

## المحاضرة [1]: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

### التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية

العالم حولنا مليء بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور فهناك مثلاً: سور الصين العظيم، وصول الإنسان للقمر. كيف تحققت هذه الإنجازات؟ ومن ورائها؟ لاشك ان الانسان بطاقته وجهده وبعزيمته وطموحه هو العامل الأول في هذه الإنجازات، ومع ذلك فإن وراء ذلك تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أو لم ندركه، وقد تكون الإدارة التي حققت الإنجازات السابقة بالاشتراك مع البشر إدارة دكتاتورية أو استشارية ديمقراطية وقد تكون هذا وذلك. ومع ان البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها، وكذلك طموحاتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم جميعاً يسعون إلى تحقيق الرضا والاشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل النفسي في حياتهم العملية.

ان التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الانسان، هذه التغيرات فرضتها عوامل مختلف منها:

- التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- التغيرات التكنولوجية.
- تقنية الاتصالات والمعلومات.
- البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.
- الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

### المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

- أول إدارة إسلامية للحكم في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام في المدينة المنورة (توحيد قبائل متنافرة تحت راية واحدة).
  - إدارة الفتوحات الإسلامية عسكرياً وسياسياً واقتصادياً وجغرافياً واجتماعياً.
  - إدارة المنشآت التعليمية والصحية في مراكز الدولة الإسلامية الواسعة في بغداد ودمشق وشمال أفريقيا وقرطبة وسمرقند وبخارى وطاشقند.
- ففي مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة.
- وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواقع، يقول الله تعالى: (وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل)

ونلخص مما سبق ان قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتماماتها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. مجال الاختيار والتعيين.
2. مجال المسؤولية والتفويض.
3. مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
4. مجالات النصح والاستشارة.
5. مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
6. تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.

ولقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات من عدة مرتكزات قيادية هامة منها:

1. الوسطية.
2. الإنسانية.
3. الانتماء الى الجماعة.
4. التفاعل من المتغيرات البيئية.

### الإدارة العلمية

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العملية يستند على ان الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية. وكان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة، ويترتب من ثم على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل. وقد انتهجت "الإدارة العلمية" وروادها (فريدريك تايلر، و فرانك جلبرت، وهنري جانت) أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل.

يستخلص من فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية مايلي:

1. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
2. حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
3. يعامل الانسان في العمل كطاقمة منتجة مثله مثل الالة والموارد الطبيعية.
4. ينظر الى العامل " كرجل اقتصادي " هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
5. أهملت مدرسة الإدارة العملية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت ان هنالك جوانب أخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل. نتيجة لتفكير " الإدارة العلمية " انحصرت وظيفة الأفراد في: التوظيف , التدريب , والصحة والسلامة.

### العلاقات الإنسانية

إن منهج " العلاقات الإنسانية " ينطلق من ان العاملين لايد وان يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهم ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق الا نجاحا محدودا من حيث زيادة درجة الاشباع والرضا الوظيفي, أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية, ويعود ذلك في نظر الباحثين الى عدة أسباب من أهمها:

1. ان نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة ان " العامل السعيد هو عامل منتج "
2. تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الافراد وهذا غير سليم تماما.
3. تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه وهي البناء الوظيفي واللوائح وأنظمة العمل.
4. تناست هذه المدرسة ان العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية.

### إدارة الافراد

يمكن تحديد أهداف إدارة الافراد كجهاز متخصص بانه يعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها, وبما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو, وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشكلات الافراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

### التحول الى إدارة الموارد البشرية

#### لماذا التحول؟

لقد كان ظهور إدارات الافراد كوسيط بين الإدارة والعاملين قفزة كبيرة في الفكر الإداري المعاصر, فمن هذا المنطلق تقوم بتزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد وتطويرها والمحافظة عليها. هنالك قصورا في دور إدارة الافراد لعدة أسباب:

1. ذلك انه لم يكن هنالك تناغما بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالاتها والنشاطات المتعددة المسؤولة عنها.
2. كذلك لم يكن الارتباط والتكامل واضحا بين نشاطات إدارات الافراد وبين النشاطات الأخرى في المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل.
3. لم يكن دور إدارة الافراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثرا.
4. كان محور تفكير الإدارة هو جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب.

### مالذي أوجب إعادة التفكير؟

لقد واجهت المنظمات وبالتالي إدارة هذه المنظمات ظروف عمل جديدة لعل أهمها مايلي:

1. التنافسية.
2. التحفيز.
3. القضايا الاجتماعية.
4. التطور التقني.
5. التطور الإداري.

## التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

لازال هناك خلط لدى كثير من المديرين والباحثين بين مصطلحات (إدارة الأفراد) و (إدارة الموارد البشرية). فالبعض يرى المصطلحين هما نفس الشيء سواء من حيث الفلسفة والمنطق أو من حيث المضمون والبعض يرى اختلافا في المنطق وليس في المضمون , واخرون يرون اختلافا جذريا في فلسفة ومنطق المصطلحين.

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية نتيجة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وللتطور في الفكر الإداري لدى الباحثين والممارسين استشعارا منهم لأمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات والمجتمع معا. ونتيجة لذلك:

- 1- اتجهت الكثير من الجامعات لتعديل مسار مسميات ( إدارة الافراد ) الى مسميات ( إدارة الموارد البشرية ).
- 2- حلت مسميات إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة بدلا عن إدارة الافراد.
- 3- ظهر الكثير من المؤلفات التي تحمل اسم إدارة الموارد البشرية بدلا عن مسميات إدارة الافراد التي كانت سائدة حتى الثمانينات من القرن الماضي.

## الآن هل يعني ماسبق ان هناك اختلافا جوهريا في الفلسفة والمضمون بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية؟

للإجابة على هذا السؤال نقول ان نقاط الاتصال والاتفاق بين المصطلحين لا زالت اقرب من نقاط الانفصال بالرغم من ما يبدو من اختلافات في المنطق والفلسفة الا انه يمكن ان يظل مسمى (أدارة الافراد) من الناحية التطبيقية في المنظمات او من الناحية العلمية في الجامعات كما هو اذا حمل هذا المسمى روح ومضمون وفلسفة مسمى ( الموارد البشرية ).

## نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هي إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.</li> <li>- الانسان كيان مستقل وليس تابع له متطلبات.</li> <li>- الافراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الانسان عنصر انتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنه</li> <li>- مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ولكن بطريقة إنسانية - انها إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة</li> </ul>	<b>الفلسفة</b>
توافق بين اهداف المنظمة واهداف الافراد ويتحقق ذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والافراد.	تحقيق اقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.	<b>الهدف:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحقيق وتديير الاحتياجات.</li> <li>2. تطوير الافراد.</li> <li>3. تعويض الافراد.</li> <li>4. تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> <li>5. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</li> <li>6. التطوير التنظيمي.</li> <li>7. الاتصالات والاعلام وزيادة مجالات الخدمات.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط وتديير الاحتياجات من الكوادر البشرية.</li> <li>- تطوير الافراد.</li> <li>- تعويض الافراد من خلال الرواتب</li> <li>- تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> </ul>	<b>النشاطات</b>
الإدارة العليا كإدارة تنفيذية.	الإدارة العليا كإدارة استشارية.	<b>الموقع في الهيكل التنظيمي</b>