

## المحاضرة الثانية:

### نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

مرت الإدارة بمخاض تاريخي استجابت فيه لتغيرات البيئة الداخلية للمنشأة وكذلك البيئة الخارجية، حيث كانت في البداية عبارة عن أنشطة فردية لا تحتاج إلى تنظيم إداري، ثم تطورت مع تطور نظام العمل والتطور الفكري للإنسان وأصبحت تسمى إدارة شؤون الأفراد داخل مؤسسات صغيرة، ومع مطلع القرن العشرين وإثر التطورات التي حدثت في علم الإدارة بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادى المفكر فريدريك تايلور F. Taylor بان زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتم إلا على أساس الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على أداء الأعمال المسندة لهم.

سوف نتطرق في هذه المحاضرة إلى كل المراحل حتى وصلت إلى المكانة الكبيرة في المنظمة التي تحتلها اليوم. وتتكلم في آخر المحاضرة إلى العوامل التي تؤثر في الوضع التنظيمي مثل طبيعة وحجم المنظمة.

#### أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نتطرق في هذه النقطة إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، نبدأ بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية، ثم مرحلة ما بعد الثورة الصناعية. وتليها مرحلة حركة الإدارة العلمية والدور الكبير لها في إعطاء أهمية للمورد البشري كقوة منتجة، ثم نتطرق إلى المرحلة ما بعد حركة الإدارة العلمية والتي هي حركة العلاقات الإنسانية والتي كان لها أثر كبير في الاهتمام بالفرد كثروة بشرية وليس مجرد عنصر منتج في المنظمة، وصولاً إلى مرحلة إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمة.

#### 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على طرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع مصدرها من التجارة، في هذه المرحلة لم يكن الاهتمام بالنشاط الإداري والعنصر البشري، وحتى وإن وجدت تجمعات بشرية في مجال عمل معين فهي عفوية بعيدة عن مجال الإدارة التي تسند إلى مبادئ علمية واضحة.

حيث كانت تسود هذه التجمعات في المجتمعات ما قبل الثورة الصناعية الاهتمام بعملية الإنتاج الزراعي فقط، وكان رب العمل هو الذي ينفرد بالتنظيم والتوجيه والتنسيق والتوظيف والاختيار لكل من

يعملون عنده ولأجله , وهو الذي يحدد مواصفاتهم, ويحدد مرتباتهم وهو الوحيد أيضا الذي يلغي العمل معهم.<sup>1</sup>

## 2- مرحلة الثورة الصناعية

أدى تنوع النشاط لصناعي إلى كثرة الأيدي العاملة والتجمع في مكان واحد يسمى المصنع وأدى الاحتياج إلى هذه العمالة إلى الاهتمام بها كثرة يمكن تمييزها وتدريبها ، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة الأفراد إلى أن تطورت مع تطور المجتمع الصناعي وأصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر مع تطور المجتمعات الصناعية وكبر وتوسع المنظمات. تستخدم عددا كبيرا من الأفراد واختلاف أساليب العمل ووسائل الرقابة إلى ضرورة وجود إدارة تتابع المورد البشري منذ لحظة دخوله إلى أن يتم التخلص منه، ولكن ساعات العمل الطويلة وزيادة الرقابة واستبدال العنصر البشري وسوء ظروف العمل أحيانا، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات ظهور إدارة الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام وجاءت المرحلة الثالثة<sup>2</sup>.

## 3-مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية

إن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع ,و الكتابات المتنوعة في الفكر الإداري، وظهور أنشطة متخصصة أدت إلى ما يلي<sup>3</sup>:

- زيادة مستوى التفضيل للعمل
- التغيير في مستوى المعيشة
- تحسين المستوى الثقافي العام للمنظمة و للعاملين على وجه الخصوص
- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل
- زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية
- التغيير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة
- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية
- التغيير في عوامل البيئة الخارجية

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري ,إدارة الموارد البشرية , الأردن:دار الثقافة ,2011,ص 20

<sup>2</sup> سعيد بن مينة ,تخمينة الموارد البشرية ,الجزائر:ديون المطبوعات الجامعية ,2015,ص33

<sup>3</sup> ابتسام حسن عبد المقصود ,إدارة الموارد البشرية ,الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث, 2019,ص33, 34

#### 4- حركة الإدارة العلمية

ترجع نشأة إدارة الموارد البشرية كعلم له أصوله ومبادئه وأسسها إلى مطلع القرن 20 وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في عالم إدارة الأعمال والفكر الإداري، وظهرت حركة الإدارة العلمية بعدما نادى فريدريك تايلور f.taylor بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتمان إلا على أساس الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على الأعمال من أجل أن يؤدي كل فرد داخل المنظمة أقصى ما يملك من قدرات إنتاجية، وقد صاغ تايلور نظريته على أساس أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها:

➤ تصميم العمل (دراسة الحركة والزمن)

➤ الاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور وحوافز.

وقد صاغ نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين ، فوظيفة الإدارة حسب نظريته تعد وفقا لفلسفة حركة الإدارة العلمية والتخطيط والتنظيم والمتابعة بينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفون به من مهام وأعمال من قبل الإدارة.<sup>4</sup>

وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة. وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز نتيجة تطبيق تعليمات حركة الإدارة العلمية، فقد أدى ذلك وبنفس الوقت إلى مسقط وتدمير العاملين. وقد ظهر هذا الخط وازحا في اعتراض الحركات العمالية عليها مما زاد الاهتمام من قبل رواد الإدارة العلمية.

لقد ركزت حركت الإدارة العلمية على زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تغطي الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد، حيث تصورت أن الحاجات المادية هي الحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد، وتركزت على قدرته من حيث الطاقة وسرعة الأداء واستمراريته، ولم تنظر إليه نظرة إنسانية، ولم تضع في حساباتها أن له احتياجات يجب ويكره، يمرض ويتألم، يسعى ويطمح، ويؤثر ويتأثر، أي أن هناك دوافع نفسية واجتماعية وذاتية تمكن.....سلوكه وتصرفاته، وليس الدافع المادي فقط هو العامل الوحيد.

<sup>4</sup>الصدقي منصور وسليمان الفارس , الموارد البشرية أهميتها تنظمها مسؤوليتها ومهامها , طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا, 2003, ص15.

## 5- حركة العلاقات الإنسانية:

لم تلغي حركة العلاقات الإنسانية مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد , وإنما ركزت على جانب مهم على حياة الفرد العامل يمثل في علاقاته بمختلف الجماعات داخل المنظمة, حيث ركزت على المواءمة ما بين الفرد و الجماعة , والجماعة والمنظمة, والجماعة و جماعة أخرى داخل المنظمة, إضافة إلى المواءمات التي ركزت عليها الإدارة العلمية.

كما ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الربط بين ما جاءت به حركة الإدارة العلمية والمتمثل في المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة و السلطة ونطاق الإشراف، أي التنظيم رسمي في الإدارة, في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي المتمثل في معايير و ضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بعين الاعتبار التركيبة المعقدة للإنسان.

وبهذا انعكس التركيز في توجهات المدرستين السابقتين إلى ظهور ما يسمى بنظرية x و y والتي اعتمدت مبادئ الحركتين وتوجت بظهور نظرية z والتي اعتمدها الإدارة اليابانية من خلال قيامها على أساس المزج ما بين مبادئ تمثل الأجور العادلة ليوم عمل عادل, حيث برر العالم Taylor هذا المبدأ بالفلسفة القائمة على الافتراض بان الدافع الأساسي لدى الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية .

## 6- مدرسة إدارة الموارد البشرية

شاع استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية في سبعينيات وثمانينات القرن الماضي, بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجيات العاملين في ذات الوقت, باعتبار أن مصالح المنظمة والعاملين بها مشتركة, لذلك ركزت مدرسة إدارة الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية وليس عنصر من عناصر الإنتاج, أي ينظر للأفراد العاملين داخل المنظمة كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ويمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة, وعلى هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على وضع خطط وبرامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للقوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم.

### أهم الافتراضات التي تقوم عليها مدرسة إدارة الموارد البشرية

- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية, لذلك وجب على المنظمة أن تدرك حالة وطبيعة البيئة الخارجية التي يمكن أن تعكس سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

- للتكيف مع حركة البيئة الداخلية والخارجية وجب وجود إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية, بهدف زيادة فعاليتها داخل المنظمة, وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في أنشطة أخرى.
- لتحقيق حالة التكيف مع متغيرات البيئة على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على المواءمة harmonizing الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية, والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئة.
- للاستجابة لمتطلبات البيئة على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.
- إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق تشغيل كافة الطاقات البشرية في المنظمة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- حركة الفرد داخل وخارج المنظمة تخضع إلى إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية.
- لتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

نستخلص من هذه الاقتراضات التي تقوم عليها مدرسة إدارة الموارد البشرية أن هذه المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط, وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية, فهي تنظر إلى المورد البشري على أنه هو القادر على العمل وخارج قوة العمل أي انه مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى. إذن إدارة المواد البشرية داخل المنظمة تعتبر مركز جذب للأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية.