المحاضرة الثانية ـ الإتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

أولا : تطور الفكر الاداري في إدارة الموارد البشرية

بدأت التطورات الهامة في إدارة الموارد البشرية مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة مع ظهور عصر الألية والمصانع الكبيرة وما يسمى بالثورة الصناعية في القرن 18 ومن أهم التغيرات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية نجد:

1 ـ المدخل الميكانيكي

ظل هذا المدخل سائدا حتى العشرينيات من القرن الماضي وفيه نجد أن اتجاه أو نظرة الإدارة إلى الفرد كانت باعتباره سلعة أو عامل من عوامل الانتاج مثل الأرض ورأس المال.

2 ـ المدخل الابوي

كان هذا المدخل سائدا في الفترة ما بين(1920ـ 1930)وفي ظل هذا المدخل تبنت الإدارة اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال، ولقد نجحت لبعض الوقت في ذلك، حيث بدأت الإدارات توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل: السكن والتسلية والترفيه وذلك بغرض كسب ولاء العاملين، ولكن هذه النظرة إلى العاملين كانت تحوي بين طياتها اعتبارهم أطفالا ولكنها فشلت في ذلك حيث أن العاملين يعتبرون أنفسهم بالغين وهذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذي يقررها وهو الإدارة لأنها هي التي تعرف مصلحة العاملين.

3 ـ النظام الاجتماعي

فترة ما بين (1930 1980)حيث تلاشى المدخل الأبوي سريعا خلال كساد الثلاثينيات وبدأ يدخل فكر جديد سمي بالنظام الاجتماعي، وهذا المفهوم ينظر إلى المنظمة كهيئة تعمل في ظل نظام مفتوح وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور هذا المدخل نذكر منها:

ـ فشل المدخل الأبوي و زيادة التقدم الثقافي وانتشار التعليم بين طبقات العاملين.

ـ ظهور الكساد الكبير في فترة الثلاثينيات.

ـ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها "إلتون مايو".

ـ ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمها **ماري بيرك**.

ـ ظهور بعض المفاهيم الحديثة التي استفادت منها إدارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والاساليب الرياضية والإحصائية التي تساعدها في إداء وظائفها بكفاءة أكبر.

ثانيا : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من سنة 1980 وما بعدها:

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات ظهرت مفاهيم حديثة منها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التغير التكنولوجي والهيكلي الاستثمار الفكري وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية:

1 ـ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، كنقص رأس المال اللازم للتمويل والتغير في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة.... وغيرها وترتب على ذلك زيادة المنافسة بين المنظمات وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق ونتج عن ذلك تصفية الكثير من المشروعات و تجميد خطط القوى العاملة بها وخفض القوى العاملة وكذا التغيير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الاشراف بها.

ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها وجب عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة وتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل: الاستقطاب والاختيار التدريب والتطوير تقييم الأداء والتعويضات والمكافئات..... وغيرها

2 ـ إدارة الجودة الشاملة

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة و يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير في المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي نذكر منها:

ـ التغيير في أدوار العاملين والوظائف والمهام فرق العمل، المساعدين والمسهلين.

ـ التغيير في قسم الموارد البشرية (زيادة دور الموارد البشرية) زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، التدريب أصبح لزاما على كل العاملين بالمنظمة علاقات العمل أصبحت علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها.

ـ اتخاذ القرارات والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية أصبحت تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها كما أن الاستراتيجية قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة

3 ـ إعادة الهندسة

تعد إعادة هندسة العمليات أحدث تطور في الفكر الإداري المعاصر فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقة من خلال اعتناق فلسفة الجودة الشاملة وهناك بعض المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية للغاية تواجه فيها تغيرات سريعة ودائمة فأساليب إدارة الجودة الشاملة قد لا تكون مفيدة للغاية بالنسبة لهذه المؤسسات بل تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية وليست تدريجية وهذا ما ساعد في ظهور المفهوم الجديد والمتمثل في إعادة هندسة العمليات.

4 ـ الاستثمار الفكري

إن العنصر البشري لديه نمو عقلي وفكري متميز إضافة إلى طاقات إبداعية يمكن للمؤسسة استغلالها وتنميتها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقة هذا ما نقصد به الاستثمار الفكري.

5 ـ رأس المال الفكري والبشري

لقد أصبح لزاما على المؤسسات أن تحدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيفية تحويله إلى وضع استراتيجي وميزة تنافسية ومن ثم لابد أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والافكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

و يتضمن رأس المال البشري الكفاءات المعارف والخبرات والسلوكيات الدافعية والقدرة القيادية للإطارات وسرعة البديهة بمعنى قدرة المسؤولين والمنظمين على التصرف بسرعة وحنكة بالإضافة إلى القدرة على الابتكارات واتخاذ القرارات والقدرة على التكيف . أما رأس المال الهيكلي يجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المؤسسة ويتضمن العلاقات الخارجية مع الموردين الزبائن الشركاء الموضوع

المجموعات المحلية الإدارة والمساهمين بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة وهيكلها وثقافاتها وإجراءاتها ومختلف مساراتها.

ثالثا ـ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:

ـ عولمة كل من المعلومات والفكر الاداري وتقنيات الاتصالات، الاسواق المحلية والاتجاهات الجديدة في السياسات التسويقية والمالية وفي تعاملات العمالة الماهرة مع المؤسسات الدولية.

ـ التركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارات حيث أصبح العاملون يتحملون مسؤولية اكتساب تلك المهارات بأنفسهم.

ـ شدة المنافسة على الموارد الاقتصادية وذلك بسبب تزايد الطلب عليها وتناقص الكميات المتوفرة منها.

ـ التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.

ـ التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي أي التركيز على الابداع والسرعة والكفاءة الفردية في منظمات العمل التي تديرها فرق العمل.

ـ التحول من الامر إلى التوجيه ومن الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل الفرق عمل.

ـ التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.

ـ التحول من التركيز على السعر والخدمات إلى التوجه للاهتمام بالمستهلك.

ـ التحول من اتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ـ التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري أي التركيز على العنصر البشري باعتباره أكثر العناصر تأثيرا وفعالية.