

تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في الجزائر باستخدام منهجية التحليل الهيكلي MICMAC

محمد الأمين مشرور* ، أمينة سماش**

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيرا على تطور وظيفة الموارد البشرية من وجهة نظر الفاعلين في الميدان من ممارسين وأساتذة أكاديميين باستخدام أسلوب التحليل الاستشرافي المتمثل في التحليل الهيكلي MICMAC الذي يهدف أساسا إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المكونة لنظام معين. حيث توصلت الدراسة بأن أبرز العوامل المؤثرة هي تكنولوجية كالتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، واقتصادية كالعملة، التغير في القطاعات الاقتصادية والتغير في الأسواق، عوامل اجتماعية كتنوع وتباين تركيبة الموارد البشرية وزيادة مستواها التعليمي، ظاهرة تأنيث الأنشطة، تغير القيم الثقافية، وأخرى مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسات كاستراتيجية المنظمة، نوع الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية.

كما توصلت الدراسة أيضا أن العوامل السياسية كالأوضاع السياسية، استقرار أو عدم استقرار التشريعات والقوانين، تدخل الدولة في

ممارسات مديري الموارد البشرية... الخ ليس لها تأثير كبير على تطور وظيفة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: وظيفة الموارد البشرية، عوامل التطور، التحليل الهيكلي Micmac

تصنيف JEL: M12 , C24

Determination of the factors affecting the evolution of the HR function in Algeria, using the MICMAC structural analysis method

Abstract :

The present study aims at identifying the factors that most influence the development of the HR function from the practitioners' perspective (academic experts and non-armchair theorists) by relying on the method of prospective analysis MICMAC (French acronym meaning: Matrix of cross impact multiplication applied to a classification). The latter mainly aims to analyze the correlation between the variables that make up a certain system. After having carried out an analysis on the development system of the HR function, we were able to learn that the most influential factors are technological such as technological transformations and the development of NICTs, and economic such as globalization, changes in markets and sectors. Economic factors, as well as social ones such as the diversity of HR characteristics, also the increase in its educational level, the phenomenon of feminization of activities and changes in cultural values. There are also other factors related to the internal environment of companies such as the strategy of the organization, the type of organizational chart of the organization and ultimately the culture of the company.

* أستاذ مؤقت ، بجامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر ، amn.grh@gmail.com

** أستاذ مساعد قسم ب، بجامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، الجزائر ، aminagr29@gmail.com

The study also revealed that political factors (political status, stability or instability of legislation and state laws, the intervention of the latter in the work of HR practitioners, etc.) as for them, no significant impact on the evolution of the HR function.

Keywords: The HR function, Evolution factors, MICMAC method.

JEL Classification : C24, M 12

مقدمة:

يتفق المختصون في مجال الإدارة على أن الرأسمال البشري يعتبر من بين أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في التكيف مع متطلبات عالم الأعمال الحالي الذي يتميز باللاتأكد وعدم الاستقرار، الشيء الذي دفع المنظمات للاهتمام والتركيز على وظيفة الموارد البشرية التي تعمل على تحديد استراتيجياتها ورسم سياستها وفقا لغايات وأهداف المنظمة. إذ تعرف على أنها مجموعة الأنشطة والوظائف والممارسات التي تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة وكذا دعم استراتيجيتها وأهدافها. (Dolan, Saba, Jackson, & Shuler, 2002, p. 5)

من بين الدراسات التي اهتمت بمتابعة تطور وظيفة الموارد البشرية، دراسة (Sanséau, Matmati, & Ludivine, 2013) بعنوان: "إدارة الموارد البشرية في قلب الأزمة الاقتصادية: الأدوار المطلوبة وتوقعات الغد"، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تطور وظيفة الموارد البشرية والأدوار الجديدة لمديري الموارد البشرية أوقات الأزمات عن طريق تحليل الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة أثناء وبعد الأزمات، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الأزمة الاقتصادية قد أثرت على السياسات العامة للمؤسسة بنسبة 53,6%، كما أثرت على سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بنسبة 47,3% وأثرت على نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة 42,7%، وقد أثرت الأزمة على نشاطات مدير الموارد البشرية بنسبة 51,8%، وعكس ما توقع الباحثون فإن سياسات إدارة الموارد البشرية توجهت نحو اتخاذ تدابير هجومية للتخفيف من حدة الأزمة ومواجهتها إذ أن 57,3% من مديري الموارد البشرية توجهوا نحو التعجيل في حركية الموظفين، كما تم اتخاذ بعض التدابير للتكيف مع سياق الأزمة كتخفيض ساعات العمل، أنماط جديدة لتسيير التكوين والتأجير.

ودراسة (Montupil, 2004) بعنوان: "تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوار مديري الموارد البشرية ونماذج إدارة الأعمال في مؤسسات الاتصالات البلجيكية وجمهورية التشيلي في سياق التغيير"، هدفت هذه الدراسة إلى وصف، تحليل ومقارنة تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية، أدوار مديري إدارة الموارد البشرية ونماذج الإدارة في سياقات محددة ومختلفة في الفترة الزمنية الممتدة من 1996 إلى 2001 مع إظهار لماذا وكيف حدثت مختلف التغيرات وكذا الدور الحاسم للفاعلين في هذه التغيرات، توصلت الدراسة إلى استخلاص أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين تطور هذه الوظيفة في مختلف السياقات، فكانت الأولى تتمثل في أن أغلبية المؤسسات قامت برفع المستوى التكنولوجي عن طريق الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، إضافة إلى التوجه القوي لإخراج بعض أنشطة الموارد البشرية، ومن خلال استخدامها لهذه التكنولوجيات الحديثة تم ملاحظة تطور غير عادي في فعاليتها، إنتاجيتها إضافة إلى تحقيق مكاسب مالية، ومع ذلك أسفر ذلك عن نقص أكبر في الوظائف وكثافة عالية في العمل تصل إلى 50-55 ساعة في الأسبوع، مرونة أكبر في العمل وزيادة الضغوط المهنية، توصل الباحث كذلك إلى عدم وجود فرق تكنولوجي كبير من حيث إدارة المعارف، إدارة الموارد البشرية في السياقات الثلاث بل الاختلاف يكمن في طريقة العمل، أما على مستوى الإدارة كان هناك تطور ملحوظ نظرا للنتائج المحققة في

السياقات الثلاث من خلال الإدارة التشاركية، المرونة التنظيمية والرقمية، دوائر الجودة، التمكين وطرق التدريب الحديثة، أما فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية فتميزت بالطابع الفردي، تطوير أداء الفريق عن طريق التدريب الذاتي، إدارة الكفاءات، قابلية الاستخدام.

استنادا للدراسات التي أثبتت تطور ممارسات ونشاطات وظيفة الموارد البشرية في مختلف المنظمات والسياسات لاح في أذهاننا سؤال جوهري حول العوامل الحالية والمستقبلية التي تؤثر على تطور وظيفة الموارد البشرية في مؤسستنا الجزائرية الذي نسعى إلى الإجابة عليه من خلال هذه الورقة البحثية وذلك باستخدام أسلوب التحليل الهيكلي أو البنيوي الذي يهدف أساسا لمتابعة تطور نظام معين من خلال المتغيرات المكونة له بإعداد مصفوفة التأثير والتأثر ومعالجتها ببرنامج الميكماك Micmac لتحديد المتغيرات الأساسية أو المفتاحية التي تلعب دورا في حركية نظام تطور وظيفة الموارد البشرية. وتتمثل اشكاليتنا الرئيسية فيما يلي:

ما هي العوامل الأساسية المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟

1- تطور وظيفة الموارد البشرية:

يعرف "كروزيومارتوري" وظيفة الموارد البشري *Fonction RH* بأنها : "إدارة الأفراد في العمل داخل المنظمات". (Soulez-chloé, 2017, p. 20)

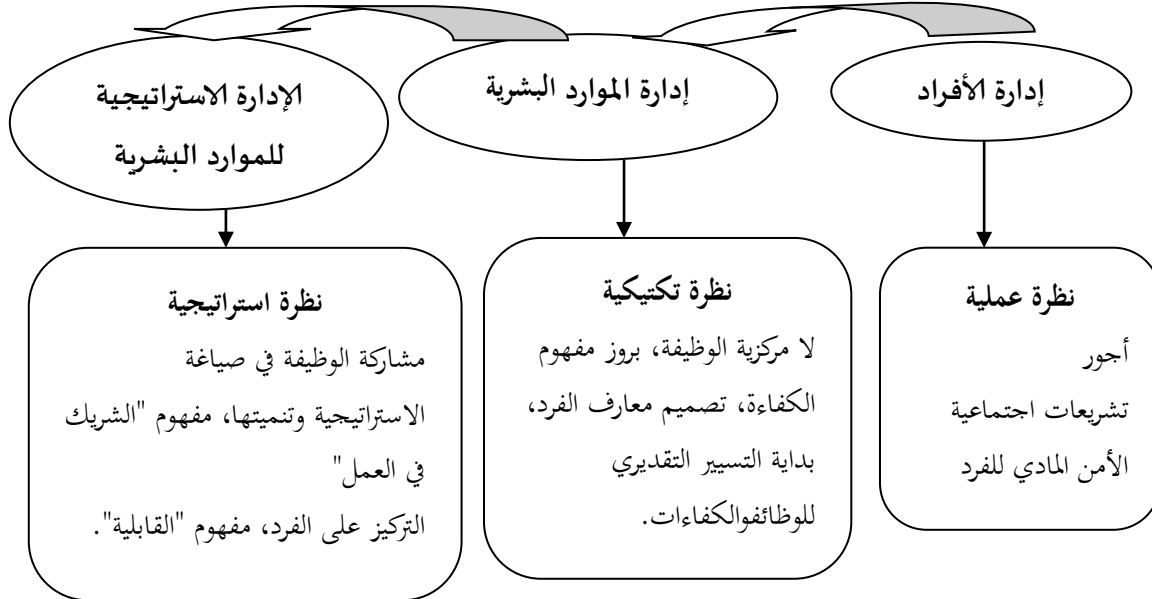
كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: حياة المنظمة للأفراد اللازمين لها (الذين تحتاج إليهم) في الوقت المناسب (Lethielleux, 2017, p. 17)، كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: مجموعة الأنشطة والوظائف والممارسات التي تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة وكذا دعم استراتيجيتها وأهدافها. (Dolan, Saba, Jackson, & Shuler, 2002, p. 5)

بعد أن مرت وظيفة الموارد البشرية بعدة مراحل ابتداء من مرحلة ما قبل التصنيع (ما قبل القرن 18 م) مروراً بمرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية. (أواخر القرن 18 - منتصف القرن 19)، ثم مرحلة الثورة الصناعية وإدارة الموارد البشرية (منتصف القرن 19 - 1914) فمرحلة الحرب العالمية الأولى والتايلورية (1914-1927)، بعد ذلك مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (1927-1932)، ثم مرحلة الحرب العالمية الثانية (1939-1945) بعدها مرحلة حركة العلوم السلوكية (1940-1950)، لتأتي أهم مرحلة تعريف إدارة الأفراد (1950-1980)، وأخيراً مرحلة إدارة الموارد البشرية (1980-2010)

أصبحت وظيفة الموارد البشرية في الوقت الحالي إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد أو اثنين بعد أن تطورت وتوسعت لتصبح جزءا أساسيا في المنظمات وتأخذ حيزا كبيرا منها، من خلال مساهمتها الفعالة في تنافسية المنظمة وخاصة بعد انفتاح الأسواق وظهور مصطلح العولة ما جعل المنظمة في مواجهة مستمرة للعديد من المتطلبات الداخلية والخارجية : التدويل *L'internationalisé*، غزو المرأة للعمل، مقاييس الإيزو لتأكيد الجودة *LesISOqualités*، التكنولوجيات الجديدة، (Bakadir & Cherkaoui, 2016)، ليجد مدير الموارد البشرية نفسه أمام موجة أدوار جديدة لوظيفته من مواجهة لتغير العقلية، قيود جديدة، إدماج التكنولوجيات الحديثة للاتصال والإعلام... الخ

يلخص الشكل التالي مختلف تطورات وظيفة الموارد البشرية :

شكل رقم (01): التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: (Benchamam & Galindo, 2013, p. 23) مع بعض التعديل

2- العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية:

ميّزت الجمعية الفرنسية لمديري الموارد البشرية ANDRH بين نوعين من العوامل المؤثرة على تطور إدارة الموارد البشرية، الأولى عوامل خارجية ذات أبعاد اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وقانونية، أما الثانية فهي عوامل داخلية تنظيمية متعلقة بالأفراد، حيث يمكن تلخيصها كما يلي: (Moultte & Roques, 2014, p. 04)

1.2. العوامل الخارجية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات الخارجية كونها مسؤولة عن أنشطة أهم مورد من موارد المنظمة والذي يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات، إذ يمكن تلخيص العوامل الخارجية المؤثرة على هذه الإدارة كما يلي: (Mecherour, Hacini, & Semmache, 2018):

1.1.2. عوامل اقتصادية :

تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل المؤثرة على تطور هذه الوظيفة بشدة، والتي تضم :

- **العملة :** تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العملة والثورات العلمية والتقنية كونها مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس ميزاته وخصائصه، فكل ما يحدث فيه من تطورات في جميع المجالات إنما يصيب هاته الإدارة التي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التطور والتغيير. (لطفي، وآخرون، 2009، صفحة 25)
- كما ترى Lethielleux أن العملة تدفع بالمنظمات إلى التوجه نحو بلدان جديدة بغرض زيادة حصتها السوقية، ولمواجهة هذا التطور وجب على إدارة الموارد البشرية التكيف مع مختلف الوضعيات الجديدة من خلال تنفيذ سياسات الموارد البشرية المرتبطة بالثقافة الوطنية وثقافات المؤسسات الأخرى إضافة إلى اكتساب قدرة تنافسية جديدة قائمة على ثراء هذا التنوع. (Lethielleux, 2017, p. 42)

- التغير في القطاعات الاقتصادية والأسواق: ترى V. Coudert بأن تدويل الاقتصاد والأسواق أدى إلى حدوث اضطرابات عميقة على مستوى المنظمات منذ أكثر من ثلاثة عقود، فقد ساعد هذا التدويل على تضاعف حركات الاندماج والشراء بين المؤسسات مختلفة الجنسيات في سياق الاقتصاد المعول والمنافسة الدولية في جميع المجالات، حيث كان لعولمة الاقتصاد الفضل في تمركز البعد البشري في قلب استراتيجية المنظمة، وذلك ما ساعد مدير الموارد البشرية على أخذ حيز ووزن كبيرين في المنظمة ليتجه دوره نحو الشريك الاستراتيجي. (Khia, 2012, p. 66)

وفي هذا السياق يؤكد ذلك Robert Reich في كتابه « L'économie Mondialisée » سنة 1993 بقوله: "إننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف إلى إعادة تركيب شعوب واقتصاديات القرن القادم، بحيث لن يكون هناك منتجات ولا حتى صناعات وطنية ... الخ وبالتالي لن يكون هناك اقتصاد وطني... عنصر وحيد فقط سيبقى متجذرا داخل الحدود القطرية هو الأفراد المكونون للأمم، سوف يكون رأسمال كل أمة كفاءاتها وعزيمة مواطنيها". (ثابتي و بن عبو ، 2009، صفحة 27)

- الأوضاع الاقتصادية: يرتبط الاقتصاد ارتباطا وثيقا بسوق العمل ومن ثم بسياسات الموارد البشرية في المنظمات، ففي حالة النمو القوي والانتعاش الاقتصادي يعود ذلك بالإيجاب على إدارات الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتوظيف أفراد جدد لتلبية الطلب، وعلى العكس تماما ففي حالة الأزمة وسقوط الاقتصاد سيعود على هذه الإدارات بالسلب ما يجعلها تقلص من حجم العمالة وينسب كبيرة إن تطلب الأمر من خلال الاستغناء عن الفائض في الموارد البشرية أو اللجوء إلى التقاعد المبكر مثلما حدث في سنوات التسعينات عندما دفعت الصعوبات الاقتصادية التي كانت تواجهها المؤسسات آنذاك إدارات الموارد البشرية إلى القيام بتسريح العمال والتراجع عن سياسات التكوين، التحفيز والمشاركة، ذلك ما أعطى صورة سلبية لهاته الإدارات أمام العمال، "فالعلاقة تبادلية-تفاعلية يتحدد على أساسها مصير المورد البشري على المستوى الكلي ومن ثم مكانته". (رقام، 2014، صفحة 80)

2.1.2. عوامل اجتماعية-ثقافية:

يؤكد العديد من الباحثين على غرار J.M Peretti على اتجاه الدول المتقدمة نحو الشيخوخة، وهذا ما يشته تحليل هرم الأعمار في العديد من المنظمات، حيث يؤخذ جيل (Baby-boom) الأفراد الذين ازدادوا في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية من 1946 إلى 1960) النسبة الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى ما يستلزم على المنظمات حسن إدارة هذه العينة بنهج متسق فيما يخص إدارة المسارات المهنية، الأجر، ظروف العمل، الحركية المهنية والتكوين لتجنب الآثار السلبية للشعور بنهاية الحياة المهنية (Peretti, 2016, p. 4)، ذلك ما يخفف عدد الأفراد النشطين في هاته البلدان ويجعلها تفتح المجال لاستقبال المهاجرين من مختلف الدول النامية التي تتميز بسوق عمل فيه فائض من القوى العاملة وخاصة الشابة، هذا ما يفرز توجهات عالمية جديدة للموارد البشرية حيث سجلت سنة 2013 هجرة أكثر من 150 مليون عامل مهاجر في العالم من أصل 232 مليون مهاجر عموما، لتسجل الدول العربية بذلك أعلى نسبة من العمال المهاجرين بلغت 35,4% وتستضيف ما نسبته 11,7% من العمال المهاجرين في جميع أنحاء العالم (OIT, 2014)، ليظهر بذلك مصطلح جديد يعبر عن ظاهرة إعادة التوزيع La Délocalisation تمثل في: "عولمة العمل".

تظهر مختلف الدراسات عدة اختلافات فردية وعدم التناسق الجماعي للأفراد في المنظمات جراء الانفجار السريع للتكنولوجيا الحديثة، فالمنظمة تجمع بين أفراد ذوي تطلعات وخصائص مختلفة فيما يخص: اختلاف الأعمار، تكوينات أولية، مسارات وظيفية، مؤهلات متنوعة، هذا ما يبرز عدة توقعات مختلفة، من هنا توجب على المنظمات تطوير سياسات موارد بشرية تنسجم مع طبيعة هذا التنوع والتباين في تركيبة الأفراد، حيث يرى J.M Peretti بأن الجيل (Z) (المولودين بعد 1990) والجيل (Y) (1978-1990) يحتاجان للاعتراف بهما من طرف المنظمة أكثر من الجيل (X) (1960-1977).

كما يلاحظ الباحثون غزو النساء للعمل وبروز ظاهرة تأنيث الأنشطة، حيث نجد بأن عدد النساء العاملات في تزايد مستمر في شتى مناطق العالم وتعرف حاليا كل النشاطات والقطاعات المهنية غزوا أنثويا غير مسبوق (ثابتي و بندي عبد الله، 2012، صفحة 139)، ولم تقف هذه العوامل عند هذا الحد، بل نجد عامل آخر لا يقل أهمية عن سابقه يخص زيادة المستوى التعليمي، إذ أن نسبة كبيرة من الموارد البشرية في المنظمات تسعى لمواصلة دراساتهم لمدة أطول سعيا لتحقيق عدة أطراف ورغبات أهمها: إثبات الذات، المشاركة، الاعتراف... الخ، مما يزيد ذلك من مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة. نجد بأن وظيفة الموارد البشرية تأثرت بتغير القيم الثقافية حيث توجب على شاغلي هذه الوظيفة احترام القيم والاتجاهات، المعتقدات، التطلعات، الآمال المختلفة لدى الأفراد في المنظمات إلى جانب السعي إلى ضمان نوعية حياة أفضل خاصة داخل العمل عن طريق تهيئة الظروف الملائمة لذلك وكذا التكفل بانشغالاتهم.

3.1.2. عوامل تكنولوجية:

يرى M.Kalika بأن "كل القطاعات، كل المهن، كل وظائف المنظمة قد تأثرت وستتأثر بالإنترنت" (Khiat, 2012, p. 135)، وما يدعم هذا هو دراسة قامت بها الوكالة الاستشارية KurtSalmon المتخصصة في إدارة الأعمال والاستراتيجية سنة 2014 شملت 76 مدير موارد بشرية، حيث توصلت في نتائجها أن 77% من هؤلاء المدراء يؤكدون على أن منظماتهم بصفة عامة ووظيفة الموارد البشرية بصفة خاصة تأثرت بالرقمنة، لتتوجه اليوم هذه الوظيفة نحو استعمال كل ما هو رقمي Numérique في مختلف أنشطتها وممارساتها. (Lethielleux, 2017, p. 46) تعتبر أولى البرمجيات التي دخلت على أنشطة إدارة الموارد البشرية هي تلك المتعلقة بالأجور في الفترة ما بين 1960-1970، غير أن ثقافة الإعلام الآلي عند مديري الموارد البشرية بقيت بطيئة في تطورها إلى غاية 1990 (Soulez-chloé, 2017, p. 244)، وبعد أن تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في العديد من العمليات الإدارية وخاصة في إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات، توجهت بذلك هذه الإدارة نحو تسمية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" e-GRH، حيث ظهر هذا المفهوم في الو.م.أ الذي يشير إلى مجموعة البرامج والتطبيقات التي تدمج بين GRH وTIC في المنظمة، إذ يرى S.Barthe بأن e-GRH هي استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتحسين عمليات الموارد البشرية المتعلقة بالحياة المهنية للأفراد داخل المنظمات من توظيف، تسيير اجتماعي (عطل وغيرها)، أجور، تسيير الكفاءات، تقاعد... الخ (Khiat, 2012, p. 139)

نتيجة لاستخدام هذه التكنولوجيات في وظيفة الموارد البشرية ظهرت عدة مفاهيم جديدة أهمها: التوظيف الإلكتروني E-Recrutement أو التوظيف عبر الإنترنت RecrutementenLigne بعد ازدهار الإنترنت وفتح مواقف التوظيف، غير أن كثرة هذه المواقع لم يزد إلا تعقيدا في البحث ذلك ما حتم على مديري الموارد البشرية تنفيذ إستراتيجية لاختيار أحسن المواقع التي تضم أفضل المترشحين أو إنشاء صفحة خاصة بالتوظيف على موقع المنظمة، بالإضافة إلى التكوين الإلكتروني e-Learning، وكذا إدارة المعارف KM، الخدمة الحرة للموارد البشرية LSRH، لوحة القيادة الاجتماعية TBS... الخ

4.1.2. عوامل قانونية وسياسية:

تعتبر البيئة السياسية والقانونية من أهم العوامل المؤثرة على عمل إدارات الموارد البشرية، حيث تمثل البيئة الأولى الوضع السياسي ومدى توافر الاستقرار والوعي السياسي في الدولة والانتقال الآمن للسلطة، إذ أن الانقلابات العسكرية وعدم توفر مناخ ديمقراطي يؤدي إلى عدم استقرار بيئة العمل وأمنها ما يؤثر على استمرار عمل الأفراد في المنظمات، كذلك يؤدي الوعي السياسي إلى ظهور النقابات العمالية والمهنية المؤثرة سواء في القطاع العام أو الخاص لحماية منتسبيها، أما البيئة القانونية فيقصد بها مدى استقرار التشريعات والقوانين في الدولة، إذ أن تغييرها من فترة لأخرى وعدم ثباتها لها تأثير كبير على وظيفة الموارد البشرية وخاصة

في القطاع العمومي من خلال سن الدولة لقوانين تقيد حرية مديري الموارد البشرية، أهمها تلك المتعلقة بالأمن، السلامة المهنية، الرعاية الصحية والتأمينات الاجتماعية، العلاقات النقابية، حقوق العمال وواجباتهم، الرواتب والأجور التعويضية والحد الأدنى للأجور، أنظمة العقوبات، المكافآت ... الخ. (الشرعة عطا الله و سنحى غالب، 2015، صفحة 64)

2.2. العوامل الداخلية :

تمثل العوامل الداخلية جميع القوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها على عمل إدارة الموارد البشرية وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأهداف، الثقافة التنظيمية، السياسات ... الخ) المكونات التسويقية (المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع ... الخ) المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير ... الخ)، وأخيرا علاقات الموارد البشرية (علاقات العمل، برامج التدريب، تقويم الأداء، الثقافة التنظيمية والموارد البشرية). (الشرعة عطا الله و سنحى غالب، 2015، صفحة 69)

ترى "رقام" بأن أهم العوامل الداخلية سابقة الذكر تتلخص في ثلاثة منها لها دور كبير:

1.2.2. استراتيجية المنظمة :

توجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمنظمة تبنيها وفقا لإمكاناتها وظروفها، والعمل بأي منها يؤثر لا محالة على الموارد البشرية ومنه على الإدارة التي تهتم بشؤونها، إذ تتحرك إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها وفق الانسجام التام مع الاستراتيجيات المتبعة في المنظمات والتي يمكن أن تؤخذ أشكالا مختلفة: استراتيجية النمو، استراتيجية الثبات، استراتيجية الانحسار، استراتيجية التميز، استراتيجية الجودة، استراتيجية الريادة في التكلفة، استراتيجية المرونة (تنظيم العمل). (الطنبور، 2012)

رغم تعدد واختلاف هذه الاستراتيجيات إلا أن جميعها يؤثر على وظيفة الموارد البشرية ويوجه ممارساتها.

2.2.2. الهيكل التنظيمي :

إن توجه ممارسات الموارد البشرية تتوقف على أساس اختيار المنظمة لنوع الهيكل، فإذا كان هذا الأخير آلي بيروقراطي نجد بأن تسيير العنصر البشري في المنظمة له خصائص إدارة الأفراد التقليدية مقتصر دورها على تطبيق مبادئ هذا التنظيم في محاولة منها الاستجابة لأوامر الإدارة العليا وتنفيذها، أما إذا كان هيكل المنظمة مرنا ومتخذا لشكل من الأشكال التنظيمية الجديدة (المصفوفي، الشبكي .. الخ) هنا يتوجه تسيير المورد البشري نحو نموذج الكفاءة متجاوزا بذلك منطق اليد المنفذة الذي كان سائدا في ظل الهيكل الآلي، لتأخذ بذلك دورا وبعدا استراتيجيا من خلال إدارتها للتغيير وإعطاء الأهمية القصوى للمورد البشري. (رقام، 2014، صفحة 89)

3.2.2. الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة السائدة في أي منظمة أحد أهم العوامل الداخلية المحددة لدور إدارة الموارد البشرية وبلوغ الهدف الذي أنشئت المنظمة لأجله، إذ يمكن تعريفها بأنها منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه مواردها البشرية والطرق التي يتم إنجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم، إذ تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية القيام بنشر وتعلم ثقافة المنظمة بين أفرادها وتدريبهم على كيفية الالتزام بها، وهذا ما يستلزم تحديد دورها في مراعاة أهداف هذه الثقافة أثناء عمليات الاستقطاب والاختيار، التوظيف والتكوين ... الخ. (الشرعة عطا الله و سنحى غالب، 2015، صفحة 71)

3. منهجية التحليل الهيكلي Matrice d'impact croisé multiplication appliqués à un classement (MICMAC)

هو منهج نظامي يأخذ طابع المصفوفات، يهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المشكلة للنظام وتلك التابعة لمخطه. فالغرض من هذا التحليل هو إبراز أهم المتغيرات المؤثرة و التابعة، ومن ثم المتغيرات الأساسية ذات الأثر في النظام المدروس. كما ينجز التحليل الهيكلي بالاعتماد على الفاعلين- الخبراء في الميدان المعني بالدراسة. (غوديه، دورانس، و الهمامي، 2011، صفحة 63)

وترى (Antipolis 1996) بأن التحليل الهيكلي يسعى لشرح هيكل العلاقات بين المتغيرات التي تعتبر مهمة لفهم تطور النظام، ويهدف للتعريف بالنظام والتقليل من عدد العوامل الأكثر أهمية و التي تميل لتبسيط النظام. (Antipolis, 1996, p. 53)

يتم التحليل الهيكلي عبر ثلاثة مراحل هي: (غوديه، دورانس، و الهمامي، 2011، الصفحات 64-65)

أ. إحصاء المتغيرات: يتم في هذه المرحلة إحصاء لمجمل المتغيرات المشكلة للنظام المدروس والتابعة لمخطه الداخلي والخارجي من خلال ورشات الاستشراف التي تعتمد على بحث جماعي عن عوامل التغير والجمود وتنتج هذه المرحلة بضبط قائمة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالنظام المدروس.

مع إعطاء بطاقة تعريف مفصلة عن كل متغير تضم تعريفا دقيقا له، وترسم تطورات الماضي وتوضيح صلته بالمتغيرات الأخرى ثم رصد توجهاته أو انقطاعاته المستقبلية.

ب. تعريف العلاقات بين المتغيرات: لا وجود لمتغير، ضمن النظرة النظامية إلا من خلال علاقته بالمتغيرات الأخرى. ولهذا يعمل التحليل الهيكلي على رصد هذه العلاقات بين المتغيرات باستعمال مصفوفة ثنائية المدخل تدعى "مصفوفة التحليل الهيكلي". ويستحسن ملء هذه المصفوفة من قبل الأشخاص الذين شاركوا من قبل في إحصاء المتغيرات وتعريفها.

ت. تحديد المتغيرات المفتاحية: تتمثل هذه المرحلة في تحديد المتغيرات الأساسية في النظام وترتيبها ترتيبا مباشرا ثم غير مباشر من خلال مصفوفة التأثير المتبادل المضاعف المطبقة على ترتيب ما بواسطة برنامج ميكماك.

ما يميز هذا المنهج هو تسهيله لهيكلة التفكير الجماعي عن طريق تقليص ميول التفكير الجماعي الذي يصعب تفاديه، كما أنه طويل يحتاج الكثير من الوقت.

4. الدراسة الميدانية:

قمنا بإجراء مقابلات أولية مع مجموعة من الفاعلين- الخبراء من ممارسين وأكاديميين متخصصين في مجال إدارة الموارد

البشرية لتحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية ثم مقابلات ثانية لإعداد مصفوفة علاقات التأثير بين المتغيرات

المكونة لنظام تطور وظيفة الموارد البشرية ليطم معالجتها ببرنامج الميكماك بهدف :

- فهم نظام تطور وظيفة الموارد البشرية من خلال تحديد أنواع المتغيرات المكونة له

- تحديد المتغيرات الأساسية و الأكثر تأثيرا في النظام

- تحديد المتغيرات المحتملة و المؤثرة مستقبلا على نظام تطور وظيفة الموارد البشرية

حيث تم إجراء هاته المقابلات مع عدة فاعلين ومن مختلف القطاعات كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) : فاعلي وظيفة الموارد البشرية في الجزائر

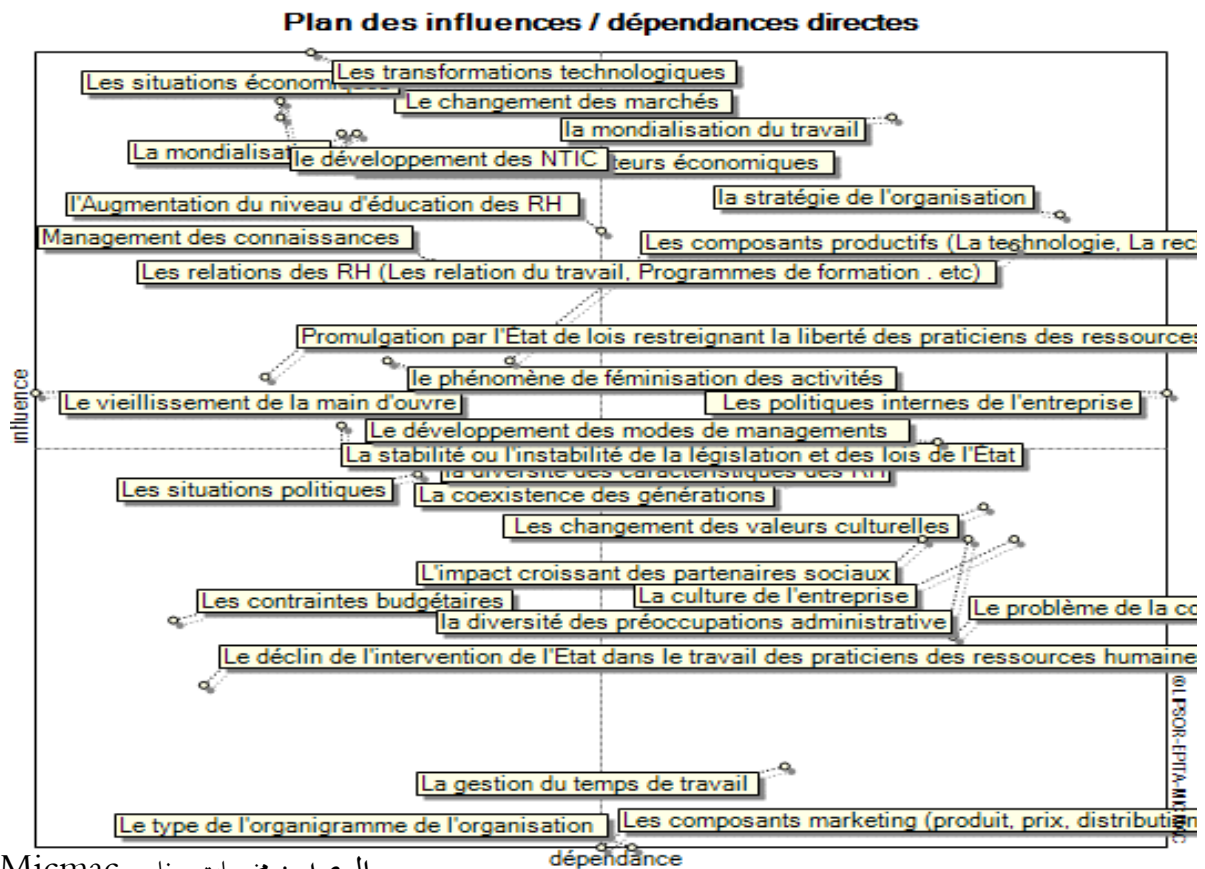
الفاعلين	القطاع	عدد المقابلات
الخبراء الأكاديميين (أساتذة جامعيين)	مختلف جامعات الجزائر	05
مديري و مسؤولي الموارد البشرية	المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري (المتوسطة)	17

	والكبيرة، الخاصة والعمومية)	
49	مختلف الإدارات العمومية الجزائرية على مستوى ولاية معسكر (قطاع التعليم، الصحة، التعليم العالي والبحث العلمي، المالية، الداخلية والجماعات المحلية)	مديري ومسؤولي الموارد البشرية، تقنيون ساميون في إدارة الموارد البشرية، إدارات في وظيفة الموارد البشرية كمسؤولي التكوين... الخ، أعوان إداريين ومساعدين في مصالح الموارد البشرية.
71	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث

1.4. أنواع المتغيرات المكونة للنظام و تفسيرها:

الشكل رقم (02): مخطط التأثير والتبعية



المصدر: مخرجات برنامج Micmac

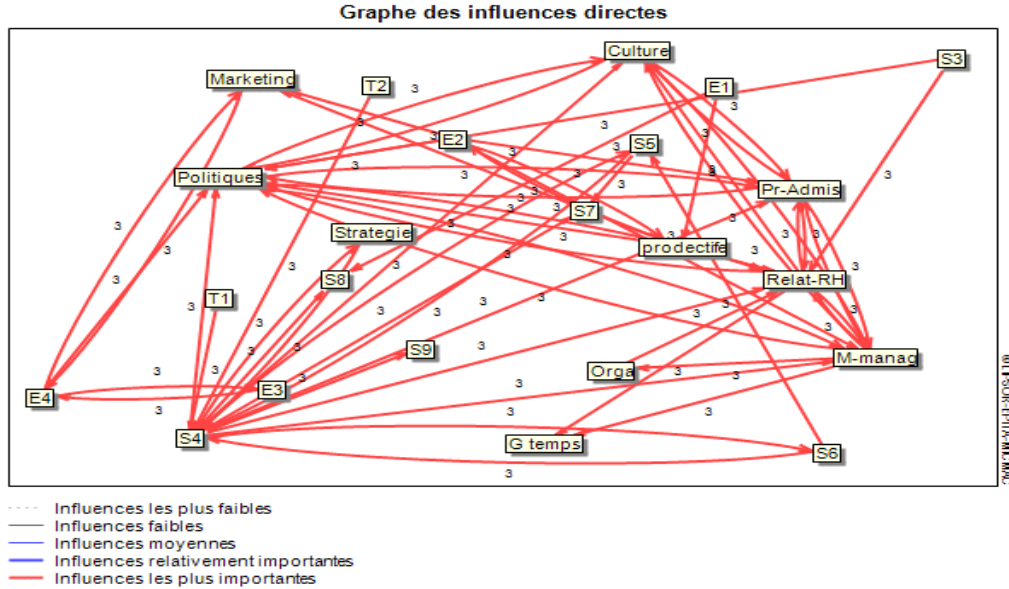
هناك خمس أنواع من المتغيرات يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (02) فيما يلي:

متغيرات المدخل (المنطقة شمال / غرب): هي متغيرات مفسرة للنظام لأنها كثيرة التأثير قليلة التأثير، تتحكم في ديناميكية النظام فمن خلال المخطط أدناه يتضح أن مجمل العوامل الأكثر تأثيراً على تطور وظيفة الموارد البشرية بالجزائر هي عوامل اقتصادية وتكنولوجية تتمثل في:

- العولمة، التغير في القطاعات الاقتصادية والتغير في الأسواق
- الأوضاع الاقتصادية
- التحولات التكنولوجية (رقمنة أنشطة وظيفة الموارد البشرية) وتطور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

- إدارة المعرفة وزيادة المستوى التعليمي للموارد البشرية
 - علاقات الموارد البشرية (علاقات العمل، برامج التدريب... الخ)
 - متغيرات الربط أو التناوب (المنطقة شمال/ شرق): هي متغيرات كبيرة التأثير و التأثير، غير مستقرة بطبيعتها. كل تغير تجاهها يكون له انعكاسات على بقية المتغيرات كما يعود عليها هي الأخرى بالتأثير مما يغير بعمق ديناميكية النظام المدروس. حيث يتضح من الرسم البياني أن استراتيجية المنظمة، عولمة العمل (هجرة أو اغتراب العاملين)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير... الخ) هي العوامل التي تعمل دور الربط بتأثيرها وتأثيرها في نظام تور وظيفة الموارد البشرية.
 - متغيرات النتائج (جنوب/ شرق): هي متغيرات قليلة التأثير كثيرة التأثير، نفسر تطورها من خلال تأثير متغيرات المدخل ومتغيرات الربط عليها، فالعوامل الأقل تأثيرا في تطور وظيفة الموارد البشرية هي:
 - مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة
 - اختلاف الاهتمامات الإدارية
 - الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة
 - التأثير المتزايد للشركاء الاجتماعيين (تزايد عضوية النقابات العمالية)
 - تغير القيم الثقافية
 - المتغيرات المستبعدة (المنطقة جنوب/ غرب): هي متغيرات قليلة التأثير و التأثير وبالتالي تؤثر قليلا على النظام المدروس، إما لكونها جامدة وتغير بوتيرة ثقيلة أو لأنها على علاقة ضعيفة بالنظام المدروس وتتطور بشكل شبه مستقل عنه لهذا يمكن استبعادها من التحليل وأبرز العوامل القليلة التأثير على تطور وظيفة الموارد البشرية والتي يمكن استبعادها من النظام هي:
 - تراجع تدخل الدولة في عمل ممارسي وظيفة الموارد البشرية
 - القيود المالية
 - متغيرات الكوكبة أو المقدمة: (المتغيرات القريبة من خطي العرض والطول والتي تقع في الوسط)
 - هي متغيرات غير مميزة لا في جانب التأثير ولا التأثير ولا يمكن معرفة دورها في النظام. إذ لا يمكننا الخروج بخلاصة حول دور معظم العوامل السياسية والقانونية وبعض من العوامل الاجتماعية وأخرى داخلية في نظام تطور وظيفة الموارد البشرية:
 - الأوضاع السياسية (الاستقرار والوعي السياسي)
 - سن الدولة لقوانين تقييد حرية ممارسي وظيفة الموارد البشرية
 - استقرار أو عدم استقرار تشريعات وقوانين الدولة
 - نوع الهيكل التنظيمي، وإدارة وقت العمل
 - المكونات التسويقية (المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع)
 - تطور الأنماط الإدارية، وشيخوخة اليد العاملة
 - ظاهرة تأنيث الأنشطة (غزو النساء للعمل)
- 2.4. العوامل الأساسية أو المفتاحية في نظام تطور وظيفة الموارد البشرية :

الشكل رقم (03): مخطط التأثير المباشر



المصدر: مخرجات برنامج Micmac

يتضح من خلال الشكل رقم (03) أنه من بين العوامل الاقتصادية الأكثر تأثيراً على تطور وظيفة الموارد البشرية العولمة، التغير في القطاعات الاقتصادية، التغير في الأسواق والأوضاع الاقتصادية وذلك باعتبار أن المنظمات تعيش في اقتصاد مفتوح يتسم بسرعة التغير، حيث أصبح ينظر إلى الموارد البشرية في الألفية الثالثة كـرأس مال متحرك، إضافة إلى أننا نشهد اليوم تراجع الاهتمام بالقطاعين الزراعي والصناعي اللذان ميزا الحقبة الماضية ليحل محلها قطاع الخدمات Sector Tertiaire الذي تميز بتوسعه وانتشاره الكبير ما أدى ذلك إلى تطور البعد البشري فيه أكثر فأكثر، كما ترتبط الأوضاع الاقتصادية بسياسات الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً ذلك أنه في فترة نمو سوق العمل يقوم مدير الموارد البشرية باستخدام أدوات اتصال مختلفة لاستقطاب العاملين وفي حالة مواجهة صعوبات اقتصادية يضطر إلى عمليات التسريح والاستغناء عن الفائض من العمالة، ومن بين العوامل الاجتماعية- الثقافية الأكثر تأثيراً نجد:

- تنوع وتباين تركيبة الموارد البشرية
- ظاهرة تأنيث الأنشطة (غزو النساء للعمل)
- زيادة المستوى التعليمي للموارد البشرية
- مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة
- تغير القيم الثقافية
- التأثير المتزايد للشركاء الاجتماعيين (تزايد عضوية النقابات العمالية)

فالتحولات الجذرية التي عصفت بتركيبة اليد العاملة في مختلف الدول كان لها الأثر الكبير على فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح المورد البشري ذا طبيعة مختلفة عما كان عليه في السابق من حيث المستوى العلمي، القيم المؤثرة، الاهتمامات والدوافع، حيث تمثلت هذه التغيرات في التطورات الديمغرافية، زيادة المستوى العلمي، اقتحام المرأة لميدان العمل بشكل مكثف،

هجرة اليد العاملة، تغير العقلية والقيم الثقافية، الاهتمام بتحسين ظروف العمل ... الخ، كما كان للشركاء الاجتماعيين نصيب في التأثير على هذه الوظيفة من خلال مختلف عمليات التفاوض الذي أضحي عنصرا أساسيا في تحديد وتفعيل سياسات الموارد البشرية.

ونلاحظ أن هناك عاملين في الجانب التكنولوجي يؤثران كثيرا على تطور وظيفة الموارد البشرية هما:

- التحولات التكنولوجية (رقمنة أنشطة وظيفة الموارد البشرية)
- تطور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

حيث ساعدت هذه التكنولوجيات الجديدة على تسهيل عمل شاغلي هذه الوظيفة عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات كبرامج تسيير المترشحين مثل People-soft ونظم معلومات الموارد البشرية SIRH... الخ، إضافة إلى تسهيل وتفعيل الاتصال الداخلي بين مختلف الفاعلين عن طريق إنشاء الأنترنت داخل المنظمات وتبادل الملفات والرسائل الالكترونية... الخ كما يتضح أن للعوامل الداخلية في المنظمة لها تأثيرا كبيرا جدا على تطور الوظيفة أيضا و من بينها:

- استراتيجية المنظمة
- نوع الهيكل التنظيمي
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة
- إدارة وقت العمل
- تطور الأنماط الإدارية
- السياسات الداخلية للمنظمة
- المكونات التسويقية (المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع)
- المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير... الخ)
- علاقات الموارد البشرية (علاقات العمل، برامج التدريب... الخ)

إذ أن العوامل الداخلية المساعدة على تطور إدارة الموارد البشرية هي متعلقة بالأفراد بالدرجة الأولى كتنظيم وقت العمل، تطور الإدارة إذ أن سرعة التغيرات وشدة المنافسة ومختلف التحولات والتطورات التي واکبت المنظمة أدى بهذه الأخيرة إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وهيكلتها وتجاوز المثالية والتنظيم المعياري الى نظم وأنماط إدارية حديثة تتوجه نحو المرونة، ما أدى ذلك إلى تغييرات هامة في إدارة الموارد البشرية لتصبح هذه الوظيفة في قلب المنظمة.

في حين لا تؤثر العوامل السياسية والقانونية بشكل كبير إذ لا وجود لأي عامل منها في مخطط التأثير المباشر.

3.4. المتغيرات المهمة والخفية في نظام تطور وظيفة الموارد البشرية:

الشكل رقم (04) : ترتيب العوامل الأساسية المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية

Classements des variables selon leurs infl

Rang	Variable	Variable
1	15 - T1	15 - T1
2	3 - E3	1 - E1
3	16 - T2	16 - T2
4	4 - E4	3 - E3
5	8 - S3	4 - E4
6	1 - E1	8 - S3
7	2 - E2	2 - E2
8	22 - Strategie	11 - S6
9	11 - S6	17 - T3
10	31 - Relat-RH	22 - Strategie
11	17 - T3	30 - productife
12	10 - S5	31 - Relat-RH
13	30 - productife	10 - S5
14	19 - P2	6 - S1
15	6 - S1	9 - S4
16	28 - Politiques	28 - Politiques
17	20 - P3	20 - P3
18	9 - S4	19 - P2
19	26 - M-manag	13 - S8
20	7 - S2	26 - M-manag
21	18 - P1	18 - P1
22	13 - S8	7 - S2
23	14 - S9	24 - Culture
24	24 - Culture	14 - S9
25	27 - Pr-Admis	27 - Pr-Admis
26	5 - E5	5 - E5
27	12 - S7	12 - S7
28	21 - P4	21 - P4
29	25 - G temps	25 - G temps
30	23 - Orga	29 - Marketing
31	29 - Marketing	23 - Orga

المصدر: مخرجات برنامج Micmac

ليس هناك اختلاف كبير بين الترتيب المباشر وغير المباشر للعوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية، إذ يتضح في الشكل رقم (04) أن عامل العولة (E1)، زيادة المستوى التعليمي للموارد البشرية (S6)، إدارة المعرفة (T3)، تغير القيم الثقافية (S8)، تنوع وتباين تركيبة الموارد البشرية (S4) هي عوامل خفية أساسية تؤثر على تطور وظيفة الموارد البشرية، كما أن ترتيبها في التأثير لا يختلف عن الترتيب المباشر.

أما فيما يخص العوامل الظاهرة الأساسية تتمثل في : التغير في الأسواق (E3)، الأوضاع الاقتصادية (E4)، عولة العمل (S3) لها تأثير كبير على تطور إدارة الموارد البشرية، كما أن ترتيب تأثيرها المباشر لا يختلف كثيرا على الترتيب غير المباشر. تشير نتائج الدراسة أيضا إلى أن عامل استراتيجية المؤسسة، وعامل علاقات الموارد البشرية وعامل تطور الأنماط الإدارية ليس لها تأثير كبير على تطور وظيفة الموارد البشرية نظرا لتراجع ترتيب تأثيرها غير المباشر، كما أن عامل تعايش الأجيال له تأثير كبير على تطور إدارة الموارد البشرية، حيث تقدم في ترتيبه غير المباشر من الرتبة 20 إلى الرتبة 07، وأيضا عامل التأثير المتزايد للشركاء الاجتماعيين (S9) له تأثير كبير لتقدمه في الترتيب غير المباشر من الرتبة 23 إلى الرتبة 14.

خاتمة:

حاولت الدراسة تسليط الضوء على أسلوب التحليل الهيكلي لإبراز أهميته في التحليل الاستراتيجي الاستشرافي لمخطط المؤسسات التي تتخبط في موجة من التحولات المتسارعة، إذ يعتبر أداة بسيطة تعمل على تحليل نظام معين بناء على تحليل العلاقة

بين المتغيرات المكونة له. حيث استخدمنا منهجية التحليل الهيكلي لتحليل نظام تطور وظيفة الموارد البشرية وفقا للعوامل المؤثرة عليها والتي تختلف في تأثيرها من ضعيف إلى كبير جدا مثل العوامل التكنولوجية والاجتماعية والعوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة. وفي الأخير نوصي بإحداث التغيير في العوامل التكنولوجية والداخلية إذا ما أرادت المؤسسات تطوير ممارسات وظيفة الموارد البشرية

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- الحبيب ثابتي، و الجيلالي بن عبو . (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة. الاسكندرية، مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية .
- الحبيب ثابتي، و عبد السلام بندي عبد الله. (2012). تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف. وهران، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- رامز الطنبور. (2012). استراتيجية الموارد البشرية وتكاملها مع استراتيجية المؤسسة. الملتقى الدولي : تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية 14 و 15 ماي (الصفحات 01-15). معسكر، الجزائر: جامعة معسكر.
- علي لطفي، محمد عبد الفتاح العشماوي، حسين مصطفى هلال، إيمان صالح حسن عبد الفتاح ، صابر حسن الغنام ، محمود أحمد الحسيني، . . . محمد الألفي. (2009). تكنولوجيا الموارد البشرية - إدارة وتنمية، تخطيط وتطوير (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: السحاب للنشر والتوزيع.
- ليندة رقام. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). سطيف، جامعة سطيف 1، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- محمد تيسير الشرعة عطا الله، و محمود سنجق غالب. (2015). إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. عمان، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- ميشال غوديه، فيليب دورانس، و قيس الهمامي. (2011). الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم (تعريب : محمد سليم قلاله، قيس الهمامي) . باريس، فرنسا: دينود للنشر.

المراجع باللغات الأجنبية :

- Antipolis, S. (1996). Méthodes et outils pour les études systémiques et prospectives en méditerranée. France: Centre d'activités régionales du plan bleu
- Bakadir, B., & Cherkaoui, W. (2016). Evolution et positionnement de la fonction ressources humaines au sein des moyennes entreprises familiales marocaines. Revue Algerienne des ressources humaines, 01(01), 124-145
- Benchmam, F., & Galindo, g. (2013). Gestions des ressources humaines (éd. 4 ème édition). Paris, France: Gualino éditeur, Lexctenso éditions
- Dolan, s., Saba, T., Jackson, S., & Shuler, R. (2002). La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles. Paris, France: Pearson éducation
- Khiat, A. (2012). Grh, les défis RH en Algérie. Oran, Algérie: Dar El Adib
- Lethielleux, L. (2017). L'essentiel de la gestion des ressources humaines (éd. 10 ème édition). Paris, France: Gualino-Lextenso éditions
- Mecherour, M., Hacini, I., & Semmache, A. (2018). La Fonction Ressources Humaines dans l'administration publique algérienne : état des lieux et essai de prospective. Al Bashaer .economic Journal, 4(1), 369-385
- Montupil, F. (2004). Évolution des pratiques de GRH, des rôles des DRH, et des modèles de management dans des entreprises de télécommunications belges et chiliennes dans un .contexte de changement (Thèse de doctorat). Université libre de bruxelles, Belgique

- Moulte , P., & Roques, O. (2014). Gestions des ressources humaines (éd. 2 ème édition). Paris, France: Dunod
- OIT. (2014). Organisation internationale du travail. Récupéré sur https://jobs.ilo.org/?locale=fr_FR
- Peretti, J.-m. (2016). Gestion des ressources humaines (éd. 21 ème édition). Paris, France: Vuibert
- Sanséau , P.-y., Matmati, M., & Ludivine , C. (2013). le DRH au coeur de la crise économique : Role revendiqué et attentes pour demain. Management & Avenir(61), 90-108
- Soulez-chloé, G. (2017). La Gestion des ressources humaines (éd. 10 ème édition). Paris, France: Gualino éditeur, Lexctenso éditions

ترميز العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية:

الترميز	العامل
E1	La mondialisation العولمة
E2	Le changement des secteurs économiquesالتغير في القطاعات الاقتصادية
E3	Le changement des marchésالتغير في الأسواق
E4	Les situations économiquesالأوضاع الاقتصادية
E5	Les contraintes budgétairesالقيود المالية
S1	Le vieillissement de la main d'œuvreشيخوخة اليد العاملة
S2	La coexistence des générationsتعايش الأجيال
S3	la mondialisation du travailعولمة العمل (هجرة أو اغتراب العاملين)
S4	la diversité des caractéristiques des RHتنوع وتباين تركيبة الموارد البشرية
S5	le phénomène de féminisation des activitésظاهرة تأنيث الأنشطة (غزو النساء للعمل)
S6	l'Augmentation du niveau d'éducation des RHزيادة المستوى التعليمي للموارد البشرية
S7	مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة Le problème de la conciliation entre les besoins de l'être humain et les besoins de l'organisation
S8	Les changement des valeurs culturellesتغير القيم الثقافية
S9	L'impact croissant des partenaires sociauxالتأثير المتزايد للشركاء الاجتماعيين (تزايد عضوية النقابات العمالية)
T1	Les transformations technologiquesالتحولات التكنولوجية (رقمنة أنشطة وظيفة الموارد البشرية)
T2	le développement des NTICتطور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
T3	Management des connaissancesإدارة المعارف
P1	Les situations politiquesالأوضاع السياسية (الاستقرار والوعي السياسي)
P2	سن الدولة لقوانين تقيد حرية ممارسة وظيفة الموارد البشرية Promulgation par l'État de lois restreignant la liberté des praticiens des RH
P3	استقرار أو عدم استقرار تشريعات وقوانين الدولة La stabilité ou l'instabilité de la législation et des lois de l'État
P4	تراجع تدخل الدولة في عمل ممارسي وظيفة الموارد البشرية Le déclin de l'intervention de l'Etat dans le travail des praticiens des RH
Strategie	la stratégie de l'organisationاستراتيجية المنظمة
Orga	Le type de l'organigramme de l'organisationنوع الهيكل التنظيمي
Culture	La culture de l'entrepriseالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة
G temps	La gestion du temps de travailإدارة وقت العمل
M-manag	Le développement des modes de managementsتطور الأنماط الإدارية

Pr- Admis	la diversité des préoccupations administratives اختلاف الاهتمامات الإدارية
Politiques	Les politiques internes de l'entreprise السياسات الداخلية للمنظمة
Marketing	المكونات التسويقية (المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع) Les composants marketing (produit, prix, distribution ... etc)
productif	المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير... الخ) Les composants productifs (La technologie, La recherche et développement...)
Relat-RH	علاقات الموارد البشرية (علاقات العمل، برامج التدريب... الخ) Les relations des RH (Les relation du travail, Programmes de formation ... etc)