

تعتبر الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في القرن الثامن عشر حدثاً فارقاً في تاريخ البشرية على جميع المستويات والأصعدة، وما نعيشه اليوم من تقدم هائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليس إلا حلقة من سلسلة حلقات تلك الثورة التي لا تزال تصنع واقعنا وتشكل علاقاتنا الاجتماعية وأنساقنا الثقافية.

وتعتبر ظواهر العمل والتنظيم ونشوء المنظمات من أهم نتائج تلك الثورة، بحيث أحدثت قطيعة مع الواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي كان قائماً قبل ذلك، وأصبحت التنظيمات أهم مكونات الفضاء السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

والتطور الكبير الذي حدث في المجال الاقتصادي نتيجة ظهور الشركات وتطور نشاط المؤسسات الاقتصادية وزيادة الإنتاج أدى على المستوى المعرفي إلى تطور الدراسات والبحوث ذات الصلة بالتنظيم والعمل والتسيير، وهذا بدوره أدى إلى إدراك أهمية العنصر البشري في تلك التنظيمات فتطور النشاط البحثي في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية نحو محاولة فهم كل ما يرتبط بتلك الظواهر.

إن هذه التطورات كانت سبباً رئيسياً في زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وأصبح الاهتمام بإدارتها وتسييرها أهم المهام التي تحرص المنظمات على القيام بها؛ خاصة في تطور المنافسة بين المنظمات وزيادة الطلب على الموارد البشرية ذات المهارات العالية.

وعليه؛ فإن هذه المحاضرات هي جزء من الاهتمامات البحثية الخاصة بإدارة وتسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات.

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وتتمحور هذه الممارسات حول الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها، وهي:

- **تحليل الوظائف**، وهي وظيفة تهدف إلى المعرفة الدقيقة والشاملة بأهم مكوني المنظمة، الوظائف وشاغلها، وتحليل البيانات المرتبطة بهما من أجل توصيف دقيق للوظائف الذي من شأنه تحسين أداء الموظفين
- **تخطيط الموارد البشرية**؛ وهي وظيفة أيضا ذات أهمية كبيرة؛ كونها تمكن المنظمات من المعرفة الدقيقة للاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية.
- **الاستقطاب**؛ وظيفته البحث من أجل إيجاد المصادر المناسبة للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءات النوعية.
- **الاختيار والتعيين (التوظيف)**، وتمكن هذه الوظيفة وضع الإجراءات المناسبة والمعايير الدقيقة لانتقاء أفضل الموارد البشرية.
- **تقييم الأداء**، وهي وظيفة في غاية الأهمية لكونها تختبر لنا دقة القيام بالوظائف السابقة كتحليل العمل والتخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، كما تمكننا من قياس مستوى أداء الموظفين لوظائفهم.
- **التدريب والتكوين**، وهذه الوظيفة كانت ولا تزال مهمة وتزداد أهميتها في عصرنا بعد الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، حيث أصبح التكوين المستمر للموارد البشرية من أهم ما تخطط له المنظمات حتى تحفظ بقاءها واستمراريتها وقدراتها التنافسية.
- **تصميم أنظمة الأجور والحوافز**، وهذه الوظيفة يناط بها المحافظة على الموارد البشرية داخل المنظمة والإبقاء عليها والاهتمام باحتياجاتها المادية والمعنية من خلال تصميم أنظمة عادلة للأجور والحوافز.
- **تخطيط المسار الوظيفي**، وهذه الوظيفة تؤدي بشكل يومي وتعتبر متابعة مستمرة لتدرج الموظف في مساره الوظيفي.

المحاضرة الأولى

مدخل تاريخي لتطور مفهوم تنمية وإدارة الموارد البشرية

أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى عرض التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي نشأت في إطارها المؤسسة الاقتصادية والتنظيمات بمختلف وظائفها وتبلورت من خلالها المفاهيم ذات الصلة بالإدارة والتنظيم والتسيير وتحديد إدارة أو تسيير الموارد البشرية.

تمهيد:

ارتبط تطور إدارة أو تسيير الموارد البشرية بالثورة الصناعية في أوروبا، فقد كان من نتائج تلك الثورة ظهور المنظمات أو المؤسسات، التي تمثل نقطة تحول في بداية تشكل المفاهيم المرتبطة بالعمل والتنظيم والتسيير والإدارة، وعليه لا يمكن تصور الحديث عن الموارد البشرية وإدارتها دون الحديث عن المؤسسة أو المنظمة، فهي الظاهرة الأكثر بروزا وارتباطا بالثورة الصناعية.

عوامل تطور الاهتمام بالموارد البشرية

لقد ساهمت مجموعة كبيرة من العوامل في تطور الاهتمام بالموارد البشرية، ترجع إلى عصر النهضة الأوروبية، وأهم تلك العوامل:

1. الثورة الصناعية:

لقد أدت الثورة الصناعية الأولى التي حدثت في القرن الثامن عشر نتيجة اختراع الآلة البخارية إلى بداية ظهور المصانع وتشكل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها وأدوارها. فبفضل هذا الاختراع تزايد الإنتاج وأنشئت المصانع وتزايدت عملية التحضر الناتجة عن الهجرة من الأرياف إلى المدن نتيجة زيادة الطلب على الأيدي العاملة من طرف المؤسسات الصناعية، فكان من نتيجة ذلك تسارع تفكك النظام الإقطاعي المرتكز على الزراعة، وبداية تشكل نظام عالمي جديد مرتكز على التصنيع وتوجه مساره المؤسسات الاقتصادية الكبرى. ولقد أسهمت الثورة الصناعية ولا تزال في التأثير على مختلف الظواهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وحتى المعرفية والثقافية.

إن الظواهر التنظيمية التي أفرزتها الثورة الصناعية وتحديدًا تلك المرتبطة بظهور المؤسسات وإدارتها وتسييرها هي التي فرضت معرفيًا توجيه بعض العلوم نحو دراسة هذه الظواهر.

2. الحركات العمالية:

لقد ساهمت الحركات العمالية والمنظمات النقابية في تزايد المطالبة بحقوق العمال والدفاع عن مطالبهم الراضية لسياسات الاستغلال التي يتبعها أرباب الأعمال الذين لا ينظرون إلى العمال إلا بصفتهم أدوات إنتاج كباقي وسائل الإنتاج الأخرى، وهذا ما جعل المنظمات تفرض وجود داخل المنظمات إدارة خاصة بإدارة الموارد البشرية تهتم بمشكلات العمال وتتابع حلها وتحسين ظروفهم المادية والمعنوية.

4 . زيادة معدلات التمدرس وانتشار التعليم ، وهي بدورها ساهمت في تحقيق وعي العمال بحقوقهم، وإدراكهم لأهمية تطوير قدراتهم من أجل تحسين معدلات الأداء وتحقيق الإبداع والابتكار.

5 . تطور التشريعات والقوانين التي تنظم العلاقات المهنية داخل المنظمة وخارجها، وهذا بدوره خلق الحاجة إلى وجود إدارة مختصة بالسهر على تنفيذ هذه القوانين.

6. حركة الإدارة العلمية:

وهي اتجاه معرفي يؤكد على ضرورة إخضاع الظواهر التنظيمية والإدارية إلى قواعد البحث العلمي والاستفادة من المناهج العلمية في تطوير تلك المعارف وتوظيفها في تطوير أساليب التنظيم والتسيير.

ويعتبر تايلور أهم من تزعم هذه الحركة العلمية مع بداية القرن العشرين؛ فبينما كانت إدارة وتسيير المورد البشري تخضع إلى الأساليب التقليدية التي يتحكم فيها غالبا أرباب الأعمال، أصبحت الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتوظيف والتقييم وتصميم أنظمة الأجور تخضع إلى دراسة علمية موضوعية.

7 . حركة العلاقات الإنسانية، وهي أيضا أسهمت بجهد كبير في تطوير الدراسات حول العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، وبينت بالدليل العلمي تأثير العلاقات الإنسانية في تحسين مستويات

الأداء التنظيمي، وفتحت مجالات البحث في موضوعات تنظيمية وإدارية جديدة كالرضا الوظيفي والأمن الصناعي.

8. نشأة العلوم الاجتماعية:

لقد أدت الثورة الصناعية في أوروبا إلى إحداث تغيرات جذرية في مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية والمعرفية، لأن الظواهر التي نشأت بسبب هذه الثورة فرضت تحديات كبرى دفعت العلماء والباحثين إلى دراستها والإجابة عن إشكالياتها، وتطور العلوم الاجتماعية واكتمال انفصالها عن الفلسفة ساهم في تطوير الدراسات المتعلقة بالعلاقات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية داخل المنظمات، وهذا بدوره ساهم في تطوير الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية، وتزايد الاهتمام بالإنسان داخل المنظمات وأعطيت أهمية بالغة للعلاقات الاجتماعية الناشئة داخل التنظيمات وتأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على نشاط المنظمات وأدائها.

تطور إدارة الموارد البشرية

يمكن تمييز أربع مراحل أساسية لتطور الاهتمام بالموارد البشرية؛ وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل ظهور حركة الإدارة العلمية أو التaylorية مع بداية القرن العشرين، وفي هذه المرحلة كانت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر قد أحدثت تغيرات جذرية على مستوى زيادة الإنتاج وخلقت ظروفًا ومشكلات جديدة، كان لها انعكاس كبير على المستوى الإنساني، بحيث انعكس الاهتمام الكبير بالآلة وزيادة الإنتاج على مكانة الإنسان داخل المصنع، فأصبح ينظر إليه مثله مثل الآلة، مثله مثل أية سلعة تباع وتشتري. وكانت المنظمات تدار بأساليب تقليدية يحددها أرباب الأعمال.

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة شكلت إسهامات فريدريك ونسلو تايلور في بلورة اتجاه معرفي جديد يحاول تجاوز الأشكال التقليدية للتسيير وإخضاع جميع الوظائف الإدارية إلى المعرفة العلمية، فسميت هذه الحركة بالإدارة العلمية.

بدأ تاييلور تطوير نظريته في الولايات المتحدة خلال أواخر القرن التاسع عشر داخل معامل الصناعات التحويلية، وخاصة مصانع الفولاذ، وكانت ذروة تأثيرها في عام 1910، وبعد وفاة تاييلور في عام 1915 اشتدت الانتقادات لهذه النظرية بسبب إغفالها للبعد الإنساني، وانحيازها لأرباب الأعمال على حساب العمال؛ نظرا لتركيزها على آليات تحسين كفاءة الإنتاج فقط، والنظر للإنسان كآلة إنتاجية فقط والاهتمام به كإهتمام بالآلة، ومع ذلك فإن هذه النظرية كانت مصدر إلهام لكثير من المفكرين لتطوير نظريات إدارية جديدة.

وقد ركز تاييلور على أربعة أسس للتطوير الإداري؛ هي:

1. الأساس العلمي للإدارة، بمعنى اتباع الطريقة العلمية المستندة إلى المنهج العلمي في فهم كل الأنشطة المرتبطة بالإدارة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية في التسيير.
 2. اختيار العاملين على أسس علمية مدروسة مسبقا من أجل فهم الاحتياجات الحقيقية والتأكد من القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظائف المتاحة داخل المنظمة.
 3. العناية بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتمكينهم من تجديد المعارف وتدريبهم تدريباً جيداً.
 4. أكد تاييلور على أساس التعاون بين الإدارة والموارد البشرية، وذلك من أجل تحقيق الانسجام والتوازن والتكامل داخل المنظمة، وذلك كله من شأنه تطوير الكفاءة الإنتاجية.
- ورغم الإسهامات المبتكرة التي قدمها تاييلور من أجل تأسيس علم الإدارة كعلم مستقل له موضوعاته المستقلة به ومناهجه الخاصة به، إلا أنه انشغل كثيرا بكيفية تحسين معدلات الإنتاج وإن كان ذلك على حساب الجوانب الإنسانية للعاملين التي لم يعطها أهمية كبرى.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى حيث تضاعف نشاط المنظمات العمالية وزادت مطالب العمال بتحسين أوضاعهم الاجتماعية، وزيادة أجورهم وتوفير الخدمات، وكانت حركة الإدارة العلمية عمقت من فلسفة استغلال العمال من طرف أرباب العمل من خلال التأكيد على تطوير آليات تحسين الأداء وتطوير الإنتاج وإن كان ذلك على حساب كرامة الإنسان.

على المستوى المعرفي ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد على حركة الإدارة العلمية، فبدأ الاهتمام بالموارد البشرية من حيث علاقاتها الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمات وتم الاهتمام بالعمال وبيئتهم وأثر ظروفهم على أدائهم وبالتالي الأداء العام للمنظمة.

على مستوى إدارة الموارد البشرية أصبح هناك أهمية لاستخدام طرق عقلانية لاختيار الموظفين وتوظيفهم، وظهرت اهتمامات جديدة كالرعاية الصحية والاجتماعية والأمن الصناعي، والاهتمام بالتدريب والتكوين.

ومع نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن العشرين أقنعت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو في مجال العلاقات الإنسانية بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

وتطور هذه الوظائف الإدارية شكل البداية لتأسيس مصالح مستقلة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات؛ خاصة الكبرى منها؛ تختص بالموارد البشري منذ التخطيط له إلى اختياره وتعيينه وحتى تقاعده.

المرحلة الرابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية، في هذه المرحلة شهد النظام العالمي استقراراً مكن الدول المتقدمة من الاهتمام بإصلاح ما أفسدته الحرب وباشرت بتطوير اقتصاداتها، فكانت ثورة صناعية ثالثة ورابعة وسعت من نطاق الأعمال، وهذا انعكس إيجاباً على تطور إدارة الموارد البشرية في المنظمات، بحيث زادت أهميتها وتوسعت وظائفها وأصبح البعد الإنساني أولى الأولويات في النظر إلى المورد البشري.

وزادت أهمية العلوم الإنسانية في فهم السلوك الإنساني التنظيمي، وظهرت مفاهيم جديدة كالاقتصاد المعرفة والذكاء الاصطناعي وغيرها من المفاهيم التي تؤكد على الإبداع والابتكار فساهم كل ذلك في زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها خاصة من حيث التكوين والتدريب والتعليم.