

تطور أداء إدارة الموارد البشرية
بالمؤسسة التعليمية
"دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

خالد أحمد محمد سالم غيث

تطور أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد / د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان خالد أحمد محمد سالم فيث
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

يعد الأداء الإداري داخل أي مؤسسة وخصوصاً المؤسسة التعليمية انعكاساً لما يحدث في المجتمع ومن ثم يتأثر هذا الأداء باتجاهات المجتمع وسلوكيات أفراده وبالتالي فإن تطور هذا الأداء يعد أمراً طبيعياً على اختلاف المراحل التي مر بها المجتمع بشكل عام والعنصر البشري المتواجد فيه بشكل خاص، مع الأخذ في الاعتبار أن إدارة الموارد البشرية تعد بمثابة كيان عضوي داخل المؤسسة التعليمية يضطلع بمجموعة من المهام والوظائف التي تسهم في مسعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها ومن ثم فإن هذا الأداء الخاص بهذه الإدارة قد مر عبر مراحل مختلفة ومتنوعة وذلك وفقاً لتطور الفكر الإداري من آن إلى آخر ومن مدرسة فكرية إلى مدرسة أخرى ولكن في النهاية يؤكد كل ذلك أن إدارة الموارد البشرية أصبحت ضرورة عصرية يؤدي عليها الفكر الإداري المعاصر على أن تكون هذه الإدارة بمثابة الكيان العضوي في المؤسسات المجتمعية بشكل عام سواء كانت خدمية أو مجتمعية^(١).

مشكلة البحث:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر بمهام متعددة منها إعداد إجراءات تحليل العمل، والتنسيق مع الوحدات الأخرى في إطار جمع المعلومات المؤسسية التي تخدم العاملين بطريق مباشر أو غير مباشرة بالإضافة إلى تصميم الوظائف وإعداد توظيف هذه الوظائف مع مساعدة مدير الوحدات ورؤساء الأقسام على إنجاز مهامهم وذلك من خلال التأكيد على ميثاق عمل المؤسسة وتقوم أداء العاملين باستمرار وفق المعايير العلمية المتفق عليها.

ولقد مرت إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المراحل في كل مرحلة تأخذ هذه الإدارة شكلاً معيناً ووظائف محددة حتى وصلت إلى الحالة التي أقرها الفكر الإداري المعاصر وعلى ضوء ذلك أصبحت تمثل ضرورة عصرية في المؤسسة التعليمية.

وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة في السؤال الرئيس التالي :

«كيف يمكن الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟»
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر المدارس الفكرية المختلفة؟
- ما مراحل تطور أداء إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري؟
- ما موقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
- كيف يمكن الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية للتغلب على التحديات التي تواجهها؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وذلك من خلال:

- التعرف على تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر المدارس الفكرية المختلفة.
- الكشف عن مراحل تطور أداء إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري.
- الوقوف على موقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.
- تحديد كيفية الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية للتغلب على التحديات التي تواجهها.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية.

ثانياً : تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر المدارس الفكرية المختلفة^(١):

- المدرسة الكلاسيكية.
- مدرسة العالقات الإنسانية.
- مدرسة النظريات المعاصرة.

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي تيهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج، علاوة على التغير التركيبية المهارية والثقافية للموارد البشرية، كانت للعوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة، منها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة العاملين وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الراهن^(٣).

المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية قبل ظهور المدارس الفكرية :

أدى المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية بظهور العديد من الكتابات التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام وبالعنصر البشري خلال فتر العمل بشكل خاص، فقد ركزت هذه الكتابات على ضرورة تبني نظر جديد للمجتمع، ويستخلص من هذه الكتابات بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائد الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة. تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها^(٤):

- زياد مستوى التفضيل في العمل.
- التغير في مستوى المعيشة.
- تحسن المستوى الثقافي العام وللعاملين على وجه الخصوص.
- زياد الطلب على تقليص وقت العمل.
- زياد وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- التغير في تركيبية الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة.
- إدراك المؤسسات للحاجات البشرية للعاملين .

قادت هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديد كانت بداياتها بإدارة العاملين التي بدأت بوظائف محدد توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام، اتضحت هذه الأفكار في المدارس الفكرية ومداخلها التطبيقية.

حركة الإدارة العلمية:

ترجع نشأة إدارة العاملين كعلم له أصوله ومبادئه وأساسه إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادي "فردريك تايلور" Taylor. F " بأن زياد الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتمان إلا على أساسين : الاختيار السليم للعاملين، والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، فوظيفة الإدارة تُعدّل وفقاً لفلسفة حركة الإدارة العلمية والتخطيط والتنظيم والمتابعة، وبينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكفولوا به من مهام وأعمال من قبل الإدارة ، وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده، وقد تبين لتايلور وزملائه أن اقتراحاته قد بينت على وجود نوع من التناقض بين مصالح العاملين كممثلة أصحاب الأعمال، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زياد مجهوده، والإدارة تسعى إلى زياد كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ومحاولة منه لمعالجة هذه المسألة (التناقض) فقد أوصى تايلور باستخدام مقاييس الحركة والزمّن لدى تحديد الأجر⁽⁵⁾.

وبالرغم من زياد الإنتاجية وتحفيز العاملين من خالو العائد والحوافز نتيجة تطبيقات حركة الإدارة العلمية، إلا أن ذلك أدى إلى سخط وتذمر العاملين، وقد ظهر هذا السخط في اعتراض الحركة العمالية عليها، ومما لا شك فيه أن تطور إدارة العاملين في ذلك الوقت كان بطيئاً. فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائر اهتمامها الأولي على زياد الإنتاجية باستخدام بعض الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تعر الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أي اهتمام انطلاقاً من تصورها أن الحاجات المادية هي الوحيد المحدد لسلوك أداء العاملين.

مدرسة المبادئ الإدارية:

يعتبر العالم الفرنسي هنري فايول "Fayol Henry" أول من قام بتطوير مدخل عام لإدارة، كما بلور عدد من المبادئ العامة في نظرية الإدارة وقد أثر في عدد كبير من المنظرين الإداريين، وهو من ل بمؤسس الفكر الإداري الحديث..

تميزت دراسات "فايول" بمحاولة الوصول إلى مجموعة من المبادئ التي تنظم العمل الإداري على مستوى المؤسسة ككل، وليس على مستوى الموارد البشرية فقط، كما تميزت منظومة فايول - كما يرى - أن الوظيفة الإدارية تغطي جميع أرجاء المؤسسة، بل يمكن للعمال المشاركة في العملية الإدارية بدرجة ما، أما التنظيم فقد كان فايول يرى بأن العملية التنظيمية تتضمن التعريف العام للمؤسسة، بحيث يكون مناسباً للأهداف المحدد لها وتحديد دور كل وظيفة فيه التحديد الدقيق. ودراسة آراء فايول تشير إلى أنه ينظر لإدارة على أنها جزءاً واحداً من عملية الحكم التي تتصف بالشمول أكثر^(١).

وبناء على الأنشطة أو الوظائف استطاع فايول أن يضع أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة إدارة الموارد البشرية على وجه التخصيص، وتشكل هذه المبادئ أساس نظريته الإدارية، وتمثل مبادئ فايول الأربعة عشر فيما يلي^(٢):

- ١- تقسيم العمل.
- ٢- السلطة والمسؤولية.
- ٣- النظام.
- ٤- وحدة الأمر.
- ٥- وحدة التوجيه.
- ٦- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ٧- المكافآت.
- ٨- المركزية.
- ٩- تدرج السلطة.
- ١٠- الترتيب.
- ١١- المساواة في المعاملة.
- ١٢- الاستقرار الوظيفي.
- ١٣- المبادرة.
- ١٤- تنمية روح الجماعة.

وعلى هذا الأساس لقي هذا الفكر صدىً واسعاً وترحيباً كبيراً في تلك الفترة لما كان له من آثار إيجابية واضحة على المؤسسات، فقد مكنت (التaylorية) من تحسين الإنتاجية بشكل كبير، وهذا ما تجسد في الهيمنة الاقتصادية للولايات المتحد الأمريكية انطلاقاً من ١٩٢٠، كما أن الأساليب (التaylorية) لبنت احتياجات العالم المتخلف ومكنته من التطور الصناعي الحديث، وتحقيق اقتصاديات كبيرة، علاوة على ذلك فقد لعبت أفكار "تaylor" وإنجازاته دوراً مهماً في ظهور العديد من الطرق والأساليب الفعالة في تخطيط الإنتاج ودراسة العمل وتنظيمه. ومن جهة أخرى فقد كان "تaylor" أول من أولى عناية كبيرة للوظيفة الإدارية في وقت كان الاهتمام منصباً على الوظيفة الإنتاجية فحسب، كما أن أعماله لعبت دوراً كبيراً في تشكيل وظائف المؤسسة ووظائف التسيير المعروف حالياً، لكن رغم مزايا هذا المفهوم وآثاره وتطبيقاته التي مازالت مستمرة إلى اليوم، فإن نظريته المحدود للعنصر البشري - وما نجم عنه من آثار سيئة على الفرد - جعلته محل انتقاد واضح، مما أدى إلى تغيير النظر للفرد وإعادة تصور المشاكل البشرية في إطار جديد ووفق تحليل آخر، تظهر بذلك مفهوم أو مدرسة العالقات الإنسانية حيث سيرى بها المورد البشري عهداً جديداً من حيث التأطير الفكري الخاص به^(٨).

الموارد البشرية في مفهوم حركة العالقات الإنسانية:

أدت الانتقادات الكبيرة الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية إلى ظهور حركة جديد تهتم بالعالقات الإنسانية داخل التنظيم، فعلى نقيض النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العالقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي له كيانه وحاجاته، يسعى من خلال هذا إلى تكوين عالقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، ومن هذا المنطلق انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به في هذه النظرية^(٩).

حيث يقود النتبع لمبادئ حركة العالقات الإنسانية إلى الاستنتاج بأن هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة العاملين، وإنما انتبهت إلي جانب مهم في حيا الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملائه في العمل والجماعات داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقاً

ركزت حركة العالقات الإنسانية على الموازنة ما بين الفرد والجماعة والمؤسسة والجماعة داخل المؤسسة إضافة إلى الموائمات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية^(١٠).

وعن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في تنظيم سلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العالقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج للمشاركة والأخذ بعين الاعتبار الخاصة المعقد للإنسان، انعكس التركيز في توجهات المدرستين إلى ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت على مبادئ الحركتين وتوجهت بظهور نظرية Z من خلال دراسة التجارب الإدارية اليابانية التي قامت على أساس المزج ما بين مبادئ تتمثل في أجور عائلية ليوم عمل عادل. برر Taylor هذا المبدأ بالفلسفة القائمة على الافتراض بأن الدافع الأساسي لدى الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية، وفي هذا التوجه يتضح بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على الطبيعة الفردية للمورد البشري في الوقت الذي أغفلت الدوافع الاجتماعية والنفسية للعمل^(١١).

يلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة العاملين بدال من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى إدارة العاملين العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتركيز على المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المؤسسة. ففلسفة إدارة العاملين تقوم على مبدأ زياد الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل.

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة العاملين إلا أنها وبتركيزها علي معيارية العمل قادت إلى زياد حالات التذمر، وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل^(١٢).

إلى ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالنقد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستنادا لنتائج دراسات مصانع "الهاثورن" الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام على ضرورة زياد الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زياد الإنتاجية. قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العالقات الإنسانية التي قاد أفكارها، والتي تمت خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين

وبتأثير دراسات الهاوثرون بقيادة "التون مايو" تحول الاهتمام إلى في البلدان الصناعية في العلاقات الإنسانية بدال من العلاقات المادية التي سادت سابقا إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات أن المنشأ أو المؤسسة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً وإنما أيضاً، وذلك المادية فقط، مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد و غيره من العاملين بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم و أنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة، وبذلك فقد ساهمت تجارب "التون مايو" وزملائه في بلور مفاهيم في الإدارة، وفي تعزيز دور إدارة العاملين بصفة خاصة، فإذا أرادت المؤسسة الوصول إلى أهدافها وتحقيق إستراتيجيتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم وكثير وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم قدر الإمكان في مناقشة البرامج والخطط والأهداف، وعلى هذا الأساس فقد أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين أثناء العمل وترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية^(١٣).

ونظرا للتطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة العاملين وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد وحتى مطلع الستينات من القرن العشرين والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية، وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصر النقابات العملية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - و إن لم تكن الوحيد - في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة و العلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية و الذاتية المحدد لنمط سلوكه، و من ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصور مطلقة، أن تحقيق أهداف المؤسسات غير الرسمية كفيل بالوصول إلى أهداف المؤسسة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والإجراءات

والمعايير و قواعد العمل الجيد في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة، لهذه الأسباب وغيرها الأثر في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية و تحقيق مستويات عالية من الرضا^(١٤).

ولكن، لابد من الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساسا العلوم السلوكية و مدخلا جديدا، و قد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية في إدارة العاملين كبير في الخمسينيات من القرن العشرين، و تأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد و الجماعة و تفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة و دور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصال إلى أفضل النتائج المسطر من طرف إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً : مراحل تطور أداء إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري :

تجلى أهم المراحل التاريخية التي مر بها أداء إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن (وخاصة مع الولوج إلى الألفية الثالثة)، وهي كالآتي^(١٥):

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل التصنيع :

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيدا مبادئ واضحة أو أدلة عمل، والمتعمق في تاريخ عن الإدارة المؤسسة التي تستند إلى الفكر الإدارة يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة في الحضارة البابلية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث يجد ذلك واضحا التي كان من أهم نتائجها مسلة حمورابي، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبير إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفؤ، فبالرغم من أن السمة السائد للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك^(١٦).

وبالرغم من شيوع استخدام بعض الميالي الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محدد هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك للمدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقدم العاملين العاملين في القطاعات الزراعية.

يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المؤسسات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيره .

المرحلة الثانية : مرحلة ما بعد التصنيع :

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي تهيئت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدمها الأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة العاملين وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر^(١٧).

وبالرغم من المزايا الكثير التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من التكلفة، و التي حفزت باتجاه التفكير في حقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية داخل و خارج المؤسسة والعناية بها منذ لحظة دخولها وحتى لحظة انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة وأساليب التهريب الممتد وزياد الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة والتداخل الكبير بين الوظائف وموود ظروف العمل، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية مترامنة مع حركة للتطور في الفكر الإداري بشكل عام.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور وظيفة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" Taylor. F الذي توصل إلى الأسس الأربعة لإدارة وهي^(١٨):

١- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المؤسسة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

٢- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره "تايلور" الأساس في نجاح وظيفة الموارد البشرية، قائلاً أن نتأكد من القدرات والمهارات اللازمة للعاملين، وذلك بتحمل عبء الوظيفة.

٣- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد "تايلور" أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

٤- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد "تايلور" أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زياد أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وبذلك زياد إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد الارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد "تايلور" على معايير العمل، وقبول بهجوم، وقد ركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة بالإضافة إلى إهماله للجانب الإنساني.

المرحلة الرابعة: نمو المؤسسات العمالية:

في بداية القرن العشرين تمت تقوية المؤسسات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية الزيادة في الأجور وتخفيض ساعات العمل، ويعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية هي العامل المساعد على ظهور النقابات العمالية^(١٩).

المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق جديد لاختيار العاملين قبل تعيينهم، ومع تطور الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المنشآت للمساعد على التوظيف والتدريب والرعاية الصحية، والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين الموارد البشرية، بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال مع إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية من المهتمين بالتواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال^(٢٠).

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام ١٩١٩، وقامت ١٢ كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام ١٩١٩، وعام ١٩٢٠، أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبير والأجهزة الحكومية.

المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب "هاثرون" بواسطة "إلتون مايو" Mayo ELTON وأقنعت الكثيرين بأهمية الرضا الوظيفي عند العاملين، وأهمية توفير الظروف المناسبة للعمل^(٢١).

المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

وفي هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليست فقط حفظ الملفات وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم الاجتماع وعلم النفس، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً، أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة لإدارة، وذلك في الكشف عن دوافع السلوك

الإتسائي للعاملين وأثر العوامل على السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديد التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية^(٢٢).

ولمواجهة هذه التحديات قامت وظيفة الموارد البشرية بدمج تطبيقات جديد تسعى من خلالها إلى مواجهة التغيرات والتنبؤ بالتقلبات المستقبلية والاستجابة إلى حاجات العمال المتنامية . وإذا نظرنا إلى وظيفة الموارد البشرية في المستقبل نجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية في التنمية وإنجاز الكثير من وظائف المؤسسة بعد أن كان إنجازها يعتمد بشكل كلي على الفرد بالأساليب التقليدية.

رابعاً : موقع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية:

إن إدارة الموارد البشرية جزء من كل، ومسؤوليتها داخل التنظيم مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسئول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الشركة أو التنظيم أو المؤسسة، وإنطلاقاً من هذه المسؤولية المشتركة و جب التفاعل الكامل والتام بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهذا التفاعل يتمثل في الآتي^(٢٣):

- رسم وأوضح لسياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا الدمج يساعد في إطلاع للعنصر البشري على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للمؤسسة.
- مساعد الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- للعمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميز .
- تقييم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيههم، وتدريبهم على استخدامه.
- تقديم المساعد للمديرين ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في إدارتهم وتحليل نتائجه.
- تقديم المساعد للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إدارتهم.

- تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز رؤوسهم، وكيف يكونوا روادا في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.
- مساعد المديرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب رؤوسهم أثناء العمل.
- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.
- مساعد المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.
- توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المؤسسة وبقائها مرتبط ببقاء ورضا رؤوسهم.

خامساً : كيفية الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية :

يعبر الأداء عن الجهد المبذول الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية لإنجاز المهام والأعمال المكلفة بها على حسب قدرة العاملين بها مع مراعاة ظروف المؤسسة وإمكاناتها المتاحة والارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية يحتاج إلى^(٢٤):

- التعبير المتدرج لأهداف الموارد البشرية وتوزيعها على كل العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد مقومات تطوير أداء الموارد البشرية من خلال اختيار الكفاءات العالية التي تمتلك المهارات الفائقة للعمل بهذه الإدارة.
- التركيز على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع تدبير الموارد المادية والمالية والتقنية اللازمة لذلك.
- إيجاد التكنولوجيا الإدارية والبعد عن الإدارة التقليدية من خلال تدريب العاملين في إدارة الموارد البشرية على استخدام الأساليب الحديثة مثل شبكة المعلومات والحاسبات الآلية.
- دعم مشاركة إدارة الموارد البشرية لكل وحدات المؤسسة في اتخاذ القرارات مع تهيئة المناخ اللازم للإبداع.
- دعم شبكة العلاقات الإنسانية بين إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من أعمال تشمل - تحليل العمل وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين وتصميم هيكل الأجور وتصميم أنظمة الحوافز وتصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين بالإضافة إلى تقييم الأداء وتحديد

- الاحتياجات التدريبية لكل العاملين بالمؤسسة ناهيك عن تخطيط المسار الوظيفي - مع باقي إدارات المؤسسة التعليمية حتى يتسنى لها تحقيق النجاح في المهام الموكولة لها.
- وضع خطة لتطوير أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية مع مراعاة الثورات العصرية وخاصة ثورة المعلومات والثورة التكنولوجية.
 - العمل على تكامل المقومات التنظيمية والتخطيطية والمالية التي تساعد إدارة الموارد البشرية على النجاح في تحقيق أهدافها عبر السعي نحو تحقيق جودة العمل الإداري وتلبية رغبات العاملين بالمؤسسة التعليمية على ضوء الإمكانيات المتاحة ومراعاة ظروف المؤسسة التعليمية^(٢٥).
 - توظيف إدارة الموارد البشرية للمداخل العلمية في مجال التطوير الإداري مع التركيز على مجموعة الأفكار العلمية والأفكار السلوكية التي تخص العاملين بهذه الإدارة.
 - إكساب العاملين في إدارة الموارد البشرية مهارات تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات إلى جانب الارتقاء بالمهارات السلوكية الخاصة بهم.
 - التركيز على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال^(٢٦):
 - الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين عبر العمل المناسب والأجر العادل والحوافز المخصصة للجهود المتميزة.
 - تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة الموارد البشرية عبر التكيف مع التحديات المحلية والإقليمية والعالمية.
 - تقليل الصراعات داخل إدارة الموارد البشرية من خلال الاستقرار في مجالات العمل بمختلف وحدات المؤسسة مع تلبية رغبات العاملين والقهم الواضح لطموحاتهم وتوقعاتهم.
 - الدعم المؤسسي الكامل لكافة الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق رسالتها وضمان إحراز الجودة المنشودة.
 - التحرر من البيروقراطية الإدارية مع تبسيط الإجراءات وإعادة النظر في القوانين واللوائح الحاكمة لعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.

- إنشاء قاعدة معلومات متكاملة لكافة مناشط إدارة الموارد البشرية بحيث تغطي كافة وحدات المؤسسة التعليمية.
- التركيز على نشر ثقافة العمل الجماعي بين العاملين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية ومن ثم نشرها بين كافة وحدات المؤسسة.
- التركيز على أبعاد التطوير الإداري الخاص بالمؤسسة التعليمية وخاصة البعد القانوني الذي يركز على مرونة اللوائح والقوانين التي تعمل في ضوءها المؤسسة التعليمية، والبعد التنظيمي الذي يهتم بتحديد الصلاحيات وتوزيع المهام والواجبات مع كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد خطوط السلطة والتقسيمات الإدارية والمستويات الوظيفية ونظام الإشراف بكل وحدات المؤسسة مع التركيز على إدارة الموارد البشرية.
- مراعاة القيم والأعراف المجتمعية مع تلبية احتياجات العاملين وكذلك المستفيدين من خدمات المؤسسة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص كوحدة داخل هذه المؤسسة.



مراجع البحث

- (١) بشير العلق : أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٢) عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرون، دار العرب للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢٩-٢٣٠.
- (٣) محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية، دار الوقاء لنديا النشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٢١٨-٢١٩.
- (4) D. Stone & K. Lukaszewski : Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness_of Electronic Human Resources Systems, Human Resource Management Review, Vol. 16, No.2, 2006, PP. 229-244.
- (٥) محمد عبد الفتاح الصيرفي : إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١٦٩-١٧٠.
- (٦) ناصر الجادي : التنظيم الإداري والموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٢٢٦-٢٢٧.
- (٧) سالم ألياس : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألومنيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، ٢٠٠٦، ص ص ٤٦-٤٧.
- (8) R.S. Schuler & S.E. Jackson : A quarter - Century Review of Human Resource Management in the US : The growth in Importance of the International Perspective, Management Revue, 2005, PP. 11-35.
- (٩) مدلس شكري : دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للهتمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الخضرم، الجزائر، ٢٠٠٨، ص ص ٥٦-٥٧.

- (١٠) داليا ياسين بيدس : دور الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوظيف بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، ٢٠٠٥، ص ص ٦٧-٦٨.
- (11) Torres Coronas : Encyclopedia of Human Resources Information systems, Challenges in E-HRM, Global, 2008, PP. 111-112.
- (12) E. Parry & S. Tyson : Desired Goals and Actual Outcomes of E-HRM. Human Resource Management Journal, Vol.21, No.3, 2011, PP. 335-354.
- (١٣) تركي فهد طالب : دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الإلكترونية في أمانة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨، ص ص ٧٢-٧٣.
- (١٤) عبد العزيز بدر : عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (١٥) خيرى خليل : التنمية الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ٢٤٧-٢٤٨.
- (١٦) عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ٢٠٧-٢٠٨.
- (17) R. Mondy & M. Robert : Human Resource Management, Boston, 2012, PP. 44-46.
- (١٨) إدريس حردان : دور العنصر البشري في تنمية الجامعات المحلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، الرباط، ٢٠٠٢، ص ص ٨٢-٨٣.
- (19) F. Wayne Casio : Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits, 9th Ed. New York, McGraw, 2013, PP. 222-223.
- (٢٠) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ٩٢-٩٣.

- (٢١) على غزي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٢، ص ص ١٥٧-١٥٨.
- (٢٢) على عبد الهادي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٢٦-١٢٧.
- (23) Getha-Taylor Heather : Human Relations 2.0, Public Administration Review, Vol. 70, 2010, PP. 170-172.
- (٢٤) جواد شوقي : إدارة الأعمال - منظور كلي، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ٦٢-٦٣.
- (٢٥) حسين عبد الفتاح : الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٧٢-٧٣.
- (٢٦) خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٢٢-٢٣.