

(التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: أي تكلفة؟)

د/ عرقوب محمد، جامعة تيارت.

يوسف خوجة عادل، جامعة بجاية.

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، نتيجة التطور السريع في مختلف المجالات. وكيف يمكنها التكيف مع هذه التغيرات من خلال وضع استراتيجيات حديثة في التسيير وتطوير آليات الاهتمام بالموارد البشري، من خلال ابتكار طرق تعامل جديدة تمكنها من إحداث التوازن بين أهدافها ومتطلبات مواردها البشرية، باعتبارها وظيفة إستراتيجية تهدف ليس فقط إلى تطوير العنصر البشري، ولكن أيضا إلى المحافظة عليه. هذه التحديات منها ما هو متعلق بالوسائل التكنولوجية وأخرى متعلقة بالقوانين والتشريعات المنظمة لممارستها. وبما أن الجزائر دولة في طريق النمو، وكذا تحول اقتصادها من الاشتراكية إلى اقتصاد السوق، يتعين علينا محاولة التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التكنولوجية الراهنة والمستقبلية، وبذلك تسعى هذه الورقة إلى التعرف على هذه التحديات، مما يجعل المؤسسة قادرة على النمو والمنافسة والقدرة على مواكبة التغيرات التي تطرأ عليها مستقبلا من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟ وما هي الاستراتيجيات التي تمارسها الإدارة لمواجهة هذه التحديات؟

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية-التحديات التكنولوجية-التحديات التشريعية- المؤسسة الجزائرية

Abstract:

This paper aims to shed light on the challenges faced by the human resources department of the Algerian firm, as a result of the rapid development in various fields. And how they can adapt to these changes through the development of modern strategies in the management and development of mechanisms of interest in the human resource, through the development of new ways to deal with the ability to balance the objectives and requirements of human resources, as a strategic function aimed not only to develop the human element, on him. These challenges are related to technological means and others related to the laws and regulations governing their practice. As Algeria is a growth country and its economy is transformed from socialism to a market economy, we must try to identify the challenges facing human resources management in light of the current and future technological transformations. This paper seeks to identify these challenges, Growth, competitiveness and the ability to keep abreast of changes in the future by answering the following question: What are the challenges facing human resources management? What strategies does the Department take to address these challenges?

key words: Human Resources Management - Technological Challenges - Legislative Challenges - The Algerian Firm

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي تقدما هائلا في مجالي الإبداعات والابتكارات التكنولوجية، نتج عنها عدم التوازن بين المتطلبات الفنية والميكانيكية المرتبطة بالتكنولوجيا وبين قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف معها، ولقد كان لهذا التطور التكنولوجي الهائل والسريع أثر في الفترة الحالية تأثيرا على طبيعة المهارات البشرية المطلوبة.

لم تقتصر آثار التطور التكنولوجي على المؤسسات والإدارة فحسب، بل تعدى ذلك إلى إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعية بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية، بحيث ظهرت وظائف جديدة واختفت أخرى بفعل هذه التكنولوجيا، مما جعل مديري المؤسسات وأرباب العمل يهتمون أكثر بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة لتحقيق أهدافها، وعلى ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وذلك باعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم وظائف المؤسسة كما تتشابه في الأخرى بأهداف هذه المؤسسة.

وتتعدد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، فمنها ما هو متعلق بالوسائل التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة في جلب هذه التقنيات الحديثة والتنوع في القوى العاملة، وأخرى متعلقة بالقوانين والتشريعات المنظمة لممارستها، وقد أكدت بعض الدراسات أن هناك مقاومة لبعض التغييرات التي تطرأ في المؤسسة، من قبل العمال والمسؤولين في حد ذاتهم، خوفا مما تحدثه على أوضاعهم المهنية والاجتماعية من تغير.

فقد هدفت دراسة "رولي وباي" (Rowley and Bae (2002) حول العولمة والتحول في أنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية، وتحديد الاتجاهات الجديدة لأنظمة الموارد البشرية ومعوقات إجراءات التحول في أنظمتها، بحيث قام الباحثان بتحديد المعالم الرئيسية المتعلقة بالعولمة وأثرها على إدارة الموارد البشرية وسوق وأنظمة العمل ومتغيراتها، وقد لاحظا أن معالم التغير تتم وفق مراحل تفاوتت في الأهمية والزمن المطلوب في تفعيلها على ضوء المعطيات الثقافية والاجتماعية للمجتمع الكوري الجنوبي (بن نمشة، 2007).

كما جاءت دراسة "مندنهيل" وآخرون (Mendenhall Jensen, Black, Gregrsen (2003 التي كانت حول تحديات إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي (بن نمشة، 2007):

- نقص حاد في توفر التنفيذين المؤهلين في مجال إدارة الموارد البشرية الذين لديهم خلفيات وخبرات دولية.
 - أسباب نقص المؤهلين في مجال إدارة الموارد البشرية دوليا يعود إلى طبيعة ممارسة إدارة الموارد البشرية.
 - يمكن مواجهة تحديات العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال وضع الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن من مواكبة التغيرات حتى تكون قادرة على المنافسة والحضور العالمي.
 - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية يأتي من خلال التنبؤ بالمتغيرات ومواجهتها قبل أن يصبح ذلك مطلبيا ملحا.
- إن سعي دول العالم عامة ودول العالم الثالث إلى انضمامها لمنظمة التجارة العالمية، وخاصة الجزائر التي بدورها تسعى إلى الانضمام إلى هذه المنظمة التي ستترك على عاتقها أثارا سلبية وأخرى إيجابية على مؤسساتها، وعلى إدارة الموارد البشرية خاصة، مما يتطلب من الدولة بصفة عامة بمراجعة بعض القوانين الخاصة بالعمل، والمؤسسات بصفة خاصة التحول إلى تبني إدارة إستراتيجية للموارد البشرية التي تفرض نفسها كعنصر أساسي في المؤسسة.

يكون الجزائر دولة في طريق النمو، وكذا تحول اقتصادها من الاشتراكية إلى اقتصاد السوق، يتعين علينا محاولة التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التكنولوجية الراهنة والمستقبلية، وبذلك تسعى هذه الورقة إلى التعرف على هذه التحديات، مما يجعل المؤسسة قادرة على النمو والمنافسة والقدرة على مواكبة التغيرات التي تطرأ عليها مستقبلا. من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي: ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟ وما هي الاستراتيجيات التي تمارسها الإدارة لمواجهة هذه التحديات؟

للإجابة على هذه التساؤلات كان علينا التطرق إلى المفاهيم التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمشكلة الدراسة.

1. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية:

إن المعارف والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية هي القوة الدافعة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالموارد البشرية هي التي تحرك بقية الموارد الأخرى من أجل وضع الخطط والاستراتيجيات والأهداف لضمان تحقيق أفضل أداء، الأمر الذي يجعل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ذات أهمية كبيرة، إذ انتقل دورها من مجرد إدارة مساعدة واستشارية إلى إدارة إستراتيجية وشاملة وأصبحت تهتم بتسيير المعارف والمهارات وتعمل على تنميتها والمحافظة عليها ودفعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بالجودة التي تضمن رضا الزبائن.

لذا تعمل كل مؤسسة على اكتساب كفاءات تساعد في مهامها وتحقق لها أهدافها، وتسعى للحفاظ عليها عن طريق إدارة الموارد البشرية، والتي انتقلت من مجرد إدارة مساعدة إلى إدارة تساهم في وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

أيضا يمكن للمؤسسة أن تكتسب هذه الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية، فالموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية أصبحت متوفرة ومتاحة للجميع، وخاصة في ظل اقتصاد يعتمد على المعرفة وفي ظل تحولات المحيط وبرز ما يعرف بظاهرة العولمة والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال. فالعنصر البشري قادر على استيعاب التغيير والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة (NTIC) التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد (الموسي، 2003)، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال استقطاب الكفاءات والمهارات، والحفاظ عليها وتحفيزها، للوصول بها إلى النتائج المطلوبة.

ونظرا لما تواجهه المؤسسة الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة التي يطرحها المحيط، من مشاكل حادة، تتعلق بالكفاءات والمهارات المطلوبة كما ونوعا لشغل الوظائف المختلفة، وإحداث التنمية المستدامة، فقد أصبح التسيير التقديري للموارد البشرية السبيل المتاح لتحقيق الأهداف المسطرة.

تعددت التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، واهتمت معظمها بالدور الذي تؤديه. وقبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق أولا إلى تعريف وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

عرفت وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدرجية والمتعلقة باستخدام الفعال والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل (Petit and all., 2000)

في حين عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة" (برنوطي، 2001).

فإدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بعبارة أخرى تحقيق التوافق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المنظمة، وفق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب (بلال، 2004). يشير الباحثون إلى وجود ثلاث عقبات أساسية في تردي النظرة للمضمون الفكري والفلسفي الذي كان ينبغي أن تظهر عليه إستراتيجية الموارد البشرية، متمثلةً بالعقبة الأولى، والتي يمكن إيجازها إن الإدارة العليا للمنظمة كانت تنظر لإستراتيجية الموارد البشرية ليس كأسبقية عليا، بقدر ما تشكل توجهاً أو نظرة قصيرة الأمد فقط لإدارة العاملين، وهذا مفهوم مستند إلى موضوع القوة والرقابة من دون أن تأخذ الدور الفاعل لها، كما إن العقبة الثانية تجسدت في افتقار إدارة الموارد البشرية للمعرفة والمهارة الضرورية لتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلا عن العقبة الثالثة التي تجسدت في فقدان إدارة الموارد البشرية القدرة.. على إثبات تأثيراتها بعيدة الأمد، نتيجة فقدان الإدارة للوسائل التي تتلمس بها، وتقيس من خلالها مخرجات إدارة الموارد البشرية (العززي، 2007).

2. آثار التكنولوجيا على المؤسسات:

1.2. الآثار الإيجابية:

- التحول من الهياكل الهرمية الجامدة إلى الهياكل الهرمية المرنة والافتراضية المعتمدة على تقنية المعلومات.
- بروز نموذج جديد للتكامل بين القطاعين العام والخاص.
- تحفيز المؤسسات على إعادة هيكلة نظامها وتكييف سياساتها مع المعايير الحديثة.
- إن أهم ما يميز عصر المعلومات القدرة الهائلة على التشكل وإعادة الصياغة هذه الزيادة الهائلة في الإنتاج اليومي من المعلومات: وسرعة تداولها وشمولية تغطيتها.
- نقل المؤسسات من مؤسسات تقليدية مغلقة إلى مؤسسات رقمية مفتوحة.
- إن التكنولوجيا الحديثة قد أسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية في المؤسسة من تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق واتخاذ القرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ، ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات.
- قابلية النقل عبر مسارات محددة أو بثها لمن يرغب في استقبالها.
- قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية، إذ يمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم بقائمة واحدة أو إضافة ملف معين لقاعدة بيانات أو تكوين نص جديد من فقرات يتم استخلاصها من نصوص سابقة.
- سهولة النسخ بوسائل ميسرة للغاية.
- إمكان استنساخ معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة أو مشوشة، وذلك من خلال تتبع مسارات عدم الاتساق والتعويض عن بعض المعلومات غير المكتملة وتخليصها من الضوضاء، والعكس بالعكس إذ يمكن استخلاص معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة بتحريفها أو تشويهها أو تبديلها.
- وأيضا هناك حراك عمودي أي الانتقال من مهنة أو عمل إلى ما هو أعلى منه وهذا يتطلب تطورا إداريا يسمح بهذا الحراك ويراعي الإنتاج والإبداع قبل كل شيء، والنظم الإدارية أحوج ما تكون إلى تعديلات هيكلية عميقة قد تحدث انقلابا جوهريا في عقلية الموظف الحكومي أو الموظف في القطاع العام يخفف من الركون إلى الأقدمية كمعيار رئيسي في الترقي الوظيفي.

- إمكانية العمل عن بعد دون الحاجة إلى التنقل داخل البلاد أو عبر حدودها، مما يوفر التكلفة لذلك سواء في الجهد أو الوقت.
- التفاعل والتكامل بين العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها وفق المتطلبات اللازمة لبيئة التنافس العالمية، بينما تحتفظ بالتجاوب والتعاطي مع الشؤون المحلية للمنظمة.
- استقطاب القدرات وتطوير وتحيين القيادات ذات التفكير العالمي.

2.2. الأثار السلبية:

- تقليص الوظائف والقرصنة التي تتعرض لها المعلومات، مما جعل المستخدمين ينقسمون بين مؤيد ومعارض في مواقفهم حيال التكنولوجيا، وتنظيماتها وأثرت التكنولوجيا والمعلوماتية في عملية التشغيل واستخدامات العمال بكل ظروفها ومجالاتها وتباين فرصها بين الشباب والكهول، الإناث والذكور ولقد أحدثت هذه التكنولوجيا والمعلوماتية في سوق العمل تغيرات هائلة طالت جميع جوانبه.
- ظهور أنماط جديدة من العمال (العمل لبعض الوقت، العمل المؤقت، العمل عن بعد) التي تتطل تشريعات وقوانين عمل جديدة تتماشى مع هذه الأنماط.
- زيادة تخوف العمال من هذه التكنولوجيا الرهيبة التي تسطو على مراكز عملهم.
- زيادة المقاومة من طرف العمال عند استخدام التكنولوجيا في الأعمال خوفا على امتيازاتهم المهنية.
- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلا ومضمونا ووظيفيا.
- اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية المطلوبة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
- تعاضم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافس والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.
- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلا من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.
- يؤثر ليس فقط على هيكل القوى البشرية في المؤسسة بل أيضا على تصميم ومحتوى العمل ونوعية العلاقات بين الموظفين ومستوى الأداء وأن إحدى النتائج الأساسية للتقدم التكنولوجي ارتفاع معدل الإنتاجية مما يتطلب المزج النوعي بين القوى البشرية والتكنولوجيا.

3. التحديات التي تسعى إدارة الموارد البشرية الوقوف في وجهها:

لقد برزت تحديات عديدة لإدارة الموارد البشرية التي أدت إلى تغيير النظرة نحوها من اعتبارها عنصر تكلفة إلى النظرة باعتبارها رأس مال اجتماعي ذكي يمكن تطويره والتعويل عليه كميزة تنافسية في ظل التطور التكنولوجي الذي تعرفه شتى الميادين، ويتطلب

التعامل مع التكنولوجيا وآلياتها والاستفادة من إيجابياتها ومحاولة الحد من سلبياتها التي تنعكس على إدارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها.

1.3. تحديات البيئة الخارجية:

1.1.3. الثورات العلمية والتقنية:

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العمال بشكل عام أقلًا كثير نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيرًا وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة. ولاشك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها (كورتل، 2012).

2.1.3. عالمية الأسواق وتحرير التجارة:

تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها.

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 وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.

3.1.3. التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية:

لقد كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتساعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظيف. وتساعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أهم الشروط التي تنطوي عليها اتفاقيات التعاون والمشاركة بين الاتحاد الأوروبي وغيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام والقائمة على التعددية الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر.

4.1.3. التشريعات واللوائح الحكومية:

لاشك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل عليه إدارة الموارد البشرية، فكانت إدارة الموارد البشرية خاصة منها المؤسسات القطاع العام غير قادرة على إعداد سياسات للعمل تتناسب مع ظروفها وطبيعتها وأنشطتها، لأن معظم السياسات تحكمها لوائح وتشريعات حكومية، فأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في مختلف المجالات مثل الاختيار، الأجور، الترقية، نظم التأديب والتحفيز، تقييم الأداء، وإعداد تقارير سنوية عن العمال... إلخ (مدوري، 2011).

كما تتدخل لوبيات رجال الأعمال ذوو النفوذ في الحكومة بتسيير التشريعات واللوائح التي تصدر حول العمل، التي تكون في غالب الأحيان غامضة وصعبة الفهم من طرف حتى المختصين في قوانين العمل، مما يتسبب عن ذلك عدة مشاكل وتضارب في تطبيقها. وتواجه الإدارات في المؤسسات الجزائرية العديد من التحديات في مجال تشريعات الموارد البشرية المستحدثة، والتجاوب مع ضغوط المجتمع المدني والسياسي نحو توسع في فرص العمل المتاحة للمرأة، مما يتطلب تشريعات جديدة تتعامل مع مثل هذه المواضيع الإدارية.

كما تواجه أيضا تحديات تصنيفات المناصب بفعل تغير في مجريات خريجي الجامعات، التي تسعى من خلالها الحكومة دمج الخريجين الجدد في عالم الشغل، وبذلك تم خلط أوراق إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى فوضى على مستوى هذه الإدارات، بحيث تم اختفاء وظائف وظهور أخرى مما ازداد من صعوبة مهمة إدارة الموارد البشرية تسييرها.

2.3. تحديات البيئة الداخلية:

1.2.3. تطور تنظيم العمل:

من التحديات التي تكون أمام إدارة الموارد البشرية، نجد تطور تنظيم عمل الأفراد والعمل خاصة بظهور التنظيم العلمي للعمل، الذي جاء به "فريدريك تايلور"، حيث ركز على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال (زيادة إنتاج المصانع) إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل (المرسى، 2003).

واعتمد هذا التنظيم على أسس عديدة أهمها: عقلانية عمل الأفراد، التخصص الدقيق وتقسيم المهام وضرورة وضع نظام الحوافز يركز على الأجور باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع الفرد لتحسين إنتاجيته. ففي بداية القرن العشرين عرفت علاقات العمل تطورا متذبذبا، وأصبحت أكثر تنظيما وهيكلية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تميز هذا النظام بتعدد التنظيمات النقابية التي تدافع على حقوق العمال، مما أدى إلى الاهتمام بتحسين ظروف وشروط العمل، وفك النزاعات والصراعات بين كل الأطراف المعنية (Citeau, 1994).

2.2.3. التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين :

يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار وتراجع التدخل الحكومي مما يستدعي التطور والتغير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات لمجاراة التطور في سوق العمل ويجد العاملون ذوو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة وكذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة وتقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعاة هذه المتطلبات وتلبيتها.

3.2.3. الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية:

ويشمل ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من أنشطة في مجال تخطيط القوى العاملة - جذب وتعيين وتحفيز العمال المؤهلين ذات الكفاءة العالية - رعاية العمال اجتماعيا وثقافيا وترفيهما.

4.2.3. الوحدة في العمل:

كيف يمكننا تحويل إدارة الموارد البشرية إلى وحدة عمل تدعم شركة تجارية قادرة على التنافس ؟

بداية كنا ندرك أن كل المديرين بالشركة هم مديرون للموارد البشرية حيث يلعب المديرون على طول خط السلطة دور كبير في إدارة العنصر البشري لتحقيق أهداف الشركة فكل المديرون على مختلف المستويات الإدارية مسئولون عن تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق أعلى معدلات أداء العنصر البشري ويتحقق هذا النجاح من خلال الأدوار والسلطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية.

5.2.3. التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) إلى المفهوم العصري (إدارة الموارد البشرية):

تعتمد كثير من منظمات الأعمال على إدارات الأفراد التي تهتم بتحقيق أهداف المنظمات وزيادة رأس المال والإنتاجية في المقام الأول، وليس بهدف تحقيق تطلعات وإشباع رغبات العناصر البشرية. في النظرة التقليدية للعنصر البشري مازالت تراه مجرد سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج يؤدي دورا معيناً ومحدد، فأصبح التركيز على الأداء الآلي للمهام والأنشطة التي يقوم بها العنصر البشري وإكسابه مهارات وقدرات فنية يستخدمها في أداء العمل دون أن يكون له دورا بارزا في المشاركة أو التفكير في اتخاذ القرارات. إن اعتماد منظمات أعمال اليوم على هذا المنهج التقليدي في إدارات الأفراد يفتقد للتوازن والتكامل بين تحقيق رغبات وتطلعات وأهداف العمال. بالإضافة إلى افتقارها للمشاركة الإستراتيجية لأدائها وظائف ومهام ذات طابع إجرائي وتنفيذ وذلك يرجع إلى التركيز والاهتمام التقليدي بالتفاصيل الإجرائية في تنفيذ سياسات المنظمات في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في منظمات الأعمال اليوم، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار والتدريب والمكافآت.

6.2.3. بروز نظرة جديدة للتنظيمات:

لم يعد للهياكل البيروقراطية - المتميزة بالتقسيم الدقيق للعمل، وإتباع مبدأ التدرج الهرمي في تنظيم الوظائف، والعلاقات الرسمية بين الأفراد- فعالية في دفع الأفراد على العمل الجماعي، لأنها تمنع التجديد والتنوع في مجال العمل وتقلل من فرص اكتساب المعارف والمهارات الجديدة بسبب التخصص الدقيق لذا أصبح من الضروري اعتماد هياكل تنظيمية أكثر ليونة، تدفع بالموارد البشرية لتحقيق رضا الزبون ووفائه.

أخذ تسيير المنظمات مفاهيم جديدة مع أعمال "فريديريك تايلور"، بحيث اعتمد على التسيير العلمي للعمل، والاعتماد في تحسين إنتاج الأفراد على نظام الحوافز المادية، واعتبار الفرد في المنظمة ما هو إلا مجرد وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وكذا أعمال "هنري فايول" الذي ساهم هو الآخر في تحسين حظوظ المؤسسة في تحقيق أهدافها (الشميمري، 2004)، لكن من أهم ما لاقت هذه الفترة هي اعتبار الفرد آلة وتجاهل سلوك الفرد في المنظمة (حيرش، 2003)، وهذا الأمر مهد لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الاجتماعية، وأصبح تفكير إدارة الموارد البشرية منصب حول معرفة سلوك الفرد لدفعه إلى تحقيق العمل المطلوب منه، وأصبح على المسير حسن التعامل مع التنظيمات غير الرسمية والتي نتجت لتواجد الفرد داخل جماعات تؤثر عليه وعلى عمله.

7.2.3. تسيير الصراعات التنظيمية:

نظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة لذا فإن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره وتخفيفه للحد المسموح به أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تصور مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة.

لن تستطيع إدارة المنظمات أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم فلا بد من تدخلها لحل هذه الصراعات من خلال بعض الأساليب التي اتفقت معظم أدبيات السلوك التنظيمي والإداري على وجودها وهي (التجنب، المساومة، الإيجار، المواجهة، التهذئة) وفيما يأتي شرح مبسط لكل منها (خالد وآخرون، 2012):

- التجنب: هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل.
- المساومة: يعكس هذا الأسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط.

- الإيجار: ينطوي هذا النمط على الميل نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي.
- المواجهة: هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة.

- التهذئة: وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المسؤول إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف.

3.3. التحديات الجماعية:

1.3.3. تحديات خاصة بالجودة الشاملة:

لقد أصبح لإدارة الجودة الشاملة الأهمية الكبرى في الاستراتيجيات التنظيمية، وفي ظل هذا التوجه أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا أكثر إبداعاً ومبادرة في تلبية رغبات الزبائن، ولا بد الإشارة إلى أن الجودة هي مسؤولية الجميع، فلذلك يجب الاهتمام والعناية بالعنصر البشري وتوفير بعض مستلزمات السلامة والأمن الصناعي والصحي، مما يزيد من ولاء وتفاني العامل في عمله نظراً للأهمية التي يتلقاها من طرف المنظمة. فلم تعد الجودة ترفاً تصبو إليه منظمات الأعمال، بل أصبحت مطلباً لتحقيق أعلى معيار للأداء ومقصود كل المنظمات لكي تتجاوز بخدماتها ومنتجاتها كل الحدود الجغرافية، إن تحقيق الجودة في الأداء والمنتجات والخدمات يعتمد على كفاءة ومهارة العنصر البشري (اللوزي، 2003).

2.3.3. الثقافة والقيم التنظيمية:

ما يعرف على الثقافة التنظيمية على أنها ذلك النظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العمال بالمنظمة، وهذه المعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط مما يؤدي إلى استقرار هذا النظام، وكل هذا من أجل إنتاج أعراف وأنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز أعمال المنظمة.

تسعى أي منظمة لغرس ثقافتها سواء في نفوس أفرادها أو المجال الذي تتنافس فيه، وهذا مما يجعل تحدي إدارة الموارد البشرية أكثر صعوبة في ذلك، بحيث تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكمية للطريقة التي يفكر ويدرك الأفراد بها كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة (قاسي، 2003).

وقد يتعامل مع الثقافة التنظيمية باعتبارها تتكون من عدة ثقافات فرعية تتشكل وتتطور بشكل تدريجي، وقد تكون ثقافات متعارضة ما بين الوحدات الرئيسية في التنظيم وما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة وتلك التي عليها العاملون. ويقتضي ذلك بذل جهود التقريب بين هذه الثقافات توخياً لسلسلة العمل وتقليل التناقضات ما أمكن الأمر.

تعتبر ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، فإذا كانت هذه القوى ملائمة بالمنظمة ستكون لديها ثقافة يتم تقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل على توجيههم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العامل لمنظمة، فتكون في هذه الحالة ثقافة قوية وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ضعيفة.

إن الثقافة القوية تحظى بمجموعة متجانسة من القيم والمبادئ التي تربط أعضاء المنظمة ببعضهم البعض، أما الثقافة الضعيفة فهي لا تقدم توجيهاً عن الكيفية التي يفترض أن يتصرف بها الأفراد في المنظمة، وبالتالي اتخاذ قرارات غير مناسبة ومواتية لاتجاهات وقيم الأفراد العاملين، تكون هذه الحالة خاصة في المنظمات الجديدة التي لا تزال في بداية نشاطها، ما يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل خارجية (مصطفى، 2008).

3.3.3. العمل بأسلوب الفريق الواحد:

إذ أنه يعزز الحوار وتبادل الرأي والخبرة والمهارات وسرعة التعلم، ويعزز الشعور بالمسئولية والانتماء، ويفتح قنوات الاتصال، ويبعد العناد والتصلب بالرأي والصراع، وعدم تحمل المشاق والنهرب من المسئولية، وهذا يخلق المسئولية الجماعية وينمي روح التآخي والتعاون بين العمال ويدعم الإخلاص والولاء للمنظمة.

4.3.3. جودة الحياة في المنظمة:

من أهم ما تسعى إليه المنظمة هو تحقيق حياة لائقة في المنظمة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لذا ينطلق الاهتمام بجودة حياة العمل من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العمال في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، لذا فإن الهدف الأساس من محاولة تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومدفوعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.

وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين جودة حياة العمل من خلال إدارة بيئة العمل في إطارها النفسي والاجتماعي إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين البيئة المادية لا يمكن تجاهله في هذا المجال، فالمسئولية مسؤولية شاملة وليست محصورة في قسم دون آخر، ومن أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة العمل ما يأتي:

أ- إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق النوعي على الآخرين.

ب- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.

ج- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.

د- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.

ويوضح المغربي أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة من خلال تبنيها لبرامج جودة حياة العمل ومن أهمها ما يأتي (المغربي، 2009):

أ - جودة حياة العمل لا تساهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية.

ب - تساهم جودة حياة العمل بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.

ج - توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.

د - تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.

هـ - التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتفاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

و - التأثير الإيجابي على الأداء فقد أوضحت نتائج الدراسات التجريبية وجود علاقات ارتباط إيجابية بين جودة حياة العمل والأداء الوظيفي.

ي - تسعى جودة حياة العمل إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

4.3. التحديات الفردية:

1.4.3. الالتزام التنظيمي:

إن من أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة هي الالتزام التنظيمي للأفراد، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات فنية كبيرة في الأداء، وبالخصوص عندما تهاجر هذه القدرات وتعمل في المؤسسات المنافسة، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض في درجة الإبداع والابتكار، وما يجعل الأمر أكثر تعقيدا هو أن بعض المغادرين يأخذون معهم أشخاصا آخرين من ذوي الكفاءات.

2.4.3. الولاء التنظيمي:

من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية: ولاء الأفراد للمنظمة، لما له من تأثير في سلوكيات هؤلاء الأفراد، إذ يعتبر رغبة الفرد الشديدة في الاستمرار والبقاء كعضو في المنظمة واستعداده لبذل مجهود أكثر من أجل المنظمة التي ينتمي إليها. لذا تعتبر مسألة الولاء الوظيفي فقد أخذت حيزا كبيرا من اهتمام خبراء الإدارة، الذين يدرسون أساليب تحفيز الموظفين لتثبيت ولائهم وحبهم لمؤسساتهم، وهذا الأمر لا يتحقق بين عشية وضحاها، بل تحتاج المؤسسة إلى سلسلة من الإجراءات والبرامج، لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم، وفي الوقت ذاته، تقنعهم بولائهم وحبهم لها، إذا فالعملية تبادلية بين الطرفين، ولن يستطيع الموظف الاستمرار في العطاء من أجل مؤسسة لا تقدم له ما يتناسب مع عطائه.

كان على إدارة الموارد البشرية مراعاة العوامل المؤثرة على الولاء عند الأفراد، وقد تكون هذه العوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة من ظروف سوق العمل وفرص العمل، صورة المنظمة الخارجية (الوزان، 2006)، بحيث علمها تنمية الشعور لدى الأفراد بالانتماء إلى هذه المنظمة، مما يجعل منهم أنهم ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم المهنية والاجتماعية.

3.4.3. دافعية وتحفيز أفراد المنظمة:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، لذلك تقع على عاتق المنظمة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية مهمة كيفية إثارة رغبته وتوجيه السلوك الناتج عنه في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة، وتعتبر الحوافز بالتحديد هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

لذا تعتمد الدافعية على رغبة الشخص في تقديم أفضل الأعمال واضعا كل جهده في أداء المهام الموكلة إليه فالدافعية تحرك سلوك الفرد وتوجهه وتحافظ عليه، وتستجيب للمكافآت، وتصميم العمل الجيد، وإيجاد نوع من التوافق بين متطلبات العمل

والفرد بشكل كبير. ويلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تهتم اهتماما واضحا في تأمين نوعية الحياة العملية المناسبة لرفع درجة الرضا عند العاملين، لأن ذلك ينعكس على أدائهم في تقديم خدمات أفضل للزبائن، كما يساهم في تقليل نسب التترك والغياب، تشكل الإنتاجية تحديا لا يستهان به ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تأخذه بالحسبان وتراجعها باستمرار في أثناء وضع الإستراتيجية وإعادة تقييمها.

والحقيقة أن الدافعية هي العامل الأساسي المسيطر على سلوك العامل في المنظمة والتزامه وولائه لها، وهي مزيج من مؤثرات معقدة، داخلية وخارجية، وقد يكون بعضها عضويا والآخر سيكولوجيا، وأن الحاجات هي المحدد الأول للدافعية، إلا أنها ليست الأول والأخير لها، بل هناك دوافع أخرى كامنة دفعته لهذا السلوك بالإضافة إلى دوافع الحاجة أصلا.

وتعتبر الدافعية أداة مهمة في يد غدارة الموارد البشرية، حيث يمكن استخدامها في لتنظيم سلوك الأفراد نحو أنفسهم ونحو الآخرين ونحو المنظمة نفسها وأهدافها وطموحاتها وإرادتها ونحو الإنتاجية وعملياتها، ونحو الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعمال، كما هي أداة في أيدي الأفراد أنفسهم لتحقيق غاياتهم الشخصية.

حسب سهيلة محمد عباس، فإن الدوافع هي الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقبل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه (سهيلة، 2006).

قائمة المراجع:

- 1- بن نمشة سعيد بن عبيد. (2007). استراتيجية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. أطروحة منشورة.
- 2- المرسي جمال الدين محمد. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 3- برونطي سعاد نايف. (2001). إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن.
- 4- بلال محمد إسماعيل. (2004). إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 5- العنزي سعد، الساعدي مؤيد. (2007). فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 45. استرجع في جانفي 2017، من www.iasj.net
- 6- كورتل، فريد. (2012). استراتيجيات الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان في 15-17 ديسمبر 2012 استرجع من <http://www.jinan.edu.lb>
- 7- مدوري نورالدين. (2011). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر.
- 8- الشميمري أحمد بن عبد الرحمن. (2004). مبادئ إدارة الأعمال – الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.

- 9- حيرش عيسى. (2003). محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة لطلبة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، جامعة بسكرة، 2002/2003.
- 10- خالد محمود عزيز، ثابت إحسان أحمد، علاء الدين عبد الإله. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، مجلة علوم التربية الرياضية. العدد الثالث (ج2) المجلد الخامس، العراق، استرجع في فيفري 2017 من موقع: www.iasj.net.
- 11- اللوزي موسى. (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- 12- قاسي كمال. (2003). المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة. مذكرة استرجعت من موقع الجامعة.
- 13- مصطفى محمود أبوبكر. (2008). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 14- المغربي عبد الحميد. (2009). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 15- الوزان خالد محمد أحمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 16- سهيلة محمد عباس. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2.
- 17- Citeau, J. P., (1994). Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Dalloz, Paris, 3^{ème} éditions.
- 18- Petit., and all. (2000). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, Québec.