

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية



الموضوع :

تأثير العوامل البيئية على أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
(دراسة حالة : مؤسسة نفطال الأغواط)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور :

* شرماط سالم

من إعداد :

- سنوسي عبد الحميد

اللجنة المناقشة :

- الدكتور خليفني رابع رئيسا
- الدكتور شرماط سالم مشرفا
- الدكتور قرزو بغداد مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

نحمد الله حمد الشاكرين، نشني عليه ثناء الذاكرين أن وفقنا وسدد خطانا.

لإنهاء هذا الجهد المتواضع عملاً بقوله ﷺ "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"،
والشكر والعرفان للأستاذ المشرف الفاضل "شرمات سالم"، والذي لم يتوانى عن
تقديم توجيهاته القيمة ونصائحه لي، كما لا أنسى أن أوجه الشكر إلى اللجنة المناقشة "
وأشكر كل من ساعدني من قريب ومن بعيد من زملائي وإخواني وأهلي.
أيضاً أشكر أساتذة قسم العلوم السياسية وكافة عمال الإدارة كل باسمه خاصة
"الشايب".

وأخص بالشكر كل من علمني حرفاً طول مشواري الدراسي

إهداء

"وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيرا".

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم سبحانه وتعالى "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما
وقل لهما قولا كريما"

إلى من جنني تحت أقدامها، إلى من حملتني وهن على وهن، إلى من ربطني
على الفضيلة والتسامح، وأعانتني على تحدي الصعاب والتي دعواتها حافزلي
والسبيل لذلك ، إلى أُمي "جميلة"

- إلى من رباني وتعب لأجلي أبي الغالي "جيلالي"

- إلى زوجتي الغالية إلى السند فالشدة إلى من تفرح لفرحي وتغضب لحزني
"ليلي"

- إلى بناتي وفلذة كبد "مرام" ، "لجين"

- إلى إخوتي الأسود كل بمقامه "سفيان وزوجته وأولاده " عامر وزوجته"
"إيهاب" "بدرالدين" "وائل" "ستالة"

- إلى خالي "محمد" و "بن حرز الله" وخالاتي "فتيحة" "هنية" "شهرزاد"

- إلى كافة عمال نפטال، إلى كل من غفلت عن ذكره.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة شكر.
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
أ- ر	المقدمة.
46-11	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة المتغيرة.
11	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية: المفهوم والتطور.
11	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.
14	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
21	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية: الأهمية و الأهداف.
27	المطلب الرابع: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية.
31	المبحث الثاني: عوامل البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية.
31	المطلب الأول: تأثير عوامل البيئة الداخلية في عمل إدارة الموارد البشرية.
35	المطلب الثاني: تأثير عوامل البيئة الخارجية في عمل إدارة الموارد البشرية.
41	المطلب الثالث: تأثير عوامل البيئة الدولية في عمل إدارة الموارد البشرية.
82-48	الفصل الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.
48	المبحث الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات البيئية للمنظمة.
48	المطلب الأول: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
51	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
54	المطلب الثالث: المداخل الفكرية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
56	المطلب الرابع: مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
65	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية و التغيرات البيئية: المقومات والمعوقات.
65	المطلب الأول: أسباب اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع التغيرات البيئية.
67	المطلب الثاني: الأساليب المنتهجة لإدارة الموارد البشرية.

فهرس المحتويات :

78	المطلب الثالث: مقومات نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات البيئية.
81	المطلب الرابع: معوقات نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات البيئية.
123-85	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة نفضال " الفرع التجاري بالأغواط "
85	تمهيد
86	المبحث الأول : نظرة عامة حول شركة نفضال
86	المطلب الأول: التعريف بالشركة " نبذة تاريخية "
94	المطلب الثاني: التعريف بوحدة نفضال الأغواط " الهيكل التنظيمي "
106	المبحث الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفضال الأغواط في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة
106	المطلب الأول: إستراتيجية نفضال في مواجهة تحديات البيئة الداخلية
117	المطلب الثاني: إستراتيجية نفضال في مواجهة تحديات البيئة الخارجية
123	خلاصة الفصل
125	خاتمة
129	قائمة المراجع

فهرسة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
47	عناصر البيئة الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية	رقم:01
78	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من استراتيجيات المنظمة .	رقم:02
94	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال .	رقم:03
101	الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال الأغواط .	رقم:04
106	الهيكل التنظيمي لعمالة المستخدمين الأغواط .	رقم:05

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 وتنظيم وتنفيذ 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.

ونظرًا 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.

وفي ظل التطورات غير مسبقة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة و تغيير القوانين داخل المنظمة وخارجها وظهور العولمة ، وما رافقها من تحولات كبيرة على المستويات الاقتصادية ، الاجتماعية والسياسية ..فقد أصبح على إدارة الموارد البشرية ضرورة التكيف مع هذه العوامل البيئية من أجل بناء ميزتها التنافسية ومواجهة مختلف التحديات التي تفرزها البيئة المتغيرة باستمرار، وهذا من خلال تكييف استراتيجياتها المتنوعة حتى تكون أكثر استجابة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من حيث أهدافها أو غايتها أو ثقافتها التنظيمية ، أو تعديل هيكلها الداخلي وتطوير وتحديث آلياتها حتى تكون

مواكبة للعصر. أو عوامل البيئة الخارجية التي أصبح لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل العولمة.

وعليه فسنركز من خلال تناولنا لهذا الموضوع على دراسة مدى تأثير العوامل 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 العوامل 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 ، ومن خلال هذا الموضوع يتم توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطور هذا المصطلح ، وإعطاء معلومات لأهم العوامل والمثرات المحيطة بالمنظمة وبإدارة الموارد البشرية بالتحديد ، وطريقة تأثيرها على نشاط إدارة الموارد البشرية ، كما نحاول من خلال هذا البحث دعم الرصيد المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية .

وتظهر الأهمية العملية لهذا الموضوع من خلال محاولة إيصال فكرة للمنظمات حول العوامل البيئية المتغيرة حولها ، وكذا تعرف وإعطائها أهم الإستراتيجيات الواجب استعمالها

لمواجهة هذه العوامل وتوضيح مدى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقة تكاملها مع الاستراتيجيات الأخرى الموجودة داخل المنظمة .

أدبيات الدراسة :

تناول العديد من الدارسين لإدارة الموارد البشرية موضوع تأثير العوامل البيئية على فعالية إدارة الموارد البشرية ، ونذكر بعض هذه الدراسات .

أولاً: دراسة للدكتور : عادل محمد زايد في كتابه : إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ، أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة ، 2003، وقد تطرق الدكتور في كتابه إلى إبراز دور المورد البشري داخل المنظمة وتطرق أيضاً إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، وشرح الافتراضيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ن وشرح أهم التحديات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية، وذكر أيضاً أهم مداخل دراسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وحدد الدور الاستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المؤسسة. ويمكن القول حول ملخص كتابه أنه درس التفاعل الحاصل بين العوامل الخارجية والعوامل المحلية ، قد أفرزت مصطلح جديد اسمه "العولمة"، وهذا المتغير أثر على العالم العربي حيث تناول في كتابه كيف أعادت 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 وهذا من أجل مواكبة هذه التغيرات.

ثانيا: دراسة للطالب : سعيد ابن عبيد بن نمشة ، وذلك من خلال أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض ، بكلية نايف العربية للعلوم الأمنية ، بالرياض ، 2007، حيث تطرق الباحث إلى الكشف على أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات ، وقد حدد في بحثه هذا على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وبالتحديد العولمة كأهم متغير يؤثر على إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، وبالتحديد في المنظمات المدنية والأمنية في السعودية.

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

من خلال ما سبق تم تبيان أهمية تلك المراجع في هذا البحث العلمي ، وأهم النقاط التي جاء بها كل مرجع فيما يخص موضوع إدارة الموارد البشرية ،ويمكن القول بالنسبة للاختلاف الحاصل بين هذه الأدبيات الدراسية المجتمعة وبين هذا الموضوع هو أنها ركزت معظمها على مؤثر خارجي واحد وهو العولمة ، في حين الموضوع المعروض يتطرق إلى العديد من

العوامل المحيطة بالمنظمة ، وخاصة 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 المعنون بإدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المتغيرة، حيث سنتطرق إلى تعريف مصطلح إدارة الموارد البشرية وتطوره التاريخي وكذا أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية، كما سنتحدث حول عناصر البيئة المتغيرة الداخلية والخارجية والدولية.

أما في الفصل الثاني المعنون بسياسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة ، سنحاول التركيز على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهم أنواع ومراحل تلك الاستراتيجيات ، كما سنرى أهم مقومات ومعوقات نجاح تلك الاستراتيجيات في ظل هاته العوامل.

أهداف الموضوع :

تهدف هذه المذكرة إلى إبراز وتحديد تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية والدولية على إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال :

ـ التعرف على مصطلحات : الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

_ نهدف التعرف على تصور أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتأقلم مع هذه العوامل المحيطة بالمنظمة ، وانعكاسات العوامل الداخلية والخارجية والدولية خاصة على الموارد البشرية .

_ بيان تأثير المنظمات المختلفة بالعوامل المحيطة بها ، والتعرف على المشاكل والمعوقات من خلال اختلاف آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

_ الوصول إلى توصيات أو رؤية استشرافية فدارة الموارد البشرية في ظل هذه العوامل المحيطة بها.

_ الهدف الأساسي من هذا البحث هو إبراز أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على مستقبل المنظمة .

مبررات اختيار الموضوع :

يعود سبب اختياري للموضوع إلى اعتبارات علمية موضوعية وأخرى ذاتية .

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 العوامل العالمية كالعولمة والتكنولوجيا والقوانين...على المنظمات والمؤسسات في جميع المجالات موضوع الساعة ، لما لها من مساهمة كبيرة في قرارات تلك المنظمات .

_ إن دراسة الموضوع توضح لنا كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في نجاح أو فشل المنظمات في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل فيها ، واعتبار إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي للمؤسسات .

أما بالنسبة للمبررات الذاتية فمن أهمها :

_ طبيعة الموضوع وعلاقته مع التخصص الذي أدرس فيه .

_ الرغبة الذاتية للبحث في مجال الموارد البشرية .

_ محاولة إبراز دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وكيفية مواجهتها للمؤثرات والعوامل البيئية، معرفة أهمية العوامل البيئية في تبيان تأثيرها على نشاط إدارة الموارد البشرية .

الإشكالية :

من خلال التقديم السابق يظهر جليا لنا أن العوامل البيئية المحيطة تؤثر في عمل ونشاط ورؤية المنظمة لغايتها، ومن أن إدارة الموارد البشرية تحاول العمل من أجل مواجهة هذه العوامل والعمل على التأقلم معها ، من هنا فقد ارتأينا طرح المشكلة البحثية التالية:

كيف تؤثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على نشاط إدارة الموارد البشرية
بمؤسسة نفطال الأغواط ؟

وينبثق من الإشكالية السابقة عدة تساؤلات فرعية أهمها :

_ إلى أين وصل تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية؟.

_ ماهي إدارة الموارد البشرية؟ وماهي أهم مراحل واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟.

_ ماهي العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ؟.

_ ما أهم الاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لمواكبة العوامل البيئية الداخلية والخارجية؟.

_ ماهي أهم المقومات والمعوقات التي تواجه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تكيفها مع عوامل البيئة ؟ .

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

_ للعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تأثير كبير على نشاط إدارة الموارد البشرية.

_ واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة المحيطة بالمنظمة وإدراك العوامل السياسية المؤثرة فيها.

وهذا ما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها للتأقلم مع تلك العوامل .

_ كلما كان هناك التدريب والتحفيز أهم استراتيجيتين تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل التأقلم مع التحولات البيئية الحاصلة .

_ تساهم المعوقات خاصة الداخلية منها في صعوبة تكيف إدارة الموارد البشرية مع بيئتها .

منهج البحث:

من أجل محاولة الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية ، و التقرب للوصول إلى أهداف البحث ، اخترنا استعمال المنهج التاريخي والمنهج الوصفي ، وذلك بحسب طبيعة البحث.

بالنسبة للمنهج التاريخي فهو المنهج الذي يستعمله الباحثون في معرفة التطورات والأحداث التي 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 وكذا 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 والتفسير ووصف ظاهرة معينة بطريقة علمية من أجل الوصول إلى أغراض محددة ، ففي اعتمادنا لهذا المنهج في موضوعنا هذا وبالاعتماد على المراجع والكتب والأطروحات والمداخلات ، فهدف استخدام هذا المنهج هو توضيح المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع وإعطاء نتائج الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية، والنتائج التي أثمرتها العوامل البيئية على إدارة الموارد البشرية، وكذا تبيان ومحاولة تحليل عمل تلك الإدارة باستعمالها استراتيجيات عدة للتأقلم مع هذه التطورات الحاصلة .

تحديد بعض مصطلحات الموضوع :

1- إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تتخذ مجموعة من القرارات المتعلقة بالموارد

البشري داخل المنظمة من تعيين واستقطاب واختيار وغيرها من الوظائف التي تتولاها

من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة.

2- المتغيرات البيئية : هي مجموع المؤثرات الداخلية والخارجية والدولة التي تؤثر في

المنظمة بصفة خاصة .

معوقات البحث:

ومن أهم صعوبات الإنجاز هذه المذكرة مايلي:

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

_ قلة الوقت المتاح.

_ الوضعية الوبائية للبلاد "وباء كورونا " وتأثيره على المقابلات أثناء القيام بالدراسة

الميدانية.

الإطار الزمني :

- أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال الأغواط سنة 2021 بإعتباري أحد عمالها

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية في

ظل تحديات البيئة المتغيرة

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 وإدوار صعبة ، لأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى فعالية وإنتاجية تلك الموارد البشرية، وهذا الاهتمام كان نتيجة تطورات مرت بها المؤسسات خلال فترة زمنية معينة أظهرت مدى أهمية إدارة الموارد البشرية، وهذه التطورات أثرت على عمل إدارة الموارد البشرية، والتي جاءت من الصعيد الداخلي والخارجي والدولي المحيط بإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية: المفهوم والتطور.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المواضيع الرئيسية التي ظهرت مع بداية القرن العشرين ، وقد تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية من فترة زمنية لأخرى، كل فترة تتميز بواقع وطبيعة معينة ، هذا إضافة إلى دور إدارة الموارد البشرية من خلال أهدافها وأهميتها 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

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

لنصل في الأخير إلى محاولة استخلاص تعريف إجرائي يجمع بعض العناصر المشتركة بين مختلف الاتجاهات والمدارس¹.

أولاً :تعريف الموارد البشرية: هي أهم الموارد التي تستعملها المنظمات الحديثة ، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات، وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض لما يدور حولها من أحداث ، ولا دليل عن ازدياد الوعي بأهمية العنصر البشري هو التحول من وصفه والتعبير عنه خلال السنين ، فقديمًا كان يطلق عليه اسم "المستخدمين " أو "الخادم " ثم " العمال " و " القوى العاملة"، إلى أن أصبح يوصف اليوم باسم : رأس المال البشري"².

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 .

أوهي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة تكامل وصيانة الموارد البشرية ، بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة³.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص 12.
² ياسين صابر سردار، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة : الدور المعدل الاستراتيجي المؤسسية، شهادة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص06.
³ محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، مكتبة العبيكان ، ط2، الرياض، 2008، ص22.

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

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 ترقيةهم وتحفيزهم وظائفهم الفرعية تحقيقا للحصول على العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية والإبقاء عليها¹.

ويعرّف Sikhula إدارة الموارد البشرية على أنها : " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين ، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد " ².

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول في الخيارات ³ :

_ إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية.

_ تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع الاستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها .

¹سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دراسة في المفاهيم والمجالات ، جامعة القاهرة ، 2010، ص12.

² الشيخ الداوي ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث العدد السادس ، 2008، ص10.

³ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط1، 2005، ص14.

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

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 تناسبهم¹ .

أولا : حركة الإدارة العلمية : من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلر" وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي² .

فقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدم 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 الشركات³ .

من بين هذه التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة تهتم بالموارد البشرية، المبادئ

¹ باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2009، ص11.

² عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن، 2002، ص06.

³ زينب بوهنة ، مريم بلهادي ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ECOTEX تقرير تربص نيل شهادة الليسانس ، قسم العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 2013-2014، ص10.

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

التي جاء بها "فريدريك تايلر" ومن أهمها ¹:

- _ 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 ، و الرغبة 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 الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هورن ²، وقد أقيمت الكثيرين بأهمية رضاء الاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل .

وقد قدم ألتن مايو Elton Mayo الذي يعتبر زعيما لهذه الحركة دراسات ميدانية نفذت في

شركة الكهرباء الأمريكية Eastern Electric اكتشف من خلالها أن :

¹ سميرة عبد الصمد ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم لاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2007، ص07.

² عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص07.

*تجارب هورن: تجارب أجريت ما بين عامي 1927-1932 في مصانع شركة وشرن إلكتريك 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 .

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

-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 الاجتماعية¹.

وقد تمكن ألتون 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 الأفراد².

¹ سميرة عبد الصمد ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص10.

² زينب بوهنة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص14.

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

ثالثاً: إدارة الأفراد : (1930-1980) تطور الفكر بإرادة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيسي والعنصر الحيوي في المنظمة¹.

يعرفها فليبو بأنها ،هي التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتعيين واختيار وتنمية وتعويض ومكافأة العنصر البشري بغرض تحقيق أهداف المنظمة².

ففي الفترة 1930حتى 1980 بدأت الشركات بملاحظة ودراسة وبحث 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 الإدارة³.

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 لإدارة كجهاز متخصص بأنها: تعني توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة ، وتنميتها

¹ محمد دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص21.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص20.

³ باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص12.

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

والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو ، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة .

وشهدت هذه المرحلة مجموعة من التطورات التي كان لها انعكاسها على إدارة الأفراد و من 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 الصناعة¹.

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 العمل².

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.

¹ سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.
² عادل حrchوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

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

- _ارتفاع مستواها الثقافي وتغيير توقعات العاملين في المنظمات والتدخل الحكومي.
- _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.
- وكنتيجة 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 لها¹.
- 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 التالي²:
- _ من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد .

¹ باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص12.

² سمير مطر المسعودي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دراسة في المفاهيم والمجالات، جامعة القاهرة، 2010، ص61.

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

_استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة بصورة عامة .

_مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذي يشارك في وضع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة .

_ الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن.

_تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها، وكثرة مشاكلهم أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل .

ولقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية والشركات والمؤسسات في مختلف الدول ، وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية¹.

وتأكد هذا المفهوم في كتابات الأكاديميين الأمريكيين عندما وجدوا أنفسهم مضطرين للتكيف مع ثقافة المشرع واقتصاد السوق ، وقامت الجامعات والمعاهد والجمعيات المعنية بتغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى أفراد الموارد البشرية ، ففي عام 1990 فقررت 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 البشرية².

¹ عادل حروش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص10.

² سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دراسة في المفاهيم والمجالات، مرجع سبق ذكره، ص10.

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

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية :الأهمية والأهداف.

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

أولا :

بالنسبة لأهمية إدارة الموارد البشرية ،فإن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب ،والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية ، فالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكرا على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير المتوسط وطويل الأجل¹ .

إن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهضة في قضايا قانونية ، قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات²، وتكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة ، وتشتمل هذه المهمة على الأنشطة الفردية التالية³ :

_تحليل التنظيم .

_توصيف الوظائف .

_إعداد القوى العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث النوع والكم.

¹ نفيسة محمد باشرى ، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ،كلية التجارة ،2001،ص19.

² عمرو محمود سامي ،مذكرات في إدارة وتنمية الموارد البشرية ،2011،ص17.

³ عبد القادر عكوشي ، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر ،2004،ص60.

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

_ دراسة المصادر التي يسكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة.

_ البحث والاستقطاب .

تستفيد المجتمعات على اختلاف أنواعها من مشكلة وفاعلية الموارد البشرية فيه، 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 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 ولا مداخل وبالتالي لا ثروات¹ .

إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية واستمرارها هو الموارد البشرية الفعالة ، حيث برز في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة سواء قدرة معلوماتية تنظيمية إنتاجية تسويقية قيادية أو ابتكارية² .

ومن أهم العوامل التي أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي³:

_ اكتشاف أهمية العنصر البشري.

_ كسر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين .

¹ 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، ص06.

² عمرو محمود سامي ، مذكرات في إدارة وتنمية الموارد البشرية ، ص17.

³ حكيمة 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 الطاهير سعيدي ، ص05.

_ 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 كالآتي:

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 جوانبه ، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين¹ .

_ كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية ، وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة² .

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

¹ نعيمة يحيوي ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة لخضر ، باتنة ، ص05.

² سبرينة مانع ، أثر استراتيجية 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، ص26.

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

_ 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 المجتمع¹.

2-الأهداف على مستوى الوظيفة .

_ الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات التنظيم، أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها ، وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة أو نقصان ، حيث إن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة² .

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد ، بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها³.

_ توظيف المهارات والكفاءة العالية التدريب والمتحفزة.

¹ محمد دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص24.

² نفيسة محمد باشرى ، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص20.

³ نعيمة يحيوي ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص05.

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

_ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن¹ .

3- الأهداف على مستوى الموظفين .

يقصد بالموظفين جميع الموارد البشرية العاملة في داخل التنظيم ويهدم هؤلاء إلى الحصول

على ما يلي²:

_ الحصول على أجور عالية.

_ الأمان والاستقرار الوظيفي .

_ أن تكون ظروف العمل آمنة.

_ الحصول على الرضا 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 مواصفات الأعمال ، وذلك عن طريق 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 تتماشى مع تطور نظام المؤسسة .

¹ حكيمة بوسلمة ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص06.
² المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية ، تخصص إدارة مكتبية ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المملكة العربية السعودية 1429هـ، ص06.

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 وتحسينها¹.

_ المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة² ، بمساعدة المديرين على فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع فيها أغلب المديرين³.

_ 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 موحد⁴.

_ المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية .

_ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم .

¹ محمد السايح الزغدودي ، مراجعة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011، ص05.

² المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص05.

³ سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص05.

⁴ أنس عبد الصمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، الأردن ، 2011، ص39.

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

إن الأهداف السابقة تعتبر أهداف خاصة لإدارة الموارد البشرية ، تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف أعم وأشمل ، وهي الأهداف التي تسعى الإدارة بصفة عامة إلى تحقيقها ، والتي تمثل أساسا في الإنتاجية ، نوعية حياة العمل الميزة التنافسية تكيف قوة العمل للتغيرات البيئية .

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 أهميته 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 ¹.

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 جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة ، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي

¹ زينب بوهنة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص13

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

وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل¹ .

ثالثا : مدخل النظم.

أي أن إدارة الأفراد تكون جزءا من النظام الكلي للمنظمة ، لذلك ينظر إليها مقدار ما تقدمه بتفاعلها مع الأجزاء الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة²، كما تحتل مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ، ومن ثم فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، وفقا لهذا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة³ .

إن الإدارة الجيدة هي التي تواجه المشكلات في حال حدوثها ، وإن تتسحب لها مسبقا أن تحلل الظروف الداخلية والخارجية وتهيئ السياسات والإجراءات لمجابهة هذه المشاكل، التي قد تحدث بعكس المفهوم التقليدي ، الذي يعتبر إدارة الفرد مسؤولة عن حل ومعالجة المشاكل الحاصلة فعلا⁴.

خامسا : المدخل الاستراتيجي :

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

¹ أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص51.
² زينب بوهنة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص13.
³ أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص13.
⁴ زينب بوهنة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص13.

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

_ 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 هدف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها .

يتعامل مع جميع العاملين في المنظمة ، بغض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمة أو مؤقتة .

_ يتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية فيها¹ .

ومن هنا يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية ، وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة ، وف يظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة ، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها².

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 استراتيجيتها الرئيسية ، ولاشك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيم إضافية أخرى ، لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده ، وهذا

هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة من الإدارة الاستراتيجية الجيدة للموارد

¹ عادل حrchوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص.13.

² أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص.52.

المنظمة¹.

في الأخير يعتبر هذا المدخل الذي استندنا إليه في استعراضنا لجوانب ، أحد المداخل القيمة والمتكاملة في ذات الوقت ، حيث تزايدت الاعترافات الإدارية في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة ، من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار².

¹ عادل حروحش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص.15.
² أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص.52.

المبحث الثاني : عوامل 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 أهداف المنظمة من جهة أخرى ، لذا فإن أداء إدارة الموارد البشرية يتأثر بالتحديات البيئية، و التي تعني بها مجموعة القوى التي تقع خارج سيطرة المنظمة، وبتأثيرها 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 أثر العولمة والقوانين والنقص في العمالة¹.

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

المطلب الأول: تأثير عوامل 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 وتكلفته².

¹ زينب حداد، أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص18.

² أحمد صالحي ، كنزة 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، ص33.

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

ويرى البعض أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة الأنظمة، يركز بعضها في إطار 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 الجانبين يحتاج إلى نوع من التحليل والتمعن ، بالتالي يمكن إجمال مكونات البيئة الداخلية فيما يلي¹: 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 المتغيرات الحاصلة ، ويرى دسلر أن معظم المؤسسات لا ترضى بديلاً عن تكون قادرة على المنافسة ، مما دفع العديد منها نحو تغير الأساس التنظيمي الذي بنيت عليه ، فمثلاً نجد أن التنظيم الهرمي لم يعد ملائماً في الوقت الحالي ، لذلك هناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي المرن².

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

¹ هباز أم سعد، أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013، ص19.

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

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

الموارد البشرية يختلف من شركة لخرى ، ويجب أن يعد الهيكل التنظيمي بشكل يعكس وظائف إدارة الموارد البشرية ويحدث التكامل والتنافس بين أقسامها¹.

ثانيا : 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 واحد²، وان الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للمؤسسة وكذا للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها ، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار فتقوى الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي وزيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات³.

ثالثا: الإدارة العليا والسياسات الإدارية .

إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المنظمة ، وأسلوب 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 العليا⁴، ففلسفة وقيم ومهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية ، فكما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا

¹ محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص22.

² مسعودة شرون، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل الليسانس في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013، ص13.

³ هباز أم سعد، أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁴ أحمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص34.

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

لأدوار إدارة الموارد البشرية ، كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح¹ .

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 بقدره 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 المنظمة² .

رابعاً: العنصر البشري.

والذي 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 وتكلفته³ .

خامساً : 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

¹ عبد الرحمان القرني، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس1، سطيف ، 2016، ص.101.

² محمد الزويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، عضو هيئة التدريب معهد الإدارة العامة ، ص.23.

³ أحمد صالح ، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره.ص33.

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

على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة ، وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة ¹ ، كما أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات ، فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظام معلومات حديثة تشتمل 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 التطبيقات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة ².

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

تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجيتها ، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة المحيطة بالمؤسسة ³.

كما تعرف على أنها : مجموعة العناصر والعوامل التي تقع خارج المؤسسة، والتي لها تأثير عليها، ويجب على المؤسسة دراستها وتحليلها من أجل اكتشاف الفرص الموجودة فيها، والاستفادة منها ومعرفة التهديدات لتجنبها في الوقت المناسب ⁴.

ويمكن اختصار تلك العوامل على النحو التالي :

¹ عبد الرحمان القري ، مرجع سبق ذكره، ص102.
² مراد رايس ، أثر تكنولوجيا المعلومات على في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق كلية الاقتصاد وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2005. ص118.
³ الطيب داودي ، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية ، سلسلة محاضرات، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص39.
⁴ فريد خميلي ، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية في المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق ، جامعة فرحات عباس 1، سطيف 2016، ص74.

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

أولاً :العوامل السياسية والقانونية .

تعتبر سياسة الدولة والقوانين 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 للعاملين¹ .

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 لها².

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 ، و بوجه خاص³.

¹ ليندة رقام ، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى ، مرجع سبق ذكره، ص.82.

² عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص104.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ط1، 2005، ص.100.

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

ويقصد بها تأثيرات كل من : التأثيرات المحلية والوطنية والعمالية ، والمتغيرات الاقتصادية العالمية ، والتي من شأنها التأثير على عمليات المؤسسة وخياراتها الاستراتيجية ومنها¹ :

_ الناتج القومي الاجمالي .

_ معدل الدخل القومي .

_ معدل نمو الاقتصاد.

_ متوسط دخل الفرد.

_ معدل التضخم والبطالة .

هذا وتواجه المنظمة كذلك تحدي من شكل آخر، يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة ، وهذا خوفا من استدراجها من المنافسة مقابل عروض مغرية ، وفي ظل هذه المعطيات أضحي لزاما عن المسؤولين في إدارة الأفراد العمل على خلق الظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة ، هذا من خلال تنميتها لإكسابها المرونة الكافية ومن جهة أخرى كسب ولائها².

ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات ، وإلا فإن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها³.

¹ فريد خميلي ، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص.74.
² محمد الصالح فريشي ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التنسيي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2005، ص.30.
³ عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص104

ثالثا: العوامل الثقافية والاجتماعية والديموغرافية .

من الطبيعي أن تتأثر مخرجات العاملين وسلوكياتهم بطبيعة الحوافز التي يتطلعون لها ، بقيم حضارتهم التي ينتمون إليها وفقا لخصائصها المتعلقة بإدارة مواطنيها وعاملاتها ، 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 والأقطار ،ينبغي أن تحرص إدارات الموارد البشرية على مراعاة سياساتها وأساليب إدارتها وطرق وضع الأجور والحوافز والعقوبات لتكون منسجمة ومراعية للمجتمعات التي تعمل فيها، والتي ينحدر منها موظفوها وعمالها¹.

وبسبب 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 وتسيير المؤسسة².

¹ عامر بن خيضر حميد الكبسي، الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والتحديات والتوجهات، الرياض ، 2012، ص.10.

² بشرة بن عجيب- 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.

ومن جهة أخرى ، تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي ، هرم) ونسبة الذكور والإناث ، ونسبة المتزوجين ، دورا مؤثرا في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارستها ، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشبان من متوسطي العمر، ومن النساء إلى الذكور ومن المتزوجين إلى العزاب ، نظرا لإختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى¹.

رابعا: العوامل التعليمية والنقابات وزيادة 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 البشرية².

وكان لإنتشار 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

¹ مسعودة شرون، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل الليسانس في علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013، ص14.
² عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص103.

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

توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من إدارة الموارد البشرية ، أطلق عليها بيتر دركر اسم : "عمال المعرفة الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات"¹.

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 المؤسسة².

وبالنسبة للنقابات فيمثل اتحاد العمال لأي دولة معينة (أو قطاع معين) مجموعة العاملين في المطالبة بحقوقهم ، والتعامل مع إدارة المنظمات المختلفة ، حيث تقوم نقابات العمال بمساومة الإدارة على الأجور وساعات العمل وشروط وظروف العمل ، فتتدخل النقابات لدى أرباب العمل لمنع فصل العاملين بأسباب غير مشروطة أو مبررة³.

فلاشك إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشمل عليه من أنظمة وبرامج سياسات تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات ، ففي ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة تفاديا لحدوث اضطرابات من جهة ، وتعزيزا للعلاقة والثقة بين المنظمة والنقابة من جهة أخرى⁴.

¹ فريد كورتل ، 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.

² عبد الرحمان القري ، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص.103.

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

⁴ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص.104.

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

ونظرا لما أتاحته 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 ، وخاصة الأمهات كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات العمل والولادة والرضاعة، كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترقى الوظيفي،¹ 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 ، و تعيينهم في المكان المناسب لهم ، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال مخصصين ومتعلمين .

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

تتأثر إدارة الموارد البشرية أيضا ببعض العوامل الدولية ، والتي تكون خارج نطاق المؤسسة والدولة التي تقع فيها المؤسسة، ومن بين هذه العوامل.

أولا: العوامل التكنولوجية.

لا أحد يشك أو يشكك في أن الاختراعات التي بدأت في أواخر القرن أسابع عشرة والقرن الثامن عشرة ، كان وراء الثورة الصناعية وما حققته من انجازات اقتصادية أثرت في كافة

¹ نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية،،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011.ص.26.

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

المجالات الاجتماعية للشعوب ، التي دخلت في محيط تلك الثورة، فغيرت الثورة من نوعية وأسلوب حياتها وتطلعها ، ومازالت الاختراعات والاكتشافات تتوالى آلة يومنا هذا في مختلف المجالات وعلى كافة الأصعدة والمستويات تحت مسميات عدة تجمعها كلمة : "تكنولوجيا"¹. ومما لاشك فيه أن 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 والاملين خاصة أصحاب المهارات ال بسيطة ، والأعمال الروتينية²، كما إن هذا التقدم العلمي والتكنولوجي ساعد على إحداث تغيرات هامة على مستوى العمالة ، كنتيجة بتغير حاجات ومتطلبات المنظمات كالخبرة والمهارات التخصص والكفاءة في العمل ، هذا ما أدى إلى زيادة الأهمية البالغة للعنصر البشري الذي فرض نمو وتطور سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوصفها المسؤول الوحيد على توفير اليد العاملة المطلوبة³.

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

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكرة والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2005، ص.248.

² عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010، ص.49.

³ بشرة بن عجبيي، تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف الراهنة، مرجع سبق ذكره، ص.11.

في الواقع .

إن هذا مصطلح العولمة يرجع أساسا إلى حادثة هذا المصطلح بالإضافة إلى تعدد وتشابك الأبعاد المختلفة التي تنطوي عليها العولمة، حيث تحمل في طياتها أبعادا سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية و غيرها، 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 الاجتماعية¹ .

فيعرف الاقتصاديون العولمة على أنها: " حركة تستهدف تحطيم الحدود الجغرافية والجمركية ، وتسهيل 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 حكومية² .

وبالنسبة لتأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية ، فإن المنظمات في عصرنا الحالي في ظل ما يسمى العولمة ، بمعنى أنه لم يعد هناك حدود لمنظمات الأعمال ، حيث يعمل

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2006. ص 279.

² على بن ابراهيم النملة ، العولمة وتهينة الموارد البشرية في منطقة الخليج العربي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ص ص 16-17.

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

داخل المنظمة الواحدة : موارد بشرية (عاملون)، من خارج (ربما) قطر أو الدولة الواحدة ، وتنقل منتجات المنظمة الواحدة (ربما) إلى معظم دول ، وتستورد التكنولوجيا من أقطار خارج الحدود¹.

وهذا من أهم النتائج المترتبة على العولمة إدارة الموارد البشرية ما يلي²:

- 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 الاحساس بالأمان الوظيفي ، نتيجة زيادة العمالة المؤقتة، مما أدى إلى ضغطهم من أجل زيادة الأجور .
- تراجع أوضاع المتقاعدين ، مما سيؤدي إلى دفع المزيد من الضرائب أو المساهمات حفاظا على مستوى التقاعد .
- البطالة: بحيث يعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجة ، فالإنتاجية تؤدي إلى زيادة البطالة وتراجع في دخل العمل ، كما إن اندماج الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية يؤدي إلى الاستغناء على أعداد كير من العاملين.

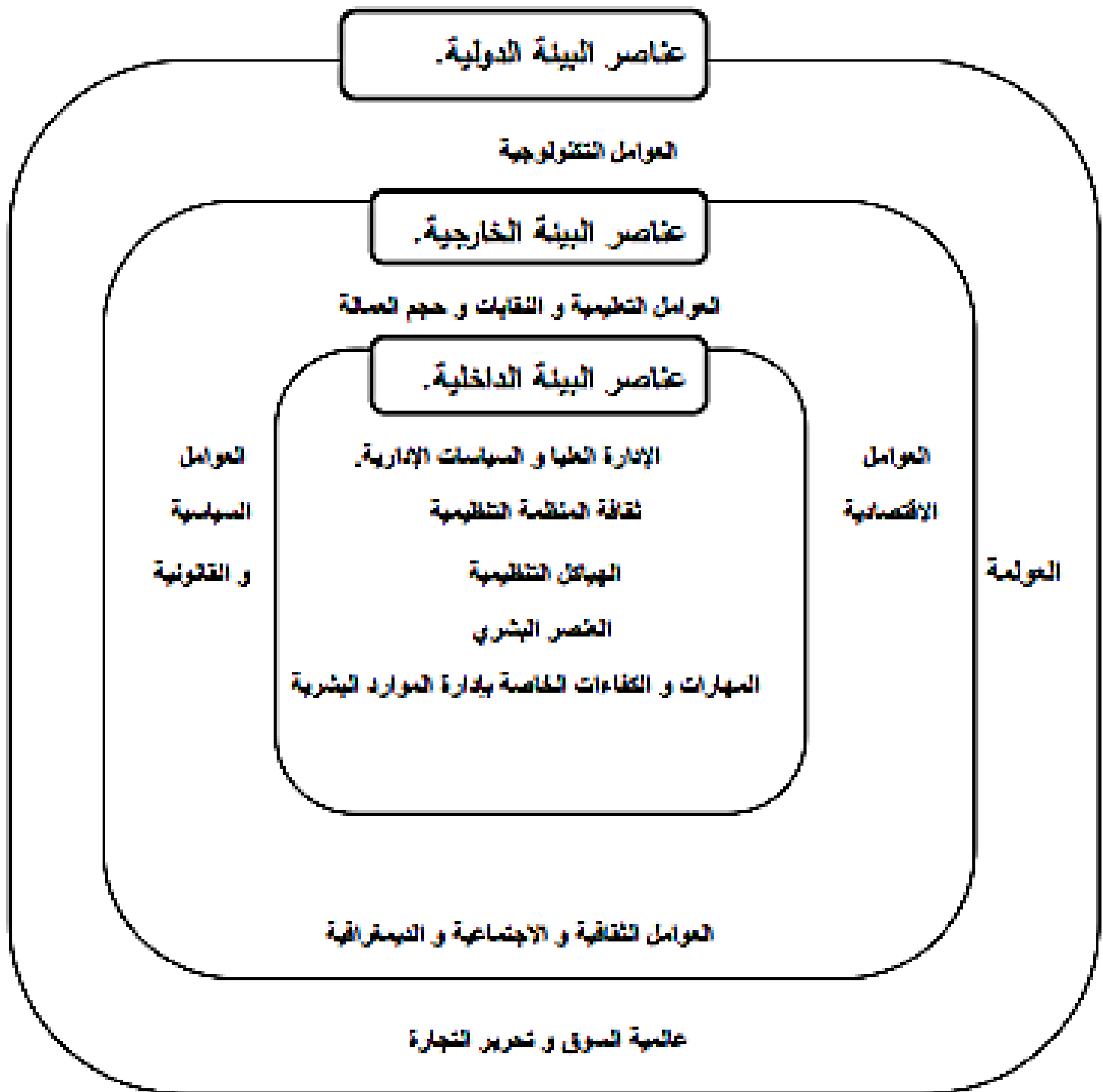
¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص7.
² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص ص 282-283.

ثالثا : عالمية الأسواق وتحرير التجارة .

تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحويلها إل سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دفعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة ، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية مراكز تنافسية متينة فيها، وقد كان هذا التحول عاملا رئيسيا 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 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 ، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها واساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق ، وكذا للعمل في روف جديدة تخلو نم الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق¹

¹فريد كورتيل ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره ،ص12.

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



المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الثاني

سياسات إدارة الموارد

البشرية في مواجهة

تحديات البيئة المتغيرة

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

المبحث الأول : استراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية للمنظمة .

أدركت المنظمات ما للاستراتيجيات من دور مهم لإدارة الموارد البشرية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، وكذا التأثيرات التي تحيط بعمل تلك الإدارة، لذا تم تبني مصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية من التخصيص الجيد والفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة، من كون أن دورها يتلخص في تنوع وتفعيل المورد البشري داخل المنظمة .

المطلب الأول : تعريف استراتيجي

أولاً : تعريف الاستراتيجية .

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

وقد عرفت الاستراتيجية من قبل Drucker على أنها: " تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع أخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة ". بينما يعتبرها Chandler: " تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها " ¹.

ثانيا: تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

قبل تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب تعريف مصطلح متعلق بهذا المفهوم وهو الإدارة الاستراتيجية. تعرف على أنها²:

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

¹ عبد الوهاب سويسبي ، المنظمة : المتغيرات ، الأبعاد: التصميم ، دار النجاح للكتاب ، 2009.ص.197.

² صبرينة مانع ، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، مرجع سبق ذكره ، ص.263.

ومن العرض السابق يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أنها: "عملية تحديد خطط والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية"¹.

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 و رؤيتها 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 والتدريب والتطوير والتعويض والاستحقاقات

¹ عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003، ص105.

وما إلى ذلك¹.

من هذا كله فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعني : نظم الموارد البشرية ذو الممارسات الخاصة بعمل معين أو مجموعه من الوظائف، التي تهدف إلى أفضل 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 وتدفع بشكل مختلف².

المطلب الثاني: أهمية وأهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

أولا : أهمية استراتيجية إدارة 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 نستهدفه.

¹ mbaskool. Human Resources Strategy. Day to look :15-04-2017
<http://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-termes/15240-hr-strategy.html>

² M.Wright , FD. Human resources strategy Adapt to the age of globalization series of Principles of Effective Practice of Sharm Foundation Patrck p 3.

*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 المنظمة¹.

*وضوح الرؤية المستقبلية ، وذلك لأن الرؤية المستقبلية هي التي ترسم الواقع ، وتكون واضحة ومعلومة على مستوى المؤسسة وهيكلها التنظيمي ، وكل " يعرف دوره في تحقيق هذه الرؤية .

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

*تحقيق التفاعل مع البيئة الخارجية: يكون ذلك بشكل أفضل على المدى البعيد؛ لأن 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 البعيد².

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2014، ص87.
² صفاء محمود، أهمية الإدارة الاستراتيجية، <http://mawdoo3.com> يوم 7-4-2017 الساعة 10:02.

ثانياً: أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

لهدف الأساسي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو: توليد قدرة استراتيجية من خلال ضمان أن المنظمة تملك المهارة أو تعمل بشكل جيد ، وتشجع لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وحسب 1994tayson فهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو: وضع خطط لاستعمال الموارد البشرية لتحقيق أهداف الأعمال¹.

ويمكن تحديد الأهداف التالية على النحو الآتي:

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة اللازمة للمنظمة.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية .
- صيانة وتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة.
- تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة².

- 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.

¹ سناء بنور، تقييم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة المستر في علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1، 2012، ص11.

² محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار النسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 عمان، 2009، ص44.

- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها ، في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية ، وصيانتها والسياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات ، والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية¹.
- إن استراتيجية الموارد البشرية تركز على قضايا عدة ، بما في ذلك التوافق بين ممارسات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للمنظمة ، وإما تكامل إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية المنظمة، وهو إشراك الموارد البشرية في الإدارة العليا وتطوير ممارسات الموارد البشرية ، والقيمة التي يتم إضافتها إلى أداء المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية ، وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافه².

المطلب الثالث : المداخل الفكرية لإستراتيجية 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 لتكيف السريع والفاعل في إطار بيئتها الإقليمية أو بيئة الصناعة .

¹ صيربنة مانع ، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، مرجع سبق ذكره، ص33-34.

² زياد مفيد القاضي ، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص19.

ولم يجد الباحثون سبيلا لمواجهة هذه التحديات أفضل من إعادة فهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومداخلها، الشائعة والتقرير على مدى فاعليتها إزاء هذه التحديات. فلذا سيجري إيضاح المضمون الفكري لهذه الاستراتيجيات في ضوء مداخلها¹، وهذا على ضوء مدخلين أساسيين هما:

أولا : المدخل 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 المحفزة في المنظمة ، فهما أفضل من فهم المنافسين لتحقيق أداة منظمي عال مؤيدي هذا المدخل، تطبيقات إدارة الموارد البشرية إستنادا لهذا المدخل هي الأفضل من غيرها ، و تصلح للتنافسية المنظمة في البيئة المتغيرة بإستمرار ، ومما يدعم أفضلية هذه التطبيقات أنها وصفت أوصافا ضتى مثل تطبيقات العمل للأداء العالي، و التطبيقات المتقدمة ، و تطبيقات المشاركة العالية .

و هذه التسميات تعكش ضمنا إهتمام الباحثين بما تقدمه هذه التطبيقات ، و التي هي تطبيقات تدعم كل منها الأخرى و لها تأثير مباشر أو أساس في زيادة الأداء التنظيمي.²

¹ سعد العنزي مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 13/ع 2007، 45، ص 10.

² سعد العنزي مؤيد الساعدي ، الرجوع السابق، ص 11

ثانيا: المدخل الإستراتيجي .

تركز الدلالات الفلسفية و الفكرية لهذا المدخل ، على التلاؤم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و المتغيرات الموقفية ، و قد وصفت إستراتيجية الأعمال واحدة من أهم المتغيرات الوقفية في فلسفة هذا المدخل كونها خطة ذات رؤية معنية تبنى على أساس المسح البيئي الخارجي و الداخلي ، و بالتالي فان سمة التكيف تمثل روح التوجه الإستراتيجي .

إن هذا المدخل ينظر الى العاملين بوصفهم موردا ينبغي إستخدامه بأسلوب عقلاني منطقي ، تأكدو من أن هذا المدخل الأكثر توكيدا على فاعلية الموارد البشرية ، التي تعد موجودات تخفيض كلفة ، و كما يعتمد في مجموعة الدول الآسيو باسفيكية ، التي تنافس من خلال الأسعار المنخفضة ، و ذلك باستعمال الموارد البشرية رخيصة الثمن ، و ذلك للقيام بأعمال التجميع على سبيل المثال ، و هي وظائف غير ماهرة نسبيا ، لذا فإن المنظمات التي تستند الى إستراتيجية تخفيض الكلفة تعتمد هذا المدخل في تحقيق أهدافها.¹

المطلب الرابع : مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

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

¹ سعد العنري مؤيد الساعدي , نفس المرجع , ص11

أولاً: مرحلة دراسة و تحديد متطلبات و أهداف رسالة المنظمة :

و التي تتمثل في الغاية الكلية البعيدة الأجل التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في

المنظمة , فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات

، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة و بقاءه.¹

و تبدأ عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها بدراسة و تحليل متطلبات

برقيق رسالة المؤسسة ، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع

الإدارات، لان الرسالة سبب وجود المؤسسة و بقائها .

و لهذا فمنطلق تكوين إستراتيجية 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 التي تتم في المؤسسة ، و تمثل اللغة المشتركة

بين جميع العمال لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم إماما دقيقا و عميقا

بمضمون رسالة المؤسسة .²

و بالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف

أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات

وخطط الموارد البشرية ، وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون

¹ مسعودة شرون-صافية صالحي , أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية , مرجع سبق ذكره , ص4

² عبد الحكم جربي , أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية , مذكرة لنيل ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية و التنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة فرحات عباس , سطيف 2012, ص1, 23.

مرشدا للعمل وهاديا للإدارة غي اتخاط قراراتها ,كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات استراتيجية إدارة الموارد البشري,بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشر غدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ,كي تكون تلك الأهداف المعبرة التي تتم في ضوءها متابعة التفيط وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي¹ لذا يجب القول أن منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية غدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات التحقيق رسالة المنظمة.

ثانيا: مرحلة التحليل البيئي.

تعني بها تشخيص واقع المؤسسة وذلك لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في هذه المؤسسة، وذلك من أجل تعزيز النقاط الإيجابية ومعالجة النقاط السلبية بهدف تخليصها أو إلغائها² ، ويتضمن التحليل البيئي للمنظمة على جانبين هما تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية .

1- تحليل البيئة الخارجية

البيئة الخارجية : هي القوى الخارجية التي تؤثر أو تتأثر بنشاط الشركة , وترجع أهمية تحليل البيئة الخارجية الى الأسباب التالية :

¹ فريد كورنيل , استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة ,مرجع سبق طكره ,ص 27
² يزن تيم, إدارة الموارد البشرية 0(أساليب الإدارة الحديثة) , مرجع سبق ذكره ص 05

- إن البيئة الخارجية هي: نقطة البداية ونقطة النهاية بالنسبة للمنظمة , فهي المصدر الأساسي لموارد المنظمة (نقطة البداية)، وهي المستهلك الأساسي لمنتجات الشركة (نقطة النهاية) .
- البيئة الخارجية تفرض العديد من القيود على ممارسات الشركات, ومثال ذلك قوانين حماية المستهلك والحفاظ على البيئة¹ .
- 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 أن تستغلها مسبقا .
- ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لابد 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.²

2- تحليل البيئة الداخلية

بهدف تحليل البيئة الداخلية الى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية

¹ عادل محمد زايد, إدارة الموارد البشرية – رؤية إستراتيجية, مرجع سبق ذكره ص 112 - 113
² منير بن دريدي , إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ,مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ,كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ,جامعة منتوري قسنطينة 2009,ص86

الحالية ، بهدف معرفة مدى تلبية انجاز إستراتيجية المنظمة ووسائلها المستقبلية¹ 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 الاستراتيجية أو نفس المنطق قدرتها وتشمل المتغيرات الإستراتيجية العديد من المتغيرات التنظيمية منها:²

- الهيكل التنظيمي
 - الثقافة التنظيمية
 - الموارد التنظيمية (المادية البشرية المعلومات):
- ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات نوظفها في تحقيق أهدافها كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقة أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعل ,وتتسم عناصر الإدارة أي أن إدارة المواد البشرية الإستراتيجية تستكيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلبا إيجابيا ، وتستطيع توجيهها واغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها ، إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملا مشتركة تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنظمة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها³.

¹ مسعودة شرون -صافية صالحي ,اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ,مرجع سبق ذكره ص 4.

² عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 117.

³ فريد كورتال، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره ص 25.

Swot analysis: 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 احداث المقارنة بين موارد المؤسسة و قدراتها و بين البيئة التنافسية التي تحدث للمؤسسة.

ومن خلال ماسبق، فإن الهدف الأساسي من تحليل البيئة (خارجيا وداخليا) هو : إعداد مصفوفة التحليل الاستراتيجي، والتي تشمل مقابلة الفرص والتهديدات مع جوانب القوة التنظيمية والضعف، وتعرف هذه بأسم swotanalysis * وتتمثل نتائج تحليل هذه المصفوفة نقطة البداية المنطقية للخطوة التالية من التخطيط الاستراتيجي، وهي مرحلة إعداد الاستراتيجيات.¹

ثالثا: مرحلة صيانة استراتيجية إدارة موارد البشرية.

بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية. وتجديد واختيار الاستراتيجية المتبعة، فإنه يجب البدء في اجراءات تصميم الاستراتيجية²، فغالبا ما تتولى الإدارة العليا للمنظمة إعدادا الاستراتيجيات، و برغم ذلك فإن كل عنصر من عناصر إعداد الإستراتيجية 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 يكمن القول أن هناك أربعة أنواع من المساهمات المتوقعة لإدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة هي : المساهمة الإدارية، المساهمة المحدودة، المساهمة المتبادلة، و المساهمة التكاملية³ و لذلك يجب وضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و ظل المعطيات هذا الإطار تقوم إدارة الموارد البشرية

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 118.

² نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تغيرات التكنولوجيا، مرجع سبق ذكره ص 68.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 137.

برسم إستراتيجيات وظائفها و ممارستها المستقبلية داخل المنظمة من إستقطاب ,تدريب
تقييم الأداء... و بشكل ينسجم و يساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة .¹

رابعا : مرحلة تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة بالنسبة الى المنظمة, و ذلك لأنها ترتبط بعملية
وضع الإستراتيجية التي تم التوصل اليها في مرحلة الصيانة موضع التنفيذ الفعال , و لذلك
تتطلب هذه المرحلة مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيقها بشكل فاعل و كفء.²
يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات تعبر
كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها و الموارد المخصصة لكل منها و التوقيت المحدد
للأداء و معايير الأداء المقبول , و تتفاوت الخطط و البرامج و الموازنات 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 للإستراتيجيات
يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك.³

لذلك فان الافتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية التنفيذ هو : أن المنظمة تمتلك العديد
من نماذج أو أشكال الهياكل التنظيمية و العمليات التي يكمنها الاختيار : من بينها بما

¹ عبد الحكم جربي , أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية
مرجع سبق ذكره , ص 24.

² عبد العزيز بدر الندوي , عولمة إدارة الموارد البشرية – نظرة إستراتيجية , دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1 عمان ,
2009 , ص 151.

³ فريد كورتال, إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة, مرجع سبق ذكره ص 27.

ينسجم و متطلبات نجاح تنفيذ إستراتيجية ما , و بصفة عامة توجد خمسة مجالات أساسية

تؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية هي : ¹

*تصميم المهام و الوظائف.

*إختيار و تدريب و تنمية العاملين .

*نظام المكافآت .

*الهيكل التنظيمي .

*نوعيات و نظم المعلومات.

خامسا: مرحلة تقييم فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تهدف هذه المرحلة الى الإجابة على السؤال الاستراتيجي الخاص بمدى تحقق أهداف الخطة

الإستراتيجية , وذلك بعملية المقارنة بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي, و تحديد

الانحرافات و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة , و يتضمن التقييم الاستراتيجي مجالا أو

أكثر من المجالات التالية :²

*تقييم الأداء المالي للمنظمة .

*تقييم مدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

*تقييم الأداء التسويقي للمنظمة.

*تقييم الإنتاجية.

¹ مسعودة شرون -صافية صالحى ,إثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ,مرجع سبق ذكره ص 7.

² عادل محمد زايد, إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية, مرجع سبق ذكره ص 148.

*تقييم المسؤولية و 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 تنظيمي بشري عالي المستوى يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة و استراتيجيتها¹.

¹ عبد الحكم جربي , أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره ، ص 24.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والتغيرات البيئية: المقومات والمعوقات.

بسبب التحولات العميقة التي عرفت إدارة الموارد البشرية التي ظهرت مع بداية الثمانينات من القرن العشرين، بدأت تدعو إلى إعطاء العد والدور الاستراتيجي لهذه الإدارة حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختيار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمنظمة، ومن 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 ونظرية المنظمات. وبالرغم أن إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة عرفا وخلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، فإن كل اختيار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقارنة متطورة 'فقط أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي ممثلا في الاستقطاب والتدريب في الموارد والإمكانات.¹

هناك العديد من الفوائد التي تعود على إدارة الموارد البشرية وعلى المنظمة ككل في تطبيق التوجه الاستراتيجي لإدارتها، ومن هذه الفوائد:²

¹ نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تغيرات التكنولوجيا، مرجع سبق ذكره ص 51-52.

² 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.

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

كما تظهر أسباب دراسة وتحليل إدارة الموارد البشرية لتلك العوامل البيئية في:

- ❖ معرفة التطورات الحاصلة والجديد المحيطة بالمنظمة والعمل على تحصيلها والعمل بها .
- ❖ الحصول على المورد البشري الجديد الذي المتكيف مع هذه التحولات وفق المتطلبات الجديدة .
- ❖ إدارة الأداء : عي عملية يتم من خلالها تأكد المدربين من أنشطة العاملين ونتائج أدائهم من أهداف المنظمة ,وبالتالي تعمل هنا إدارة الموارد البشرية على دراسة أداء الأفراد فب ظل هذه التغيرات , والعمل على تبيان وتوضيح المورد البشري الواجب تدريبه أو تغييره لعدم انسجامه مع هذه التطورات
- ❖ تعقد بيئات العمل حتم على إدارة الموارد البشرية وبالتحديد المدير العام لها, العمل على الإلمام والمشاركة في كل عمليات الإستراتيجية للمنظمة ككل.

- ❖ الطلب المتزايد من العاملين داخل المنظمة للمشاركة في تحديد الاستراتيجيات التابعة للإدارة وكذا القرارات التي تخص عملهم ،هذا في ظل التأثيرات الخارجية المؤثرة كمفهوم الديمقراطية التشاركية .
- ❖ الاعتماد المتزايد على العمالة من السوق الخارج للدولة ،وتقديمها إغراءات عديدة لتلك الفئة من اليد العاملة .
- ❖ تغير المفاهيم والعلاقات بين الموظفين والادارات المسؤولة عليها ،حيث أصبحت لديها دور في حل مشاكلهم الداخلية والخارجية .
- ❖ الطلبات الداخلية الملحة من أجل دعم المتطلبات التي يحتاجها المورد البشري من أجل مواكبة التحولات الخارجية.

المطلب الثاني : الأساليب المنتهجة لإدارة الموارد البشرية:

لأن كل المؤسسات مختلفة فان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل هذه المنظمات أيضا مختلفة , فبعض الدراسات كشفت عن العديد من الاختلافات ,فبعض الاستراتيجيات هي ببساطة إعلانات للأغراض العامة وآخرون أرادوا الخوض في التفاصيل أكثر من ذلك بكثير¹ ,لذلك يتطلب القيام بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل بين المجالات التالية :²

- الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.

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

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص51.

• إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها.

• إجراء إستراتيجية الموارد البشرية ' كالتخطيط للقوى العاملة والاختيار والتدريب والتعويض والتحفيز والتعلم وغيرها .

من هذا كله تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها وذلك كالتالي:

أولاً: إستراتيجية تكوين وتجديد المورد البشري.

في هذه الإستراتيجية يتم تقدير احتياجات المؤسسة وإعمالها من هذه الموترد من حيث النوع ,والمواصفات والعدد ,والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها ,وذلك بما ينسجم مع تطلبان إستراتيجية المؤسسة .

فكان لزاماً على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الإستراتيجية ,إعادة هندسة العمل أو هيكلته ,وخلق وظائف بها عناصر الإثارة والحماسة ,والشعور بالخبرة والمسؤولية في ممارستها ,وتوفر إمكانية تقوية الذات ,من أجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المؤسسة للأداء الجيد الفعال ,ولأستغلال الموارد المادية أحسن استغلال .¹

وتتدرج داخل كل إستراتيجية تموين الموارد البشرية بعض من الاستراتيجيات أهمها :

¹ - نور الدين مدوري ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل تغيرات التكنولوجيا ، مرجع سبق ذكره ص 62.

1- إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها:

وتحليل العمل أو الوظيفة، هو عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن هذه الأعمال أو الوظائف، وأما تصميم الوظيفة، فيتعامل مع اتخاذ قرارات حول أي المهمات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين لذلك يجب ان يكون لطريقة تصميم الوظيفة، ارتباطا مهما بلاستراتيجية التنظيمية، لأنها قد تتطلب مهمات

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، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن العديد من الأعمال قد تحركت من الميادين الضيقة والمحدودة المهارات، إلى الميادين الواسعة يظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتنوع برامج مشاركة العاملين مصل حلقات الجودة.¹

2- إستراتيجية الاستقطاب:

فيعرف الاستقطاب على أنه: عملية البحث عن الأفراد وذلك لشغل المناصب الشاغرة، وتبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال ما يلي:²

- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي بحيث قد يستدعي هذا التوسيع حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته.

¹ سعد العنزي مؤيد الساعدي، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 14.
² مسعودة شرون -صافية صالح، إثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص 8.

• 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 والتعيين .

إن استخدام أفضل المرشحين لتوفير حاجية المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها ,لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلامية المختلفة ,لا يشكل نهاية حدود

هذه الاستراتيجية فاستقطب الأشخاص المهيئين للعمل ,يعد في حقيقته الجوهر التي تبنى عليه استراتيجية التوظيف .

و مفهوم الاستقطاب هنا لايتوقف 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 استراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ,ثم القرار بتعيينهم يحق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف .¹

ومن المؤكد أن عملية الاختيار والتعيين تحقق مزايا للمؤسسة والعاملين فيها ,فتستطيع المؤسسة تحقيق أهداف في الكفاءة والنمو والبقاء في الأجل الطويل.²

ثانيا: إستراتيجية التدريب والتنمية.

¹ سعد العنزي مؤيد الساعدي ، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 14-15.
² نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مرجع سبق ذكره ص 29.

وتتدرج كذلك تحت هذه الاستراتيجية ثلاث استراتيجيات وهي :

1-استراتيجية تقييم الأداء

عرف العتيبي تقييم الأداء بأنه :عملية تقييم الفرد الدائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح .ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تتضمن الإستراتيجيات والبرامج والتظم الموجودة في موقع العمل ,والتي تؤثر على أداء الفرد والجماعة بشكل كبير ينعكس في أداء المنظمة ,لذا فأختيار غدارة الموارد البرشية لمجموعة من الاستراتيجيات يعكس الحاجة المحتملة .

من الكفاءات الجديدة الفلسفة التعليم التنظيمي، و هي استراتيجيات تتأثر و تؤثر بالتعلم التنظيمي بشكل مباشر.¹

2- استراتيجية التدريب و التطوير و التعليم:

يعرف التدريب على انه : عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي، ويعد التدريب بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات و القابليات التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل²، من خلال التعريف السابق يتضح لنا أن التدريب يشمل ثلاث أنشطة رئيسية هي: التدريب التطوير و التعليم.

¹ سعد العنزي – مؤيد الساعدي ، المرجع السابق ص 16-17.
² خولة عبد الحميد و آخرون ، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ،

<http://www.las.net/lasj?func=fulltext&ald=6435010>

يوم 01-04-2017 الساعة 15.33 ص 10.

لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية التطوير العمال في المؤسسة، و اطلاعهم على كل ما يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع كفاءتهم، وذلك بغية التكيف السريع مع التقنيات الحية والمتطورة التي قد تلجأ إليها المؤسسة لزيادة جودة منتجاتها لمواجهة المنافسة، وعلى إدارة الموارد البشرية هنا أن تضع برامج التقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية وعملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية ، و التي تبنى على أساسها استراتيجية التعلم و التدريب و التنمية .¹

ثالثاً: 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 المهام الموكلة إليه، والتقيّد بمواعيد العمل و المحافظة على ممتلكات المنظمة، و بالمقابل تقوم المنظمة بدفع تعويضات مالية و مزايا و أخرى محددة في عقد.²

1- استراتيجية الرواتب والأجور:

تلعب أنظمة الأجور دوراً هاماً في تنفيذ الاستراتيجيات، فوجود مستوى مربع من الأجور

¹ منير بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ص 87.
² زياد مفيد القاضي ، علاقة الممارسات الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء المنظمات ، مرجع سبق ذكره ص 34 .

أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان جنب والحفاظ على أفضل العناصر، كذلك فإنه من خلال الربط بين الأجر والأداء، تستطيع المنظمات تأمين الحصول على نوعيات أنشطة ومستويات أداء مرغوبة من العاملين.¹

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 وابداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والمتميز، ومن ثم كفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات و تقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة ، هذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية العامة،² لذلك تتمثل أهداف نظام الحوافز داخل إدارة الموارد البشرية فيما يلي:³

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

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

¹ سامي عمري ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007 ، ص 96 .
² منير بن دريدي ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 .
³ مسعودة شرون – صافية صالح ، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

❖ 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 لابد من مراعاة:¹

- تناسب المسؤولية والسلطة الممنوحة لإدارة الموارد البشرية مع أهمية الدور الذي تشفه في المنظمة و في 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:

الصيت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م إدارة الموارد البشرية) نيابة 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.

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

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

ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءا من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية إذن إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجلبهم الصراعات فيما بينهم و بين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الأثار الإيجابية على الإنتاجية و جودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.¹

2- إستراتيجية العلاقة مع الحكومة:

تحتاج إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات الحكومية والعامة والخاصة إلى ضرورة تنفيذ التوجيهات التالية:²

✓ إعادة هندسة ظروف العمل.

✓ تحقيق التوافق بين العمل اليدوي والعمل الآلي.

¹ محمود حسين عيسى ، استراتيجيية إدارة الموارد البشرية و دورها في إنجاز استراتيجيية المنظمة ، يوم 10-04-2017

الساعة 11.25 <http://www.alukah.net/culture/0/913>

² ندى جودة حسين ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسيية ، مرجع سبق ذكره ص 114

✓ توفير السلامة المهنية والرعاية الصحية.

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت لتحسين الإنتاجية والتنوع الوظيفي،

تحقيق الإثراء الوظيفي.

✓ إعادة تصميم العمل.

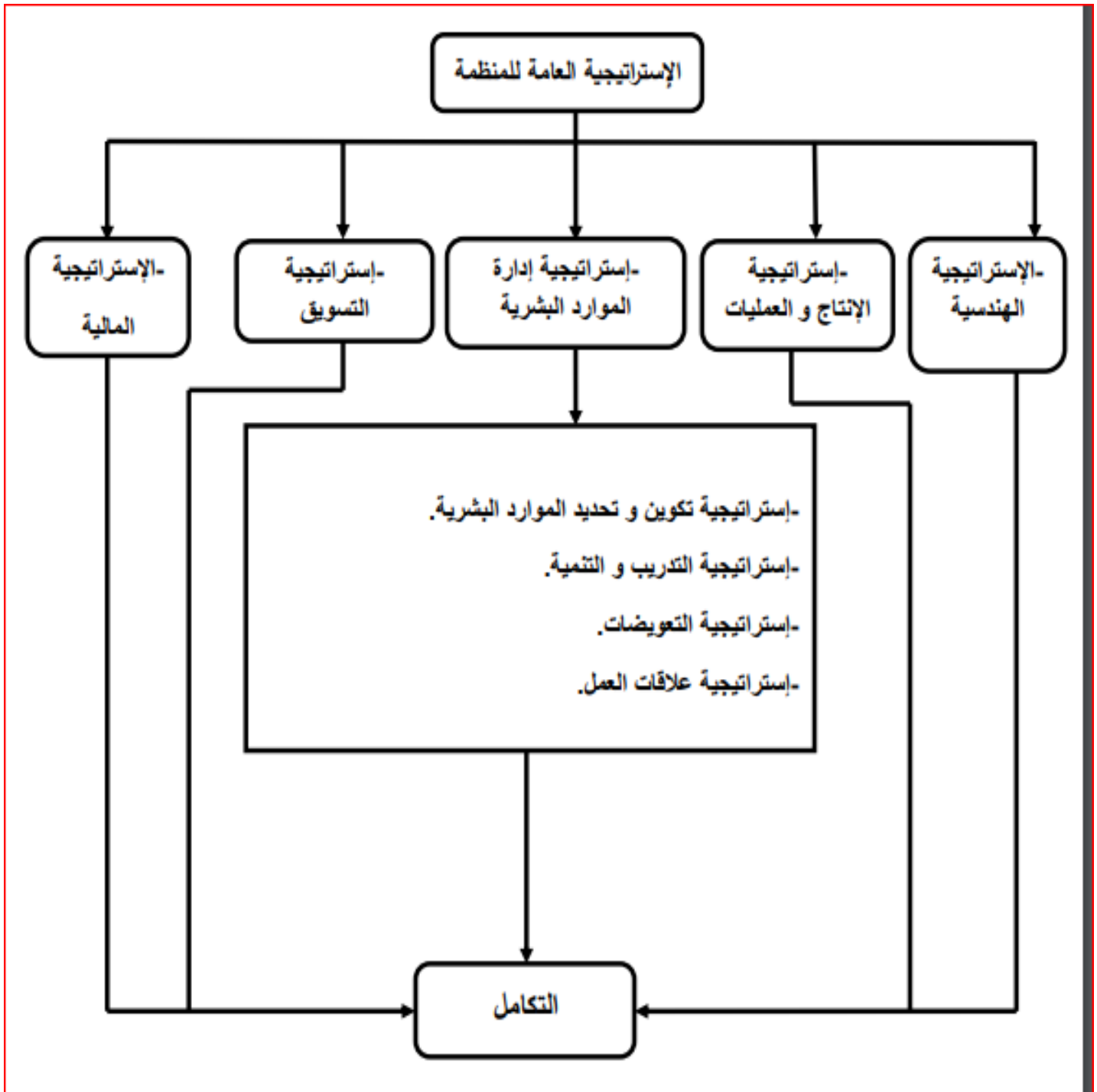
3- إستراتيجية الصحة و السلامة المهنية:

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، وتحسين 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.

لذا فالمنظمات التي تعتمد على منظور واسع في إدارة اعمالها تهتم بتوفير بيئة آمنة و صالحة لمواجهة أوجه التهديد الذي يمكن أن تعرض لها الفرد، و تنعكس في عمله و الناجمة عن حوادث أو أمراض بيئية أو نفسية تصيبه.¹

¹ عبد الرحمان احمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

الشكل 2 : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من استراتيجيات المنظمة :



المصدر: محمد سمير احمد، إدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر

و التوزيع و الطباعة، ط1 2009 ص 52.

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

تتحدد 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 لاستراتيجية 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.¹

- 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.

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

- القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية: بالمعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في آلات ذات العلاقة مثل: اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافأة تصميم التنظيم، تقييم الأداء الخ.
- القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.
- 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.¹
- 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 التحقيق هذه الاستراتيجيات، وهذا بقيامها بالعديد من التغيرات في الجانب السياسي الاقتصادي القوانين ..
- وجود مورد بشري فعال و محب للتغير و التأقلم هذه المتغيرات، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

¹ صبرينة مانع ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، مرجع سبق ذكره ص 39.

و هذا لتحقيق نجاح أي إستراتيجية للموارد البشرية كذلك يجب يعتمد على المباني 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 الإدارة 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

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 وظيفيا وبالتالي يتحمل الأعضاء مسؤولية تنفيذ الأنشطة

المختلفة طبقا للخطوط المرسومة لوضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

3. إنشاء مجلس أعلى متخصص لإدارة الموارد البشرية: يلزم إنشاء مجلس أعلى الإدارة

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 لاستراتيجية 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 الإستراتيجية الموارد البشرية.¹

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 شعورهم بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.²

- **التغيير التنظيمي:** يأتي هذا من الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي، حيث قد يسود الاعتقاد بأن نتائج عملية التغيير معظمها ستقع على إداري 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

¹ مسعودة شرون – صافية صالح، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص 24.

² محمد سمير احمد، إدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 26.

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 وضعف أنظمة المعلومات، أو عدم كفاءة القوانين والأنظمة القديمة.

- **درجة الثقة مع قيادي تنفيذ الإستراتيجية:** إن الثقة الكاملة في قياديي 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 أبعد غايات و الأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود إستيعاب كل مستوى تنظيمي.

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

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة نفضال

"الفرع التجاري" بالأغواط

تمهيد:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين سنحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا، وذلك من خلال قيامنا بالتربص في إحدى المؤسسات الاقتصادية الوطنية وهي مؤسسة نפטال الفرع التجاري بالأغواط وذلك باعتباري أنتمي إلى هذه العائلة وأحد عمالها، وباعتبارها مؤسسة رائدة في مجال نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها ، لذلك كان من الضروري البحث في أهم العوامل المؤثرة على نشاط إدارة الموارد البشرية وأهم الاستراتيجيات التي وضعتها المؤسسة لمواجهة هذه المتغيرات.

ومن أجل ذلك قمت بتربص ميداني بالمؤسسة معتمدا على:

- مقابلة المسؤولين على مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- الإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- شهادتي الشخصية بإعتباري أحد عمال المؤسسة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة نפטال الأم وكذا الفرع التجاري بالأغواط وهيكليهما التنظيمي ثم التعريف بالفرع محور الدراسة وأهم الإستراتيجيات التي يقوم بها الفرع لمواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

المبحث الأول : نظرة عامة حول شركة نفطال

المطلب الأول : تعريف الشركة "نبذة تاريخية"

إن الجزائر من الدول التي تسعى إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع إستراتيجي وحيوي.

ومن أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد رائدة على المستوى الوطني في مجال تخريبه، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته.

1- التطور التاريخي لمؤسسة نفطال:

عرفت المؤسسة الاقتصادية نفطال عدة تغيرات لذلك سنحاول ذكرها فيما يلي¹ :

1963 : تأسيس مؤسسة نفطال وفقا للمرسوم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، بعدها توسيع نطاق صلاحياتها بمقتضى المرسوم رقم 296/66 في 1966/09/02 وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات.

¹ <http://www.naftal.dz>

1980 : إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (P.D.R.E)

بمقتضى المرسوم المؤرخ في 1980/04/06. 101-80

1983 : إدماج فرعي غاز البترول المميع (G.P.L) والوقود (RBC) لشركة

سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (P.D.R.E).

1984 : إنشاء 48 وحدة توزيع المنتجات (D.E.U) ابتداء من :

* 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.I.P).

* 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).

* إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M).

* جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (E.U.P).

* إدماج شركة (DIRLA) ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات

البترولية (P.D.R.E)

1987 : انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، وإنشاء

بمقتضى المرسوم رقم 189/87 شركتان وطنيتان هما:

أ - نفتاك : المكلفة بتكرير البترول الخام .

ب- نفطال : المكلفة بتسويق وتوزيع الموارد البترولية.¹

ويرجع أصل كلمة ANFLAT إلى :

¹ المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط.

AL : الحرفين الأولين لكلمة الجزائر ALGERIE.

2- مهام وأهداف مؤسسة نفطال : ¹

إن المهمة الرئيسية لمؤسسة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية

بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوقها :

* - الوقود بمختلف أنواعه.

* - غاز البترول المميع.

* - الإطارات المطاطية GPL.

* - الإطارات المطاطية PNEUMATIQUE.

* - المذيبات SOLVANT

* - الشمع PARAFINE.

ولها مهام أخرى تتمثل في :

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.

- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.

- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.

- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.

- ضمان حياة كل التجهيزات التي في حوزتها.

الوثائق الداخلية لمؤسسة نافتال :

* متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال وإستهلاك المنتجات البترولية.

* مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال وإستهلاك المنتجات البترولية.

* تطوير قدرات العمال عن طريق التبرصات والتكوين المستمر.

* الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

كما أنها تسعى إلى تحقيق :

✓ الاستمرار في مهمة توزيع المواد البترولية.

✓ تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

✓ تطوير وإعادة تأهيل هياكلها الداخلية الخاصة بالتخزين.

✓ جعل الهياكل في مستوى مقياس حماية البيئة والأمن الصناعي.

✓ تطوير وإعادة تأهيل محطات الوقود.

✓ الرفع من قدرة النقل عبر الأنابيب (PIPE) .

✓ تحديد وسائل النقل البرية ومعدات الصيانة.

✓ ترويج للمنتجات الخاصة لها والمتمثلة في GPL، والبنزين بدون

رصاص

3- إمكانيات المؤسسة : ¹

لإتمام المهام التي تقوم بها المؤسسة، جهزت نפטال وسائل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نפטال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانيني ومخططات وبرامج.

حيث تزرع بعدة امكانات وهياكل أهمها:

- 1- 47 مركز لتخزين الوقود.
- 2- 42 مركز لتخزين GPL.
- 3- 09 مراكز لتخزين GPL - VRAC .
- 4- 47 مستودع يعتبر كوسيط (RELAIS) لمنتجات (GPL).
- 5- 30 مركز لتخزين وقود الطائرات.
- 6- 06 مراكز لتخزين وقود البواخر.
- 7- 17 وحدة لتكوين الزيت (BITUMES).
- 8- 24 مركز لتخزين الزيوت والعجلات.
- 9- 44 مركز تعمير (CENTRE- EMPLISSEURS).
- 10- 3300 شاحنة لتوزيع الوقود بكل أنواعه.
- 11- شبكة لنقل الوقود عبر القنوات بطل 700 كلم.
- 12- 674 محطة خدمات ذات القسم المباشر.

4- فروع نافطال :

4-1: فرع الوقود:

وهو مكلف بوضع ومتابعة السياسات المبرمجة لكل سوق عبر التراب الوطني،

والنشاطات المتعلقة بالمواد البترولية :

الوقود، الزيوت، العجلات والزفت.

- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.

- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف.

- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة والتموين في كل أنحاء

الوطن.

4-2: فرع غاز البترول المميع (GPL) :

وهو مكلف بتسيير منتجات البوتان butane والبروبان propane، ووقود غاز البترول

المميع GPL.

ومهامه تحليل ووضع إستراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع وبيع هذه

المنتجات.

4-3: فرع تجاري :

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني.

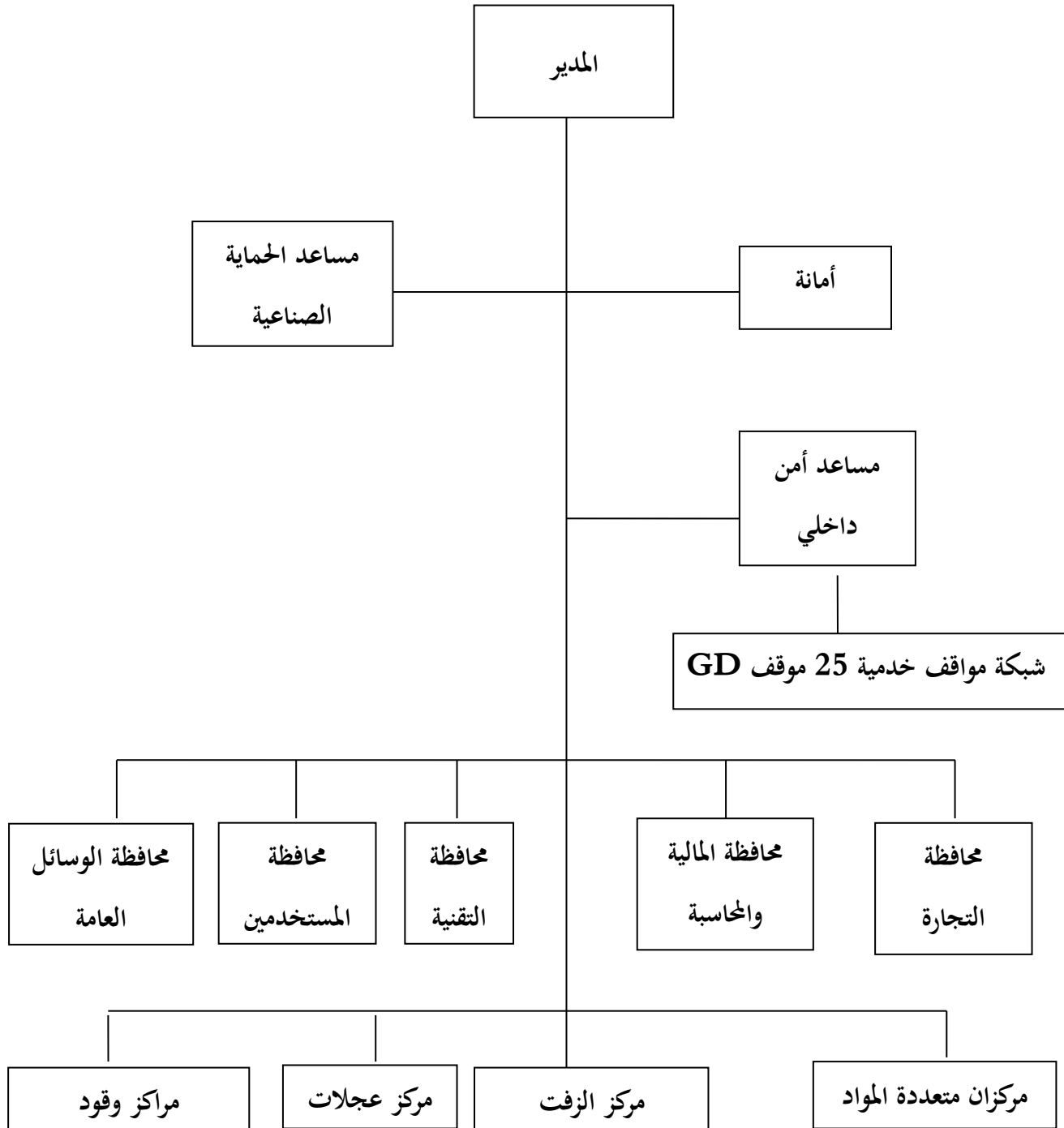
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء

الوطن.¹

والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة:

^{1 1} المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

الشكل 03: الهيكل التنظيمي "شركة نفطال "



المصدر : www.naftal.dz

المطلب الثاني : التعريف بوحدة نفطال الأغواط " الهيكل التنظيمي "

1- نبذة تاريخية عن الوحدة:

أنشأت وحدة نفطال للتوزيع التي يرمز لها بالرمز (NULD) في 1 جانفي 1986 طبقا لشروع إعادة الهيكلة التي أعدتها المؤسسة.

وتعد وحدة الاغواط فرع تابع لوحدة غرداية، وتعتبر وحدة نفطال للتوزيع بالاغواط من بين 48 وحدة تابعة للمؤسسة وتتحصر نشاطات الوحدة بتوزيع

المواد التالية :

- الوقود، الإطارات المطاطية، الزيوت، ومنتجات أخرى.....الخ.

وبما إن وحدة الأغواط هي وحدة توزيع وتسويق فقط، وليست وحدة منتجة فإن

تمويتها يتم عن طريق المراكز التالية:

✓ حاسي مسعود (ورقلة) تمدها بالوقود والغاز.

✓ شفة البليدة تمدها بالوقود والغاز.

✓ الحراش العاصمة تمدها بالوقود والإطارات المطاطية والزيوت.

✓ آرزيو وهران تمدها بالزفت والزيوت.

كان مقرها وسط المدينة، إلا أنه نقل إلى المنطقة الصناعية بوشاكر طريق

غرداية بجنوب الأغواط على بعد 14 كلم في إطار خلق مناطق صناعية

بالولاية لإبعاد خطر نشاطها عن المدينة.¹

كما أن وحدة نفضال تشغل 289 عاملا دائم بالإضافة إلى 116 عاملا

موسمي.

2- أنواع محطات المؤسسة:

2-1 : محطات القطاع العام :

(2) محطتين للبيع ببلدية الأغواط .

محطة البيع بقصر الحيران.

محطة البيع بحاسي الرمل.

2-2 : محطات القطاع الخاص :

على كامل تراب الولاية، وكذا مؤسسات الجيش والشركات المتواجدة بالولاية.

3- الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال الأغواط :

* التنظيم العام للوحدة:

¹ المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

1- المدير : هو المسير للوحدة والممثل لها أمام جميع المصالح ويعتبر هرم الوحدة ومن مهامه تعيين العمال والأعوان ومسؤولي المصالح والمصادقة على جميع القرارات المتخذة.

2- الأمانة : يقوم هذا المكتب بالتنسيق بين المصالح والمديرية المركزية، وكذا المديریات التابعة لمؤسسة نفطال.

3- اختصاصات المصالح داخل الوحدة : تحتوي وحدة نفطال على مجموعة من المصالح المتناسقة والمتكاملة فيما بينها، فكل مصلحة تسهر على التكفل الجيد بأعمالها لتسهيل عملية توزيع المواد البترولية وهي تنقسم إلى:

(أ) مصلحة المستخدمين والوسائل العامة: تخضع هذه المصلحة إلى تنظيم إداري محكم نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من دقة الانضباط في أداء العمل وتقسيمه، وينحصر عملها في الترقية، التوظيف، التقاعد، التسريح، العطل، الخدمات الاجتماعية، إعداد شهادات العمل ، التكوين، وتقسيم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

1- فرع تسيير المستخدمين: ومن مهام هذا الفرع متابعة ملفات المستخدمين

ومتابعة غيابات العمال، وتحديد وثائق الأجور.¹

2- فرع التكوين والتوظيف: ومن مهامه مايلي :

¹ المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

متابعة التكوين ورسكلة الموظفين، والتكفل بعملية التوظيف ومتابعة الحياة المهنية للعمال.

3- فرع الوسائل العامة: من مهام هذا الفرع تلبية حاجيات المصالح من أثاث مكتبي وتجهيزات مكتبية بصفة عامة، يتكفل بعملية نقل العمال ، الإشراف على نظافة المكتب.

(ب) مصلحة المالية: تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع :

1- فرع المحاسبة العامة: من مهامه مراقبة الوثائق المحاسبية، إستقبال الفواتير، المتابعة المحاسبية لعمليات البيع التي حدثت وتسجيلها.

2- فرع الميزانية: من مهامه تحضير المخطط المالي السنوي، متابعة الإيرادات و المصاريف الشهرية للوحدة، التحضير الدوري للموازنة.

3- فرع الخزينة: من مهامه تسوية النفقات، تسوية أجور الأعوان المؤقتين، التكفل ببيع دفاتر الوقود، تمثيل الوحدة في علاقته المالية مع البنوك وإجراء المراقبة البنكية.¹

(ج) مركز متعدد المواد: يعد هذا المركز القلب النابض للوحدة، لما توليه له من أهمية حيث أن مجمل العمليات التجارية والمالية وغيرها تصب داخل هذا

^{1 1} المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

المركز، ويشرف كذلك على عملية النقل وتسليم المنتجات للزبائن، ويتفرع هذا المركز إلى أربع فروع:

1- فرع التسيير: من مهامه القيام بتسيير المبيعات، استقبال المواد البترولية،

استقبال الزبائن، وإنجاز الفواتير ومتابعتها ومراقبتها.

2- فرع النقل: يقوم بالمهام التالية: نقل المواد البترولية وتوزيعها على المحطات وتموين الوحدة بها.

3- فرع الأمن: هو الفرع المسؤول عن الأمن داخل الوحدة، ويتكفل بالحفاظ على سلامة المواد والسلع والمراقبة عند الدخول والخروج من الوحدة.

4- فرع حركة المواد: من مهامه الإشراف على سير المواد، متابعة مخزون كما و نوعا، الإبلاغ عن الاحتياج عن نقص المخزون.

(د) المصلحة التقنية: تنقسم إلى أربع فروع وهي :

1- فرع صيانة العتاد الثابت: يهتم بصيانة وتهيئة العتاد على المستوى المآرب ومستودع الآلات.

2- فرع الأشغال الجديدة: من مهامه التكفل بكل الصناعات والأشغال الجديدة مثل البناء، الدهن، التوسعة.....الخ.

3- فرع صيانة العتاد المتنقل: من مهامه صيانة الآلات المتنقلة كحوادث

عطل أحد الشاحنات.¹

4- فرع الدراسة والمراقبة: من مهامه دراسة كل الأعمال والمشروعات

الجديدة، والتخطيط لها ومراقبة الانجازات المنفذة من طرف المصلحة.

(هـ) خلية الأمن الصناعي: من مهامه السهر على سلامة المواد، والحفاظ

على الآلات والتجهيزات الصناعية والمتابعة اليومية لها والمراقبة التقنية

للصناعات، تتكفل بوضع الترتيبات الأمنية داخل الوحدة من حيث تقسيم المهام

بين الأعوان الأمن الصناعي داخل الوحدة وتكون فترة الحراسة والمراقبة

صباحية ومساءلية.

(و) وحدة الإعلام الآلي: من مهامه متابعة آلات الإعلام الآلي وصيانتها،

التكفل بكل ما يخص الإعلام و برامج المصالح والفروع وتثبيت كل البرامج

الجديدة ومآقاتها من ملفات الالكترونية.

(ي) مركز البيع والتخزين CBR: هو مستودع لتخزين المحروقات بالأغواط

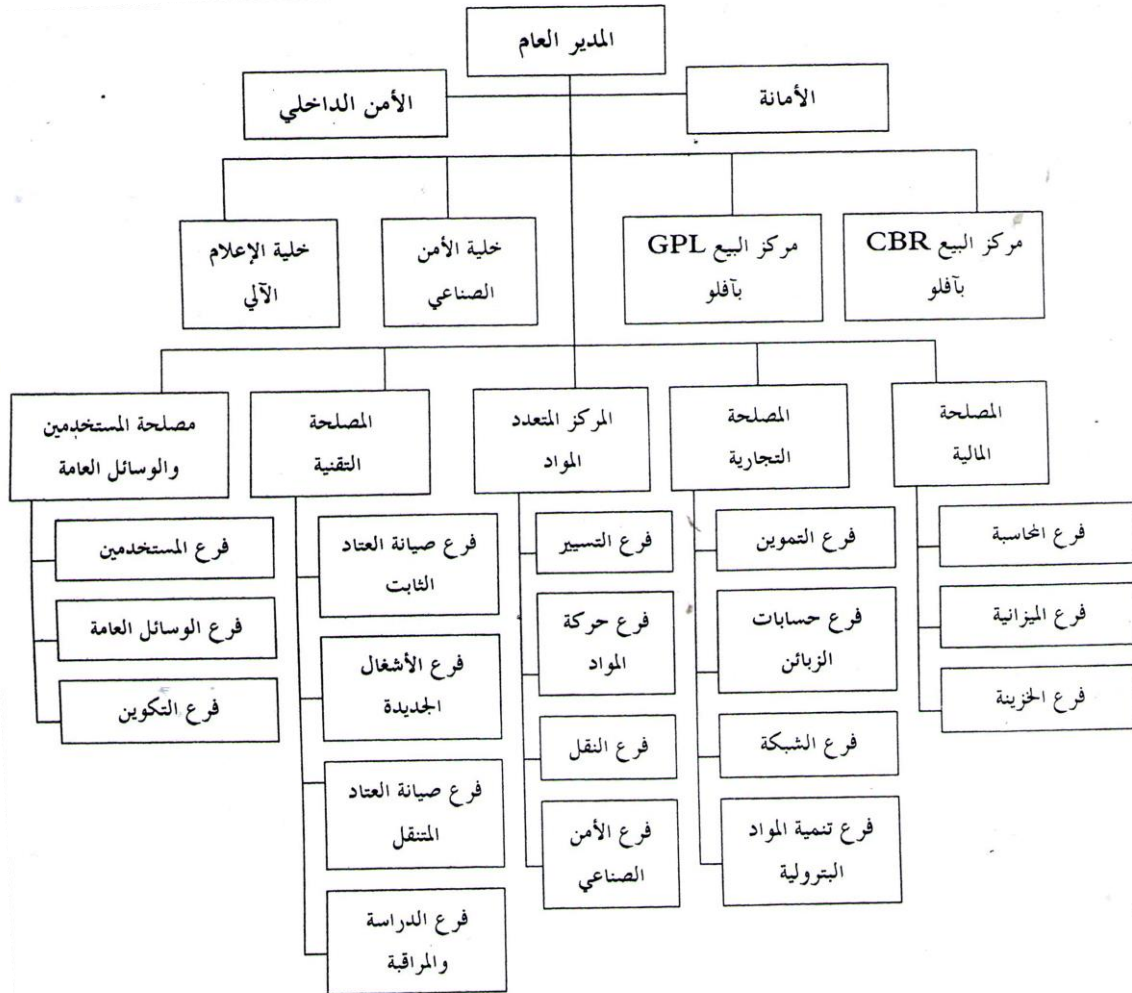
على مستوى منطقة بوشاكر لتسهيل الاقتناء للمناطق المجاورة لها من البلديات.

(ن) مركز البيع GPL: من مستودع تخزين غاز البروبان لتمويل البلدية

والبلديات المجاورة وعزل المستودع عن المناطق الأهلية بالسكان لخطورتها.

¹ المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

الشكل 04 الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال بالأغواط



المصدر: وثائق المؤسسة

4- مهام وفروع عمالة المستخدمين في مؤسسة نفضال:

- قبل التطرق إلى العوامل البيئية المؤثرة على نشاط إدارة الموارد البشرية، واهم الاستراتيجيات التي وضعتها المؤسسة سواءا من جانب التأثير الداخلي للمنظمة أو التأثير الخارجي يجب الإشارة أولا إلى مصلحة المستخدمين ومهامها وفروعها لمعرفة أهم الجوانب المعنية بالتأثير من المتغيرات البيئية المختلفة ولتفصيل ذلك نبين فيما يلي مهام كل فرع من فروع مصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

1- السكرتارية : تعتبر نقطة تمركز المصلحة لكونها وحدة إتصال وتجمع الوثائق والمعلومات أضف الى ذلك هي متصلة اتصال مباشر بالمدير وموظفي الشركة.

2- مصلحة التكوين والموارد البشرية: فهي مكلفة أساسا :

- متابعة الملفات وكذا مدة الحياة العملية للعمال.
- تنظيم ومتابعة ومراقبة التكوين نظريا وتطبيقيا.
- تحقيق النتائج المرجوة منه والسعي لتوفير الوسائل والموارد التي يحتاجها هذا القطاع.
- توقيف المخطط التكويني إذا استدعت الحاجة إلى ذلك والإشراف على إعادة التنشيط حسب الضرورة.
- مراقبة التعليم المقترح للتكوين وتوفير المواد من اجل ذلك.

- تنظيم ومراقبة النشاطات الناجمة عن الأعمال التقنية والإدارية مثل التوظيف والمتربصات.

- توفير الاحتياجات للمتربص.

- المشاركة مع رؤساء الوحدة في التحضيرات الميدانية للمخطط التكويني وذلك حسب الوحدات.

- إمضاء العقود مع

3- مصلحة المستخدمين : تقوم هذه المصلحة على :

- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات والمناشير الصادرة.

- العمل على تسيير الموارد البشرية والوسائل العامة وتكوين العمال وتطويرهم مع تحسين الخدمات مسايرة الأجور.

- الإشراف على مختلف الفروع والأقسام الواقعة تحت مسؤوليتها وتتفرع المصلحة إلى فروع:

* فرع التسيير : يقوم هذا الفرع بـ:

- متابعة ملفات المستخدمين وقرارات التنصيب، قرارات الترقية وكشوف العطل والأجور.

- مراعاة الإجراءات الإدارية وتطبيق النصوص القانونية.

- إعداد الأجور ودراسة ملفات التوظيف.

* فرع الخدمات الاجتماعية :

يقوم هذا الفرع بمهام الحياة اليومية للعمال وأسرههم في مجالات الصحة، السكن، الثقافة والتسليّة وما إلى ذلك في إطار الضمان الاجتماعي المتمثل فيما يلي:

- التأمينات الاجتماعية المتمثلة في التأمين على المرض، الولادة، الوفاة، أجور العمال، الأمراض المهنية والتقاعد الذي هو من أهم الحقوق الاجتماعية المعترف بها.

* فرع الأجور :

يتولى هذا الفرع إعداد تقارير كاملة للعمال عند الانتهاء من التقرير الشهري لدى المستخدمين ويتضمن هذا التقرير مايلي:

- الاسم و اللقب .
- تاريخ دخوله للمؤسسة.
- حالته العائلية.
- عدد سكان العمل الشهرية.
- عناصر الجر القاعدي.
- العناصر الخاضعة للضريبة.
- الأجر الإجمالي و الأجر الصافي.
- قيمة المنح و الدفع الجزافي.

-التكاليف الإجمالية الشهرية مع تحديد ما يدفع للإدارة و ما يدفع للعامل.

-حساب التعويضات المترتبة عند تنقلات العمال و الإقامة والأكل.

وبعد إعداد هذا التقرير يقدمه فرعى الأجور إلى قسم المحاسبة ثم يوضع الأجر في الحسابات البنكي او بريدي للعامل.

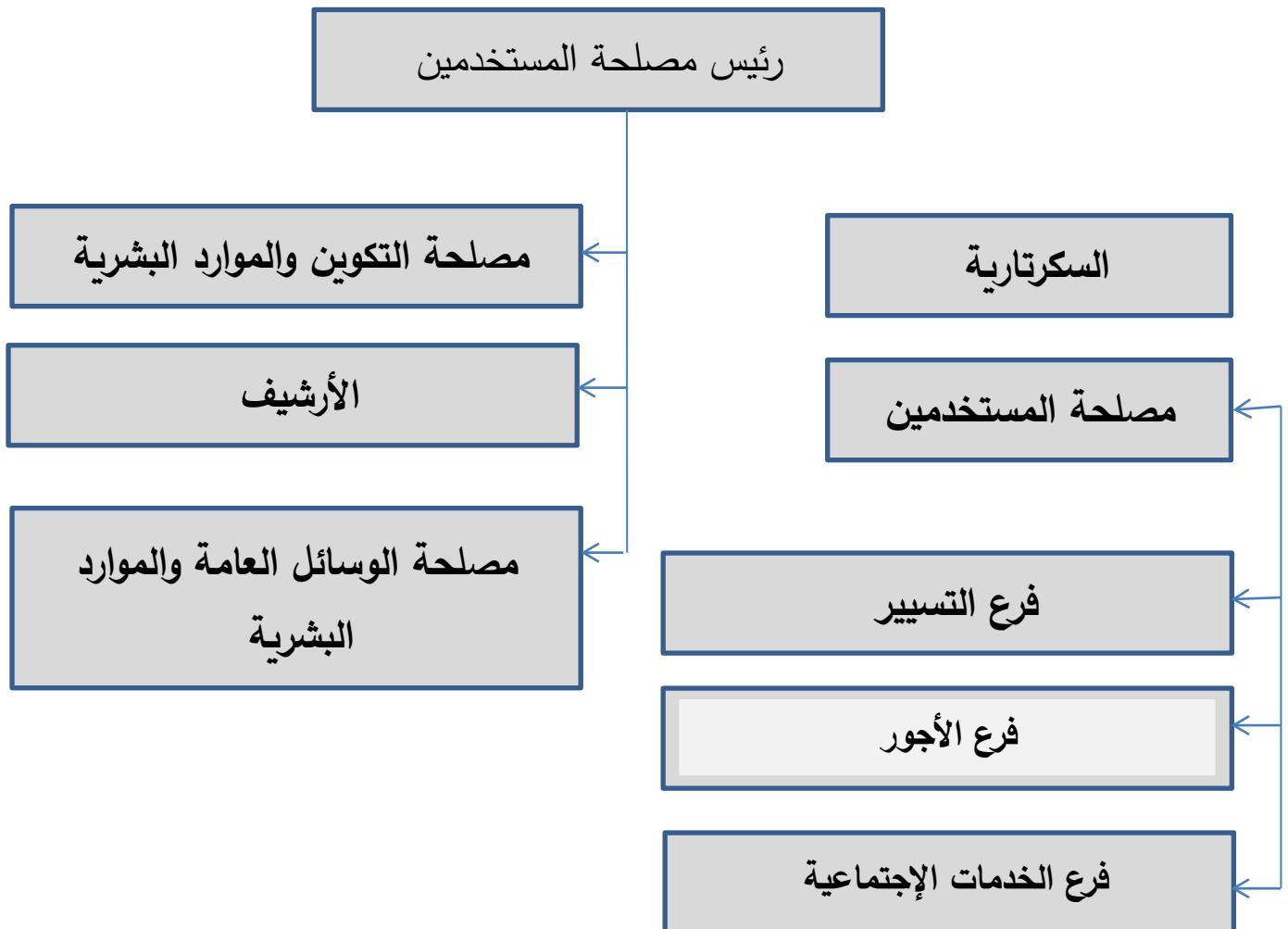
*و من بين الفروع التابعة لمصلحة العمال داخل مؤسسة نفضال نجد الأرشيف

، و مصلحة الوسائل العامة و المسؤولية على إرسال و استقبال المعلومات ،

و كذا مكتب التنظيم و المخزن و مصلحة المواصلات.

و فيما يلي الهيكل التنظيمي لعماله المستخدمين للفرع التجاري لمؤسسة نفضال.

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لعمالة المستخدمين (نفضال الأغواط)



المصدر : وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : سياسات ادارة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال الاغواط في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة .

المطلب الأول : إستراتيجية نפטال في مواجهة تحديات البيئة الداخلية.

- تحظى الموارد البشرية بأهمية بالغة في السياسة العامة لشركة نפטال و قد سخرت الشركة دائرة خاصة بالموارد البشرية على مستوى المديرية العامة و أقساما خاصة على مستوى المديريات الجهوية ، لشهر على حسن تسيير و استغلال هذا المورد و الذي يعتبر إستراتيجية المؤسسة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات التي تفرضها المؤسسة الخاصة :

- لذلك يتطلب القيام بالدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل و التنسيق و التفاعل بين المجالات التالية:

* الإستراتيجية العامة لنפטال و إستراتيجية الموارد البشرية.

* إستراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج و التسويق و التمويل و غيرها.

* إجراء إستراتيجية الموارد البشرية ، كالتخطيط للقوى العامة و الاختبار و التدريب و التعويض و التحفيز و التعليم و غيرها.

و من هذا تقوم نפטال ببناء إستراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها و ذلك كالاتي.

أولاً- إستراتيجية التوظيف في مؤسسة نفضال.

- إعداد الميزانية السنوية و التعداد .

كما أشير إليه في المبادئ المذكورة في تقديم المؤسسة فإنه لا يمكن شغل منصب عمل إلا إذا كان مدمجا ضمن الميزانية السنوية أو المتعددة ، و عليه فان المكلفين بتسيير الموارد البشرية ملزمين بإعداد الميزانية ، و لكي يتم ذلك في أحسن الظروف يجب تتوفر الأدوات التالية.

- هيكل المؤسسة « ORGANIGRAMME » معرفة دقيقة لمناصب الشغل الشاغرة

و المؤهلات التي يتطلبها كا منصب .

- لوحات التحكم « Tableaux de bord » : معرفة العمال الحاليين كما و كيف و من

حيث كفاءة عملهم ، و مستواهم التعليمي ، تكوينهم، السن ، الخبرة المهنية ، الاقدمية.....

- مدونة مناصب الشغل (Nomenclature des Postes clé trav) : تحمل كل

مناصب الشغل المستعملة في المؤسسة على كامل التراب الوطني ، بجميع مستوياتهم ، و

هذه المناصب كلها مصنفة في إطار المنظومة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

- المعايير التقنية « RATIOS » : التي منى خلالها يمكن تحديد عدد العمال الممكنة

تشغيلها خاصة في النشاطات الرئيسية للمؤسسة كتنظيم الزبائن.

كل هذه المعلومات تدخل في إطار برمجة الموارد البشرية بشكل عام و التي يجب أن تتم

آخر السنة المراد انجاز الميزانية فيها .

- بعد هذه الإجراءات و قبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي يتم الإعلان على مستوى

مؤسسة نفطال عند المناصب الشاغرة و التي يمكن ان يرقى إليها الموظفون و ذلك في

إطار الترقية المحلية.

2- المبادئ الأساسية في التوظيف :

هناك مجموعة من المبادئ و الأولويات تقوم عليها مؤسسة نفطال و هي

*المبادئ :

- لا يجب التفريق بين الأشخاص على أساس المعرفة ، السن ، الجنس،الوضعية الاجتماعية

(الغنى ،الفقر) ، القرابات العائلية الانتماء الحزبي، النقابي.....

- وجود مناصب شاغرة و ذلك يكون اما بمغادرة العامل للمنصب الذي كان يشغله او بإنشاء منصب جديد.

- لابد من إعداد التوقعات سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى .

*الأولويات:

- الفرصة الأولى في التوظيف تكون لموظفي الشركة أي التوظيف الداخلي في إطار الترقية الداخلية.

- الأولوية في التوظيف لأبناء الشهداء هذا إذا تساوت المؤهلات و إلا الأجدر.

- الأولوية للموظفين المسرحين من الشركة في إطار تقليص العمال "مع الإشارة إلى

إن الشركة لم تعرف عملية تسريح العمال".

- الأولوية لأرملة عامل كان يعمل بالشركة و دائما نفس الشرط السابق .

- الأولوية لياتمی عامل كان يعمل بالشركة و بنفس الشرط.

3- شروط التوظيف:

- يجب ان يكون حامل للجنسية الجزائرية.

- يجب ان لا يقل عمره عن 16 سنة.

- لا يكون المترشح عامل في جهة اخرى.

- تسوية الوضعية تجاه الخدمة الوطنية (معفى، مؤجل، مؤدي).

- لا يكون متقاعد .

- في حالة ما اذا مر العامل على المجلس التاديبى في الشركة و سرح منه لا يمكن اعادة توظيفه.

- يجب أن يكون للمترشح المستوى الذي يتطلب منصب العمل .

- يجب أن يكون ناجحا في الامتحان المهني و التقني و النفسي.

- يجب احترام عقد التسيير الذي يصادق عليه من طرف المديرية العامة و الجهوية.

4- إجراءات تنفيذ عملية التوظيف:

4-1 إستجواب العمالة : في هذه المرحلة لابد من البحث عن موظفين حيث يجب حتما

المرور على وكالة التشغيل ،يتكفل قسم تسيير الموارد البشرية بالانتقاء الولي للملفات

من القائمة التي تم الحصول عليها من وكالة التشغيل و هذا من اجل الحصول على

الموظفين وفق الشروط التي وضعتها الشركة.

أما إذا تتلقى الشركة إجابة من طرف وكالة التشغيل في حدود 21 يوم من تاريخ

إرسال الطلب فانه يتعين على الشركة القيام بإجراء آخر و هو الإعلان على مستوى

البلديات و الجرائد و كذلك فرز الملفات التي تصل يوميا الى الشركة كطلبات عمل.

4-2 قبول المترشح و توظيفه :

بعدما تخطى و بنجاح المراحل الأولى المذكورة أعلاه ،يستدعى لتتصبيه في منصب

عمله و ذلك بعدما يقدم الملف النهائي للتوظيف و إمضاء عقد العمل.

فترة التجربة : حيث المترشح الذي يتم توظيف في فترة تجريبية غير قابلة للتمديد منها:

- (03) اشهر بالنسبة لاعوان التنفيذ.

- (06) اشهر لاعوان التنسيق .

- (12) شهر بالنسبة للاطارات.

بعد تقييم الفترة التجربة حيث المترشح الذي توظيفه في فترة تجريبية إذا كانت النتائج مرضية فان العامل يثبت العمل في منصب عمله و في حالة العكس يحرر للعامل قرار رفض التوظيف .

ثانيا : استراتيجية تكوين و تجديد المورد البشري:

*حيث انشأت المديرية العامة لنفضال بهذا الخصوص ثلاث مراكز لتكوين عمالها على مستوى التراب الوطني ممثلا في :

- مركز التكوين الخروب : « CFK » المتواجد مقره بولاية قسنطينة بلدية الخروب.

- مركز التكوين خروبة : « CFKH » المتواجد بالعاصمة .

- مركز التكوين وهران : « CFO » المتواجد بولاية وهران.

و قامت مؤسسة نفضال بوضع كافة الاحتياجات بهاته المراكز من اقامة و أكل و ضمان التنقل للعامل المجاني طوال مدة التربص كل حسب طبيعة التكوين .

و التكوين للعمال يكون بصفة دورية مع فتح ملف للمتابعة .¹

^{1 1} المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

وفي هذه الاستراتيجية يتم تقرير الاحتياجات للمؤسسة و اعملها من هذه الموارد حيث النوع و الواصفات و العدد، و الخذ بعين الاعتبار كل ما ينسجم مع المتطلبات المؤسسة.

فكان إلزاما على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الإستراتيجية اعادة هندسة العمل او هيكله و خلق و ظائف بها عناصر الاثارة و الحماسة ،و الشعور بالرية و المسؤولية و توفير امكانيات تقوية الذات من اجل تشجيع و دفع العامل للاداء الجيد الفعال و الاستغلال الموارد المادية احسن استغلال.

و تهدف استراتيجية التكوين لتطوير و رفع كفاءة الموارد البشرية و يتمثل دور مصالح التكوين المهني التابع للوكالة في ضمان توفير احتياجات كل الفروع من العمالة المؤهلة.

توفر مقاطعة الوقود لنفضال بالأغواط الوسائل الضرورية قصد ضمان:

- التكوين المهني المتخصص.

- تحسين المستوى المهني.

- الرسكلة المهنية.

- التمهين .

ثالثا : استراتيجية العلاقات المهنية لمؤسسة نفضال:

يصعب تقييم إستراتيجية العلاقات المهنية بمؤشرات رقمية كل يتم التغيير عليها اما بالساعات المستخدمة او بعد الاجتماعات التي تضم هذه الاستراتيجية التالية :

- ممثلي العمال و المنظمات النقابية.

- الاعلام و الاتصال داخل الفرع التجاري لنفضال.

- تطبيقات قانون العمل .

1- ممثلي العمال و المنظمات النقابية :

نلاحظ بفرع نفضال بالأغواط غياب ممثلي العمال و يتم تعويضهم بممثلي المنظمة النقابية (الاتحاد العام للعمال الجزائريين) و عددهم 5 مندوبين يتم انتخابهم كل 5 سنوات و اخر عهدة لهم كانت سنة 2020 و بلغت نسبة المشاركة 98% من اجمالي العمالة ، و يحدد التنظيم الداخلي للفرع عدد اجتماعات النقابة لتمثيل العمال ب 12 اجتماع في السنة.¹

2- الإعلام و الاتصال :

اي سياسة نشر المعلومة بين مختلف المستويات الهيكلية للفرع و تظم مايلي:

- ساعات اجتماعيات العمالة.

- عناصر و مميزات نظام الاستقبال : عند الاستقبال يتم تزويد الموظف الجديد بمعلومات حول المؤسسة وتنظيمها الداخلي ، بالإضافة الى منحه كل الوثائق التي يحتاجها سواء كان التوظيف داخلي او خارجي لابد من اجراء المقابلة الفردية.

- عناصر و مميزات المعلومة الصاعدة النازلة ، و تتمثل المعلومات الصاعدة في شكل شكاوي و احتجاجات ، و ذلك عن طريق الاجتماعات اما المعلومات النازلة هي في شكل

¹ المصدر الطالب ، بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

اوامر و تعليمات تخص تنظيم العمل ، و تستخدم الوسائط المتاحة ، شبكة الانترنت ، شبكة داخلية INTRANET ، جريدة المؤسسة ، رسائل الالكترونية ، البريد الصادر و الوارد.

- المقابلة الفردية: تكون المقابلة الفردية لكل عامل مع رئيسه مباشرة وهي تمثل أيضا اداة لمراقبة الاداء والكفاءة.

رابعا : استراتيجة الرواتب والحوافز:

تهتم السياسات الاجرية بتوزيع مستوى الاجر داخليا حسب الاصناف المهنية والاختلافات بين اجور مختلف الوظائف، ونوع المهام أما خارجيا فتهتم بمقارنة الاجور مع أجور القطاع، بالاضافة إلى دراسة تطورها عبر الزمن، تسلسل الاجور المنخفضة وطريقة دفع الاجور وتنظم السياسات الاجرية.¹

1- الكتلة الاجرية:

حيث يتم تقييم الكتلة الاجرية في المستوى أو الزيادة في الكتلة نفسها:

* التطور في المستوى: ونقيس تطور الاجور في شهر ديسمبر بين سنة N و N1 دون الاخذ بعين الاعتبار مايجري بين هذين التاريخين.

¹ المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

*التطور في الكتلة: ونقيس زيادة الكتلة الاجرية من سنة لآخرى حيث بلغت نسبة الزيادة بين سنتي 2017 -2019 23.98% ومنه فان الزيادة في الكتلة الاجرية توافق الزيادة في عدد العمالة.

2- شبكة الاجور: تتكون شبكة الاجور لكل سنة من الاجر القاعدي، ويقسم كل مستوى تصنيف إلى 16 درجة وتخصص للتقدم في الدرجة، حيث يتم التقدم بصورة آلية كل سنتين بالنسبة لكل العمال.

وهو عبارة عن جدول يبرز درجة وأهمية الوظيفة ومقدار الاجر المخصص لها وهو يوفر المعلومات التالية:

- تعريف تسلسل الاعمال داخل المؤسسة.

- توضيح فرق الاجور في الفرع بين الاجر الادنى والاجر الاعلى.

- دراسة المستويات العليا من الاجور.

أما بالنسبة لاستراتيجيات "التحفيز" بالمؤسسة نوجزها في :

- توفر الشركة النقل للعمال من أماكن سكنهم إلى مقر المؤسسة وتربطهم بأصحاب الحافلات عقود أبرمت بعد اجراء مناقصة وذلك للحصول على اقل تكلفة وتضع المؤسسة دفتر شروط يجب توفره في الحافلات من حيث العمر وأنظمة التكييف..... إلخ.

- الاطعام:

حددت المؤسسة كحد أدنى لمبلغ الودة الواحدة مبلغ 350 دج فكانت نسبة تكلفة الطعام بسبب الارتفاع في أسعار المواد الغذائية.

- ميداليات الوفاء :

تخصص ميداليات العمل كمكافأة لإخلاص العمالة وهي 4 مستويات، يمنح مبلغ صافي للتحفيز:

* 15 سنة أقدمية : ميدالية برونزية (40000 دج).

* 20 سنة أقدمية: ميدالية فضية (60000 دج).

* 25 سنة أقدمية: ميدالية ذهبية (80000 دج).

* 30 سنة أقدمية: ميدالية فضية مذهب (100000 دج).

خامسا : إستراتيجية تكوين العمالة في مجال السلامة المهنية:

يقوم فرع الاغواط بارسال العمالة الى التكوين في مجال السلامة المهنية safe « behaviour programme وذلك بكل مراكزالتكوين التابعة للشركة الام.

كما يقوم باجراء تعاون مع مديرية الحماية المدنية في هذا المجال للرفع من كفاءة العمال والمعرفة الجيدة مع المواد الخطيرة التي تسوقها المؤسسة.

المطلب الثاني : إستراتيجية نפטال في مواجهة تحديات البيئة الخارجية .

1- تأثير العوامل التكنولوجية والعولمة على نشاط نפטال الاغواط : قبل التحدث عن اهم

الاستراتيجيات التي وضعتها نפטال لمواجهة تحديات البيئة الخارجية وجب الحديث عن

العوامل البيئية التي تؤثر على نشاط نפטال ولهم المشاكل التي تواجهها لمعرفة الاليات

والاستراتيجيات التي وضعتها لمواجهة هاته التحديات ممثلتا في:

* العولمة.

* المنافسة من قبل الخواص.

* التطور التكنولوجي.

* عالمية الأسواق وتحرير التجارة.

ومن بين أهم العوامل التي تؤثر على نشاط نפטال :

- عجز بعض مراكز التكرير مما يؤدي بنפטال إلى استيراد المحروقات من الخارج.
- قدم العتاد المستعمل في عملية التكرير وهذا يحدث مشاكل الندرة في المواد بسبب عدم تجديد العتاد.

- تحكم الدولة في السعر سواء كان بالزيادة أو بالنقصان.
- النقل للمواد المنتجة والذي يؤثر بشكل كبير على توفير السلع في الوقت المحدد.
- 95 % من الانتاج هو انتاج الدولة بعد التكرير والباقي يستورد من الخارج
- التحصيل الضريبي الذي تقوم به مؤسسة نפטال سيما في الخزينة العامة للدولة.

وبالعودة إلى "التكنولوجيا" "العولمة" وتأثيرها على المؤسسة.

مما لاشك فيه أن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا داخل نפטال قد غيرت جذريا في انواع الاعمال والمهارات التي تحتاج إليها هذا سوف تزداد اهمية بعض الانشطة مثل : التدريب، التنمية،، التنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الانشطة خاصة أصحاب المهارات البسيطة.

كما أن هذا التقدم العلمي والتكنولوجي ساعد على إحداث تغيرات هامة في مؤسسة نפטال على مستوى العمالة، كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات كالخبرة والمهارات والتخصص والكفاءة في العمل.

* أما بالنسبة للعولمة كعامل مؤثر على نشاط مؤسسة نפטال:

فإن نפטال في ظل مايسمى بالعولمة، لم يعد هناك حدود لمنظمات الاعمال، حيث يعمل داخل المؤسسة الواحدة:

موارد بشرية (عاملون) ذو خبرات أجنبية ويستوردون تكنولوجيا من أقطار خارج الحدود.

ومن بين النتائج المترتبة على عولمة إدارة الموارد البشرية :

- تراجع دور الاتحادات العمالية.

- التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.¹

¹ المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

- تراجع الاحساس بالامان الوظيفي نتيجة زيادة العمالة المؤقتة مما ادى الى ضغطهم من اجل زيادة الاجور.

حيث وضعت نفطال العديد من الاستراتيجيات لمواجهة هاته العوامل الخارجية باعتبارها شركة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات النفطية.

02- إستراتيجية التسويق والمزيج التسويقي للمؤسسة:

أ- إستراتيجية المنتج :

فعملية إعداد السياسات السلعية الملائمة للسوق ليست من مهام المديرية التسويقية المركزية المتواجدة في الجزائر العاصمة، وهذا من النقاط السلبية الملاحظة من خلال التبرص الذي قمنا به، حيث أن القرارات المتخذة في تحرير سياسة السلعة تكون مركزية. كما أن الجوانب الفنية المتعلقة بالسلع كالتغليف والتعبئة تكون من طرف الشركة الأم وليس من طرف الفرع التجاري بالأغواط.

فالمهمة الأساسية لفرع الأغواط تتمثل في البيع والتوزيع والتخزين والنقل فقط. حتى على مستوى الشركة الام فانها لا تولي أهمية كبيرة لسياسة السلعة وذلك لأنها تحتكر قطاع المواد البترولية في الجزائر فهي ليست بحاجة لمثل هذه السياسات.¹

¹ المصدر الطالب ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

ب - إستراتيجية التسعير :

تعد سياسة التسعير من أكثر المشكلات التسويقية صعوبة وذلك بسبب المتغيرات التي تؤثر على الاسعار كارتفاع أو انخفاض أسعار البترول على سبيل المثال فإن قرارات السياسة السعرية حساسة جدا لما للسعر من أثر على الجانب التسويقي للسلعة.

ج - إستراتيجية الترويج :

حيث أصبح لوسائل الترويج خاصة الإعلان أهمية كبيرة في زيادة الطلب على المنتجات لذا يجب أن يكون له ميزانية خاصة ومورد بشري مؤهل في الجودة والتسويق. ومن خلال تربصنا في مؤسسة نפטال بالأغواط لاستخدم مفهوم الترويج. ورغم هذا يعاب عليه عدم الاهتمام بالبرامج والسياسات الترويجية وعدم الاهتمام بالإعلان وعدم وجود ميزانية للترويج.

د - إستراتيجية التوزيع :

إن المؤسسة نפטال دورا هاما في الاقتصاد الوطني فهي تقوم بتوزيع المنتجات البترولية وتوظف عدد كبير من العمالة.

وكذلك هناك عدة عوامل تتحكم في قرارات التوزيع في المؤسسة وهي :

- معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

- عامل التكنولوجيا ومدى أهمية في تطوير وسائل الاتصال والمعلومات.

- عامل الزبائن وعامل المنافسة.

- عوامل سياسية واجتماعية.

إضافة إلى هذه العوامل فإن مؤسسة نفضال تعتمد على عوامل أخرى متمثلة في :

1- السوق والسلعة :

حيث أن لكل منتج سوق خاصة به وكذلك أحجام الأسواق تختلف بإخلاف طلبات المستهلكين، وهذا ما نجده في مؤسسة نفضال فهناك مناطق كبرى تحتاج إلى منتجات ذات جودة عالية لان هذه المناطق تكثر فيها السيارات الجديد فعلى المؤسسة تأمين هذه الطلبات لزبائننا.

عكس المناطق والمدن الصغرى التي لا تكثر فيها الأسواق فهي تحتاج إلى جودة بسيطة لأن نوع السيارات الموجودة فيها قديمة، فعلى المؤسسة تلبية احتياجاتها.

2- المستهلكين :

إن الهدف الأساسي هي توفير المنتجات إلى زبائننا في الوقت والمكان المناسب، فهناك زبائن تابعين للمؤسسة فهم لا يستطيعون شراء المنتجات من مؤسسات أخرى غير نفضال، لانها المورد الوحيد اهم، كما هناك زبائن آخرين وهم مؤسسات تقوم بشراء هذه المنتجات وتتبعها مؤسسات أخرى.

3- المشروع:

إن حجم مؤسسة نفطال يساعدها على توزيع منتجات في مناطق كثيرة نظرا لمراكز التخزين التي تملكها، كذلك الشهرة والسمعة الخسة للمؤسسة ساعدها على كسب عدد كبير من الزبائن، إضافة إلى العملاء الذين يتمتعون بالخبرة والقوة على الإدارة، هذا ما جعلها تقوم بتسيير المؤسسة بشكل أفضل.

4- المنافسة:

في السنوات الماضية كانت مؤسسة نفطال هي المورد الأساسي للمنتجات الخاصة بها، ولكن ظهور القطاع الخاص لمنافسة جعلها تتراجع قليلا عن مكانتها، ورغم ذلك لم تفقد المؤسسة أهميتها.¹

¹ www.naftal.dz

خلاصة الفصل :

بعد الدراسة الميدانية التي تمت بالمؤسسة الاقتصادية لنفضال فرع الاغواط نستخلص بحسب القراءات النظرية، أن مشروع إعداد الاستراتيجية يتم أولاً من خلال العوامل والاتجاهات الكبرى للبيئة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

فمحسب العوامل الخارجية وتحدد المجال المرغوب فيه في حين أن تحليل المعطيات الداخلية يحدد المستطاع ويسمح بمعرفة المزايا والعيوب للمؤسسة، أما دراسة المحيط الخارجي فتمكننا من معرفة المخطر المعروضة أمام المؤسسة وبالتالي تقييم مدى قابلية وتجسيد الغايات الاستراتيجية.

ويتطلب التسيير الاستراتيجي للمواد البشرية القيام بتحديد الكمي والنوعي للاحتياجات من مناصب وكذلك إعداد بالمواد مع ذلك حالة المجتمع الازاء الموفرين (مورد) وكذلك عن تطورها الممثل في الافق المعطي الاخذ بالاعتبار في آن وةاحد المعايير المتعلقة عادة سيخوختها وحركتها والقرارات الاستراتيجية التي في نفس نشاطها.

الخاتمة

من خلال هذه المذكرة و إنطلاقاً من الجانب النظري والتطبيقي و إعتقاداً على الإجراء دراسة حالة لمؤسسة نפטال الأغواط تم شرح التساؤلات حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تكيف المنظمة في ظل العوامل البيئية المحيطة بها، و كيفية تأثير هذه العوامل الداخلية و الخارجية على إدارة الموارد البشرية، و قد ظهر لنا جلياً هذا التأثير بحيث تؤثر العوامل البيئية على أهداف المنظمة بصفة عامة وعلى أهداف إدارة الموارد البشرية، وتؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية وكذا استراتيجياتها، حيث تطوير المؤسسة و المحافظة على نجاحها و سيورتها يستلزم التكيف الفعال مع هذه العوامل الغير مستقرة.

لذلك عملت إدارة الموارد البشرية بشكل عام ومؤسسة نפטال بشكل خاص على الإهتمام بالموارد البشري باعتباره عنصر مهم يتوقف عنده نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات، ففي ظل هذه العوامل تغير دور إدارة الموارد البشرية التقليدي من المراقبة و التعيين والاستقطاب و التعيين إلى المشاركة في تحديد سياسات المؤسسة وأهدافها وطريقة عملها، و وسيلة لدراسة الأحداث المتوقعة و الطارئة في ظل البيئة المتغيرة.

وهذا وفق العديد من الاستراتيجيات، فهذه الاستراتيجيات اصبحت جزء مهم من عملية الإدارة الإستراتيجية العامة للمنظمة، و هو ما أدركته العديد من المؤسسات، و التي طبقت بعض هذه الاستراتيجيات، ومن هنا يظهر لنا مدى أهمية موارد البشرية المؤسسة، مما لديها من

تأثير على أنظمة متابعة الموارد البشرية و باعتبارها أداة في ايد الإدارة العليا للمنظمة، فهي وسيطة بين الإدارة العليا و المورد البشري.

لكن رغم هذه المميزات و الدعم الذي 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 و العوامل السريعة، فالعديد من الدارسين يؤكدون أن مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل هذه العوامل مرتبط بمدى تطويرها استراتيجياتها، و دراستها للعناصر المحيطة بها و هذا بالقيام ب :

- مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجيات المؤسسة و هذا من خلال الواقع الذي أثبت أن هناك بعض المؤسسات التي سمحت الإدارة 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 باستراتيجية 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 الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالتدريب و التحفيز و الاختيار ...
 - أن تكون لإدارة الموارد البشرية الدور الرئيسي و الفعال في عملية إدارة التغيير.
- في الأخير يمكن القول أن الإدارة الموارد البشرية تتأثر بشكل كبير من العوامل البيئية و لذلك تطور دورها داخل في المنظمة من خلال مشاركتها في اتخاذ القرارات مع الإدارة العليا و من خلال أيضا الاستراتيجيات التي نقوم بها، من أجل تكيف المؤسسة بسرعة وللائسجام مع العوامل البيئية المحيطة بها.

قائمة المراجع

أولا الكتب:

1. الموسوي مشان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
2. باشري 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 - الكبسي حميد، الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة التحديات والتوجهات ، الرياض، 2012.
6. بن دليم القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 2008 .
7. جبر العتيبي صبحي، تطور الفكرة والأساليب في الإدارة، دار حمد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
8. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر. 2011.

9. حrchوش صالح عادل، سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2002.
10. سمير أحمد محمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار النسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2009.
11. سوس عبد الوهاب، المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم، دار النجاح للكتاب، 2009.
12. عبد الصمد أنس، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، الأردن، 2011.
13. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2005.
14. ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية بالدار الجامعية، ط1، الإسكندرية 2014.
15. محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
16. محمد عبد الوهاب سمير، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دراسة في المفاهيم والمجالات، جامعة القاهرة، 2010.
17. وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 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 مرباح ورقلة، 2013.
2. القاضي زياد مفيد، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
3. القرى 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.
4. الزغدودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية و المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السير، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2011.
5. بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009.

6. بن عجيبى 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، تقيم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، 2012.
8. بوربيعة سهام، سياسة إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم 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 استراتيجية 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 علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1 ، 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 ماجستير 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 عباس 1، سطيف 2016.
14. رايس مراد، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
15. رقام لينده، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014.

16. سردار ياسين صابر ، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء المؤسسة:
الدور المعدل الإستراتيجية المؤسسة، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2016.
17. شرون مسعودة - صالحى صافية، إثر 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. صالحى احمد، كربوسة كنزه، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء
المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق. 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 النيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر ، 2004.

21. قريشى 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، إثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء 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 الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
24. مسعودة شرون، إثر استراتيجية 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 النيل شهادة الماجستير تخصص إدارة العمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009.

ثالثا: الملتقيات و المؤتمرات

1. بوسلمة حكيمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة مداخله في الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة.
2. عبد الرحمان العتيبي عزيزة، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 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.

رابعا: 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، فنسقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13 ع 45، 2007.
3. المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، إدارة الموارد البشرية، تخصص إدارة مكتبة الإدارة العامة التصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية 1429هـ.

خامسا: المراجع بالإنجليزية

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.

سادسا: مواقع الانترنت:

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 ادارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية

المنظمة، فحص يوم 10-04-2017 الساعة 11.25

<http://www.alukah.net/culture/0/913>

3. خوله عبد الحميد، و آخرون، اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة

الجودة الشاملة، يوم، 01-04-2017 الساعة 15.33 ص 10

<https://www.lasj.net/ias?func=fulltext&ald=64350>

4. محمود صفاء، أهمية الإدارة الإستراتيجية، فحص يوم 7-4-2017 الساعة 10.02.

<httpmawdoo3.com>

5. مطر المسعودي سميرة، معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد

البشرية ، منشورات الجامعة الافتراضية الدولية 2010 فحص يوم 2017-03-30

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

7. الموقع الرسمي لمؤسسة نفطال :

. http : // WWW .NAFTAL.DZ