

الفصل التاسع

التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

مقدمة:

إن التطورات التي حدثت في الثمانينيات، والتي انعكست آثارها على إدارة الموارد البشرية - قد تعددت وتنوعت، ومنها:

- تزايد البطالة، وتدهور بعض الصناعات وازدهار البعض الآخر.
 - الاتجاه إلى الصناعات الخدمية (الخدمات).
 - ضرورة زيادة الإنتاجية.
 - النمو المتزايد للشركات والمؤسسات المتقدمة تكنولوجياً.
 - تزايد المنازعات القانونية من جانب العاملين خاصة؛ للحصول على فرص أكثر للعمل.
 - المطالبة بمزيد من فرص الترقى والوظائف المميزة.
 - تزايد الاهتمام بتوفير الأمان والرعاية الصحية للعاملين.
 - ضرورة توافر عمالة ذات مهارات فنية عالية؛ نظرًا لتعدد العمليات الإنتاجية.
 - النظام العالمي الجديد والتكتلات الإقليمية والدولية.
- وفي هذه الوحدة سوف نناقش أهم التحديات التي تواجه الإدارة في المشروعات الحديثة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وهي:
- مشكلة البطالة.
 - مشكلة تحسين الإنتاجية.

أولاً: مشكلة البطالة:

إن جوهر مشكلة البطالة في الدول النامية - بصفة عامة - يتمثل في أن أسواق العمل في هذه الدول تتعرض لزيادة مستمرة لا يقابلها تزايد مماثل في الطلب عليها، ومن ثم فإن

البطالة بصورها المختلفة تنشأ من وجود قوى ضخ كبيرة ومستمرة في أسواق العمل لا يقابلها قوة امتصاص وتوظيف موازية لها.

هناك جانبان رئيسيان لمشكلة البطالة:

الأول: الجانب الكمي.

الثاني: الجانب الكيفي أو النوعي.

ويقصد بالجانب الأول: زيادة العرض من الأفراد الباحثين عن العمل، بالمقارنة بفرص العمل المتاحة في الاقتصاد القومي، أما الجانب الثاني فيقصد به: عدم توافق خصائص ومهارات المعروض من العمالة مع فرص العمل المتاحة.

السمات الرئيسية للبطالة:

- تتصف البطالة بالارتفاع المستمر في الدول النامية، وخاصة خلال عقد الثمانينيات من هذا القرن، ويرتبط ذلك بتدنٍ واضح في إنتاجية العنصر البشري.
- يعكس هذا الارتفاع في معدلات البطالة اتجاهًا تصاعديًا تتزايد باستمرار إذا ما استمرت مسيبتها بلا علاج.
- يرتبط التزايد في معدلات البطالة بالظروف العاملة المحيطة بالنشاط الإنتاجي، وما تتميز به من تضخم نقدي يؤثر تأثيرًا سلبيًا على المدخرات والاستثمارات، ومن ثم على الإنتاج وفرص التشغيل.
- يرتبط التزايد في معدلات البطالة باختلال في التوزيع الجغرافي لاستثمارات البنية الأساسية والمرافق والخدمات العامة، والذي يترتب عليه ظروف طارئة للعمل من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية والمدن الرئيسية.

أسباب مشكلة البطالة:

ترجع أسباب مشكلة البطالة إلى وجود خلل في عدة محاور، منها:

سياسات التطوير، وخلل في سياسات استخدام القوى البشرية، وخلل في التكنولوجيا والإنتاج ... وهذه الأسباب يمكن تقسيمها إلى أسباب وعوامل داخلية وأسباب وعوامل خارجية.

الأسباب والعوامل الداخلية للبطالة:

- ارتفاع معدل النمو السكاني، وما يسببه من إضافات متزايدة في طالبي فرص العمل سنة بعد أخرى.
- عدم توافر طرق الإنتاج كثيفة الاستخدام للعمل في معظم القطاعات، والاتجاه المتزايد نحو استخدام الآلية المتقدمة محل العنصر البشري.
- عدم مواكبة نظام التعليم لنمط الطلب على العمالة.

الأسباب والعوامل الخارجية للبطالة:

- انخفاض معدلات الطلب الخارجي على الأيدي العاملة.
- الاعتماد على الفنون الإنتاجية كثيفة رأس المال، وإحلال الآلة محل العنصر البشري في كثير من الصناعات.

دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة مشكلة البطالة:

إن المواجهة الحقيقية لمشكلة البطالة تتمثل في المعالجة الحيوية بكل من قضايا الإنتاج والاستثمار والادخار وتوزيع الاستثمارات والتعليم والتدريس ونوع الفن الإنتاجي المستخدم؛ وذلك لأن التوظيف يرتبط بكل من:

- (1) معدلات الاستثمار ونمو الطاقات الإنتاجية.
 - (2) هيكل الاستثمارات ونمط توزيعها على القطاعات.
 - (3) سياسات الدولة تجاه قضية التوظيف، وما يتعلق بذلك من نمط توزيع الدخل.
 - (4) فتح مجالات عمل جديدة تعتمد على الفنون كثيفة العمالة.
- كما يجب على إدارة الموارد البشرية توفير قاعدة بيانات أساسية متكاملة تراعي التعريفات والإصلاحات والقياسات والمعايير الدولية المتعارف عليها، بما يمكن من اتخاذ إجراءات عملية واقعية غير متضاربة.

ثانيًا : ضرورة تحسين الإنتاجية :

تعتمد زيادة الإنتاجية على مدى الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، ويساهم كل من العنصر البشري والعنصر المادي في إنتاجية المجتمع ككل، وإنتاج السلع وتقديم الخدمات اللازمة له، فإذا تم التكامل الفعال بين العنصرين معًا (المادي والبشري) - فإن الإنتاجية سوف تكون مرتفعة في المشروع. وتواجه الشركات والهيئات بالتحدي الخاص بكيفية تحسين نوعية حياة المجتمع (رفع مستوى المعيشة) عن طريق زيادة الإنتاجية، والتي تتحقق بدورها بحسن استغلال الموارد المتاحة، والتي تتمتع بندرة نسبية خاصة في الدول النامية، ويمكن توضيح عناصر خطة تحسين الإنتاجية فيما يلي:

عناصر خطة تحسين الإنتاجية :

1- تحديد الأهداف:

لابد من تحديد الأهداف ووضعها في صورة مجالات محددة، المطلوب تحسين الإنتاجية فيها.

2- تصميم برنامج تحسين الإنتاجية: وذلك من خلال:

- تعيين المسئول عن تنفيذ البرنامج وأعضاء الفريق الذين يتولون إجراءات تحسين الإنتاجية.

- تدريب المشرفين والمديرين والمختصين، وتوضيح أبعاد برنامج تحسين الإنتاجية لهم، وكسب ثقتهم وتعاونهم.

- نشر معلومات لكل العاملين، تشرح لهم أهداف البرنامج ومسئولياتهم في تنفيذه.

- اختيار وسائل وأدوات قياس العوامل المختلفة المؤثرة في الإنتاجية.

- تحديد توقيت وطريقة تقييم نتائج البرنامج.

3- تصميم وتنفيذ نظام قياس الإنتاجية:

إن وضع وتصميم البرنامج يتوقف على العوامل المؤثرة في الإنتاجية، والتي نعرضها فيما يلي:

العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية، وخصائص كل منها:

العوامل المؤثرة على الإنتاجية	أهم الخصائص المؤثرة على الإنتاجية
1- الأفراد	العدد- مستويات المهارة- المستوى العلمي والثقافي- المهارات والقدرات- الاهتمامات والدوافع- التركيب المهني والعمرى والاجتماعي لقوة العمل.
2- رأس المال	رأس المال الثابت (آلات ومبان ومعدات).
3- التنظيم الداخلي	هيكل التنظيم- علاقات السلطة والمسئولية- هيكل وأساليب التخطيط- طرق ونظم الإدارة- ظروف العمل المادية- المناخ الاجتماعي للعمل- أهداف المنظمة ونظم الحوافز- سياسات الأفراد- أنماط القيادة والإشراف- حجم المشروع.
4- المناخ العام السائد في المجتمع	الظروف الاقتصادية- الظروف الاجتماعية- الظروف السياسية- التشريعات- سياسة البحث العلمي- سياسات الطاقة.
5- المناخ الدولي أو العالمي	الظروف الاقتصادية العالمية- التجارة الدولية- نقل التكنولوجيا- العلاقات السياسية الدولية- هجرة العمالة- التدريب.
6- المعلومات المرتدة	وهي المعلومات التي تصف العلاقات التبادلية بين المدخلات والمخرجات في المنظمة، وبالتالي فهي تعتبر مقياساً

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية:

إن تحسين الإنتاجية يتحقق من خلال رفع كفاءة العاملين، وزيادة قدرتهم على الأداء، وهذا يأتي من خلال:

- 1- العمل على تخفيض تكلفة العمالة من خلال التدريب الجيد للأفراد.
- 2- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 3- تحسين بيئة العمل المادية المحيطة بهم.
- 4- تحسين أسلوب الاتصالات والقيادة والإشراف.
- 5- حسن اختيار العاملين، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته.

وكل هذا يقع في صميم إدارة الموارد البشرية؛ باعتبارها الجهاز المسئول والمشرف على الموارد البشرية في المنظمة، وباعتبار أن بها من الخبراء المتخصصين والقادرين على حل مشكلات العاملين، وتلقي شكاواهم والبث فيها، ورعايتهم صحياً واجتماعياً وثقافياً، بما يضمن استقرارهم في العمل، وتقليل معدلات الغياب، ومن ثم زيادة الإنتاجية.
