردين، والجودة، وكل أعمال قادة المنظمة الأساسيين يجب أن يعقد اجتماعات على فترات زمنية منتظمة لكي يعطي التوجيهات والدعم لإستراتيجية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معوقات نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة المتغيرات البيئية.

منذ صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب على المديرين و المدراء الأخذ بعين الاعتبار المحددات التي تؤثر على العمل داخل المؤسسة، و من المعوقات التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية ما يلي:

\***الرضا الوظيفي:** فانخفاض رضا الموظفين قد يكون بسبب المزايا و الأجور الممنوحة لهم أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية الجديدة، و كذا شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم و اللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول، و كذا انخفاض

<sup>1</sup> شرون مسعودة - صالح صافية، اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

شعورهم بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.<sup>1</sup>

\***التغيير التنظيمي:** يأتي هذا من الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي، حيث قد يسود الاعتقاد بأن نتائج عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.

\***مقاومة الأفراد للتغيير:** وهذا يعود عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج، أو لتأثير المصالح الشخصية والوظيفية، إضافة على ذلك تركيبة الأفراد والقياديين أحيانا في الإستراتيجية و المفاهيم والقيم والأفكار الجديدة التي لا تساعد في عملية التطوير نحو التغيير.

\***تغير مضامين و أهداف الإستراتيجية:** و ذلك بخضوع التغيير إلى اعتبارات سياسية خاصة في المنظمات العمومية، وبالتالي تمركز السلطات والفشل في الاحتفاظ بالكفاءات

\***تضخم المنظمات:** ونموها العشوائي وعدم وضوح توزيع الاختصاصات وكثرة تعقيد الإجراءات وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم عملية التغيير و ضعف أنظمة المعلومات، أو عدم كفاءة القوانين والأنظمة القديمة.

<sup>1</sup> محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

\*درجة الثقة مع قيادي تنفيذ الإستراتيجية: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دون الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعاد، غايات و الأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

\*المعوقات التقنية: وهنا تبرز مشكلة ضعف الإمكانيات المادية والفنية للتطوير، أو سوء توزيعها واستخدامها، وكذلك عدم استغلال المتوفر منها بشكل فعّال، إضافة إلى ضعف البحوث و الاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج الميداني، والعمل على إدخال مكانة العمل بناء على التقديرات الفردية، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها للعمل.

### الخاتمة:

من خلال هذه المذكرة و انطلاقا من الجاني النظري لهذه الدراسة تم شرح التساؤلات حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تكييف المنظمة في ظل التغيرات البيئية المحيطة بها، و كيفية تأثير هذه المتغيرات الداخلية و الخارجية على إدارة الموارد البشرية، و قد ظهر لنا جليا هذا التأثير بحيث تؤثر العوامل البيئية على أهداف المنظمة بصفة عامة وعلى أهداف إدارة الموارد البشرية، وتؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية وكذا إستراتيجياتها، حيث تطوير المؤسسة و المحافظة على نجاحها و صيرورتها يستلزم التكيف الفعال مع هذه المتغيرات الغير مستقرة.

لذلك عملت إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بالموارد البشري باعتباره عنصر مهم يتوقف عنده نجاح المؤسسة و قدرتها على مواجهة التحديات، ففي ظل هذه التغيرات تغير دور إدارة الموارد البشرية التقليدي من المراقبة و التعيين والاستقطاب و التعيين إلى المشاركة في تحديد سياسات المؤسسة و أهدافها وطريقة عملها، ووسيلة لدراسة الأحداث المتوقعة و الطارئة في ظل البيئة المتغيرة.

و هذا وفق العديد من الاستراتيجيات، فهذه الاستراتيجيات أصبحت جزء مهم من عملية الإدارة الإستراتيجية العامة للمنظمة، و هو ما أدركته العديد من المؤسسات، و التي طبقت بعض هذه الاستراتيجيات، و من هنا يظهر لنا مدى أهمية موارد البشرية للمؤسسة، مما لديها من تأثير على أنظمة متابعة الموارد البشرية و باعتبارها أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة، فهي وسيطة بين الإدارة العليا و المورد البشري

لكن رغم هذه المميزات و الدعم التي تقدمه إدارة الموارد البشرية، يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا واضحا و ملموسا في تحسين العلاقات بين الإدارات و بين الموارد البشرية في ظل هذه التغيرات السريعة، فالعديد من الدارسين يؤكدون

## الخاتمة

أن مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل هذه التغيرات مرتبط بمدى تطويرها لاستراتيجياتها، ودراستها للعناصر المحيطة بها و هذا بالقيام ب:

\*مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع إستراتيجيات المؤسسة و هذا من خلال الواقع الذي أثبت أن هناك بعض المؤسسات التي سمحت لإدارة الموارد البشرية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، و هذا ساهم في استمرارية و تطوير تلك المؤسسة، حيث أصبح بعض مسيري إدارة الموارد البشرية أعضاء في الإدارة العليا للمؤسسة. .

\*يجب على مديري إدارة الموارد البشرية الإلمام بالعديد من المهام و الواجبات كالإلمام بإستراتيجية المؤسسة و خطة عملها الخاص، الإلمام بالمعلومات الكافية عن عمل المؤسسة، تغطية و توفير حاجيات العمل.

\*قضاء وقت أكثر لإدارة الموارد البشرية مع المستويات الإدارية في المؤسسة، و هذا من أجل فهم طبيعة الأعمال الموجودة في المؤسسة.

\*من خلال الفهم الكامل لطبيعة أعمال المؤسسة، يساعد هذا في تصحيح صورة الفرد بأنهم غير قادرين على فهم المشاكل التي تواجه المؤسسة.

\*إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وحدها لا تؤدي إلى تقوية فعالية المنظمة لمواجهة هذه التغيرات، فيجب عليها أن تتسجم مع الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة.

\*العمل على تطوير أكثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالتدريب و التحفيز و الاختيار....

\*أن تكون لإدارة الموارد البشرية الدور الرئيسي و الفعال في عملية إدارة التغيير.

## الخاتمة

---

في الأخير يمكن القول أن لإدارة الموارد البشرية تتأثر بشكل كبير من المتغيرات البيئية و لذلك تطور دورها داخل في المنظمة من خلال مشاركتها في اتخاذ القرارات مع الإدارة العليا و من خلال أيضا الاستراتيجيات التي تقوم بها، من أجل تكيف المؤسسة بسرعة وللانسجام مع العناصر البيئية المحيطة بها.

### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

- 1- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006.
- 2- باشرى نفيسة محمد - مصطفى كامل مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، 2001.
- 3- بدر النداوي عبد العزيز، عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1 عمان، 2009.
- 4- بن براهيم النملة علي، العولمة وتهيئة الموارد البشرية في منطقة الخليج العربي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- 5- بن خضير عامر - الكبسبي حميد، الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة التحديات والتوجهات ، الرياض، 2012.
- 6- بن دليم القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 2008.
- 7- جبر العتيبي صبحي، تطور الفكرة والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 8- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
- 9- حرحوش صالح عادل، سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2002.
- 10- سمير احمد محمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار النسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2009.

## قائمة المراجع

- 12- سوسي عبد الوهاب، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد: التصميم، دار النجاح للكتاب، 2009.
- 13- عبد الصمد انس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2011.
- 14- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، 2005.
- 15- ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2014.
- 16- محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
- 17- محمد عبد الوهاب سمير، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دراسة في المفاهيم والمجالات، جامعة القاهرة، 2010.
- 18- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، 2005.

### ثانيا: الرسائل الجامعية.

- 1- ام سعد هباز، اثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013.
- 2- القاضي زياد مفيد، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرها على أداء المنظمات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 3- القرني عبد الرحمان، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2016.

## قائمة المراجع

4- الزغدودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة المستر في العلوم المالية و المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، 2011.

5- بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

6- بن عجيبي بشرة - فرشوش لمياء، تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف الراهنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007.

7- بنور سناء، تقييم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة المستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012.

8- بوربيعة سهام، سياسة إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.

9- بوهنة زينب- بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ECOTEX تقرير تربص نيل شهادة الليسانس، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 2013-2014.

10- جربي عبد الحكم، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علو التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2012.

- 11- جودة حسين ندى، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011.
- 12- حداد زينب، أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة مستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.
- 13- خميلي فريد، اثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس1، سطيف، 2016.
- 14- رايس مراد، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 15- رقام لينده، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2014.
- 16- سردار ياسين صابر، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء المؤسسة: الدور المعدل لإستراتيجية المؤسسة، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2016.
- 17- شرون مسعودة - صالح صافية، اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2013.
- 18- صالح احمد، كربوسة كنزه، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق

## قائمة المراجع

- والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 19- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- 20- عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004.
- 21- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 22- مانع صبرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة تخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 23- مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 24- مسعودة شرون، اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2013.
- 25- ولد سيدن باباه، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009.

ثالثا: الملتقيات و المؤتمرات

## قائمة المراجع

- 1- بوسلمة حكيمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، مداخلة في الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهير، سعيدة.
- 2- عبد الرحمان العتيبي عزيزة، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، 2010، ص.49.
- 3- كورتيل فريد، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان ،لبنان ، 2012، ص 14.

### رابعاً: المجالات.

- 1- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008.
- 2- العنزي سعد - الساعدي مؤيد، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13/ع 45، 2007.
- 3- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، تخصص إدارة مكتبية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية 1429هـ.

### خامساً: المراجع بالانجليزية.

- 1.- M. Wright, FD. Human resources strategy Adapt to the age of globalization Series of Principles of Effective Practice of Sharm Foundation Patrick. p 3.

### سادساً: مواقع الانترنت:

## قائمة المراجع

- 1- الزويد العتيبي محمد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، عضو هيئة التدريب معهد الإدارة العامة، فحص يوم 29-03-2017 الساعة 12.06.  
<http://faculty.mu.edu.sa>
- 2- حسين عيسى محمود، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة، فحص يوم 10-04-2017 الساعة 11.25  
[/http://www.alukah.net/culture/0/913](http://www.alukah.net/culture/0/913)
- 3- خوله عبد الحميد، و آخرون، اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، يوم، 01-04-2017 الساعة: 15.33 ص 10.  
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=64350>
- 4- محمود صفاء، أهمية الإدارة الإستراتيجية، فحص يوم 7-4-2017 الساعة  
<httpmawdoo3.com> 10.02
- 5- مطر المسعودي سميرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ، منشورات الجامعة الافتراضية الدولية ( المملكة المتحدة 2010 فحص يوم 30-03-2017 الساعة 12.00  
<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Obstacles-to-the-application-of-e-governance-in-the-management-of-human-resources.pdf>
- 6- .mbaskool. Human Resource Strategy. Day to look-- 15-04-2017:  
<http://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15240-hr-strategy.html>

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	شكر وعران
	الإهداء
1	مقدمة
10	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.
10	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية: المفهوم والتطور.
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
17	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية: الأهمية و الأهداف.
26	المطلب الرابع: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية.
26	المبحث الثاني: عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية.
26	المطلب الأول: تأثير عناصر البيئة الداخلية في عمل إدارة الموارد البشرية.
29	المطلب الثاني: تأثير عناصر البيئة الخارجية في عمل إدارة الموارد البشرية.
34	المطلب الثالث: تأثير عناصر البيئة الدولية في عمل إدارة الموارد البشرية.
39	الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة
39	المبحث الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات البيئية للمنظمة
39	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

## الفهرس

42	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
44	المطلب الثالث: المداخل الفكرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
46	المطلب الرابع: مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
54	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية و التغيرات البيئية: المقومات والمعوقات.
54	المطلب الأول: أسباب اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع التغيرات البيئية
56	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
66	المطلب الثالث: مقومات نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات البيئية.
68	المطلب الرابع: معوقات نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات البيئية.
71	الخاتمة
74	قائمة المراجع
81	الملخص
82	الفهرس
82	فهرس المحتويات
83	فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال:

38	الشكل 1
65	الشكل 2