

## المحاضرة الثالثة - أهم التحولات في مفهوم وممارسات تسيير الموارد البشرية

**تمهيد:** إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمن تقريبا لتغيرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف إدارة الموارد البشرية فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجياتها والتي ننجزها فيما يلي:

### 1 - وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف

لقد تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظائف إلى إعادة هيكلة العمل (هندسة العمل) من أجل أن توفر المنظمة لموظفيها عناصر الاقبال على العمل والحماسة إليه والتحفيز بأشكاله المتنوعة وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم فضلا عن أدائهم الفعال داخل المنظمة مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل للطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها.

### 2 - وظيفة تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية

إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطا تاما بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى أما بالنسبة للاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار فتبني على أساس استقطاب واختيار المورد البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والامكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة فأسلوب العمل الحديث يقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وامكانياته للقيام بمهام وظيفية أو عمل ثابت يستمر في أدائه لسنوات عديدة دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات السريعة في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو الموارد البشرية.

### 3 - وظيفة التدريب

إن النظر إلى التدريب على أنه نشاط وقي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في أداء بعض الموارد البشرية أو لتحسين مهاراتهم حيث أصبحت هذه النظرة من مخلفات الماضي، فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيرا عنها في الماضي فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي التعلم، التدريب والتنمية وتعلق جميعها بالمورد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل والغاية من

ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادرا على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل. وتستفيد الموارد البشرية من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل بكفاءة عالية، لأن عملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل.

#### **4 - وظيفة التحفيز**

بعد تغيير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، ولم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي الذي لا يعد المورد البشري أجيرا لدى المنظمة بل يعده شريكه فيها، وطبقا لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك الموارد البشرية أسهما في المنظمة وتعديل نسب المشاركة في الأرباح ووضع أساليب تحفيزية معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية وتتوافق مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الانساني بشكل عام.

#### **5 - وظيفة تقييم الاداء**

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي بدلا من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة، وهي التكلفة والوقت والجودة وخدمة العملاء في أثناء البيع وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضى العملاء الذي ربطت كثيرا من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.

#### **6 - وظيفة علاقات العمل**

انحسرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (سميت عام 1980 بإدارة الموارد البشرية) نيابة عن أصحاب العمل والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية بهدف التوصل الى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف فيما يخص أنظمة التعويضات المالية والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص الموارد البشرية في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة تسيير الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات

العمل من حيث الشكل والمضمون من أجل تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للموارد البشرية في المنظمة. إذ أن توفير الرضا للنقابات الممثلة للموارد البشرية يعني توفر رضا الموارد البشرية في المنظمة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة وهذا يكون له آثار إيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

لم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية فقط بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل فقد أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا بأس به بحيث لا تعرض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.

## 7 - وظيفة الأجور و التعويضات

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافئات على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع إتباع المنظمات لأسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي كان لزاما على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافئات مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء الموارد البشرية.

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

- زيادة الإنتاجية.

- الزيادة في درجة رضا العملاء.