



## التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

د. نوري فرج الله

جامعة المصطفى العالمية، قسم الإدارة العامة، الجمهورية الإسلامية الإيرانية.

منى حسن

وزارة التربية، تربية الكرخ، العراق

Ayobhanoon1@gmail.com

### الملخص

تتسارع الأسواق الاقتصادية كل يوم لأنه في العقود القليلة الماضية كانت أقوى الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري مهماً ويعامل كآلات دون اعتبار لقدراته ومشاعره وتطوره وقدراته. في الوقت الحاضر، الأهمية من هذا العنصر. من خلال دوره الأساسي في التطوير التنظيمي والنمو. في العصر الحديث، أصبح تطبيق إدارة الموارد البشرية حاجة ملحة، في تخطيط وتحليل العمل، وتطبيق الاستقطاب الأمثل، والاختيار، والتدريب، والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية وتحفيزها. من خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين حيث أنها توفر العنصر البشري المهني والفعال الذي يؤثر على المنظمة وأدائها.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، المؤسسة، المشاكل، الحلول

### Challenges facing human resource management

Dr. Nouri Farag Allah

Al-Mustafa International University, Department of Public Administration,

Islamic Republic of Iran.

Mona Hassan

Ministry of Education, Karkh Education, Iraq

Ayobhanoon1@gmail.com

### Summary

Economic markets are accelerating every day because in the past few decades the most powerful companies that own machines, technology and materials, where the human element was neglected and treated as machines without regard to their capabilities, feelings, development and capabilities. At present, the importance of this component. Through his primary role in organizational development and growth. In the modern era, the application of human resources management has become an urgent need, in planning and analyzing work, applying optimal recruitment, selection, training, development, and maintaining and motivating human resources. Through this, it becomes clear the important role that human resources management plays in improving the performance of employees, as it provides a professional and effective human element that affects the organization and its performance.

**Keywords:** human resources, organization, problems, solutions



## مشكلة البحث:

1. يلقي هذا البحث الضوء على المشاكل التي تواجه ادارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية.
2. محاولة فهم سياق تلك التحديات والمشاكل لأجل المساعدة في تخطيها.

## اهمية البحث :

تعتبر الموارد البشرية أحد المقاييس الأساسية لثروة الدولة، حيث تعد هذه الموارد أهم مكونات رأس المال والأصول التي تؤثر على الظروف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. لفترة طويلة، لعب الاقتصاد دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي. يعتبر استثمار الموارد البشرية استثماراً وطنياً وهو نوع رأس المال الأعلى قيمة وعائد. من خلال الشعب، التقدم الوطني، التنمية الاقتصادية. تكون الثروة محدودة القيمة إذا لم تحول الثروة من مجرد جودة إلى طاقات تكنولوجية متعددة تمكن من التقدم المنشود من خلال الموارد البشرية، وإذا كان الاستثمار في الموارد البشرية يسهم في التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي. وجدنا أن العديد من الدول في جنوب شرق آسيا مثل الصين واليابان، حققت نمواً اقتصادياً سريعاً، وقادرة على تجاوز عقبات التخلف، وتحتل مكانة رائدة بين دول العالم بحكم الموارد البشرية، وتحرص على التنشيط والتنشيط. تنمية مهاراتهم وقدراتهم

وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد لتعزيز التقدم الاجتماعي، فكلما زادت جودة وكفاءة هذه الموارد زاد ازدهار المجتمع وتطوره لذلك سنتعرف في صفحاتنا القادمة على ماهية الموارد البشرية ونشأتها وأهميتها وأهم التحديات التي تواجه الادارة.

## المبحث الاول

### تعريف ادارة الموارد البشرية وعملها

إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة في المنظمة أو الموارد البشرية. وهي تركز على إشراك الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم ومكافأتهم، فضلاً عن متابعة قيادة المؤسسة والثقافة التنظيمية، وضمان الامتثال لقوانين العمل. في الحالات التي يكون فيها الموظفون على استعداد للمساومة الجماعية، فإن قسم الموارد البشرية هو نقطة الاتصال الأولية مع ممثلي الموظفين (عادة النقابات).

والموارد البشرية هي مجموع الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة في منظمة أو قطاع أعمال أو اقتصاد. يستخدم بعض الناس مصطلح رأس المال البشري كمترادف للموارد البشرية، وعلى الرغم من أن رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، تستخدم مصطلحات أخرى في بعض الأحيان بما في ذلك "العمالة" أو الموهبة أو "العمالة" أو "الأشخاص" فقط. تواجه الموارد البشرية كنتاج لحركة العلاقات البشرية في أوائل القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون في توثيق طرق لخلق قيمة تجارية من خلال الإدارة الاستراتيجية للقوى العاملة.

تستخدم الموارد البشرية للسيطرة على الأعمال الإجرائية اليومية مثل إدارة الرواتب والمزايا، ولكن نظراً للعولمة والتكامل التنظيمي والتقدم التكنولوجي والبحث المتقدم، تركز الموارد البشرية الآن على المبادرات الاستراتيجية مثل عمليات الدمج والاستحواذ وإدارة المواهب وتخطيط التعاقب، العلاقات الصناعية والتنوع والشمول. في المنظمات الناشئة، يجب أن يتم تنفيذ مهام الموارد البشرية من قبل محترفين مدربين. في المؤسسات الكبيرة، غالباً ما يتم تخصيص أقسام بأكملها لهذا المجال، مع موظفين



متخصصين في مجالات مختلفة من الموارد البشرية، والمشاركة في القرارات الاستراتيجية جنباً إلى جنب مع الإدارات الأخرى. تدريب الممارسين ليصبحوا محترفين.

### نشأتها:

بمرور الوقت، وجدت دليلاً افتراضياً يوضح جدوى إدارة القوى العاملة الاستراتيجية، وكذلك الأعمال (أندرو كارنيجي، جون دي روكفلر) والسياسة العامة (لا سيدني بيتر ويب، فرانكلين روزفلت، والصفقة الجديدة). - علاقات الموظفين حيث تصبح المجالات أكثر رسمية، مثل "علاقات العمل والإدارة". 1913 واحدة من أقدم المنظمات المهنية للموارد البشرية - معهد التنمية الشخصية الذي تم تأسيسه كمؤسسة رعاية العمال في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، وهو أيضاً أول مدرسة دراسات عليا في العالم مخصصة لدراسة بيئة العمل - معهد الصناعة والعلاقات الصناعية - 1945 تأسست في جامعة كورنيل.

في أواخر القرن العشرين، تم رفض عضوية النقابات على ما يبدو حتى مع استمرار إدارة القوى العاملة في توسيع نفوذها داخل المنظمة. بدأت "العلاقات المالية للصناعة" تشير على وجه التحديد إلى قضايا المفاوضة الجماعية، وبدأت العديد من المنظمات في استخدام وظيفة "إدارة شؤون الموظفين". في عام 1948، أسست أكبر منظمة مهنية للموارد البشرية، وهي جمعية إدارة الموارد البشرية، والمعروفة باسم المنظمة الأمريكية لإدارة شؤون الموظفين (ASPA).

مع اقتراب القرن الحادي والعشرين، سهلت التطورات في النقل والاتصالات إلى حد كبير تنقل القوى العاملة والتعاون. بدأت المنظمات في النظر إلى موظفيها على أنهم أصول أكثر قيمة من التروس الموجودة في الجهاز. "إدارة الموارد البشرية" التي سيطرت لاحقاً على هذا المجال - تم تغيير اسم المنظمة الأمريكية لإدارة شؤون الموظفين إلى "منظمة إدارة الموارد البشرية" في عام 1998. تستخدم "إدارة رأس المال البشري" أحياناً بدلاً من الموارد البشرية، على الرغم من أن رأس المال البشري يشير إلى مفهوم أضيق من الموارد البشرية، المعرفة التي يمكن للجميع مشاركتها مع منظمة. بالإضافة إلى ذلك، تُستخدم بعض المصطلحات لتسمية المجال، بما في ذلك "الإدارة التنظيمية" أو "إدارة الأفراد" أو "إدارة المواهب" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو ببساطة "إدارة الأفراد". يتم تصوير الموارد البشرية في العديد من وسائل الإعلام الشعبية في المسلسل التلفزيوني الأمريكي The Office، مثل دور موظف الموارد البشرية في توبي فريندرسون، الذي يبدو أنه متذمر، ويذكر الزملاء باستمرار بإيلاء الاهتمام للوائح التنظيمية وغالباً ما يصور ديلبرت سياسات الموارد البشرية من خلال شخصية سادية تسمى "كات بيرت" "الميل الشيطانية للموارد البشرية". ولعب "Human Resources Intern" دور البطولة في الفيلم الفرنسي "Human Resources" عام 1999. بالإضافة إلى ذلك، أنتجت البي بي سي مسرحية هزلية بعنوان "عشاء السيدات" لعب فيها البطل "فيليب" دور مدير الموارد البشرية.

### • أهم تعريفات الموارد البشرية

- فرنش: هي عملية اختيار الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وتطويرها وتعويضها.
- سيكولا: هو استخدام القوى العاملة في المنشأة، ويشمل ذلك: عملية التوظيف، وتقييم الأداء، والتطوير، والتعويضات، والأجور، وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية للموظفين، والبحث الشخصي.
- جلويك: هو العمل في منظمة يتعلق بتوفير الموارد البشرية اللازمة، والتي تشمل تخطيط الموارد البشرية وإيجاد وتشغيل وتخصيص الموارد البشرية.



• Schrodin and Sherman B تتضمن إدارة الموارد البشرية العمليات الأساسية التي يجب تنفيذها والقواعد التي يجب اتباعها ، والمهمة الرئيسية لمدير شؤون الموظفين هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بالنصيحة والمشورة التي يحتاجون إليها لإدارة مروضهم أكثر فعالية.

• Grant J ، Smith J. هذه مسؤولية جميع المديرين في المنشأة وهي وصف لما يفعله متخصصو الموارد البشرية في إدارة الأفراد.

يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الهامة للمنظمات الحديثة التي تخصص في الاستخدام الفعال للعنصر البشري في المنظمات المختلفة.

### •وظيفة الموارد البشرية:

أدوار الموارد البشرية المدرجة من قبل Dave Ullrich هي كما يلي: مواءمة الموارد البشرية واستراتيجية العمل ، وإعادة هيكلة العمليات وإعادة هيكلتها ، والاستماع إلى الموظفين والاستجابة لهم ، وإدارة الانتقال والتغيير في الواقع ، الموارد البشرية هي المسؤولة عن تجربة الموظف طوال دورة حياة العمل باعتبارها عامل الجذب الرئيسي لجذب الموظفين المناسبين من خلال مالك العلامة التجارية ، الذي يجب اختياره بعد ذلك من خلال عملية التوظيف ، الذين يتم تعيينهم بعد ذلك من قبل الموارد البشرية والإشراف على تدريبهم مع التطوير خلال فترة عملهم في المنظمة ، يقوم موظفو الموارد البشرية بتقييم مواهب الموظفين من خلال اختبارات الأداء ، ثم يمنحون المكافآت المقابلة.

وفقاً لهذا الأخير ، "أحياناً يدير قسم الموارد البشرية كشوف المرتبات واستحقاقات الموظفين، على الرغم من أن الأنشطة والمزيد يتم تمويلها من مصادر خارجية. وتلعب الموارد البشرية دوراً استراتيجياً أكثر. وأخيراً، تشارك الموارد البشرية أيضاً في إنهاء خدمات الموظفين، بما في ذلك: الاستقالات، الفصل من العمل لسوء الأداء وزيادة عدد الموظفين.

على المستوى العام، تشرف الموارد البشرية على قيادة وثقافة المنظمة. تضمن الموارد البشرية أيضاً امتثال العمال لقوانين العمل التي تختلف حسب المنطقة الجغرافية. كما أنهم يشرفون بانتظام على صحة وسلامة وأمن موظفيهم. إذا كان الموظفون يرغبون في المفاوضة الجماعية مع أصحاب العمل والحصول على السلطة القانونية، فإن الموارد البشرية هي الوسيط الأساسي بين المنظمة وممثلي الموظفين. (يحدث هذا عادة في النقابات) لذلك، غالباً ما يتطلب عمل الموارد البشرية مع ممثلي القطاع

الصناعي حشد جهود الوكالات الحكومية لتعزيز أولوياتها (على سبيل المثال: الولايات المتحدة، وزارة الخارجية الأمريكية، وزارة العمل الأمريكية، المجلس الوطني لعلاقات العمل). ربما تم استخدام هذا المجال لإدارة السيولة، لا سيما فيما يتعلق بالمغتربين، وتدخلات الموارد البشرية في عمليات الدمج والاستحواذ. غالباً ما يُنظر إلى الموارد البشرية على أنها قسم دعم الأعمال، مما يساعد على تقليل التكاليف وتقليل المخاطر.

### •المجال المهني:

يوجد 500000 من ممارسي الموارد البشرية في الولايات المتحدة وآلاف حول العالم. الرئيس التنفيذي للموارد البشرية هو أعلى منصب في معظم المؤسسات، وعادة ما يقدم تقاريره مباشرة إلى الرئيس التنفيذي ويعمل جنباً إلى جنب مع أعضاء مجلس الإدارة الذين يخلفون الرئيس التنفيذي.



في المنظمة، تنقسم وظيفة الموارد البشرية عادة إلى نوعين: موظفو الموارد البشرية العامون وموظفو الموارد البشرية المحترفون. يدعم الجمهور الموظفين بشكل مباشر من خلال الإجابة على أسئلتهم وشكاويهم ومشاريعهم. عادة ما يكونون مسؤولين عن جميع جوانب الموارد البشرية وبالتالي يتطلبون معرفة واسعة بالموارد البشرية. يتم تحديد واجبات شخص خاص بالموارد البشرية العامة إلى حد كبير من خلال احتياجات المنظمة. بدلاً من ذلك، يعمل المتخصصون في أقسام الموارد البشرية في الأقسام المتخصصة. يقضي بعض الممارسين حياتهم المهنية بالكامل إما كأخصائيين أو متخصصين، بينما يكتسب الآخرون خبرة في كليهما ويختارون أحدهما أو الآخر.

تم تصنيفها باستمرار كواحدة من أفضل الوظائف لمديري الموارد البشرية بسبب الراتب والرضا الشخصي والأمن الوظيفي والنمو المستقبلي ومزايا المجتمع، وقد احتلت المرتبة الرابعة من قبل CNN في عام 2009 ، 2020 في نفس المنظمة.

استشارات الموارد البشرية هي مجال من مجالات الممارسة حيث يعمل الفرد كمستشار لمؤسسة ويؤدي المهام الموكلة إليه من قبل المنظمة. في عام 2007، كان هناك 950 مستشارًا للموارد البشرية في جميع أنحاء العالم، مما يشكل سوقًا بقيمة 18.8 دولارًا. كانت أكبر خمس شركات استشارية من حيث الربح هي Ernst & Young , Mercer و Watson Witt Deloitte الآن جزء من Aon (Tours Watson) تم دمجها الآن مع (Hoyt) و PwC Consulting. في عام 2010، تم تصنيف استشارات الموارد البشرية في المرتبة 43 كأفضل وظيفة في الدولة من قبل CNN.

#### • مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

يشير مفهوم الموارد البشرية إلى أعضاء السلطة التنفيذية الذين يعملون في مؤسسة أو مؤسسة أو مؤسسة، والذين يديرون ويوجهون موظفي المؤسسة أو المؤسسة وفقًا لأسس واستراتيجيات معينة لتحسين الكفاءة والكفاءة والأداء والمهارات من ناحية أخرى، يحل موظفو الموارد البشرية المشكلات التي تواجهها منظمة أو وكالة ويعملون على تحقيق الأهداف الرئيسية للكيانات التي يعملون معها. في قواميس الأعمال، يعني مفهوم الموارد البشرية، أو الطبيعة البشرية، القسم المحدد في المنظمة المسؤول عن إدارة الموظفين من جهة والمسؤولين عن الحملات الإعلانية والمقابلات والتوظيف والتدريب المهني وما إلى ذلك من جهة أخرى. وظائف الموارد البشرية يمكن تلخيص بعض الوظائف والمهام التي يؤديها موظفو الموارد البشرية على النحو التالي:

- تصميم الهيكل التنظيمي و هيكل الرواتب للمنظمة: من خلال فهم ووصف حالة التوظيف في المنظمة من جهة، وتحديد أهمية كل وظيفة على حدة من جهة أخرى، تحديد الراتب المناسب لتلك الوظيفة.
- تخطيط القوى العاملة: من خلال تحديد مقدار ونوع العمالة المطلوبة في المنظمة لتحقيق أهدافها.
- الاختيار والتعيين: ابحث عن الأشخاص المناسبين ووضعه في المكان المناسب.
- تقييم الأداء وتحفيز الموظفين: لقياس مدى نمو أو انخفاض أداء الموظف، وتحديد ومعالجة أوجه القصور، وتحفيز الموظفين من خلال تقديم الفوائد لهم.
- دفع الأجور: عن طريق إعداد تقارير توضح استحقاقات الموظفين.



- متفرقات: امنح الموظفين إجازة، وابحث عن شكاوى الموظفين داخل المنظمة، وقم بإعداد تقارير خاصة بناءً على حصول الموظفين على مكافآت أو امتيازات أو ترقية أو أمور أخرى. أهمية الموارد البشرية يمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية على النحو التالي
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- إدارة الموظفين وحل المشكلات التي تنشأ بينهم.
- تدريب الموظفين ودعمهم أخلاقياً لزيادة إنتاجية الموظفين.
- توفير بيئة مناسبة للعملة

## المبحث الثاني

### التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية:

لا شك أن العنصر البشري هو أهم مورد في عالم الأعمال، ولا شك أن معظم أصحاب الأعمال يدركون أهمية إدارة هذا المورد بشكل صحيح من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح. تواجه الشركات المتنامية العديد من التحديات المختلفة عند الشروع في حملات التوسع الداخلية والخارجية، وخاصة في إدارة الموارد البشرية. غالباً ما لا تمتلك الشركات الصغيرة قسماً موثقاً للموارد البشرية، وقد يقتصر على شخص واحد، أو قد تقع المسؤولية على عاتق الرئيس التنفيذي. في كلتا الحالتين، يحتاج أصحاب الأعمال الصغيرة إلى فهم التحديات التي يواجهونها حتى يكونوا مستعدين للتعامل مع قضايا الموارد البشرية مع نمو المؤسسة والقوى العاملة.

### 1- صعوبة في الامتثال للوائح:

يجب إجراء تغييرات في بعض الأحيان، ولكن قد يواجه أصحاب العمل أحياناً صعوبات كبيرة في مواكبة تغيير القوانين واللوائح وتنفيذها داخل المؤسسة. قوانين العمل، وبرامج حماية الأجور، والبيانات المحدثة باستمرار، والمراحل العديدة للتوظيف، والتي قد تبدو جميعها مرهقة وصعبة للغاية لدرجة أن البعض قد يتجاهل تطبيقها. قد يؤدي عدم الامتثال لهذه القوانين واللوائح إلى تعريض الوكالة لغرامات مالية ودعاوى قضائية وإغلاق محتمل للأبد.

الحل: أفضل طريقة لمواجهة هذا التحدي هي استخدام نظام تصنيف ومعالجة وحفظ بيانات قوي يساعد المؤسسات على تحقيق أعلى مستوى من الامتثال، سواء كان يدوياً (ورقياً) أو إلكترونياً (مثل ملفات Excel) من ممارسة التوظيف، إلى كشف المرتبات، بأمان في مكان العمل.

### 2- إعادة الهيكلة والتغيير التنفيذي

إن عملية التغيير داخل المؤسسة أمر لا مفر منه، خاصة في عالم الشركات سريع الخطى الذي نشهده هذه الأيام. قد تتخذ التغييرات أشكالاً مختلفة وقد تكون هيكلية أو اقتصادية أو جغرافية أو إدارية أو تكنولوجية، وهذا يشكل التحدي الأكبر في إدارة الموارد البشرية. قد تتسبب هذه التغييرات في أن يكون بعض الموظفين غير سعداء ومحاولة مقاومة التغييرات لأنهم لا يستطيعون التكيف. قد يكون السبب الحقيقي لذلك هو الافتقار إلى المهارات اللازمة لمواكبة هذه التغييرات المفاجئة والجزرية.



الحل: خلال هذه الأوقات، من الضروري أن تبدأ المنظمات في التخطيط للتغيير لإعداد الموظفين وإعدادهم ليكونوا على دراية ومنفتحين وجاهزين لتلقي هذه التحديثات. بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم، اجعلهم يشعرون بالثقة والقدرة على إدارة هذا التغيير والتكيف معه بنشاط لصالح المنظمة.

### 3-تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة

أدت التطورات التكنولوجية إلى استبدال العديد من الوظائف التقليدية بوظائف أخرى تتطلب مهارات عالية. مع استمرار تطور أنظمة المكاتب واستمرار تغير طبيعة العمل المكتبي لاستيعاب

رحلة التحول الرقمي وظروف العمل عن بُعد التي غزت العالم بعد أزمة جائحة كورونا. يعد تطوير المهارات والتعلم المستمر أمرًا بالغ الأهمية لنمو الموظف ونجاحه في المؤسسة، وبسبب الحاجة إلى النمو السريع والتقدم، قد يكون من الصعب على المؤسسات توفير الوقت والمال اللازمين لتأهيل جميع الموظفين على قدم المساواة.

الحل: يتمثل أحد الحلول السريعة والسهلة لهذه المعضلة في تعيين قادة الفرق والمديرين الذين يمكنهم تزويد الموظفين بالتدريب الذي يحتاجونه عبر الإنترنت حتى يتمكن الأشخاص من القيام بذلك وفقًا لسرعتهم الخاصة. بهذه الطريقة، يكتسب الموظفون المهارات اللازمة بأكثر الطرق توفيرًا للوقت والمال.

### 4-تطوير فريق القيادة والتعليم

في سياق الشركات التي تسعى جاهدة لتزويد الموظفين بالموارد المناسبة ومنصات التدريب، غالبًا ما تتجاهل المنظمات الحاجة إلى تدريب القادة. قد يكون السبب هو الاعتقاد الخاطئ بأن القادة وصلوا إلى النقطة التي لا يحتاجون فيها إلى معرفة المزيد. يؤثر نقص المهارات اللازمة من قبل فرق القيادة واستخدامهم الجيد للموارد بشكل مباشر وسريع على أداء الموظفين والمنظمات وتحقيق النتائج المرجوة.

الحل: من الضروري للمؤسسة تطوير استراتيجية التعلم والتطوير التي تشمل جميع المستويات في المخطط التنظيمي. إن توفير التدريب والتوجيه اللازمين ومراقبة أداء القادة وتحفيزهم على استخدام التقنيات الجديدة لا يقل أهمية عن بقية القوى العاملة.

### 5-تنسيق شركات التعويضات المالية

لفهم الأجور الحالية في السوق بما يتناسب مع متطلبات كل وظيفة، وتقديمها لموظفيها. يصعب أحيانًا تحقيق ذلك نظرًا لتكلفة المزايا والتدريب والضرائب والرسوم الأخرى التي تتحملها الشركات كل يوم.

الحل: يمكن أن يكون العائد المالي مكونًا مهمًا، ولكنه ليس دائمًا العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمرشحين، لذلك قم ببناء نظام لمكافأة الموظفين على أدائهم وترقيتهم بشكل عادل. هذا بالإضافة إلى بعض خطط الحوافز الذكية، مثل تقاسم نسبة من أرباح المؤسسة، والتي قد تضاعف من تصميم الموظفين على النجاح وتحقيق المزيد بطرق غير مسبقة.

### 6-استقطاب وتوظيف المواهب



إن الصعوبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية ليست فقط في عملية التوظيف نفسها، ولكن أيضاً في اختيار الشخص الأنسب والموهوب لتعيينه. يعتبر جذب وتوظيف موظفين موهوبين مهمة شاقة بنفس القدر وقد تتطلب مراحل عديدة من التصفية، لكنها قوة للشركات التي تمنحهم الثقة لإضافة عنصر بشري يمكنهم الاعتماد عليه للمنافسة في أي سوق. اجعلها ناجحة.

الحل: مع تطور التكنولوجيا والإنتاج الضخم واحتياجات التوظيف المتزايدة للمؤسسة، ظهرت الشركات العملاقة التي توظف آلاف الأشخاص كل يوم. مع التأثير الناشئ لوسائل التواصل الاجتماعي والمنصات مثل LinkedIn أو Glass Door، قد يساعدك ذلك في الحصول على تواجد قوي وإيجابي للعلامة التجارية على هذه المنصات، حيث لا بد أن يكون الموظفون المحتملون والموهبة التي تبحث عنها على دراية بأي منشورات. المحتوى هنا.

### 7- إدارة تنوع القوى العاملة في منظمة حديثة

قد تكون نسبة كبيرة من التنوع ميزة جيدة تفخر بها المنظمة، ولكن من منظور الموارد البشرية، تواجه المنظمات تحديات في إدارة هذا التنوع. قد يكون تنوع القوى العاملة من العمال الذكور والإناث، والعمالين الأصغر والأكبر سناً، والعمال المهنيين غير المهرة والتقليديين ... إلخ. أيضاً، يوجد في العديد من المنظمات أشخاص من مختلف الطبقات والديانات والجنسيات.

الحل: تحتاج المنظمات إلى تحديد مجموعة من القيم التنظيمية أو معايير السلوك في مكان العمل لمساعدة كل موظف على فهم دوره وسلوكه في المنظمة. يعد الالتزام بهذه السياسات والإجراءات أمراً بالغ الأهمية ويتطلب من المنظمات إنشاء ثقافة تتسم بالمرونة والراحة ويسهل اتباعها والتي تشمل جميع العناصر المختلفة لشكل تنظيمي ناجح.

### 8- ظروف العمل عن بعد منذ عام 2020

تحت تأثير وباء التاج الجديد، تحول العالم كله إلى العمل عن بعد من المنزل، وتواجه العديد من الشركات مشاكل وتحديات مختلفة في ممارسة العمل عن بعد وتدريب الموظفين على التكيف مع الوضع الجديد.

الحلول: تحتاج إدارة الموارد البشرية اليوم إلى تعزيز التماسك الاجتماعي والعمل الجماعي، وتحديث سياسات العمل عن بُعد باستمرار لتلائم الوضع الحالي وما قد يحدث في المستقبل. يمكن أن يكون ذلك عن طريق الاحتفاظ باجتماعات منتظمة ومشاركة بعض وسائل الترفيه، بالإضافة إلى العمل عن بُعد لتحسين معنويات الفريق.

### 9- السلامة النفسية والجسدية للموظفين

هي إحدى القضايا التي بدأت بالظهور، مصحوبة بظروف العمل عن بعد، وعدم قدرة البعض على مواكبة هذه التغييرات، وافتقارهم إلى الحماس الكافي للعمل من المنزل بعد الذهاب إلى المنزل. العمل كل يوم لسنوات. على الرغم من القدرات المتطورة للعوامل الافتراضية التي نعيش فيها، لا يزال البعض منا يواجه مشكلات في التكيف ويمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى بعض الاكتئاب بسبب العزلة، مما يؤثر بالطبع سلباً على إنتاجية الأفراد داخل المنظمة.



الحل: المتابعة المنتظمة مع الموظفين من قبل فريق الموارد البشرية بالإضافة إلى المرونة والفهم الجيد للحالات المختلفة الموجودة في ظل ظروف العمل عن بعد.

### 10-شيخوخة الموظفين يعتبر الموظفون

من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى في بعض الأحيان إلى حماية كبار السن. بسبب ثراء خبرتهم في العمل، وربما بسبب علاقتهم العاطفية. لكن صعوبة الاحتفاظ بهم تكمن في قدرة الإدارة على تقوية العلاقات مع الشباب، بالإضافة إلى ضمان تعريفهم بأحدث التقنيات وطرق استخدام خبراتهم السابقة للوصول إلى آخر التطورات في السوق الحديثة.

الحل: يجب على المؤسسة تحديد بعض الأنظمة والاستراتيجيات التي تعالج المشكلة من مصدرها، بحيث يمكن اتباع سياسة جودة العمل والاستفادة من خبرة كبار السن من خلال الارتقاء بهم إلى منصب آخر. حتى يتمكنوا من تدريب الشباب والاستفادة من العمل معهم. ضع في اعتبارك توفير ثقافة العمل الجماعي وتقبل آراء الآخرين بغض النظر عن عمره أو سنوات خبرته

### الخاتمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأقسام في أي مؤسسة مهما كانت كبيرة أو صغيرة، وستختلف مهامها وتحدياتها دائماً حسب حجم المؤسسة وتغيرات السوق وظروف العمل. بمرور الوقت، مع ظهور تحديات جديدة واختفاء أخرى أمامها، يبحث قسم الموارد البشرية دائماً عن أنسب الحلول لمواجهة التحديات دون تعطيل سير العمل أو التأثير على إنتاجية المؤسسة. قد يكون من الضروري لمؤسسة كبيرة تعيين مدير موارد بشرية كامل يتناسب مع حجم وطبيعة المؤسسة، ولكن بعض الشركات الأصغر قد لا تكون قادرة مالياً على تحمل تعيين أكثر من شخص أو شخصين. لهذا السبب تبحث الشركات الصغيرة والمتوسطة دائماً عن آلية منهجية أو نظام مواز لمساعدة المسؤولين على التعامل مع التحديات اليومية ومواكبة جميع شؤون الموظفين بأفضل طريقة ممكنة.

### المصادر والمراجع

- 1-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (د- ط)، (د- سنة)، ص 209
- 2-د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 2008، ص: 172-173
- 3-د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2004، ص ص: 243-244. 209 23 2
- 4-منير نوري ود. فريد كوريل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2011، ص ص: 323-324.
- 5-يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة، الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر البواقي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسبيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013/2014، ص ص: 45-46



- 6- د. حسونة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص: 150-151. 27
- 7- د. محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص: 201-211. 29.
- 8- أبو شيخة، نادر أحمد، 2000، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للتوزيع والنشر
- 9- العزاوي نجم عبد الله عباس حسين جواد، 2010، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الطبعة العربية، عمان الأردن
- 10- باري كشواي، 2003 إدارة الموارد البشرية دار الفاروق للنشر القاهرة، مصر ص 40
- 11- جودة، محفوظ أحمد، 2010 إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص. 99.
- 12- خطيب، رداح، الخطيب، أحمد، 2006 التدريب الفعال. عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن
- 13- ربايعة، على، 2003، إدارة البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع
- 14- زويلف، مهدي، 2000، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي للنشر
- 15- سالم، مؤيد سعيد 2009. إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ص 105
- 16- سليمان، حنفي محمود، 1975 السلوك التنظيمي والأداء، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية
- 17- سهيلة محمد عباس 2003 إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 57
- 18- شنطي، محمود عبد الرحمن، 2006، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية . دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة العربية الإسلامية بغزة
- 19- شنواني، صلاح، 2001، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بلا ناشر ( مؤسسة شباب الجامعة (، 424
- 20- صالح، محمد ( ٢٠٠٤ م ) إدارة الموارد البشرية . ص 137. الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 137 3، .