

## المحور الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

لقد أثرت المتغيرات الدولية والاقليمية والمحلية على مفاهيم التسيير الحديث، ممثلاً في الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، وتوجد مجموعة من الاسباب والعوامل التي تفسر نشأة وظيفة ادارة الموارد البشرية والاهتمام بها كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من علم الادارة.

### أولاً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث وظهور المنظمات العمالية، حيث بدأت المشاكل بين الادارة والموارد البشرية.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العمال، مما أدى الى زيادة الوعي وارتفاع مستواهم الثقافي، مما زاد في الحاجة لوجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال واصحاب العمل، بإصدار تشريعات وقوانين عمالية، مما أدى لوجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الامر ضرورة الاهتمام بالعلاقات بين الادارة والمنظمات العمالية.

### ثانياً: مراحل تطور ادارة الموارد البشري:

تطورت ادارة الموارد البشرية عبر عدة مراحل ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في اثناء الوعي بضرورة وجود ادارة موارد بشية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة بأسس علمية، ويجمع المختصين في هذا المجال أن تطورها قد مر بعدة مراحل مهددة لنشأتها بالمفهوم الحديث.

المرحلة الاولى: ارتبطت بظهور الثورة الصناعية وابحاث المدرسة العلمية وحركة

العلاقات الانسانية.

## 01- ظهور الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية، لا توجد هناك ادارة للأفراد وصاحب العمل هو نفسه صاحب المصنع الصغير، يتحمل مسؤولية التوظيف والفصل وقد يساعده في ذلك محاسب فيما يتعلق بقضايا الاجور، وبعد الحرب العالمية الاولى ظهرت ادارة الافراد.

ظهور الثورة الصناعية: تطور كبير افرز عدة مظاهر منها:

- التوسع الكبير في استخدام الآلة.

- ظهور المصانع.

- فصل الملكية عن التسيير وعن الادارة.

اعتبرت الثورة الصناعية البداية الحقيقية لمشاكل العمال / العامل، الذي اصبح ضحية التطور الصناعي باستغلاله لساعات طويلة وفي ظل ظروف مجحفة وبمقابل لا يغطي حتى قوت يومه.

كل هذه العوامل وغيرها مهدت لبداية ظهور مجالات ادارية متخصصة ومنها ادارة الموارد البشرية، والتي بدأ نشاطها في هذه المرحلة بتسمية اخرى هي ادارة الافراد، بغرض هيكله وتنظيم العمال لبلوغ مستويات عالية من الانتاجية خدمة لأصحاب رؤوس الاموال (ارباب العمل)، ثم تطورت بعد ذلك تحت اسم تسيير شؤون المستخدمين.

2- الادارة العلمية: من اهم التطورات التي ساهمت في اظهار دور ادارة الموارد

البشرية مع فرديريك تايلور (1856-1915) **F.TAYLOR**، الذي اهتم بالتنظيم الاداري الكلي على مستوى المنظمة حفاظا على استمراريتهما.

أجرى بحوث وتجارب في بعض المصانع الامريكية للحديد الخام، وقد تمكن من اضافة مفاهيم اساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال الاسس التي اعتمدها في ابحاثه في كتابه مبادئ الادارة العامة سنة 1911.

استهدف تايلور من دراسته تحويل الصالح المتعارضة بين العمال واصحاب العمل الى مصالح مشتركة، من خلال البحث في كيفية زيادة انتاجية العال بما يؤدي الى تحقيق ارباح مرتفعة وربط مصالح العمال بمصالح العمل.

تمحورت اهم افكاره حول النقاط التالية:

\*- استخدام الاسلوب العلمي في التوصل للحلول المرتبطة بالمشاكل الادارية، بدلا من استخدام اسلوب التجربة والخطأ.

\*- الاختيار العلمي للعاملين حسب الجدارة.

\*- التعاون بين الادارة والعمال وفق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

\*-تسند للإدارة مهام التخطيط والتوجيه والرقابة والعمال مهام التنفيذ.

\*-الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات العمال بوجود هيئة متخصصة تشرف على

تدريبهم.

\*-تزويد العمال بالحافز المادي في الوقت المناسب لتشجيعهم على زيادة الانتاج، مع

تحسين ظروف العمل المادية (الاضاءة، التهوية، درجة الرطوبة...) التي يعمل بها العمال لضمان زيادة انتاجهم.

تمثل هذه التطورات بداية ظهور اقسام متخصصة في ادارة شؤون الموارد البشرية، وطفرة في الفكر الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال اسلوب التجربة والخطأ في الادارة بالأسلوب العلمي. غير ان النظرة الاساسية حسب هذه المدرسة هي نظرة اقتصادية بحثة، نظرة مادية ربحية، فالإنسان هنا آلة اقتصادية تسعى ال تعظيم العائد الاقتصادي، اذ اهمل تايلور الحافز المعنوي.

**03- مدرسة العلاقات الانسانية:** (التون مايو 1980- 1949، ATON

MAYO من اصل استرالي).

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات تطورا ملحوظا في مجال تسيير الموارد البشرية، نتيجة لإضافات مدرسة العلاقات الانسانية، والتي تعتبر اهم النظريات السلوكية التي جاءت كرد فعل على حركة الادارة العلمية.

في سنة 1924، لاحظت ادارة احد المصانع الامريكية بمدينة شيغاغو HAW

THOME في شركة واسترن الكترولنيك الامريكية WESTRN ELECTRIC،

تدهور انتاجية العمال بشكل ملحوظ لفترات طويلة، فطلبت ادارة المصنع من فريق

باحثين من جامعة هارفارد لدراسة انتاجية العمال واقتراح سبل علاج تدهور الانتاجية.

الفريق الاول استهدف في بداية الامر تطبيق مبادئ الادارة العلمية في مجال تحسين ظروف العمل المادية بغرض رفع كفاءة العمال في هذا المصنع، وقد فشل الباحثون في اثبات العلاقة بين تحسين ظروف العمل المادية وبين تحسين انتاجية العمال.

غير ان فريق البحث، وبعد عدة تجارب توصل الى حقيقة ادارية هامة مفادها ان العديد من المتغيرات النفسية للعاملين اثرت ايجابيا على انتاجيتهم وظهرت حركة العلاقات الانسانية.

(يقصد بالعلاقات الانسانية: كيفية تنسيق بين جهود الافراد المختلفين من خلال ايجاد جو عمل يحفز على الاداء الجيد والتعاون بين الافراد بهدف الوصول الى نتائج افضل بما يضمن اشباع رغباتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية).

في عام 1927، تكون فريق آخر من جامعة هارفارد برئاسة التون مايو لعمل بحوث اضافية على اثر الاجهاد على اداء العمال، وقد توصل الى تحديد متغيرين اساسيين على اداء العمال هما:

\*- العمل الجماعي (تفاعل العاملين وتطور علاقة اجتماعية جيدة ساهمت بشكل مبار في رفع الانتاج).

\*- نمط الاشراف التعاوني (الاهتمام بالعمال وتزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الامور المتعلقة بالعمل).

أكد التون مايو من خلال الملاحظة والتجربة والاستبيان والتجربة، خطأ النظريات التقليدية التي كانت تعتقد ان العامل يستجيب لأفعال الادارة بطريقة آلية، وان النقود هي الحافز الوحيد، وبالتالي التحول من الاهتمام بالزعة الفردية المادية الى الاهتمام بالعوامل الانسانية والاجتماعية في موقف العمل.

\*- اغفلت هذه الحركة للتنظيم الرسمي بشكل كبير.

\*- التحيز المسبق للعلاقات الانسانية.

### المرحلة الثانية:

عرفت نهاية الثلاثينيات عدة تحولات اثرت على حركية ادارة الموارد البشرية أهمها:

1- التشريعات والقوانين الحكومية الخاصة بالأفراد العاملين من حيث:

\*- تحديد حجم الاجور.

\*- صرف المكافآت.

\*- الاختيار والتعيين.

\*- الترقية .....الخ.

2- ظهور الدولة التنظيمي في عملية تنظيم وتوصيف الوظائف.

3- دور النقابات والاتحادات العمالية في اجراء المفاوضات بين الادارة والعمال (حل

المشاكل بطرق سلمية، تحسين ظروف العمل، الرعاية الاجتماعية، الصحة والاسكان...).

### المرحلة الثالثة:

توسعت في هذه المرحلة وظائف ادارة الموارد البشرية، وفقا لحاجات ومتطلبات الادارة، واصبحت ليست مسؤولة عن الاعمال الروتينية فقط بل شملت وظائف معاصرة كتنمية العاملين وتحفيزهم وترشيدهم، وقد تميزت هذه المرحلة ب:

\*- ظهور حاجات جديدة لتسيير الموارد البشرية املتها مجموعة من التغيرات

الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية.

\*- تزايد استخدام التكنولوجيا الامر الذي اضفى مرونة على ادارة الموارد البشرية.

\*- تطور التشريعات الخاصة بتنظيم ادارة الموارد البشرية.

### المرحلة الرابعة: مدخل ادارة الموارد البشرية:

خلال فترة 70 و80 من القرن العشرين، شاع استخدام مدخل الموارد البشرية بما

يكفل حاجات مواردها البشرية في ذات الوقت لوجود مصالح مشتركة ومتسقة بين بعضها

البعض الى حد كبير ومن تم لا يمكن تحقيق احداها على حساب الآخر، ويركز هذا المدخل

على أهمية ادارة الموارد البشرية باعتبارهم موارد اقتصادية، وينظر اليهم كبشر لهم

حاجات ومشاعر وقيم، ويمكن من خلال اشباعها زيادة الاداء وتحسينه ، وبالتالي تحقيق

اهداف المنظمة، لذا يهتم هذا المدخل بضرورة تصميم برامج وخطط تحفيزية للموارد

البشرية وتكون مناسبة، مع توفير بيئة مناسبة للعمل، تسمح للموارد البشرية بالتطور

والاستخدام الامثل لقدراتهم ومهارتهم الوظيفية.

تقوم افكار هذا المدخل على:

\*- المنظمة تعمل في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية.

\*- من اجل التكيف مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة تحتاج هذه الاخيرة الى ادارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة، مع التركيز على مواءمة البيئة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية في المنظمة.

\*- للموارد البشرية في المنظمة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى إدارة الموارد البشرية تحقيق افضل توازن بين الكلفة والميزة من خلال الاستخدام الصحيح والامثل للموارد البشرية.

### ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ادارة الموارد البشرية هي ليست وليدة الساعة، بل هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في اظهار الحاجة الى وجود ادارة موارد بشرية متخصصة.

الموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديث، وقد حل محل ادارة الافراد الذي كان سائدا او القوى العاملة، وتعتبر سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الامريكية لإدارة الافراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الادارة بتغيير المصطلح الى ادارة الموارد البشرية تماشيا مع الادوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات والمنظمات.

\*- الموارد البشرية: هي كل القوة العاملة والقادرة على العمل والراغبة فيه والمستعدة لتقديم قيمة مضافة في المجتمع.

\*- ادارة الموارد البشرية: وظيفة ادارية اساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الاخرى.

\*- هي مجموعة من البرامج والوظائف والانشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف الفرد والمنظمة.

\*- هي الادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من القوى البشرية المؤهلة والمحافظة عليها وتدريبها والعمل على استقرارها.

\*-هي عملية استخدام واختيار وتنمية الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

\*- هي مجموعة الأنشطة التي تركز على التنمية والمحافظة على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها.

### ثالثا: اهمية وظيفة ادارة الموارد البشرية:

تتنوع اهمية ادارة الموارد البشرية من منظمة الى اخرى، فأهدافها كبيرة ومتنوعة، ونذكر منها:

- \*- اعداد وتهيئة الموارد البشرية، واعتبارها مورد استراتيجي.
- \*- توفير جميع الوسائل والاجراءات المتعلقة بالقوى العاملة من حيث: الاجور والرواتب، التحفيز، التدريب .....الخ.
- \*- مساعدة الادارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية.
- \*- المساعدة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- \*- التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية.
- \*- الكشف عن العراقيل والصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية.
- \*- توفرقناة اتصال بين الادارة والموارد البشرية.
- \*- تصميم البرامج التدريبية.
- \*- تصميم أنظمة تقييم الاداء.

### رابعا: تحديات ادارة الموارد البشرية:

تواجه ادارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض عليها في بعض الاحيان تغيير ممارساتها وفقا للمستجدات الجديدة واتخاذ السياسات والاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها بفعالية:

#### 1- التحديات الاقتصادية:

تؤثر الظروف الاقتصادية على ممارسة ادارة الموارد البشرية، حيث تتجه المنظمات الى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل ظروف الرواج الاقتصادي والتقليص في ظل الكساد، ولعل أبرز التحديات الاقتصادية ما يلي:

- \*- ظاهرة العولمة وتحديات الجودة.
- \*- سياسات الانفتاح الاقتصادي.

\*زيادة حدة المنافسة.

## 2- التحديات الاجتماعية:

ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي احساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فاستيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاهها قويا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر احد التحديات الاجتماعية الكبيرة التي تواجهها المنظمات.

كما تلعب العلاقات الاجتماعية والصلاة الشخصية دور مؤثرا في القرارات الخاصة بالأفراد، فتجعلها بعيدة عن الموضوعية في الكثير من الحالات (طرق التعيين، الترقية، منح المكافآت، التقييم.....).

الأمر الذي يفرض على ادارة الموارد البشرية الاخذ بعين الاعتبار مدى قوة العلاقات الاجتماعية ودراسة مدى تأثيرها على قرارات الموارد البشرية ومحاولة الحد والتقليل من هذا التأثير.

## 3- التحديات التكنولوجية:

تشكل التطورات التكنولوجية بعدا مهما لإدارة الموارد البشرية حيث تؤثر في الكثير من مهامها، من خلال ضرورة التعرف على التقنيات الجديدة واستيعابها والتعامل معها بكل كفاءة، الأمر الذي يتطلب من ادارة الموارد البشرية تغيير انماط الاستقطاب والتدريب، وتنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع هذه التطورات وكذا مختلف النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث:

\*- تصميم أنظمة تقييم الاداء.

\*- اسس تحديد الرواتب والاجور والمكافآت.

= كل التحديات السابقة تضع ادارة الموارد البشرية امام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك تأكيد الممارسات الادارية الحديثة على اهمية العنصر البشري كعنصر رئيسي لنجاح المنظمة.

## خامسا: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

1- حجم المنظمة:

يتحدد حجم المنظمة بحجم النشاط الذي تديره ورأس مالها وعدد الافراد العاملين فيها، فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث انظمة لم تكن موجودة مسبقا. حجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات.

## 2- كثافة الموارد البشرية:

تتباين المنظمات في استخدامها للعنصر البشري تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه (سلي مادي، خدماتي)، فكلما كان هناك عنصر بشري كبير في موقف العمل كلما استلزم الامر وجود ادارة متخصصة في تخطيط وقيادة وتوجيه ومراقبة ادائه. المنظمة ذات العمل الكثيف: هي المنظمة التي تستخدم المورد البشري بكثافة وتقوم بالتعدد والتنوع في نشاطات ادارة الموارد البشرية.

## 3- مستوى التقنية:

احلال الآلة محل العنصر البشري، يمكن أن يؤثر على وضع ادارة الموارد البشرية في المنظمة، فإن استخدام التقنية العالية يؤدي الى أن يكون دور ادارة الموارد البشرية ذات طابع تنفيذي اما مهلة او في قاعدة الهرم التنظيمي.

## 4- خصائص سوق العمل:

التغيرات في سوق العمل (الاستقرار وعدم الاستقرار):

\*- في حالة استقرار العرض والطلب للموارد البشرية، هنا تميل المنظمات الى تقليص دور ادارة الموارد البشرية في الدور التنفيذي والمتمثل في تنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم للأداء.

\*- اما في حالة عدم الاستقرار (تناسب المنظمات في الحصول على الكم والنوع المطلوب باقل التكاليف)، وهذا ما يميز سوق العمل حاليا، فتقوم المنظمة بتوسيع دور ادارة الموارد البشرية الى الادوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات (تزيد من اهمية الموارد البشرية وادارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة).