

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة

د. قرينمي أحمد
جامعة نيارنتد. بن الإبيض عطية
جامعة الجلفةقرود رابح
جامعة الجلفة

الملخص :

إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم وظائف المنظمات وأصلا من أصولها، إذ تهتم بأهم مورد فيها وهو العنصر البشري الذي يعتبر محور العملية الإنتاجية، لذلك عرفت تطورا عبر مراحل الزمن التي عاشها العامل منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا الذي تسعى فيه منظمات العمل إلى إحداث إستراتيجية معاصرة تكون بمثابة خطة طويلة الأمد تنتهجها سياسة المنظمة تهتم بمستقبل الموارد البشرية ومسارها الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة وتنفيذ إستراتيجيتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، العملية الإنتاجية، الثورة الصناعية، الإستراتيجية.

abstract

The management of human resources is one of the most important functions of organizations and at the origin of their origins, Being the most important resource, the human element at the center of the production process, Therefore, it has evolved over the stages experienced by the worker from the industrial revolution to the present day In which organizations seek to create a contemporary strategy that will serve as a long-term plan The organization's policy is about the future of human resources and his career path To achieve the objectives and objectives of the Organization and implement its strategy.

Keywords: : Human resource management, productive process, industrial revolution, strategy.

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريخ المنظمة، إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع وفق بعد إستراتيجي مخطط ومدرّوس .

انطلاقاً من هذا التقديم سنحاول في هذه الورقة النظرية التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها ثم إستراتيجيتها .

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لتعريف إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري Humanresource، وذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

1-1- الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ. (عقيلي، 2009، ص11).

إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها. (عقيلي، 2009، ص13).

1-2- إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة Humanresource Management التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها، نابغة وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة. (عقيلي، 2009، ص13).

ويعرف منصور إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم العلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية. (منصور، 1979، ص5).

كما يعرفها السلمي بقوله هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية. (السلمي، 1970، ص23).

من هنا يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة، وسوف نتناول هذه التطورات والمراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى صارت على الوجه الذي هي عليه الآن:

2-1- الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولاً وأخيراً بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال، ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، في عام (1890) ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، وبريطانيا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية INDUSTRIAL WELFARE" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال. (عقيلي، 2009، ص43).

2-2- حركة الإدارة العلمية:

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي يتزعمها "فريدريك تايلور" Frederick W.Taylor (1856-1915)، فقد أعطت هذه الحركة تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة Time and motion Study وتشجيعهم على أداء الأعمال وفق الطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفاً من الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية، وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا، ومع ذلك حاولت إدارة الموارد المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض والتأمين ... ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.

2-3- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932):

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن HAWTHORN" وهي دراسات ميدانية قام بها "إلتون مايو" وزملاؤه، نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية WESTERN ELECTRIC CO. بجانب مدينة شيكاغو، ولقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية، وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل

الاقتصادي التي نادى بها التaylorية والتي مفادها: إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط، لقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك، فالعامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملة معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية. (عقيلي، 2009، ص44).

2-4- الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام (1943) بلغ عدد أخصائيي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (5500) مختص وكانوا يسمون آنذاك بـ: PERSONNEL OFFICER ضابط موظف الأفراد، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام. (عقيلي، 2009، ص45).

2-5- ولادة إدارة الأفراد (1950-1980):

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد PERSONNEL، له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي " إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية PERSONNEL MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS، حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ومما فَعَلَ دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة... الخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث إضرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين. (عقيلي، 2009، ص46).

2-6- ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن):

بعد عام (1980) تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE MANAGEMENT التي يرمز لها بـ (HRM) وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة فقد تغير دورها ن منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع

أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذآن واحد، لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشياً مع هذا الاتجاه، لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في بعضهم إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين... الخ، ولم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد PERSONNEL FONCTIONS بل يستخدم عوضاً عنه "أنشطة الموارد البشرية HUMAN RESOURCES ACTIVITE، فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم، وتم تحرير التجارة الدولية من القيود، واشتد أتون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل، وتزايد قوة النقابات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم فقط، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها أو أصولها، فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات. (عقيلي، 2009، ص47).

بعد التطرق لمراحل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يمكن أن نشير إلى العوامل التي أدت إلى هذا التطور في ما يلي :

- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها .
- ضمان حقوق العمال وحاجتهم للتعامل مع القوانين والنصوص الإدارية والحكومية.
- وجود النقابات وضرورة التفاوض معها من طرف إدارة الموارد البشرية في ما يخص شؤون العاملين .
- التطور التكنولوجي والمنافسة بين المنظمات وإرضاء المتعاملين والزبائن .
- حاجة المنظمات لإدارة تهتم بالموظفين وسلوكهم الوظيفي تتمثل في إدارة الموارد البشرية .
- كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين وكثرة حاجياتهم ومشاكلهم أوجب إنشاء إدارة الموارد البشرية .

ونظراً لأهمية العنصر البشري يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة به ، والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته وتعتبر إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة (المتمثل في المورد البشري) .

3- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

3-1-تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

"هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية" (زيد، 2003، ص 105).

و"هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم." (عقيلي، 2005، ص 71)

من هنا يتضح أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأمد تنتهجها سياسة المنظمة تهتم بمستقبل الموارد البشرية ومساها الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة وتنفيذ إستراتيجيتها.

3-2- خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

نظرا لما تفرضه العولمة من تغير سريع على المنظمات وما أتى به التطور التكنولوجي المتسارع من تغييرات متجددة تؤثر على إستراتيجيتها أصبح على مسيري إدارة هذه المنظمات مسؤولية كبرى، وبما أن إدارة الموارد البشرية جزء من هذه الإدارة فهي مطالبة بأن تكون إستراتيجيتها تتماشى مع إستراتيجية المنظمة فتسعى لتلبية حاجة المنظمة من موارد بشرية مؤهلة تكون في مستوى التنافس المفروض في الوقت المعاصر، وحتى تستطيع تنفيذ هذه المهمة يلزمها خصائص إستراتيجية نعرضها في ما يلي :

- التكامل والتنسيق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة في توفير العنصر البشري الكفؤ.

- تماشي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها.

- تماشي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع التغير المعاصر في جميع المجالات.

- العمل على توفير مناخ عمل مناسب يغرس في العامل الولاء والانتماء للمنظمة.

- الاحترافية والتخصص يجب أن تكون ميزة من يعمل في إدارة الموارد البشرية.

- تعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الفرعية في المنظمة والتنسيق معهم لأنها أهم إدارة لكونها تهتم بشؤون العاملين.

- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على رضا الزبائن والمتعاملين لأنهم أساس نجاح المنظمة أو فشلها.

- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تعتبر الإنفاق على المورد البشري استثمار رأس مال .

- حل مشاكل العمال والتعامل مع النقابات بما يخدم المنظمة والعاملين فيها من أولويات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

3-3- مكونات (مراحل تكوين) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

هي مراحل تهتم بالمورد البشري وبمستقبله الوظيفي هادفة إلى بناء إستراتيجية بعيدة الأجل تعمل على جلب وتوفير قوة عمل فعالة تحقق رسالة المنظمة وأهدافها (أهداف العامل وأهداف المنظمة)، وهذه المراحل هي :

- 1م - دراسة وتحليل متطلبات المنظمة من اليد العاملة والصورة التي تكون عليها في المستقبل.
- 2م - التحليل البيئي : أي متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتأثيرها على المورد البشري بمقارنة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية.
- 3م - بناء على المرحلتين السابقتين وبناء على نوع الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة يتم إعداد الإستراتيجية التي تعمل على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 4م - إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أي تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل بتصميم برامج وأنظمة جديدة .
- 5م - تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أي مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيق أداء مرضي ولاء والتزام من طرف المورد البشري.

3-4- المتغيرات المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

- نقصد بها المتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية فيها وتتمثل في مايلي :
- 1- تصميم أعمال ووظائف المنظمة وهيكلها التنظيمي: إذا كان التصميم جماعيا أم فرديا فإن مهارات الموارد البشرية تختلف، إضافة إلى هيكل المنظمة التنظيمي أفقيا أم عموديا .
- 2- الثقافة التنظيمية للمنظمة : تختلف عادات وقيم ومعتقدات العاملين في المنظمة الواحدة خاصة إذا كانت المنظمة من الشركات متعددة الجنسيات، لذلك فهي تؤثر على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 3- الفروقات أو الاختلافات بين الموارد البشرية : يوجد في أي منظمة اختلاف بين مواردها البشرية في العمر والجنس ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية مما ينتج عنه اختلاف في الرغبات والآراء والاتجاهات .
- 4- العامل الاقتصادي : يلعب الاقتصاد المحلي لأي بلد أو الاقتصاد الخارجي دورا كبيرا في استقرار منظمات الأعمال وبالتالي على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية داخلها.
- 5- العامل التقني والتكنولوجي : تؤثر التقنية تأثيرا مباشرا على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فالتجهيزات الحديثة تستدعي إعادة التصميم وتتطلب يد عاملة ماهرة في هذا المجال مما يتطلب تدريباً للموارد البشرية القديمة أو الاستغناء عنها واستبدالها بأخرى .
- 6- العامل الاجتماعي والسكاني: يعتبر الرأي العام المراقب لأعمال وممارسات المنظمات فهو شريك معنوي تعمل إدارة الموارد البشرية على إرضائه باحترام التقاليد والقيم السائدة في المجتمع وبذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية عند وضع إستراتيجيتها أن توازن بين أهداف المنظمة وقيم وعادات المجتمع وتراعي الظروف الاجتماعية لمواردها. بالإضافة إلى أهمية التركيبة السكانية الجديدة أم قديمة وفئاتها العمرية ونسبة الذكور والإناث فإن لها تأثير على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 7- القوانين والتشريعات : تغير القوانين التي تخص منظمات الأعمال لها تأثير مباشر على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لكونها ملزمة التطبيق .
- 8- المنظمات العمالية (النقابات) : لها دور هام في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لما تمثله من وصاية فقد تبرم اتفاقات تغير من سياسات المنظمة وخططها المستقبلية.

3-5- موقع إدارة الموارد البشرية ضمن النظرة الإستراتيجية :

- بما أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تمثل إحدى إدارات المنظمة الأساسية إلا أن دورها وموقعها يختلف من منظمة إلى أخرى نتيجة عدة عوامل نذكر منها :
- عدد الموارد البشرية في المنظمة إذا كان قليلا قد لا يحتاج لهذه الإدارة في حين تكون ضرورية إذا زاد عدد العاملين في المنظمة.
 - القوانين والتشريعات الحكومية تختلف من بلد لآخر في تنظيم إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها.
 - مدى ثقافة الموارد البشرية لأهمية إدارة الموارد البشرية للتكفل بشؤونها .
 - نظرة المنظمة للمورد البشري على أنه أساس نجاحها يستدعي وجود إدارة الموارد البشرية في موقع مميز ضمن الإدارة العليا.
 - وجود إدارة الموارد البشرية للتكفل بمشاكل العمال والتفاوض مع المنظمات العمالية تكون قريبة للإدارة العليا والعمال .

خاتمة:

من هنا يمكن القول أنه أصبح لإدارة الموارد البشرية دور كبير في المنظمات المعاصرة، وفي رسم إستراتيجيتها ، فهي الجهة المسؤولة عن تنظيم علاقات العمل بين المنظمة والمورد البشري. وأصبح دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة له بعد إستراتيجي ضمن سياسة الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التعامل مع مواردها البشرية، لأن العنصر البشري يعتبر رهان المنظمة وسلاحها للبقاء والاستمرار ولأن رضا المستهلك مرتبط برضاه .

المراجع :

- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
- علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر 1970.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، ط2005، و ط2009.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مصر 2003.