

# المحور الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

من أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية هي:

## 1/ إدارة/ تسيير الموارد البشرية قبل التصنيع:

كانت فترة بدائية اعتمدت على الصيد والزراعة ولم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري إهتمام واضح، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض ملامح الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، متمثلاً ذلك في الحضارة السومرية والبابلية والفرعونية والصينية، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد.<sup>i</sup>

وقد ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق علماً بأن نظام الرق إنقرض، و لأكثر دول العالم، منذ مئات السنين، و لكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة، أي إستمر النظر إلى الإنسان بإعتباره مورد متوفر و بدون قيمة أو حقوق تذكر. كما أستمر كنظام رسمي في بعض الدول كالولايات المتحدة مثلاً. و لكنه كان محصوراً بفترة معينة من الأفراد، هم السود الذين تم إختطافهم من إفريقيا لبيعهم في الولايات المتحدة، وكان إستخدامهم كقوة عاملة في الزراعة، أما في القطاعات الإقتصادية الأخرى، فقد سادت أنظمة تحترم حرية الإنسان وحقوقه.<sup>ii</sup>

## 2/ إدارة / تسيير الموارد البشرية إبان الثورة الصناعية وتطورها:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية<sup>iii</sup> عدة ظواهر أهمها:

☑ التوسع في إستخدام الآلات و إحلالها محل العمال،

☑ ظهور مبدأ التخصص، و تقييم العمل،

✓ تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع،

✓ إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة،

و من جهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمات، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل بإعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن أعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتماها على العامل كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المنكرة و الروتينية و التي لا تحتاج إلى مهارة<sup>٤</sup>، ويمكننا أن نقسم هذه المرحلة إلى المحطات التاريخية التالية:

#### أ- مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

وبدأت ملامحها في كتابات روبرت أوين Robert Owen 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في أسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع.

وفي عام 1776 في كتابات (آدم سميث: ثروة الشعوب) وكتابات (اندرى Andrew 1835 في كتاب فلسفة التصنيع )، إلى أن أتضحت تلك المبادئ في كتابات ( Babbage ) عن مبادئ التصنيع وإمتازت هذه الفترة عموماً بزيادة مستوى تفضيل العمل وتغيير مستوى المعيشة، المطالبة بتقليص وقت العمل، زيادة وعي وثقافة العاملين والمطالبة بحقوقهم وظهور مستويات مهارية مختلفة والتوجه الكبير بإتجاه الكفاءة الإنتاجية، وكذلك التغييرات الخارجية سواء كانت سياسية، قانونية، إقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية أضافه إلى إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين<sup>٥</sup> وهذه البدايات كانت البذرة الأولى التي إنبتقت منها إدارة الأفراد.

#### ب- تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد:

في بداية الثلاثينات تغيرت كثير من العوامل السياسية و التي أدت على ظهور تشريعات و قوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل و الأجور و الإختيار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها، كما

تبلور دور الدولة في عملية توصيف الوظائف، و تحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة و التي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور و حل مشاكل العمال و تحسين ظروفهم.<sup>vi</sup>

#### ت- ظهور حركة الإدارة العلمية:

قد تزعّم هذه الحركة (فردريك تايلور Frederick toylor)، وقد أعطت حركة الإدارة العلمية تطوراً محدوداً بين العاملين والإدارة من خلال إستخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و إستخدام دراسة الوقت والحركة و تشجيع العاملين على أداء أعمالهم بالطرق والسرعة المحددة وبالمعدل المطلوب و إستخدام منهج الرقابة اللصيقة لأداء الوظائف وكذلك إستخدام الأساليب العقابية من طرد وخصم المرتب وغيرها في حالة التلكؤ، تخصيص مكافئة تشجيعية لمن يزيد من معدل الإنتاج<sup>vii</sup>، وحاولت المنظمات في تلك الفترة تقديم بعض الخدمات كالإجازات والقروض والتأمين بشكل طوعي وليس لضغوط عمالية أو حكومية، ويمكن إعتبار هذه الفترة من الفترات التي تخلو من الطابع الإنساني وأنها من الفترات المادية البحتة التي تعاملت مع الإنسان على أنه آله خالي من المشاعر والعواطف وما صاحب ذلك من إجتماعات ومطالبات برؤية أكثر إنصاف وموضوعية لعنصر مهم من عناصر الإنتاج، لذلك عقب هذه الفترة ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

و قد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هذه الأسس هي:

1-التطور الحقيقي في الإدارة

2-الإختيار العلمي للعاملين

3-الإهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم.

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين

والذي يقصده تايلور بالتطوير الحقيقي، الإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) و التي تعتمد على التخمين و التجربة إلى العامية التي تعتمد على المبادئ و الأسس المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة و تقييم و جدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط و إختصار الأعمال المطلوبة إعتقاداً على تحليل

الحركات اللازمة لأداء العمل و المواد والمعدات المستخدمة أما الإختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساسي، في نجاح إدارة الموارد البشرية و يجب أن يتم إختياره بعد تأكد من تأهيله المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبئ و مسؤوليات الوظيفة.

أما عن المبدأ الثالث لإدارة و هو تعليم و تطوير العاملين ، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أم يكون لديه الإستعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل و ذلك فإن تدريب العامل و تطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل و يؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة و العاملين هو الأساس الرابع للإدارة، و يعتقد أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل ( الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، و بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لإرتفاع معدل إنتاجيته.

وقد قدم المساعدة لتايلور كل من فرانك جليبرت « Frank Giberth » وهنري جانت Henry « cantt » و قد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، و التي تعتبر أكثر عدالة عن طريقة taylor كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند إستخدامها.

و بالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، و تحسين طرق العمل و نظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم و مقاومة عنيفة، و تركز الهجوم على مطالبته العمال، بأداء معدلات انتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك بنفس، الدرجة و كذلك إهماله للعنصر الإنساني في التنظيم.

### ث- حركة العلاقات الإنسانية :-

جاءت هذه الحركة كرد فعل على تجاهل مدرسة الإدارة العلمية لأهداف ورغبات العمال الشخصية والعاطفية وظهرت كمدرسه جديدة سنة 1920، وكان لتجارب ( التون مايو) وزملائه المسماة بتجارب هوثورن<sup>viii</sup> دوراً كبيراً في النضوج الفكري وبيان الملامح الرئيسية لتلك المدرسة. وقد ركزت الأخيرة على خلق الموائمة بين الفرد والمنظمة والفرد والعمل وبين الجماعة والمنظمة، والجماعة والفرد والجماعات داخل التنظيم وركزت كذلك على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بنظر الإعتبار الخاصة المعقدة للإنسان<sup>ix</sup>.

كان لنظرة حركة العلاقات الإنسانية إلى الموارد البشرية باعتبارها إنسان أولاً وفرداً عاملاً ثانياً، دور في دراسة السلوك التنظيمي لتفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً وذلك بإعتباره إنسان يحتمل لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً سواء كان يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضواً في جماعه<sup>x</sup>.

وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يُشير إلى الموارد البشرية ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد ولكن مطلع الستينات بَشَرَ بظهور ما يُسمى بمدرسة الموارد البشرية<sup>xi</sup>.

### ج- الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق إختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، و من أمثلة هذه الإختبارات ألفا Alpha و باتا Beta وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم<sup>xii</sup>

و بتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض، المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف و الرعاية الإجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي و الرعاية الصحية. و يمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

و في هذه الفترة، تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال، و أنشئت مراكز للخدمات الإجتماعية والترفيهية و التعليمية و الإسكان و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و لكن إقتصرت عملها على هذه الجوانب السابق ذكرها و كان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الإجتماعية.

و قد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضاً حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، و في عام 1919 تقريباً قامت إثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية

و بحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجد على نحو ملائم، و أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

### ح- ظهور مدرسة إدارة الموارد البشرية:

إن التحول من مصطلح إدارة الأفراد العاملين إلى إدارة الموارد البشرية كان نتيجة لفلسفة مضامينها أن الإنسان عنصر إستراتيجي في المنظمة بإعتباره بشراً لا يمكن مساواته مع الغير، ولإعتبار إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في رسم السياسات والإستراتيجيات العامة للمنظمة ولا يمكن تحقيق أهداف المنظمة لا بواسطة أفراد يتمتعون بولاء تنظيمي وروح معنوية عالية مع تفهم احتياجاتهم ومطالبهم، ولأن أهداف المنظمة بعضها يكمل البعض لذلك يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال خلق الموائمة فيما بينها<sup>xiii</sup>.

ويمكن تحديد أهداف مدرسه إدارة الموارد البشرية من حيث أن المنظمة تعمل في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية لذلك توجب عليها دراسة الفرص والتهديدات الخارجية والداخلية وكذلك تحتاج في مسيرتها نحو التكيف إلى إدارة متخصصة تهتم بحركة الموارد البشرية في البيئة الخارجية وتطوير أداءها والمحافظة عليها داخلياً.

إضافة لسعي الإدارة المتخصصة لخلق نوع من الموائمة الداخلية بغية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وخارجياً لإمكانية الاستجابة لمتطلبات التغيير فيها وكذلك لتضع في حساباتها التنوع في الأهداف الإقتصادية، الإجتماعية، القانونية، والسياسية ..إلخ . و تعي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن الأفراد كلفة وميزة وعليها أن تخلق أو تحقق أفضل نوع من التوازن فيما بين الكلفة والميزة من خلال الإستخدام الكامل والصحيح للأفراد والسعي لتشغيل الموارد البشرية بكامل طاقاتها إضافة لتحريك مواطن الإبداع والطاقات الكامنة لديهم مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وبما أن مجمل هذه الفعاليات تخضع لإدارة متخصصة هي إدارة الموارد البشرية لذلك يجب أن تعطى الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة<sup>xiv</sup>. وما زالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية<sup>xv</sup> على نواحي، تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات و سجلات العاملين و متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وإنصرافهم وإجازاتهم، وإنعكس ذلك على الدور

الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

و من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة و لها نفس، أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) و ذلك لأهمية العنصر الإنساني، و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وتقوم فكرة مدرسة إدارة الموارد البشرية على الافتراضات التالية:

☞ تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية، وبالتالي عليها أن تترك حالة الحركة في البيئة (بما تحمله من فرص وتهديدات).

☞ في محاولتها التكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد لفعالية المنظمة.

☞ لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على الموائمة الداخلية وكيفية تحقيق الإستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة، والمواءمة الخارجية وكيفية الإستجابة للمتطلبات البيئية.

☞ للاستجابة للمتطلبات البيئية عليها (أي الإدارة) أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الإقتصادية والإجتماعية والقانونية والأخلاقية.

☞ إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الإستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الإستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة، وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الإستخدام الصحيح من خلال وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب.

تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة، وداخل المنظمة ومنها إلى البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية. ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطى الإهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة<sup>xvi</sup>.

---

.