

## المبحث الأول:

### المسار التاريخي والنظري لتطور إدارة الموارد البشرية

يتفق العديد من الباحثين في الفكر الإداري أنّ طبيعة الارتباط والتلازم التاريخي للإدارة مع السياسة يجد مبرراته وتفسيراته الموضوعية في مسارات أقدم الحضارات الإنسانية؛ هذا ما يرجح مصداقية البحث في تطور الأصول الأولى لفكرة ولممارسة الإدارة العامة من خلال التقصي في أبرز الأطروحات التاريخية التي تناولت بإسهاب طبيعة ومضمون هذه العلاقة؛ ولا يوجد تباين يذكر بخصوص تطور وممارسة الإدارة العامة بمختلف فروعها في التاريخ القديم.

ولمّا كانت إدارة الموارد البشرية فرعاً من فروع الإدارة العامة، يتطلب الأمر استجلاء هذه السيرورة ضمن الأنظمة الداخلية التسييرية المسؤولة عن استمرارية واستدامة المنظمات قديماً وحديثاً، وكذا البحث في تطور أنظمتها وتلازمه مع تطورات الحضارات الإنسانية ضمن طرقها وقواعدها التنظيمية والإدارية<sup>1</sup>، وكذا تكاملها وتلازمها مع مختلف التطورات التي عرفتها وظائف المنظمات، بالإضافة إلى الموروث الفكري التسييري وإسهامات رواده ومدارسه التسييرية<sup>2</sup>. ولا مناص من إرجاع هذه التطورات إلى جملة من المتغيرات والعوامل<sup>3</sup> التي ساهمت في بلورة مضمون أنظمة إدارة الموارد البشرية بشقيه النظري والعملية.

### المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

ننطلق من مسلمة مفادها أن تطور إدارة الموارد البشرية قد واكب تطور الإدارة العامة للمستخدمين، والذي بدوره تُعد جذوره متأصلة المنبت بتاريخ الحضارات الإنسانية، حيث تشهد جُهاً على مكانة هذا المورد البشري في إحداث طفرات في بيئات جمّة، كانت من جملة الأسباب والعوامل التي ساهمت في إرساء وتدعيم مقوماتها المادية والمعنوية. ومن الاكتشافات الحديثة التي تدل على وجود وظيفة "المُشرفات" (Supervisors) في تسيير نظام الأجور خلال تسعين عاماً؛ مرحلة بناء البنية الفوقية للمدينة الاحتفالية الضخمة مدينة فارس (Persepolis) عاصمة الدولة - العالمية الأخمينية بالإمبراطورية الفارسية في القرن 5 قبل الميلاد. و كانت النساء البيروقراطيات يؤدين وظيفة تسيير المستخدمين بفعالية؛

<sup>1</sup> George Claude S., *The history of Management Thought*, Op-Cit. ; Seiffert Marc-Daniel et Godelier Éric, « Histoire et gestion : vingt ans après », *Revue française de gestion* 188-189 (2008/8), Pp. (17-30).

<sup>2</sup> Wren D. & Bedeian A., *The Evolution of Management Thought*, 6<sup>th</sup>, Ed., (Hoboken, N.J.: Wiley & Sons, 2009). P.p. (xxiv, 215).

<sup>3</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط3، (الرياض: العيكان للنشر، 2006)، ص30.

ومنه يستلزم أن العديد منهن تركزن في مواقع إستراتيجية في الإدارة العامة وبالتحديد إدارة المستخدمين.

4

هذا ما يؤكد بأن إدارة الموارد البشرية بفلسفتها الحديثة ليست نتاج الظرف المرهلي، بل هي نتيجة التفاعلات والتطورات التي عايشتها الحضارات الإنسانية من حيث مفاهيم ومضامين تقسيم العمل، وتطور الهياكل وما صاحبها من تطوير وتحديث الوظائف، وتمايز التخصصات؛ كل هذه العوامل وغيرها ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إحداث طفرة نوعية في مفهوم ووظيفة إدارة الموارد البشرية. وبغية تأصيل مفهوم إدارة الموارد البشرية ينبغي تقصي مسارات الحضارات الإنسانية، التي تبلورت ضمنها مختلف تطورات الوظيفة الإدارية عموما والإدارة العامة بالخصوص؛ والتي عرفتها لاحقا مع الثورة الصناعية، وصُقلت فيما بعد لتظهر برؤية ذات بعد استراتيجي، والتي جل عناصرها تفاعلت وتكاملت مع مختلف تطورات البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والفكرية والثقافية وغيرها من العوامل المؤثرة والمتفاعلة التي بدورها أثرت على تطور إدارة الموارد البشرية. ويمكن تقسيم مراحل تطور تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى أربعة مراحل وهي:

✓ مرحلة الحضارات الإنسانية؛

✓ مرحلة التكوين؛

✓ مرحلة النمو؛

✓ مرحلة النضوج.

أولا: مرحلة الحضارات الإنسانية:

### 1. العصور القديمة:

اقتترنت فكرة وظيفة إدارة الموارد البشرية بولادة العوالم السياسية القديمة قبل القرن الخامس قبل الميلاد، إذ ساهمت تكوين أولى المبادئ التنظيمية السياسية والإدارية، والتي قوام بنائها الحضاري اعتمد على مستويات راقية في أنماط التنظيم والإدارة، فلا غرو أن نجد هذه العوالم السياسية الصينية والهندية واليهودية ذات صلة وارتباط بالإدارة العامة، وما تقتضي وظائفها من حسن تسيير وتدبير في مواردها المادية والبشرية، في شتى المناحي<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ali Farazmand.(Dir.).Strategic public personnel administration: building and managing human capital for the 21st century.Ali Farazmand (Ed.).Strategic Public Personnel -Administration: A Conceptual Framework for Building and Managing Human Capital in the 21st Century.Volume 1.1<sup>st</sup> edition.(Westport: Praeger Publishers,2007).P.p.(4-6).

<sup>5</sup> موريس روبان، مرجع سبق ذكره، صص (120-135).

كما شهدت الإنسانية عوالم سياسية لا يقل شأنها عن سابقتها كحضارة ما بين النهرين واليونانية والرومانية والفرعونية؛ والتي أبدعت في إثراء الموروث الفكري والمادي للحضارة الإنسانية عن طريق الإبداع في أساليب حكم وإدارة الموارد المادية والبشرية بحيث يقر أكبر الباحثين في تاريخ الفكر الإداري من أمثال سيديني بولار وجورج كلود و ورن د. ( Wren D. George Claude, Sidney, ) (Pollard, ) أنّ موروث هذه الحضارات في شتى المناحي كشق الطرق وبناء الأهرامات، وما واكبه من تطوير في أساليب الأوزان و القياس والطب؛ وبناء أعظم السدود والقنوات والأسوار وما صاحبها من انتعاش واكتفاء وحماية للرعية؛ وغيرها من إنجازات الحضارات القديمة، إنّما يؤكد على وجود قيم وأفكار في التنظيم والتسيير تترجم المخرجات الفعالة للإدارة العامة المركزية والإقليمية عند بعضها، وأنّها بحق ذات قيادة إدارية وسياسية وعسكرية مهنية. و مواردّها البشرية من مهندسين و مخططين وإداريين ذوو كفاية وفعالية \*ومهنية.<sup>6</sup>

هذه الحقيقة يدعمها علي فرازمنّد (Ali Farazmand) في العديد من أطروحاته التي تقصى فيها عن أصول فكرة وممارسة الإدارة العامة بكل فروعها من تسيير للموارد المادية والبشرية منذ أقدم الحضارات الإنسانية\*.

هذه العبقرية جسدت نوعا من الإبداع في الإدارة العامة، ومبادئ التسيير التي عرفتھا الإمبراطورية العيلامية (Elamite) ومدينتها شوشة (Susa)، وهي واحدة من أقدم مواقع الحضارة الإنسانية بإيران الحالية، كانت البيروقراطية منظمة للإدارة العامة على نطاق واسع، أولا رسخت أرقى التقاليد في الحكم والإدارة، قدمت أول كتابتين من الحروف الهجائية، كتابة النموذج لكتابة الحروف، والبرنامج النصي العيلامي (Elamite script) الثانية الكتابة الأبجدية السومرية<sup>7</sup>. و كانت النساء البيروقراطيات يؤدين وظيفة إدارة المستخدمين بفعالية؛ ومنه يستلزم أنّ العديد منهن تمركزن في مواقع إستراتيجية في الإدارة العامة وبالتحديد إدارة المستخدمين.

\*تعرف الفعالية بأنها استعمال الموارد بمقدار تحقيق هدف المنظمة مع مراعاة مركز المنظمة . وهذه الموارد أربع هي: الموارد البشرية، رأس المال، المعدات والألات، والمواد الخام.

<sup>6</sup>Samuel Noah Kramer. *The Sumerians: Their History, Culture, and Character*. (Chicago: University of Chicago Press, 1963). P.p. (249-270).

\*علي فرازمنّد -Ali Farazmand- أستاذ الإدارة العامة، بجامعة فلوريدا أتلانتيك بالولايات المتحدة الأمريكية؛ رئيس تحرير، " Public Organization Review: a " *Global Journal*. له أطروحات صلبة بخصوص الموروث الإداري والسياسي الفارسي وعلاقته بالتطورات الحديثة التي عرفها حقل الإدارة العامة، التي يؤكد من خلالها على فضل الحضارات القديمة والفارسية منها على تطور أنظمة الحكم والإدارة العامة، بحيث عرفت أنظمة تسيير الموارد البشرية الذي يعد فرعا من الإدارة العامة مرحلة راقية في ظل الإمبراطورية العيلامية - Elamite؛ و الميديية؛ الأخمينية وإمبراطورياتها الثلاث. ومن إبداعها الإداري ما أحدثه نظام الدويلات والصنّرابي THE SATRAPY. - من رقي في العديد من المجالات.

<sup>7</sup>Ali Farazmand. (Ed.). *Bureaucracy and Administration*. Op.cit. P.p. (20-21).

أما الصين والهند القديمتان فقدمتا موروثا في مجال التنمية الإدارية، على الرغم من مركزيته ومحدوديته إلا أنه لم يدم طويلا، وبعد ضئيلا من حيث تماسكه التنظيمي، وفعالته، واستمراريته وكفاءته<sup>8</sup>. بالرغم من ذلك قدمت الحضارة الصينية رؤية جلية بخصوص إدارة الموارد البشرية من حيث أنظمة شغل الوظائف على أساس قدرات الفرد ومواهبه وفعالية تدريبه<sup>9</sup>.

## 2 - مبادئ التنظيم الإداري في الحضارة الإسلامية:

برزت العديد من الدويلات العربية قبل فجر الإسلام، على أرض الجزيرة العربية، مثل دولة الغساسنة (220ق.م - 634 م)، ودولة المناذرة وغيرها من الدويلات، غير أنّ المصادر التاريخية والأثرية لم تشهد لهم بامتلاك منظومة معرفية أو عملية إدارية متميزة، وعلى العموم طبعت بينتهم بحياة البدو والترحال ومواجهة الغزو.

ولا غرو أنّ نجد هذا المنطق، قد انعكس بتجلي إسهامات الحضارة العربية الإسلامية في شتى المناحي منها مجال الإدارة، و التي تأثرت بموروث بيروقراطيات الإمبراطوريات القديمة، وبالخصوص موروث الدولة العالمية للإمبراطورية الأخمينية الفارسية، وغيرها من الحضارات القديمة.

بالرغم من هذا التأثير، إلا أنّ الحضارة العربية الإسلامية أحدثت طفرات جمة في شكل ومضمون التنظيم سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمنظومة الإدارية أو السياسية، التي في مجملها صقلت بمقاصد الشريعة الإسلامية، وبالتالي أفرزت أجود دُرة عرفتها الحضارة الإنسانية بخصوص إدارة وتسيير الموارد المادية والبشرية، ألا وهي التراتيب الإدارية المستوحاة من مصدر التشريع القرآني والسنة النبوية الشريفة، بالإضافة إلى حركة النضوج الفكري والمعرفي الذي عرفته حضارة المسلمين عبر الأجيال المتعاقبة.<sup>10</sup>

يحدثنا في هذا الشأن، العلامة السيد محمد عبد الحي الكتاني الإدريسي الفاسي\* على ضوء مؤلفه الكبير: "نظام الحكومة النبوية: التراتيب الإدارية"، والتي تعتبر دُرة معرفية بشأن نظام الحكم في عهد الرسول - صلى الله عليه وسلم -، وكذا خلافته الراشدة، بل سرد بدقة مستنيرة جل التراتيب الإدارية في هذا التنظيم.

<sup>8</sup> Ibid., p.3.

<sup>9</sup>Xuezh, Guo. *The Ideal Chinese Political Leader: A Historical and Cultural Perspective*. (Westport: Greenwood Publishing Group, 2002).P,147.

\*إنه علامة القرن الرابع عشر هجري، سليل الأسرة الإدريسية الشريفة، ولد في 1888م - 1962. ورث العلم من نوابغ زمانه، قرأ العلم على يد والده الجليل السيد عبد الكبير الكتاني وعلى خاله جعفر الكتاني وعلى علماء فاس، أظهر اهتماما مبكرا بعلم الحديث وعلماؤه، كانت له جولات و صولات عبر المعمورة فأدهش علماء بلاد الشرق من مصر والشام والحجاز و هو في العشرين من عمره فأجازهم وأجازوه، وتواصل مع علماء اليمن والهند. خاض معترك السياسة ولم يوفق، فصدورت مكتبته الثمينة فسافر إلى فرنسا إلى أن وافته المنية عام 1962. ومن آثاره الغزيرة أزيد عن مائة وثلاثين ما بين كتاب ورسالة، وأهمها "فهرس الفهارس" في مجلدين وفيه بيان شيوخه ومن أخذ عنهم وأخذوا عنه. رحمه الله رحمة واسعة. ونفعنا بعلمه وفضلته أمين.

ومن الأبواب التي عالج ضمنها خصائص التراتيب الإدارية في نظام الحكومة النبوية والخلافة الراشدة، تلك المتعلقة بخصائص كل من: الخلافة والوزارة، صاحب السر، الحجابة، حيث ذكر في أحد أبوابه عن المكانة التي خص بها الإسلام المرأة، إذ كانت تمثل النساء في مجلس الرسول صلى الله عليه وسلم. وغيرها من الشؤون المتعلقة بتسيير الرعية. تعج مقدمة هذا الكتاب المرجع بمصادر تاريخية وأسماء لمبدعين أكدوا على إسهامات الحضارة العربية الإسلامية في شتى المناحي، وبالخصوص في مجال الإدارة و تنظيم شؤون الأفراد، مما يعبر بحق عن مبادئ وعمليات إدارية ذات أبعاد نظرية وتطبيقية، والتي يمكن تحديد عناصرها في النقاط أدناه:

- أ- مبدأ الشورى؛
- ب- مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية؛
- ت- مبدأ الحوافز؛
- ث- مبدأ المساواة في التعامل؛
- ج- مبدأ اختيار القادة والولاة وأعاون الإدارة على أساس الكفاءة والجدارة؛
- ح- مبدأ الرقابة والمحاسبة؛
- خ- مبدأ الرقابة الذاتية؛
- د- مبدأ الشمولية والإحاطة؛
- ذ- مبدأ الكفاءة والجدارة والأخلاق؛
- ر- مبدأ حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال.

اعتمدت إدارة الدولة المدينة للرسول - صلى الله عليه وسلم - مدخلا رشيدا في تسيير شؤون الرعية، و طورت الخلافة الإسلامية هذا المدخل الرشيد بنماذج راقية استلهمت من الموروث الفارسي خاصة في الدواوين العمرية - رضي الله عنه -، وبفضل الإدارة الرشيدة التي طورتها الخلافة الإسلامية المتعاقبة، كتب لها التمكين في إدارة أقاليمها ذات النطاق الواسع عبر كل أرجاء المعمورة.

### ثانيا: مرحلة التكوين

ترتبط مرحلة التكوين بالتطورات التي عرفتھا الأنشطة الخاصة إدارة الأفراد، وذلك قبل بداية القرن العشرين، إذ تطورت في هذه الحقبة الحياة الصناعية مع ظهور الثورة الصناعية، وتم تأسيس لبنتها الأولى من قبل الاقتصادي الإنجليزي آدم سميث (Adam Smith) \* ومن ضمن مبادئه الأساسية مبدأ تقسيم العمل والتخصص، ظلت الصناعات ما قبل 1900 محصورة في نظام الطوائف المتخصصة.

\* آدم سميث (1723-1790م) فيلسوف أخلاقي أسكتلندي ومن رواد الاقتصاد السياسي. اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: نظرية الشعور الأخلاقي (1759)، والتحقيق في طبيعة وأسباب ثروة الأمم (1776)، والذي عرف فيما بعد بثروة الأمم، وهو رائدة آدم سميث، وأول عمل يتناول الاقتصاد الحديث.

ومن سمات هذه الأخيرة أنها صناعات يدوية بسيطة يمكن مزاولتها في المنازل. وبمجرد تطور الآلة الصناعية بحلول الثورة الصناعية تطورت معطيات التنظيم من حيث توسع الهياكل الصناعية، وكذا إحلال الآلات مكان العمال، كل هذه الأسباب وغيرها أدت إلى توسع حجم العمالة، وبالتالي تجمع العمال في مكان موحد وهو المصنع.

مما لا ريب فيه، أنّ ممارسات الإدارة تشكلت منذ أقدم الحضارات الإنسانية كما جاء إثباته سابقا. وتكونت هذه الممارسة بتفاعل مختلف العوامل والمتغيرات التي عرفتتها مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، إذ تم القيام في هذه المرحلة بمهام إدارة الأفراد من قبل عاملين ذوي كفاءة وخبرة.

وبتطور التقنية والآلات الصناعية مع ظهور الثورة الصناعية، برزت الممارسات الأولى لعمليات إدارة الأفراد التي اقترنت بالتوسع الكبير للمصانع، ومن توابع هذه الحركة التصنيعية تزايد الطلب على القوى العاملة المؤهلة وذات الخبرة. وبتغير تركيبة القوى العاملة نتيجة لزيادة ذوي الياقات البيضاء والمهنيين، وازدياد حجم العمالة النسائية، وغيرها من العوامل التي فرضت حتمية التفكير في هيكلة وتنظيم العمل والعمال من تصميم وتقسيم للعمل والوظائف، وكذا صيانة العاملين، ونتيجة لذلك فرضت الضرورة البحث عن متخصصين ذوي كفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية لتدريب العمال، وتنظيم علاقات العمل وجدولة العمل. الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على عمليات التخطيط والاستقطاب والتعيين للقوى العاملة. هذه العمليات في محتواها و مضمونها لم تكن تؤدي بطريقة منظمة ورسمية، بل كانت عشوائية.<sup>11 12</sup>

وحسب الدكتور مازن فارس رشيد، يمكن إرجاع محور الانطلاقة الرئيسية في تطور إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى أوائل القرن التاسع عشر، عندما نشر - روبرت أون، Owen Robert (1771-1858م) - في سنة 1813 كتابه الموسوم بـ: "نظرة جديدة للمجتمع، A New View of Society"، الذي من خلاله تطرق إلى حتمية وضرورة تحسين ظروف العمل وتحديد الحد الأدنى لسن العمل بالنسبة للأطفال، والعلاقات العمالية في أماكن العمل، والتعاون بين الحركات العمالية، وكذا أهمية تدريب العاملين.<sup>13</sup> وبدون شك، أحدث هذا المفكر الإنجليزي ثورة بأفكاره في أواخر القرن 19 الميلادي، لذلك استحق بجدارة لقب "أبو إدارة الأفراد".<sup>14</sup>

والجدير بالذكر، أنّ أواخر القرن 19 الميلادي شهد بروز أولى الهياكل والمنظومات التنظيمية والتشريعية لتنمية برامج إدارة الموارد البشرية. وتزامن مع التطورات التي عرفتتها عمليات ومهام إدارة الأفراد على مستوى الإدارة العامة أول إصلاح إداري في الولايات الأمريكية في 1883، وذلك بموجب قانون "بندالتون للخدمة المدنية، Act Reform The Pendleton Civil Service"، والذي ينص على

<sup>11</sup> Taieb Hafsi et Jean-Marie Toulouse. *La stratégie des organisations: une synthèse*, (Canada: édition transcontinentale, 1997). P.p. (208-209).

<sup>12</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره، ص، 19.

<sup>13</sup> المرجع نفسه، ص، 30.

<sup>14</sup> سليمان خليل فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 2. (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003)، ص، 10.

أن الوظائف الحكومية يجب أن تمنح على أساس الجدارة. وينص القانون أن اختيار موظفي الحكومة يتم عن طريق الامتحانات، وليس بموجب العلاقات مع السياسيين أو الانتماء السياسي. كما أنشأ القانون لجنة الخدمة المدنية في الولايات المتحدة. وتعتبر اللبنة الأولى التي حاولت تطبيق الأسس العلمية والموضوعية في عمليات الاختيار وترقية العاملين، وكذا اختبارات التوظيف.<sup>15</sup>

ونتيجة لكل تلك التطورات وغيرها، ازداد دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي نتيجة لتطور حاجات وتوقعات أفراد المجتمع، وأضحت الحكومات تسعى جاهدة لاستقدام فئات مختلفة وعديدة التخصصات، هذا ما أدى إلى الزيادة المطردة في استخدام العاملين، والموظفين العموميين في شتى المجالات. وبنمو حجم العمالة تطورت بالمقابل أركان حقوقها وواجباتها، ونتيجة لذلك شهدت سنة 1842، صدور حكم قانوني أضاف الشرعية على وجود الاتحادات العمالية، وبالرغم من ذلك فإن التجمعات العمالية لم تحظ بصفة الرسمية والشرعية في نشاطها النقابي إلا بعد قرن من صدور هذه الوثيقة الرسمية.

وصفة القول: إنَّ جل العمليات التسييرية المتعلِّقة بالموارد البشرية كانت قبل 1900 بسيطة وغير منظمة وتتميز بالعشوائية.

### ثالثاً: مرحلة النمو

اكتسبت عملية إدارة الموارد البشرية صفة المهنية، ما بين 1900 إلى منتصف الأربعينات، وفي خضم هذه التحولات شهدت سنة 1900 إجراء أول عملية إدارية لتعيين الموارد البشرية من قبل شركة - B.F. Goodrich Company. كما شهدت سنة 1920 إنشاء أول إدارة شاملة تختص بشؤون العاملين من تعيين، إدارة الأجور، دراسة الشكاوي، ظروف العمل، الشروط الصحية، حفظ المستندات وتدريب العاملين. وتم تدعيم صفة المهنية خاصة من قبل إسهامات السياسيين، ومن جملتهم "ودرو ولسون، Woodrow Wilson (1856-1924م)"، الذي حاول وضع الأسس العلمية للإدارة العامة وفصلها عن صنع السياسة العامة.

ومن بين التطورات الهامة التي شهدتها هذه المرحلة، التأسيس لثورة فكرية وعلمية برزت تحت ظل رواد حركة الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور، Frederick Taylor (1886-1915م)"، وتعاقبت بنشر كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911م.<sup>16</sup>

ومن أبرز مبادئه الفصل بين مسؤوليات الإدارة التي اعتبرها ذات بعد تخطيطي، في حين اعتبر مسؤوليات العاملين ذات بعد تنفيذي. ومن أشهر أعماله دراساته حول تحديد التصميم الملائم للوظائف بناءً على أسس علمية من حيث دراسة الزمن والحركة، ومن خلالها تم اقتراح طرق ومستويات لتنفيذ كل

<sup>15</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. (بيروت:الدار الجامعية، 1991)، ص، 14.

<sup>16</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، (عمان: دار وائل للنشر، 2012)، ص، 28.

وظيفة. بدءاً من الإشراف على العاملين وتدريبهم على الاستخدام الأمثل والسليم للأدوات والمعدات، وكذا لتقييم أدائهم، والتعاون بين الإدارة والعاملين.<sup>17</sup>

ومن إسهامات "فردريك تايلور، Frederick Taylor" في مجال إدارة الأفراد، أنه فرق بين الاختلافات الموجودة بين الأفراد من حيث القدرات والمهارات، وتوصل إلى أنّ الكثير منهم تم وضعهم في أعمال غير مناسبة، وأنّ تدريبهم لم يهيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات، مما أضر مصلحتهم ومصلحة المؤسسة.<sup>18</sup> كما اهتمت فلسفة تايلور بتطوير وتنمية معارف العاملين، هذا ما جعله يؤكد على ضرورة النظر للإدارة كعلم، وذلك بغية تيسير عمليات تسيير وتنمية العاملين، من اختيار وتعيين وتدريب. وبالتالي يمكن الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية القصوى للعامل.<sup>19</sup>

وفي السياق نفسه، دعم هذا الاتجاه العديد من رواد هذه الفلسفة من جملتهم "فرنك جلبرث، Frank Bunker Gilberth (1868- 1924)" و"هنري جانت، Gantt Henry (1861-1919)" و"هنري فايول، Fayol Henry (1841- 1925)" و"هيجو منستربورج (1863-1916)، Hugo Munsterberg".<sup>20</sup>

شهدت هذه الفترة توسع الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية، حيث كان لها تأثير على حقل الموارد البشرية، فقد ساهم "هيجو منستربورج (1863-1916)، Hugo Munsterberg" سنة 1913 بنشر كتاب "علم النفس والكفاءة الصناعية"، إذ لأول مرة يدرج علم النفس التنظيمي الصناعي في مجال إدارة الأفراد، والذي ساهم في حل العديد من المشاكل التي تعترض عمليات إدارة الأفراد من جملتها الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والكفاءة الإنتاجية. بالإضافة إلى "وثيقة جانت، Henry Gant"، الذي صمم "مهمة ومكافأة، Task and Bonus" نظام دفع الأجور وأساليب القياس الإضافية المتعلقة بكفاءة العامل والإنتاجية<sup>21</sup>. وكان للحرب العالمية الأولى دور في إرساء بعض التقاليد الإدارية، والتي تمثلت أساساً في استخدام وزارة الدفاع الأمريكية لاختبارات اختيار الموظفين العسكريين.

وفي خضم هذه التطورات المتسارعة تم استخدام وتطوير أنظمة موضوعية لتقييم الوظائف المراد منها تحديد معدلات الأجر في الساعة، وكذا لمواصلة الأشخاص المناسبة في الوظائف المناسبة. وأدرجت عمليات إدارة الموارد البشرية في بداية العشرينات في جلّ المنشآت الصغيرة والكبيرة، وكذا في الأجهزة الحكومية.<sup>22</sup>

<sup>17</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص، 16 .

<sup>18</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلطانية، تنمية الموارد البشرية، ط1. (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص، (29- 32) .

<sup>19</sup> المرجع نفسه، ص، 30 .

<sup>20</sup> المرجع نفسه، ص، 32 .

<sup>21</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط2، (عمان: داروائل للنشر، 2010 )، ص، 78 .

<sup>22</sup> المرجع نفسه، ص، 81 .



اعتنت حركة الإدارة العلمية بتنمية وتدريب العاملين والمشرفين على الاستخدام الأمثل والسليم لأدوات ومعدات العمل، وبالرغم من اهتمامها بمجالات الموارد البشرية، إلا أنها أهملت البعد الإنساني، الذي يقتضي التعرف على كفاءات التعامل مع هذا المورد كإنسان لا كآلة. كل هذه العوامل والمتغيرات مجتمعة معا وغيرها، أدت إلى إحداث طفرة في فلسفة التفكير لدى المختصين والمهتمين بشؤون العاملين، وبالفعل تم التفكير بعمق حول إدراج البعد الإنساني، الذي طورت أسسه الأولى حركة العلاقات الإنسانية. وتُعتبر تجارب مصانع "هاوثورن، Hawthorne (1927-1932) بالولايات المتحدة الأمريكية"، التي طورها كل من "إلتون مايو، Elton Mayo" و"روثليبرجر، Roethlisberger"، بشركة "Western Electric"، ذات أثر في تنمية وظيفة التحفيز، واستمرت تجارب هذه الدراسات التطبيقية لمدة عشر سنوات، ومن نتائجها أنها أكدت على أهمية تحسين العلاقات الاجتماعية بين المشرفين والعاملين، وضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للأفراد، وكذا إيلاء كل الاهتمام بمشاعرهم، بالإضافة إلى مراعاة سلوكيات الجماعة لأن جل هذه العوامل شديدة الارتباط بالإنتاجية. ومن نتائج هذه البحوث أضحت المنظمات تسعى لتبني فلسفة العلاقات الإنسانية، كالرضا الوظيفي بغية إرضاء عاملها، وتوفير الظروف الملائمة في العمل.

شهدت عمليات إدارة الموارد البشرية منذ القرن العشرين تطورات معتبرة في مجالات عديدة من إدارة الأفراد، كإحداث وظيفة أخصائي المعيشة، ونظام التأمين على الحياة، والحق في الإجازات المرضية، والرعاية الصحية، ومنح إجازات مدفوعة الأجر، والتسهيلات التعليمية. بالإضافة إلى تصميم سجلات العاملين، وغيرها من الممارسات المبتكرة التي تلئم احتياجات العاملين والمنظمات. وتعتبر سنة 1935 ذات أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال "قانون فاجنر، Wagner Act"، الذي يدافع عن الحقوق النقابية لأجراء القطاع الخاص فقط. إذ استطاعت المنظمات العمالية انتزاع حقاها الشرعي في تمثيل العاملين والمشاركة في المفاوضات الجماعية مع الإدارة، وكذا الحركة المطالبة الجماعية، وبالرغم من ذلك فإن هذا القانون لا ينطبق على كل الأجراء.<sup>23</sup>

### ثالثا: مرحلة النضج

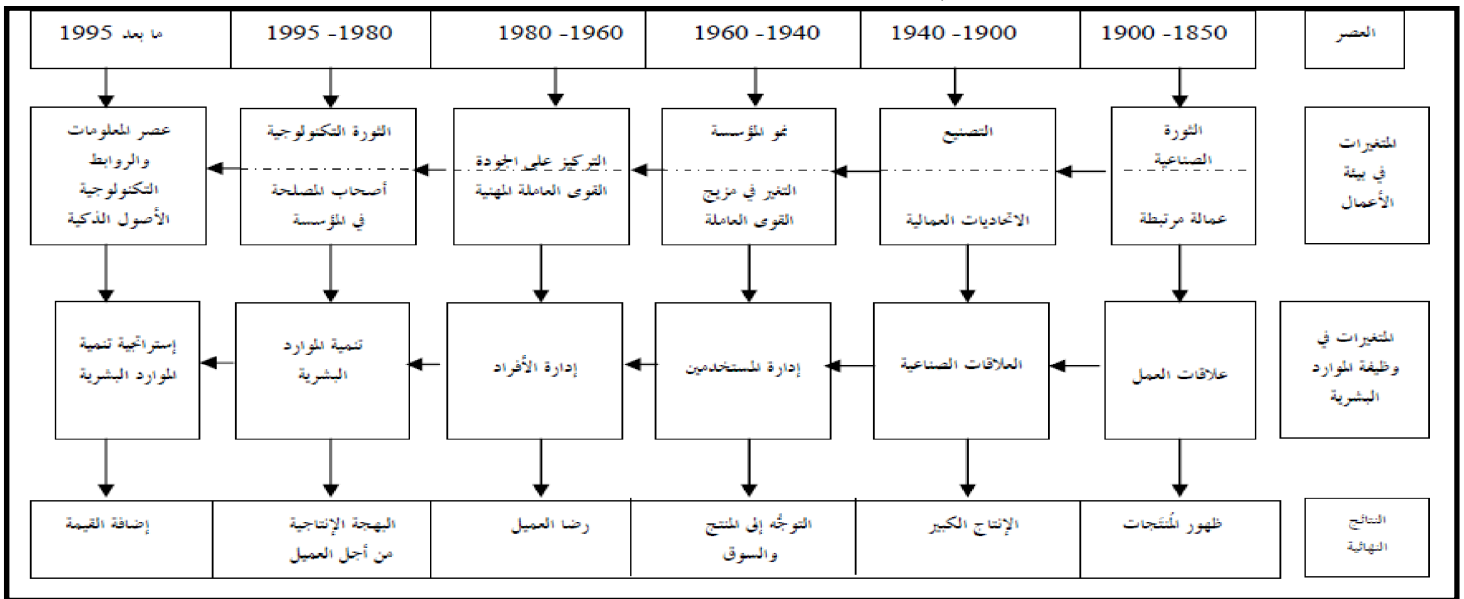
أدى النمو المتسارع لحركة التشريعات العمالية إلى فتح آفاق جديدة في عمليات إدارة الموارد البشرية، ونتيجة لذلك شهدت هذه المرحلة تدخلا حكوميا واسعا، مما أدى إلى تقييد عمليات إدارة الأفراد، ويتضح هذا الأمر من خلال تقديم التقارير الدورية الملزمة بها إدارة المنظمات إلى الجهات الحكومية. وعموما اتصفت مرحلة النضج بالرقابة الحكومية في مجالات عديدة من عمليات إدارة الموارد البشرية، وانعكس ذلك في مجالات التوظيف، من حيث التأكيد على نزاهتها وعدالتها ومساواتها بين مختلف الأطياف دون التمييز في الوظائف على أساس السلالة، الجنس، الدين، اللون، أو الأصل العرقي.

<sup>23</sup> محمد سعيد سلطان، ص، 52 .

وبخصوص هذا الجانب شهدت الولايات الأمريكية موجة من التشريعات كالقانون الفيدرالي للحقوق المدنية لسنة 1962 الذي تم تعديله سنة 1972. وغيرها من القوانين التي تسعى لترسيخ العدالة في طرق اختبارات الاختيار لشغل الوظائف. مرت عمليات إدارة الموارد البشرية عبر تطورات جمة، كما سلف ذكره سابقا، وامتزجت ممارساتها التسييرية بتأثير وتداخلات العديد التخصصات كعلم النفس، والاجتماع، وعلم الاجتماع التنظيمي، والسلوك الإداري، والاقتصاد والسياسة وإدارة الأعمال، وغيرها من العلوم الاجتماعية. هذا ما يفسر تواجد العديد من المفاهيم التي وجدت تطبيقاتها في وظيفة التحفيز، كدراسة سلوك القيادة والجماعة، دوافع العمل، وأخلاقيات العمل، وإدارة الضغوط، و الصراع التنظيمي، وغيرها من المفاهيم السلوكية. أدت هذه العوامل مجتمعة معا وغيرها، إلى تطوير المنظومة التشريعية والتنظيمية (صدور القوانين الخاصة بالتأمينات، الكفالة الاجتماعية للعاملين، وغيرها من التشريعات.)، وكذا الممارسة التسييرية إلى البحث عن سياسات ناجعة بخصوص عمليات إدارة الموارد البشرية.

وخلاصة القول؛ عرفت عمليات إدارة الموارد البشرية تغيرات وتطورات عديدة تمت بالصلة إلى عوامل ومتغيرات حضارية وتاريخية، اجتماعية؛ اقتصادية؛ سياسية؛ قانونية؛ تكنولوجية؛ تنظيمية وثقافية تبلورت ضمنها التطورات التي عرفتها درجة التعقيدات التي واكبت نمو المؤسسات المعاصرة وحاجاتها. والشكل التالي يترجم جملة التطورات التي عرفتها وظائف إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (1-1): التطور التاريخي لوظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: أشلوك تشاندواشوبا كين، إستراتيجية الموارد البشرية، (تر: عبد الحكم أحمد الخزامي). (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000)، ص، 17.

واقترنت تسمياتها عبر الزمن بطبيعة ومضمون الوظائف المخولة لها، وكذا الأهمية التي تم إيلاؤها للفرد العامل. إذ تحول مسمى الجهاز الإداري المسؤول عن شؤون العاملين من علاقات العمل إلى العلاقات الصناعية إلى إدارة المستخدمين إلى مسمى إدارة الأفراد، ومع زيادة الاهتمام بالعنصر البشري

في أواخر القرن العشرين أصبح ينظر للمورد البشري على أنه المسؤول عن الأداء المتميز، وأصبح مسمى هذا الجهاز إدارة الموارد البشرية. إذ أصبح الآن الاهتمام منصبا حول إستراتيجية الموارد البشرية. والشكل رقم (1) أعلاه يستعرض أهم العوامل والمتغيرات التي ساهمت في تطور عمليات وتسميات هذا الجهاز الإداري.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطور إدارة الموارد البشرية.

يرتبط تطور تسيير الموارد البشرية بتطور حقل الإدارة؛ بالإضافة إلى تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نمو إدارة الموارد البشرية، حيث نضج نموذجها المهني، والتطبيقي، والأكاديمي على اثر هذه العوامل مجتمعة معا وغيرها.

وللبحث بعمق في مراحل تطورها، سعى العديد من الباحثين والمختصين المهنيين في هذا الحقل إلى تطوير رؤى جديدة لاستنباط خصائص هذه المراحل ومن زمريتهم "برنار وألن، Bernard & Alain"، وذلك من خلال مؤلفهما "Encyclopédie des Ressources Humaines"<sup>24</sup>، إذ حاولا إعطاء تقسيم ثلاثي لتطور إدارة الموارد البشرية، وهذا عبر أربع فترات زمنية، بالإضافة إلى سعيهما لتحديد طبيعة النشاطات السائدة في كل فترة مع تحديد كل تطور في تسميات الوظيفة عبر الفترات المدروسة.

لقد صقلت التطورات التاريخية محتوى ومضمون وظيفة الموارد البشرية، ومن أبرز العوامل التي ساهمت في نموها تداخل وارتباط جل إسهامات مدارس الفكر الإداري في ترصين وتدعيم المفاهيم الأساسية التي جاءت بها مدرسة تسيير الموارد البشرية،<sup>25</sup> و التي عززت فرضياتها بالمبادئ التالية:

1. تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها، ومنها الموارد البشرية، لذلك ينبغي على المنظمة أن تدرك حركية البيئة التي تعكس فرصا وتهديدات تؤثر سلبا وإيجابا في نوعية الموارد؛
2. تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية، وذلك حتى تتكيف مع حركية البيئة؛
3. تعمل المنظمة على المواءمة المستمرة لتحقيق التكيف مع متغيرات البيئة، وذلك عن طريق تركيز الإدارة المتخصصة للموارد البشرية على المواءمة الداخلية وكيفية الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة، وكذا المواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة؛
4. للاستجابة للمتطلبات البيئية على الإدارة أن تضع التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية؛<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Bernard Niglio et Alain Roger, Encyclopédie des Ressources Humaines. (Paris: Edition Vuibert, 2003), "La fonction ressources humaines". P.570.

<sup>25</sup> Dimitri Weeis (Dir.). La Gestion des Ressources Humaines. 3<sup>ème</sup> Edition, (Paris: Éditions d'Organisation, 2005). P.237.

<sup>26</sup> Gérard Donnadiou (Ed.). La régularisation sociale. In Dimitri Weiss (Dir.). 3<sup>ème</sup> Edition, **Op-Cit**. P.227.

5. على إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بين التكلفة والميزة، وذلك من خلال الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، وهذا عن طريق تشغيل كامل الطاقات البشرية المتاحة في المنظمة وتحريك ما يمكن من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛

6. تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية. لذلك ينبغي أن يمنح لها كل الإهتمام من الناحية الوظيفية والتنظيمية. تعتبر هذه المدرسة المورد البشري كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة الميزة التنافسية.

والجدير بالذكر، أنّ تسيير الموارد البشرية عرف تطورات مختلفة نتيجة لتداخل العديد من العوامل والمتغيرات التي سلف ذكرها، فتأثرت مفاهيمها وتسمياتها عبر العديد من المراحل، من مفهوم إدارة المستخدمين وإدارة الأفراد التي اعتنت أساساً بتسيير المسار المهني، إلى تسيير الموارد، ثم إلى تسيير الأعمال، تلا ذلك تسيير الكفاءات، الذي ارتبط بمفهوم المورد البشري ذو القيمة التي تحقق الميزة التنافسية.

يتأثر نظام تسيير الموارد البشرية بالقيم البيئية المتعددة التي تحيط به، سواء منها الخارجية أم الداخلية. لهذا الشأن ينبغي إيلاء الأهمية القصوى لدراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية، والتي يمكن حصرها في العناصر التالية:

#### أ- العوامل السياسية والقانونية:

من أبرز العوامل التي تؤثر على سياسات الموارد البشرية المبادئ والأعراف والأنظمة السياسية والتنظيم الإداري، وتعد العوامل القانونية ذات تأثير واسع النطاق لكونها تشكل الإطار الإلزامي الذي تعمل ضمنه إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تلتزم بتطبيق منظومته التشريعية والتنظيمية السارية المفعول. فمنذ سنة 1930 تعزز دور الحكومات عن طريق فرض شروط وظروف تشغيل النساء والشباب في المنظمات وأبرز ذلك العديد من القوانين الخاصة بالحد الأدنى للأجر، والأجر المتعلق بساعات العمل، ونظام التأمين الاجتماعي، وكل الشروط القانونية والتنظيمية المتعلقة بأنشطة التسيير و التثمين<sup>27</sup>، وعموما فقد تتداخل جملة من العوامل والمتغيرات في تحديد محتوى ومضمون التغيرات التي تطرأ على نظام تسيير الموارد البشرية، والتي يمكن إيجازها في النقاط أدناه:

1. بيئة النظام السياسي ومدى استقراره؛

2. مرونة وتكيف الأنظمة والتشريعات؛

<sup>27</sup> Honoré Lionel et al., « Regards croisés pour une GRH de demain... », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 40Vol (2010/(S.M) ). Pp. ( XVI,4).

3. مدى كفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال؛

4. طبيعة التنظيم الإداري والسياسي، ومدى تطبيقه لقاعدتي المركزية واللامركزية؛ وكذا درجة مأسسة تسيير وتثمين الموارد البشرية<sup>28</sup>.

#### ب- العوامل الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية ذات ارتباط قوي بجملة التطورات والتغيرات التي عرفت إدارة تسيير الموارد البشرية، ففي ظل مرحلة الرواج في الأربعينات والخمسينات والستينات عرفت الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية توسعا، أما في فترة الركود الاقتصادي فخضعت للعديد من سياسات التخفيض في العمالة نتيجة للتقلبات التي شهدتها اقتصاديات الدول خاصة في منتصف السبعينات إلى أواخر الثمانينات من القرن العشرين. وعليه يمكن إبراز العديد من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية من تصميم الوظائف، الحوافز، تدريب، تقييم الأداء، وهي كالتالي:<sup>29 30</sup>

1. ارتفاع المستوى المعيشي في المجتمع يؤدي إلى ارتفاع المداخل التحفيزية؛
2. النظام المالي والنقدي؛
3. السياسة المالية والنقدية للدولة؛
4. الاستقرار الاقتصادي؛
5. هيكل الأسواق المالية؛
6. مستوى العرض والطلب والضرائب؛<sup>31</sup>
7. وفرة الموارد المادية؛

#### ج- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تؤثر القيم والاتجاهات والمعتقدات على السلوكيات العامة للناس، ومن هذه الزاوية يظهر تأثيرها على المنظمات والأفراد، ومن جملة العوامل التي تؤثر على ممارسات تسيير الموارد البشرية ما يلي:<sup>32</sup>

1. قيم واتجاهات الأفراد نحو العمل، ونحو الوظيفة العامة؛<sup>33</sup>

<sup>28</sup> Di Maggio (Paul) et Powell (Walter), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », **American Sociological Review** vol. 48 ( 1983/(S.M) ). Pp. (147-160).

<sup>29</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص، 59 .

<sup>30</sup> Bertrand Thiery et Al. **Organisation et Gestion de l'Entreprise**. 3<sup>ème</sup> éd, (Paris: Les éditions d'Organisation, 1998).P.113.

<sup>31</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية . ط 2، ص، 247 .

<sup>32</sup> المرجع نفسه، ص، 248 .

<sup>33</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص، 32 .

2. التغيير في تركيبة الموارد البشرية (المستوى التعليمي، والعمر، والجنس خاصة في الدول النامية)؛<sup>34</sup>
3. نوعية التعليم العالي والمهني.
4. الجوانب الأخلاقية.

#### د - العوامل التكنولوجية:

لقد ترتب عن التطورات التكنولوجية جملة من الطفرات في عالم الشغل، إذ تأثرت محتويات العديد من الوظائف في الإدارة العامة بإدراج نظم المعلومات والاتصالات، لذلك تم إدراج دورات تدريبية بغية تكييف الموظفين مع التقنيات الجديدة.<sup>35</sup>

وقد لخص موسى اللوزي عناصر البيئة الداخلية المؤثرة في تسيير الموارد البشرية والتنظيمات الإدارية، في النقاط التالية:<sup>36</sup>

1. العوامل الإستراتيجية داخل التنظيم؛
2. التخطيط الاستراتيجي؛
3. اتخاذ القرارات.

مما سبق يتضح أن المنظمة لها القدرة على التكيف مع عوامل البيئة الخارجية والداخلية، والذي يحقق لها الديمومة والاستمرارية، هذا بدوره يؤثر في مضمون القرارات المتعلقة بممارسات إدارة تسيير الموارد البشرية، والتي يمكن إيجازها في التالي:<sup>37</sup>

1. طرق ومعايير الاختيار والتعيين للموارد البشرية؛
2. سياسات التوظيف؛
3. معايير و أساليب تقييم الأداء؛
4. تحديد و تخطيط الاحتياجات التدريبية؛
5. الأجور و الحوافز؛
6. عمليات توصيف و تحليل الوظائف.

<sup>34</sup> المرجع نفسه.

<sup>35</sup> Crozier (M.), *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*. (Paris: Inter Éditions, 1989). P. 219.; Desmarais Céline, « Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal », *Revue française d'administration publique* 108, (2003/4), Pp. (617-631).

<sup>36</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2، ص ص، (249-250).

<sup>37</sup> Emery Yves et Martin Naomi, « Quelle identité d'agent public aujourd'hui ? » Représentations et valeurs au sein du service public Suisse, *Revue française d'administration publique* 127 (2008/3), p. 561.