

المبحث الثاني : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية المطلوب الأول: مشاكل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: ترتبط معظم المشاكل المتعلقة بالشركات المتعددة الجنسية أو العالمية بمسؤوليات قسم أو إدارة الموارد البشرية، فيتمثل تعلم كيفية إدارة القوى العاملة من دول متعددة تحديا كبيرا وأساسيا أمام هذه الشركات، وتنبثق معظم هذه التحديات من الاختلافات الكامنة في اختلاف الثقافات بين الدول، وتؤثر هذه الاختلافات الثقافية على الاختيار والتدريب وإدارة الموارد البشرية، 1- القيود الثقافية تمثل القدرة على التكيف مع القيود ذات الدلالة والنتيجة من الاختلافات الثقافية بين الدول، واحدة من أكبر التحديات التي تواجهها الإدارة الدولية للموارد البشرية، والتي يتوقف عليها نجاح الأعمال الدولية بصفة عامة، فالتعامل مع الاختلافات الثقافية يمدنا بمتغير هام يحدد لنا مدى نجاح أو فشل عملية الإدماج بين شركتين في دولتين مختلفتين. وهناك بعض الأمور المتعلقة بالجوانب التعليمية والاجتماعية تؤدي إلى اختلاف اهتمامات مديري الإدارة الدولية للموارد البشرية باختلاف الاتجاهات نحو العمل والإدارة والقيم المرتبطة بها، التقدم التعليمي والاتجاهات نحو التعليم، كل هذا يمكن أن يسهل أو يعرقل تحويل ونقل المنتجات والخدمات والممارسات المتعلقة بالأعمال خارج نطاق الدول المستثمر فيها، وكلما زادت الفجوة بين قيم الدولة الأم وقيم الدولة الأجنبية، كلما زادت صعوبة نقل المنتجات والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية. 2- العمليات الإدارية حيث تختلف الممارسات الإدارية باختلاف دول العالم، فالتأكيد هناك أن هناك أكثر من مجرد طريقة مثلى " والإدارة والمنظمات الناجحة تجعل من الضروري على المنظمات الدولية المتعددة الجنسية، أن تفهم الاختلافات الجوهرية والأنماط الإدارية التي تمارس في الدول المختلفة، وأن تجد طرق للتوفيق بين هذه الاختلافات في نفس الوقت الذي تتمسك فيه بالجوانب المتعلقة بالمهام التنظيمية والإدارية الضرورية للتنسيق على مستوى العالم، تظهر أهمية هذه المشكلة بوضوح عندما تواجه المنظمات الدولية الأم، عند اندماجها أو دخولها في استثمار مشترك أو شرائها لمنظمة أخرى، بالرفض والمقاومة من جانب الفروع الأجنبية عند محاولتها فرض أنماطها الإدارية أو الثقافية في هذه الفروع. وتتأثر العديد من الأنشطة الإدارية بالاختلافات في الممارسات والقيم الثقافية بين الدول، وكثير من هذه المشاكل تؤثر على تطوير وتنمية ممارسات الموارد البشرية في بيئة متعددة الجنسيات ومن بين هذه المشاكل وسائل ومعايير اختيار الأفراد - طبيعة المنافع والمزايا المقدمة للأفراد العاملين - طبيعة التعليم وإعداد الدولة المضيفة لأفرادها. 3- المشاكل التنظيمية تواجه المنظمات في مجال الأعمال الدولية خلال مرحلة نموها وتطورها العديد من المشاكل التنظيمية، من مجرد قيامها بأنشطة تصديرية إلى أن تصبح منظمة أو شركة عالمية، وتؤثر حجم الأنشطة الدولية وأيضاً طبيعة الصناعة التي تعمل بها الشركة على طبيعة هذه المشاكل التنظيمية التي تواجهها المنظمات الدولية متعددة الجنسية فهناك كثير من القضايا والمشاكل التي تظهر إما بسبب: اختلاف الجنسيات، أو اختلاف الأنظمة الاجتماعية والثقافية والتعليمية. وبالنسبة لوظائف إدارة الموارد البشرية، فإن تأثير الأنشطة الدولية سيختلف تبعاً لنفس الاعتبارات، ويتمثل الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المتعددة الجنسيات في تدعيم أنشطة المنظمة ( ووظيفة الموارد البشرية المحلية ) في كل سوق محلي ترتبط به الشركة الأم، ويعني هذا أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تميل إلى اللامركزية وبالرغم من اللامركزية التي تتمتع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية إلا أنه في حالة دخول المنظمة في صناعات عالمية، وتطبيقها لإستراتيجية العمل على المستوى العالمي فإن حاجتها للتنسيق والمركزية تزداد وتصبح مهمة لتحقيق الاتساق والتوافق في سياسات وممارسات الموارد البشرية، لهذا فدائماً ما نجد صراعاً وتوتراً ملحوظاً بين اللامركزية المحلية وبين اللامركزية والاتساق والتوافق وهذا الصراع يوجد في معظم التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة والخطط المساندة للإدارة الدولية للموارد البشرية للمنظمات متعددة الجنسيات. وحسب ريني سميث فإن العولمة هي مرحلة من مراحل نمو استراتيجيات المؤسسات وهياكلها وثقافتها، فالعولمة في رأيه هي تغير في السلوك والقوة، أي أنها عمل عقلي وتنفيذ فعلي؛ ولذلك فهي تتطلب طرقاً ونماذج جديدة لإدارة الناس وتمكينهم من مواجهة المنافسين بعقول متفتحة. ومن المشاكل الأخرى ما يرتبط بتغيير تركيبة اليد العاملة؛ حيث أن الوظائف وبكل بساطة لا يمكن الاحتفاظ بها أو ادخارها للأبد. فالطلب هو الذي يخلق الوظائف ويتم التخلص منها عادة عندما يتغير السوق أو تظهر تكنولوجيا جديدة. فهذا هو الحال في القرن الحادي والعشرين. ولكن تكمن المشكلة في عدم العدالة عند القيام بتقليص العمالة. وهذا السبب الذي أدى إلى فشل برامج إعادة الهندسة في الكثير من المنظمات. وقد لجأت معظم المنظمات اليوم إلى تفادي الوقوع في ذلك المأزق من خلال الاستعانة بالعمالة العارضة وإلغاء أسلوب التعيين الدائم بل وجعلت كل فرد يتحمل مسؤولية مساره الوظيفي؛ فالمنظمة تلحقه في وظيفة ذات راتب مناسب وتقوم بتدريبه جيداً على أعلى مستوى بشرط أن يترك العمل إذا لم تعد هناك حاجة إلى وظيفته. ومن خلال ما تلقاه من تدريب عال أكسبه الثقة بالنفس يمكنه الحصول على وظيفة أخرى بسهولة. لا يبدي المسؤولون في الشركات مجرد اهتمام بالإبداع، بل يبهرهم

ذلك؛ وهناك أسباب قوية لذلك من أهمها أن تشجيع الإبداع والتدريب عليه لم يعد أمراً اختيارياً، وطريقة التفكير . فالشركات التي تخشى مخاطر الإبداع سوف يسبقها المنافسون الذين لديهم عمليات وأساليب أفضل لرؤية الفرص الجديدة. 17 مما سبق يمكن القول أن الممارسات المستقبلية للمنظمات الاقتصادية وإدارات الموارد البشرية؛ ويحتم عليها من اليوم اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة والكفيلة التي تمكنها من ممارسة نشاطاتها في أحسن الظروف؛ فعليها أن تفهم البيئة التي تنشط فيها ومتطلباتها؛ وما توفره لها من يد عاملة؛ وما يجب عليها القيام به اتجاه هذه اليد العاملة؛ المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المنظمات وإدارة الموارد البشرية المعاصرة. الخ. وإن هذه التحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة، التطور التكنولوجي، وثورة الإتصالات والمعلومات والتجارة الحرة جعلت القائمين بالتعامل مع القوى البشرية يعملون على تكوين قدرات إبداعية وإبتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والإستجابة لهذه المتغيرات في دنيا الأعمال بشكل خاص. وقد تباينت الدراسات في ذكر هذه التحديات ومن جملتها نذكر : \_ (عبد العزيز بدر النداوي (2009) يرى أن إدارة الموارد البشرية تواجه عدة تحديات منها: 18 التحديات العالمية أو الدولية: يرتبط هذا النوع من التحديات بشكل رئيسي بالمنظمات التي أخذت في السنوات الأخيرة تجاوز الحدود الإقليمية والإتجاه إلى العالمية، ولتحقيق ذلك ينبغي على المنظمات أن تملك مدراء لإدارة الموارد البشرية يكونوا على إطلاع واسع بالمتغيرات الدولية والعمل على خلق موازنة بين مجموعة معقدة من الأفكار والقضايا المترابطة. 2) التحدي التكنولوجي: إن الإتجاهات التكنولوجية الحديثة قد انعكست على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير الذي أحدثته في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل والحاجة إلى مهارات متنوعة ومختلفة، حيث هذه الإتجاهات تشير إلى تقليص عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات قليلة وزيادة في عدد ونوع الأعمال التي تتطلب مهارات عالية. 1. تحدي المنافسة: المنافسة مرتبطة بقدرة المنظمة على النمو والتطوير والمنافسة والإحتفاظ بكيان محدد في السوق والمسؤولية الإجتماعية. ويحتم على إدارة الموارد البشرية في هذا الجانب العمل على الإهتمام بالمسائل المتعلقة في الحالات التي تحدث لمنظمات الأعمال في البيئة العالمية. 2. تحدي الجودة: لقد أصبح لإدارة الجودة الشاملة الأهمية الأولى في الإستراتيجيات التنظيمية، وفي ظل هذا التوجه أصبحت إدارة الموارد البشرية تمتلك الدور الرئيسي والأساسي في نوعية الإنتاج لمنظمة، من خلال قيامها بتوفير الظروف المناسبة للأداء الجيد وأن يكون الأفراد العاملين في المنظمة على درجة عالية من الإبداع والمبادرة والكفاءة في تلبية رغبات وحاجات المستهلكين. 3. تحدي تطوير رأس المال البشري : هو مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات البشرية المتباينة في مستويات أدائها في المنظمة حالياً والتي ستهدأ للعمل مستقبلاً. والمنظمة الناجحة هي التي لها القدرة على إدارة رأسمالها البشري، وتستطيع جذب إليها الآخرين من خلال أفضل الأعمال التي تقدمها وكذلك استخدام ما تخزنه المنظمة من معارف وقدرات من خلال ما يعرفه العاملين لديها. 4. تحدي نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية : تشهد السنوات الأخيرة ثورة في المعرفة، وأصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه تحدي كبير للمعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشري وعدم السيطرة عليها. ولتستطيع إدارة الموارد البشرية المساهمة بنجاح في مجال عملها فهي بحاجة إلى نظم المعلومات حديثة ومتخصصة تشمل جميع البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية وخطط العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأن تملك قاعدة بيانات أساسية معتمدة على الحاسب الآلي لكي تستطيع استيعاب المعلومات والبيانات، 5. التحدي الإجتماعي: يرتبط الجانب الإجتماعي في تطوير مجموعة من المهارات المرتبطة، من قراءة وكتابة من جانب ومن جانب آخر يرتبط بدوافع وسلوك العاملين في المنظمة ومن جانب ثالث يرتبط بعملية إدارة الإختلاف الثقافي الموجود بين الدول التي تعيش فيها المنظمات وارتباط هذه الثقافات. - صلاح الدين محمد عبد الباقي ( لخص هذه التحديات في ما يلي: (1) زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة : بدون أدنى شك أن الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية. (2) تغيرات في تركيب القوى العاملة : نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وهذا سيلقي عبءً جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين كما يسمح هذا الإندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية الأمومة . إلخ) لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية التناوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر. 3. نظام معلومات إدارة الموارد البشرية : وهذا يعتبر من أهم التحديات

الأساسية لعصر المعلومات فالإدارة تحتاج حالياً إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل 20 قسم المطلب الثالث: عرض دراسة خبراء حول التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. حاولت إحدى الدراسات تلخيص هذه التحديات تحت عنوان تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة حيث جاء في هذه الدراسة أنه تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الإقتصادية والاجتماعية وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية؛ ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية. وتواجه إدارة الموارد البشرية - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى - تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والإتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة ولنتعرف على طبيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية 21 بلداً، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينيات، وتوصلت إلى أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة عن: عولمة الأسواق المحلية والوطنية. عولمة تقنيات الإتصالات. عولمة المعلومات. - بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً. التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجار سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغيراً كبيراً في ملامح العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل. التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد ويرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى. بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الإعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.