



# إدارة الموارد البشرية

## المحاضرة 1: تطور النظرة للعامل البشري

### الهدف

أن يتعرف الطالب على المراحل الأساسية لتطور النظرة للعامل البشري

### مقدمة

لقد تغيرت نظرة المنظمات و المجتمعات إلى الموارد البشرية عبر الزمن , ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية لم تكن المجتمعات معتادة على التغيير السريع , كما لم تكن الهياكل الاجتماعية مرنة بدرجة كبيرة, وقد انعكس ذلك على النظرة للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية فالنجار مثلاً كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية وبيعها وتوفير المواد الخام وقطع الأشجار . ولقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقد فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة ، وظهر ذلك واضحاً منذ الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل، وسنعتي فيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية

### المنظور الإسلامي:

بالرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولاً وعملاً في كتاب الله وسنة نبيه، والأمثلة على ذلك كثيرة. فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو ولياً.

يدل على أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أوروب عمل، وحدد الإسلام كثير من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم.

### أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام:

- \* مجالات التعليم والتدريب
- \* مجالات المسئولية والتفويض.
- \* مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
- \* مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
- \* مجالات توصيف الوظائف وتحديد المتطلبات والصفات لمن يشغلها.
- \* مجالات التعيين والاختيار

### - مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. حيث شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة لعل من أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية وأصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل واستغنائها أحياناً عن العمال واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. وبدأ المورد البشري يشعر بعدم امتلاكه للمكان، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها)... ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين. وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها .

\* التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال

\* وظهور مبداء التخصص وتقسيم العمل

\* تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل

\* إنشاء المصانع الكبرى والتي تستوعب الآلات الجديدة

وقد أصبح العامل ضحية هذا التطور لذا أصبح التطور الصناعي بمثابة بداية المشاكل الإنسانية في الموارد البشرية

### مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

تميزت تلك الفترة بظهور الكثير من الكتابات والدراسات ، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ، وقد أتت هذه المرحلة مرافقة لظهور الثورة الصناعية وتعددت الصناعات حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، حيث كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها، والاهتمام بها، فكانت هناك مجموعة من النظريات التي نادت بأهمية العنصر البشري ، مثل كتاب آدم سميث تحت عنوان "ثروة الأمم" وكان لها الأثر البالغ بظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، و تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها :

- زيادة مستوى التفضيل للعمل .

- التغير في مستوى المعيشة .

- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .

- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .

ولشدة الاهتمام بالموارد البشرية وكثرة الدراسات وتفاهم المشاكل وزيادة عدد مطالب العمال واحتياجاتهم انتقلنا لمرحلة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية ، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور. والذي لقب بأبي الإدارة. وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى، واتسمت هذه المرحلة بالتخصص وتقسيم العمل ، سميث هذه المرحلة بمرحلة ظهور الوظيفة وأصبح المورد البشري، مطالبا بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل ، رائدها "فردريك تايلور" الذي استخدم المنهج العلمي الموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل. فاعتمد على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج يلتزم بها العاملين، ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج.

وهذه المرحلة اهتمت بتحديد المواصفات اللازم توافرها في العاملين، وتحديد القدرات المهارات في أداء الوظائف بالإضافة إلى اهتمامها بالدراسات والبحوث الذي بدورها تنعكس على زيادة الإنتاجية وأداء الوظيفة بأفضل الطرق المناسبة، كما أن تدريب العاملين وتطويرهم أمر ضروري وجوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل المراد تحقيقه وانجازه وكنتيجة للإدارة التaylorية بأهمية العنصر البشري في المنظمة فقد توصل تايلور إلى ما أسماه

### بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة.

2. الاختيار العلمي للعاملين .

3. الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين وتعليمهم .

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين .

### ومن أهم أفكار مدرسة الإدارة العلمية:

• يعامل العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.

• تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.

• إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.

• ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال، أي أن أهداف العامل اقتصادية فقط.

وقد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات وأهم هذه المبادئ :

- العمل بمبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات .

- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب والتعليم لتحسين مستوياتهم .

- تشجيع التخصص بين المهارات.

### وكان من أبرز ما أكدت عليه هذه النظرية ما يلي:

1. تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

2. التجارب والبحوث العلمية، أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.

3. تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

4. تدريب العمال أو العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

5. الاعتماد على القانون ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل، وبالرغم مما تميّزت به هذه النظرية

## إلا أنها شهدت العديد من العيوب منها:

\* أهملت الجانب الإنساني وعاملت الإنسان كآلة.

\* أغفلت دور البيئة الخارجية.

\* أنّ المواطن لا يمكن تحفيزه إلا بالمال وأهملت الحوافز المعنوية.

\* افتراض وجود أفضل طريقة

## مرحلة العلاقات الانسانية

تحول الاهتمام خلال هذه المرحلة، إلى التركيز على العوامل السيكولوجية والاجتماعية، للمورد البشري بمعنى انتاجية العامل، لا تتوقف فقط على العوامل المادية والاقتصادية ، وتغيرت بالتالي النظرة للمورد البشري ، من كونه " كائن اقتصادي" إلى كونه " كائن اجتماعي" له مشاعرو وأحاسيس ، تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل ، نماذج القيادة مساندة الإدارة، وخلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره وامتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة " التون مايو" والتي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة والتجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته وقدراته، وإشباع حاجاته ، فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير تسيير الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكنها من مواجهة أكبر التحديات . وركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي اشرف عليها ألتون مايو Elton Mayo وكان هدف لتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

وقد انتهت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة ، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملائمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة، حيث تنطلق من كونه يجب أن يعامل بإنسانية لتحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من أجل تحقيق أهدافه وتمثّل فيما يلي:

\* العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

\* تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

\* تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.

\* السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

\* القيادة الإدارية تؤثر وتحفز الإنتاجية.

\* الاتّصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدًا.

\* الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية.

\* التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.

وعن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بان حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة

في التنظيم وسلسلة القيادة ونطاق الإشراف ، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي و

معايير وضغوطات الجماعات وبرامج المشاركة والأخذ بعين الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان.

وانعكس التركيز في توجهات المدرستين إلى ظهور النظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة (ماك كريكور)

" MACRICOR " حيث تقوم نظرية X على فكرة الإنسان كسول وأناني ، يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط ، و

ليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا وجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال .

أما النظرية Y فتقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج و التوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة ، وأن العنصر البشري لا يتسم بالخمول و الكسل بل يتسم بالعزم و المثابرة و الجد ، وهذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري كمسؤول و ترى أن المزج الأمثل و الأنسب هو النموذج بين العزم و العمل .

### مرحلة مدخل الموارد البشرية

ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد و ليس كعامل إنتاج ( أي عنصر من عناصر الإنتاج ) و من ثم يجب المحافظة علىة و توظيفه بشكل سليم و استثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة و العاملين في آن واحد من خلال المنافع التي تتحقق من جراء هذا الاستثمار في شكل زيادة الإنتاج و من ثم تطبيقها على الأفراد و تحفيزهم للقيام بها من أجل تحقيق الأهداف

خلال هذه المرحلة شاع استخدام الموارد البشرية Human Resources Approach لزيادة فعالية المنظمة، و إشباع حاجات الموارد البشرية، في نفس الوقت من منطلق أن حاجات المنظمة و العاملين فيها حاجات مشتركة و متسقة مع بعضها البعض، وكذلك لا يمكن إشباع أي منها على حساب الأخرى ..

وفي السنوات الأخيرة مكانة وظيفة الأفراد اتسعت و يعود ذلك لعدة أسباب منها:

1- أن إدارة المنشأة تعتبر عمل إدارة الأفراد سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال الذين يعملون بالساعة أو لتنفيذ أوامر و تعليمات حكومية.

2- أن إدارة الأفراد نفسها من قوى العمل A Work Force تقوم بالاختيار و المكافأة، و تنظر في مشاكل الترقية و أحيانا ترشح أسماء.

3- وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تجلب و على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

4- أن الحاجة إلى تدريب القوى العاملة في المنظمة و على جميع المستويات الإدارية أصبحت ضرورية و ملحة و أن على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك .

من خلال ماسبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، تطورت و نمت و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها و أصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم، بل شملت تدريب و تنمية الموارد البشرية و وضع برامج تعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم، و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل، و غير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث .