

الخاتمة

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها؛ فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات؛ لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها؛ حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة.

كما تنال إدارة الموارد البشرية اهتماماً متعاضداً في جميع منظمات الأعمال المتقدمة، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من أهمية وتأثير الموارد البشرية في الأداء الكلي للمنظمة، فمن خلال ترشيد وتعظيم استخدام الطاقات البشرية المتاحة لدى المنظمة - يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بمزيد من الكفاءة والفاعلية.

تعريف الإدارة؛

تعرف الإدارة عموماً بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن.

تعريف إدارة الموارد البشرية؛

هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على:

- 1- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف).
- 2- تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات.
- 3- اختيار وتعيين الكفاءات.
- 4- أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
- 5- إدارة الأجور والمرتبات.
- 6- أنشطة تقييم الأداء.

7- أنشطة التدريب والتنمية.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية، ويساعد ممارسة المديرين لهذه الأنشطة على:

1/ فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء،

ومنها:

أ) تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.

ب) عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.

ج) النقص في المهارات؛ نتيجة عدم كفاءة التدريب.

2/ ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين

وتحفيزهم.

3/ تحقيق الأهداف المطلوبة، خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحددة، وهذا من خلال

تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى؛ وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة. ومهما يكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، وذلك سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم أو الكبيرة، وتتمثل هذه الوظائف في التالي:

1- ضمان إيفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الجهات العليا.

2- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد اللازمين.

3- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.

4- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة بالمؤسسة.

5- وضع مقاييس لتقييم أداء الأفراد.

- 6- تصميم البرامج الإدارية ومتابعة تنفيذها.
 - 7- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
 - 8- وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات.
 - 9- توفير برامج لضمان الصحة والأمن والمساعدة على حل مشكلات الأفراد.
- وعموماً يتحدد مجال إدارة الموارد البشرية في المهام التالية:
- 1- تطوير المؤسسة، من حيث ضمان العلاقات داخل وبين مختلف الوحدات.
 - 2- تخطيط الموارد البشرية، وذلك بتحديد الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من الموارد البشرية والإستراتيجيات.
 - 3- أبحاث الأفراد وأنظمة المعلومات، وذلك بضمان قاعدة للمعلومات عن الأفراد.
 - 4- مساعدة الأفراد، وذلك بالمساهمة في حل المشكلات الشخصية للعاملين وفقاً لآليات مضبوطة.
 - 5- التنمية والتدريب، وذلك بتحديد وتقييم البرامج والسياسات من التعليم المخطط؛ للمساهمة في تنمية الكفاءات بالمؤسسة.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة.

ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات، هي: التحديات البيئية والتحديات التنظيمية والتحديات الفردية.

1/ التحديات البيئية:

تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها. وإذا كان من الصعب السيطرة مباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة - فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات، ومحاولة تقليل هذه التهديدات، واغتنام الفرص.

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية، والتنوع في قوة العمل والمهارات. ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة؛ بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة في تكلفة الموارد البشرية، وعدم فاعلية سياسات استثمارها.

2/ التحديات التنظيمية:

تتمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمنظمة، والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها؛ إذ إنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة. ومن أهم التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي، ومشكلات تخفيض القوى العاملة في المنظمة، واستخدام فروع الإدارة الذاتية، والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

3/ التحديات الفردية:

وتتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة، والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض العمل. من كل ما سبق من تحديات، نلاحظ أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ، وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها. وساهمت هذه التحديات وتساهم في سعي الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية، وكذلك مع إستراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي.

إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث:

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ومن أهمها:

- 1/ لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة، والقوى البشرية عالية التأهيل، والمهارة، والدافعية للعمل.
- 2/ المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة هو تأكيد وجودها وصحتها في أسواق مختارة بعناية.

- 3/ توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.

4/ تستخدم كل الأساليب والمفاهيم والمبادئ التي تحقق المناخ المناسب وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.

5/ يجب العمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.

6/ تسهم الإدارة الحديثة في ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.

7/ تتبع الإدارة الحديثة أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام.

8/ تتصف الإدارة الحديثة بالشمولية والتكامل في توجهاتها واهتمامها في نظرتها للأمور والمشكلات.

9/ تؤمن الإدارة الحديثة بالتطور التكنولوجي.

10/ تولي الإدارة الحديثة اهتماماً كبيراً بعمليات التدريب والتعليم والتوجيه والإرشاد.

11/ يعتبر الفشل أو الخطأ في العمل في ظل الإدارة الحديثة أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه.

12/ تشجع الإدارة الحديثة العمل الجماعي وتكوين الفرق.

13/ تؤمن بأهمية المبادرة أو الانقضاض على الفرص.

14/ الإدارة الحديثة تعتبر التنظيم بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.

ومن كل ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية يتمثل مفهومها في:

1- التباين في التسميات (إدارة أفراد، إدارة قوى عاملة، إدارة علاقات عمل)، وكذلك التباين في التطور الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة، بدءاً من اعتبار العنصر البشري أحد عناصر العملية الإنتاجية.

2- التباين في الصلاحيات التي تمارسها هذه الإدارة، فمن صلاحيات استشارية، والتي ليس لها الحق في أية قرارات تتعلق بالموارد البشري في المنظمة، وإنما اقتراح برامج لإدارة الموارد البشرية. وقد ارتبط مصطلح إدارة الموارد البشرية بأدوار أكثر عمقاً

واتساعاً، وانتقلت صلاحيات تنفيذية لهذه الإدارة، فلم تعد تمارس من قبل متخصصين استشاريين فقط، وإنما امتدت إلى جميع الإداريين داخل المنظمة.

3- التباين في التسميات يعكس التباين في الأدوار، فمن الأمور التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية (الإستراتيجية).

أهم العوامل المؤدية إلى عوالة المؤسسات :

لم تعد المؤسسات الدولية محصورة فقط في المجالات الصناعية والبتروولية، بل أصبحت تشمل كل المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات صغيرة الحجم، ساعدتها في ذلك مجموعة من الأسباب لعل أهمها:

(1) زيادة ضغوط التكلفة:

نتيجة التكلفة العالية التي قد تكون عالية في البلد الأصلي، مما يضطر بعض الشركات إلى الاستثمار في أماكن ذات تكلفة منخفضة، بالإضافة إلى توفرها على سوق عمالة رخيصة، مثل توجه أمريكا في دول شرق آسيا.

(2) البحث عن أسواق جديدة:

فكلما استطاعت الشركة أن تصل إلى سوق خارجي، كلما اكتسبت قوة تنافسية إضافية، ومن ثم ربحية عالية.

(3) التنمية التكنولوجية:

إن الثورة التكنولوجية التي يعرفها العالم أغرت بعض الشركات للبحث عن أفضل التكنولوجيا الحديثة، لذلك تنتشر المؤسسات عبر مناطق مختلفة.

(4) الاعتماد المتبادل بين الدول:

إذ نجد الكثير من التكتلات الإقليمية، مما يساعد على الانتشار بين الدول.

(5) سرعة الاتصال ونقل المعلومات:

نتيجة الثورة الاتصالية والمعلوماتية أصبح من اليسير معرفة الطلب على أنواع السلع والخدمات على المستوى العالمي، وتقوم الشركة بإنشاء فروع لها؛ لتلبية الاحتياجات.

الموارد البشرية وتحديات العوالة :

لقد أصبحت العوالة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، ولا يكاد يخلو أي نقاش في مجالات المعرفة الإنسانية من استعمالات هذا المصطلح، سواء بالقبول أو بالرفض.

فالعولمة كالحداثة هي ظاهرة العصر وسمته، ولذلك فإن الوقوف في وجهها أو تجنبها أو العزلة عنها، إنما هو خروج عن العصر، وتحلف وراءه، وعلينا أن نسارع إلى دراسة عناصر هذه العولمة وفهم مكوناتها والتنبه لاتجاهاتها، بمعنى أن العولمة هي ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضارياً ومتجهة إلى مجتمعات نامية ومتخلفة، والتعامل معها بنجاح يتطلب بناء الذات والارتقاء بها؛ حتى يكون التعامل معها إيجابياً.

فالعولمة هي ظاهرة شاملة تأخذ الطابع العالمي، بالرغم مما لها وما عليها، وذلك على اعتبار أن كل مكوناتها لا تراعي الحدود الجغرافية القطرية، وشموليتها تصيب كل المجالات الحيوية للإنسان. لذلك وجب علينا أن نعرف على أهم أشكال إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، حيث اتخذت إدارة الموارد البشرية أشكالاً أو صوراً متعددة، لعل أهمها:

(1) عمليات متعلقة بالشركات الأصلية (الأم) خارج الحدود الإقليمية، وهذا النوع تجسده الشركات متعددة الجنسيات، حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم، ولكن تمارس نشاطاتها في دول أجنبية متعددة، وتتضمن مسئوليات إدارة الموارد البشرية - خاصة في نقل العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج - تنمية سياسات وممارسات العمليات الأجنبية بالخارج ... إلخ.

(2) وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح (خيرية)، مثلاً: هنالك أنماط عديدة من التنظيمات والمنظمات ذات الطابع الدولي، من ذلك مثلاً الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها، حيث تقوم هذه المنظمات بإرسال مبعوثيها أو مندوبيها إلى مناطق خارجية عبر مختلف أنحاء العالم، ولا تختلف الأنشطة الدولية للموارد البشرية لهذه الوكالات عن تلك المنوطة بالمؤسسات الاقتصادية، فنجدها مثلاً تهتم بمشكلات موظفيها، سواء ما تعلق منها بالرواتب أو التعويضات أو التأمينات، وما إلى ذلك. وفي ظل العولمة أصبحت المؤسسات أو الوكالات تمارس جانباً أو أكثر من جوانب الإدارة الدولية للموارد البشرية، كما أن نجاحها في مهامها مرهون بالكيفية التي تتناول بها تلك الأمور على المستوى العالمي.

obeikandi.com