

## التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

### المحاضرة الثانية (02): التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن طبيعة الفرد وميزاته وخصائصه التي تميزه تجعل من سيرورة إدارته من طرف المنظمة يتم وفق الكثير من الأبجديات التي عليها أن تراعي طبيعة الإنسان وهو ما يتم البحث عنه من خلال تلك الأبحاث والدراسات التي تركز على تطوير المورد البشري في المنظمة، عن طريق التدريب وإعادة التأهيل والرسكلة وغيرها من المظاهر المهمة في تكوين الفرد كي يتماشى وطبيعة المنظمة وأهدافها.

ولعل الظروف التي نعيشها اليوم في ظل المنافسة التي تميز السوق اليوم تجعل من أمر إدارة وتسيير الموارد البشرية وفق النظريات العلمية الحديثة أمر لا بد منه لتحقيق ما تريد المنظمة الوصول إليه في ظل المناخ الذي تعيش فيه، ولعل أحد أهم الأهداف الأساسية التي تريد المنظمة تحقيقها هو زيادة الإنتاج وهو الذي يترجم في زيادة الربح المادي، وهنا ينبغي أن نكون واقعيين لأن النظرية المالية في إنشاء المنظمات والمؤسسات هي النظرية الواقعية والموضوعية الوحيدة، وأقصد بالنظرية المالية أن الدافع الأساسي لأي منظمة هو المال بالدرجة الأولى، ومن منطلق أن الغاية تبرر الوسيلة، فإن اهتمام المنظمة بالأفراد والعاملين بها تحت كل المسميات ينطلق من المال وينتهي عند المال، فالمنظمات لا تصرف أموال طائلة بهدف تطوير أفرادها لأنها من خلال هذا التطوير هي لا تبحث عن راحة الفرد بل إنها تبحث عن زيادة مداخيلها المالية ذلك أن الفرد المتطور سيسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في زيادة الإنتاج وزيادة الإنتاج والمبيعات تعني شيء واحد من الناحية الإقتصادية هو زيادة دخل المؤسسة ومنه الربح المادي للمنظمة، لذا فإن القول بأن المنظمة تهدف لتحقيق أهداف إنسانية هو محاولة لتغطية ما هو واقعي وموضوعي، وهنا أنا لا أنفي أن المنظمة لا تهدف لتحقيق أهداف أخرى سواء أكانت إجتماعية أو إنسانية، لكن الهم الأكبر لها من خلال هذه الأهداف هو الهدف المالي، ولنكتفي بملاحظة أهداف أي منظمة لنندرك أن خلف كل هدف نهاية إسمها المال وهو مبتغى المنظمة خاصة تلك الإقتصادية بالدرجة الأولى والصناعية منها.

إن المنظمة وهي تسعى لتحقيق الهدف المالي لها، تستخدم كل الوسائل والطرق من أجل تحقيق الهدف، ولعل من بين أهم الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات اليوم هي الإهتمام بالفرد عن طريق محاولة إدارة وتسيير هذا الفرد بالطريقة المناسبة لضمان فعاليته لديها بما يحقق ما هو مطلوب منه من طرف هذه المنظمة، وهذا الإهتمام بالفرد في البداية لم يكن موجودا في الفكر التقليدي الإداري لكنه ظهر مع مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو الذي سار في طريق تبيان أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهو ما أدى بالكثير من رجال المال والأعمال إلى الإهتمام بنظرية العلاقات الإنسانية ومختلف النظريات التي جاءت بعدها

## التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

وأكدت على أهمية العنصر البشري في العمل من منطلق تحقيق المصلحة عن طريق هذا الفرد.

علينا في هذا المقام أن نفرق بين مصطلحين كثيرا ما نقابلهما في كتب الإدارة وهما:

- وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة أو المدير.

- إدارة الأفراد كجهاز إداري مستقل ومتخصص في المنظمة.

ويشير المصطلح الأول إلى أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون المرؤوسين العاملين في القسم أو القطاع الذي يرأسه وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأداء، فمدير الإنتاج مثلا يقوم بهذا الدور جنبا إلى جنب مع دور إدارة الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتها من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم، وقد بدأ الإهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو شؤون الأفراد أو إدارة القوى العاملة، كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية منهم، وعليه يمكن تحديد أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص بأنها تعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة (كريم ذياب احد، 2015)، فإدارة وتسيير الموارد البشرية كوظيفة كبرى داخل المنظمة هي ليست وظيفة يضطلع بها شخص دون غيره بل إنها مهمة يمارسها كل واحد من موقعه، ذلك أن إدارة الموارد البشرية تتطلب العديد من العناصر الأساسية لنجاحها، لذا فإن مساهمة الجميع فيها أمر مهم للغاية، فمدير الإنتاج هو مسئول عن إدارة الموارد البشرية التي تنتمي إلى قسمه الإنتاجي، وأي خطأ في الإدارة التي يسير وفقها تنتج عنه عواقب تلحق المنظمة ككل، لذا فمن المهم أن يعرف كل مسئول ينتمي للمنظمة أن طريقته في إدارة الموارد البشرية تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الكيان العام للمنظمة، وهنا علينا أن نفهم جيدا معنى إدارة الموارد البشرية وتسييرها كوظيفة تقوم بها المنظمة ككل، ووظيفة الموارد البشرية كجهاز يشرف عليه مجموعة من الأفراد يهدفون إلى تنظيم وتنسيق وتوجيه الموارد البشرية بما يضمن السير الحسن لمختلف أنشطة المنظمة.

إن التطرق لمفهوم إدارة وتسيير الموارد البشرية من قبل العديد من الباحثين والدارسين في مجالات شتى ومتنوعة لم ينتج فقط ذلك التنوع المفاهيمي في النظرة لهذه الإدارة أو لهذه الوظيفة أو الإستراتيجية، لكنه أنتج دقة إقتصادية وإدارية في تناول هذا المصطلح كونه مصطلح إداري واقتصادي ونفسي واجتماعي بالدرجة الأولى، فالمورد البشري يعيش في بيئة إجتماعية تتميز بمجموعة لا متناهية من الظروف والأبعاد التي تؤثر عليه، كما أن هذا

## التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

الفرد يعيش حالة نفسية تختلف وتتغير، كما أنه ينتمي لبيئة إقتصادية وسياسية وقانونية، وهو ما يجعل من أمر إدارته وتسييره يخضع للعديد من المعايير المتعلقة بمختلف التأثيرات المختلفة المحتملة كالبيئة القانونية والإدارية والسياسية والاجتماعية والثقافية وحتى تلك المالية، لذا فإن إدارته وتسييره تجعل من أمر مراعاة هذه العناصر والشروط والبيئات أمر ضروري لنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ما تصبوا إليه، وهو أمر لا يمكن ضمان فعاليته بتطبيق النظريات العلمية المختلفة والمتباينة لكن أمر يمكن تحقيقه من خلال تطبيق مختلف هذه النظريات وفق المقاربة المحلية التي تميز بيئة العمل، ولعل الفشل الذي نعيشه في بلداننا العربية في إدارة وتسيير الموارد البشرية نابع بالأساس من محاولة تطبيق تلك النظريات الغربية في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية كما هي على المورد العربي دون أدنى مراعاة لتلك الخصوصيات التي تميز هذا المورد دون غيره، فالنظريات الغربية قد تكون صالحة للتطبيق على مجتمعات معينة وليس على مجتمعاتنا، ذلك أن القيم والمعتقدات والمبادئ والأسس والأخلاقيات، إضافة للبيئة الاجتماعية والسياسية تختلف عن بيئاتهم لأن طبيعة الفرد العربي تختلف ما يجعل من بناء مقاربة معرفية محلية عربية أمر لا بد منه إذا أردنا حقيقة أن نطور مواردنا البشرية ونحقق أهداف منظماتنا.

إن نجاح المقاربة المحلية أمر ممكن فقد تجلى ذلك في مختلف نظريات الإدارة اليابانية التي بنت لنفسها فكرا جديدا ترسخ في مجتمعاتها قبل كتبها وجامعاتها وهو ما جعل الفرد الياباني ينجح وفق أسسه المحلية، فالباحثين والدارسين هناك انطلقوا من خصوصياتهم وأسسوا فكرا جديدا نجح ودفع الإقتصاد نحو النمو والتطور، كونه نظام بني على ما هو محلي، وليس على ما هو مستورد، فمن الخطأ أن تتم ترجمة مختلف نظريات الإدارة والتسيير ومحاولة تطبيقها كما هي على المورد البشري فما يثير ويدفع الفرد للعمل في الدول الغربية هو ليس نفسه ما يثيرنا ويدفعنا للعمل، لذا فمن المهم البحث عن نظريات جديدة عربية في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية تنطلق من خصوصياتنا وتصل إلى تحقيق أهدافنا التي نرمي إليها إنطلاقا من واقعنا، مع أن الإستمرار في تطبيق مختلف نظريات الإدارة وتسيير الموارد البشرية في عالمنا العربي سيقودنا إلى الفشل لا محالة، ومن المهم معرفة أن نجاح بعض النظريات الإدارية في بعض منظماتنا هو نجاح مؤقت لا غير، ومن منطلق واقعي نستطيع أن نقول انه أن الأوان أن نؤسس لنظريات عربية محلية في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية ولن يتأتى ذلك إلا من خلال دراسات معمقة تنطلق من الفرد العربي وتراعي خصوصياته المختلفة، وهو أمر ممكن إن توافرت الإرادة مع الإمكانيات والرؤية الإستراتيجية لبناء فرد عربي متميز عن غيره وفق نظريات خاصة به لوحده، وهذا لا يعني بتاتا نفس باقي النظريات بل من الممكن الانطلاق منها أو الإعتماد عليها لبناء نظريات خاصة بنا، قد تؤيد

## التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ما توصلت إليه تلك النظريات أو تنفيذه بالنسبة لنا، وهو أمر مهم للغاية لمن يريد أن ينهض بالمنظمات العربية في جل مجالاتها الأساسية.

إن معظم الدراسات اهتمت بتعريف إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسات والأعمال التي تقوم بها حيث تبين من خلال دراسة (104) مائة وأربع مقالات، أن هناك ممارسات وأعمال متنوعة، واستنتج أن هناك أربعة أعمال رئيسية مشتركة ومرتبطة حسب أهميتها، تضمن التدريب، والتطوير، المكافآت والأجور، إدارة الأفراد من خلال تقييم الأداء، والاستقطاب واختيار حذر ودقيق، فهذه الممارسات تعكس الأهداف الرئيسية لمعظم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث استقطاب أفضل مرشحين واختيارهم، حسب الأداء الأعلى وتزويدهم بالقدرات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وأداء العمل بكفاءة عالية، ومراقبة دائمة نحو تحقيق الأهداف المحددة، ومكافأتهم بأسلوب مناسب عند تحقيق الأهداف أو التفوق عليها(مروى محمد، 2013)، فالمجالات الأساسية التي تهتم بها إدارة وتسيير الموارد البشرية تتمثل في كل من: الإختيار والتعيين، الاستقطاب، تقييم الأداء، الحوافز والتدريب، وهي أهم المجالات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي لاقت الكثير من العناية من قبل ليس الباحثين والدارسين فقط بل من طرف المديرين والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات، ولعل هذا الإهتمام نابغ بالدرجة الأولى من تلك النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال هذه الأقطاب الإستراتيجية في إدارة وتسيير الموارد البشرية من منظور أن هذه العمليات فعالة وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا أحسنت استخدامها وتطبيقها في مجال تسييرها لمواردها البشرية.