

## الفصل الثاني - تاريخ ظهور إدارة الموارد البشرية

- أ- الثورة الصناعية
- ب- الحركة العمالية
- ج- حركة الإدارة العلمية
- د- علم النفس الصناعي
- هـ - اخصائيي القوى العاملة
- و- مدرسة العلاقات الإنسانية

## أ. الثورة الصناعية :

الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية وهيكلها وتنظيمها في شكلها الحالي كلها نتيجة التفاعل بين سلسلة الأحداث والتطورات التي تحدث مع حدوث الثورة الصناعية في المملكة المتحدة (تقريبًا عام ١٧٦٠) بدأ ويستمر حتى يومنا هذا. بالطبع ، يعود ظهور إدارة الموارد البشرية والنمو التدريجي لها إلى العصور السابقة وإلى العصور القديمة.

-حلت الأدوات الآلية محل البشر في الصناعة.

كانت إحدى النتائج المباشرة للثورة الصناعية ظهور المصانع الكبيرة في المجتمعات الصناعية ، والتي تطلبت لأول مرة توظيف وتركيز أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد وتحت سقف واحد.

-أصبح نظام إنتاج المصنع شائعًا.

-تم توفير تقسيم العمل إلى مكونات أصغر.

نشر دام سميث ، الاقتصادي الاسكتلندي الشهير (١٧٢٣-١٧٩٠) ،  
كتابًا في عام ١٧٧٦ و اشرح مفهوم تقسيم العمل في عملية الإنتاج من  
خلال شرح كيفية عمل دبوس بسيط. ( ١٨  
مرحلة المتخصصة.)

-تم إنشاء نظام للإشراف والرقابة على المجموعات العمالية.

-التسلسل الهرمي لأصحاب المصانع والمديرين والمشرفين  
والملاحظين والعمال تشكلت.

-أنشأت المخدرات الصناعية نظامًا اجتماعيًا جديدًا مع تكثيف  
الاضطرابات في الطبقات الاجتماعية.

-لم يتم مراعاة الجوانب العاطفية والمبادئ الإنسانية. تشمل السمات  
الأخرى للنظام الصناعي الجديد تجاهل الجوانب العاطفية وعدم  
مراعاة المبادئ. كان هناك إنسان في المصانع.

- تم استغلال الأطفال.

-مثبت كان هناك العديد من الآثار الاقتصادية الإيجابية والآثار  
الاجتماعية السلبية.

في التقييم العام لتداعيات الثورة الصناعية ، ينبغي القول إن الثورة الصناعية من وجهة النظر الاقتصادية هي تغيير كبير. تم إنشاؤها وتسبب في إنتاج وعوائد كبيرة ، وكثافة رأس المال والأصول وبالتالي ازدهار التجارة غير العادية وتسريع الأنشطة التجارية. لكن العامل في هذه الفترة مادي تم اعتباره للبيع والشراء.

## ب- الحركة العمالية:

-أدت الانتهاكات والقمع ضد العمال في النهاية إلى تشكيل نقابات عمالية.

بدأ إضراب طابعات في فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٧٨٦. في عام ١٧٩٩ في المكان المذكور ، دخلت نقابة صانع الأحذية في مفاوضات مع أصحاب العمل لزيادة معدل الأجور.

-أدى تضامن العمال وظهور النقابات العمالية إلى الأسلوب يجب تغيير عقلية المجتمع والحكومة لصالح العمال ، والقوانين مثل حرية الجمعيات العمالية ، وحرية تشكيل المجالس العمالية ، فُرضت شرعية الإضراب ومقاطعة منتجات المصانع.

وهكذا ، ولأول مرة في الولايات المتحدة ، تم تشكيل نقابة والتفاوض على ممثلي النقابات لحماية مصالح الأعضاء مع ممثلو الإدارة وأصحاب المصانع) ما يسمى ب "الاتفاقيات الجماعية". لم يتم النظر فيه خلافا للقانون.

-يؤدي تشكيل النقابات العمالية إلى توازن القوى بين العامل وأصبح صاحب عمل ، وأحدثت هذه الديمقراطية الصناعية تغييرًا اجتماعيًا عميقًا في المجتمعات الصناعية.

## ج- حركة الإدارة العلمية:

-تاييلور وجيلبرت رواد حركة الإدارة العلمية.

على الرغم من أن تاييلور وجيلبرت يُنسب إليه الفضل في كونهما رائدين في حركة الإدارة العلمية ، إلا أن العديد من المبادئ التي اقترحها تاييلور في الممارسة كانت تُمارَس قبل قرن من الزمان في مصانع في برمنغهام بإنجلترا ، يديرها جيمس وات وماثيو بولتون.

-بدأ تاييلور (١٨٥٦-١٩١٧) دراسته في صناعة الصلب عام ١٨٨٥ وما بعده حوالي عام ١٨٧٨ قدم أربعة مبادئ أساسية وهامة للإدارة العلمية:

١. يجب أن تكون الإدارة علمية.(اختيار أفضل طريقة للقيام بالمهمة .

بذكر المبدأ الأول ، أراد تاييلور استبدال طريقة الإدارة العلمية بأسلوب التجربة والخطأ الذي كان شائعًا في الصناعة منذ قرون ، وأوصى بذلك من خلال المراقبة والدراسة المنتظمة وتحليل العمل والتعرف على طبيعته. سيتم العثور على أفضل طريقة للقيام بذلك. يعتقد تاييلور أنه على الرغم من أن هناك عادة عدة طرق للقيام بكل وظيفة ، إلا أن طريقة واحدة فقط هي أفضل طريقة للقيام بذلك ، ويجب على المرء أن يحاول العثور عليها من خلال الدراسة العلمية

وإبلاغ الموظفين في شكل التعليمات. تشمل الدراسة العلمية للعمل الحركية والتوقيت ووضع معايير الإنتاج والأداء بناءً عليها.

٢ - يجب أن يكون اختيار الموظفين على أساس علمي. (اختيار الكفاءات والمؤهلات مطلوب).

وفقاً للمبدأ الثاني ، يجب اختيار الأشخاص للوظيفة الذين لديهم المهارات والقدرات اللازمة للقيام بها بشكل فعال وناجح. يعتقد تايلور أنه من بين أولئك القادرين على القيام بالمهمة ، هناك شخص مؤهل أكثر من أي شخص آخر للقيام بهذه الوظيفة ، ويجب تجنيد هذا الشخص وتوظيفه باستخدام الأساليب والتقنيات العلمية. لذلك في المبدأ الأول ، تايلور هو التحديد العلمي لطبيعة العمل وفي المبدأ الثاني ، التحديد والاختيار يوصي أفضل شخص للقيام بذلك.

٣- أن يكون لتدريب وتعليم العاملين جانب علمي. (التدريب هو أفضل طريقة للقيام بذلك عمل)

في المبدأ الثالث ، يجادل تايلور بأنه بدلاً من تعلم العامل كيفية القيام بالعمل من التجربة ، يجب أن يكون هناك برنامج تدريبي مناسب ومنتظم لتدريبه في المنظمة. يوصي تايلور بتصميم برامج التدريب لكل وظيفة وتدريبها بالضبط وفقاً لاحتياجات الوظيفة.

من خلال اقتراح ذلك ، يربط تايلور أفضل طريقة للقيام بالأشياء ، واختيار الشخص الأنسب ، وتعليم أفضل طريقة. يحذر من القيام بذلك.

٤. علاقات وثيقة وودية وروح التعاون بين الإدارة والموظفين(قسم العمل والمسؤوليات بالتساوي بين المديرين والموظفين ) .

يقصد تايلور بالمبدأ الرابع أن العمل والمسؤولية يجب أن يتم تقاسمهما بالتساوي بين المديرين والموظفين ، ولكن يوصي بأن يتم التخطيط والعمل الفكري من قبل المديرين والعمل البدني من قبل الموظفين.

من خلال تطبيق هذه المبادئ الأربعة على مصنع بيت لحم للصلب ، تمكن تايلور من زيادة كفاءة قطاع أفران الصلب بشكل كبير باستخدام نفس الأدوات والمعدات كما كان من قبل.

ومع ذلك ، في الإدارة العلمية ، لا ينبغي إيلاء الاهتمام لإيجاد طرق أفضل وأكثر فعالية لإنجاز العمل وزيادة الإنتاج والكفاءة. كان يعتقد أن احتياجات العامل كانت تافهة.

يمكن اعتبار تايلور خلفية القضايا التي تم تناولها لاحقاً في مدرسة العلاقات الإنسانية .

- كان لدى تايلور وجهة نظر سلبية عن الجوانب الاجتماعية للعمل ولم يجد العمل الجماعي مفيداً أن تعرف.

بالطبع ، من الضروري الإشارة إلى أن لديه نظرة سلبية للجوانب الاجتماعية للعمل ؛ لأنها تعمل بشكل أساسي لم تجد مجموعة مفيدة واعتقدت أنه كلما عمل الموظفون في مجموعات تعتمد كفاءة كل منهم على ذلك انخفاض مستوى كفاءة أضعف عضو في المجموعة.



بشكل عام ، يمكن الاستنتاج أن الإدارة العلمية ، من خلال التأكيد على الاختيار الصحيح للموارد البشرية وتدريبها العلمي والأهمية الخاصة التي توليها لتخطيط تفاصيل العمل ، كانت قادرة على اتخاذ خطوة كبيرة لزيادة الإنتاج والكفاءة في المصانع والمنظمات.

## د- علم النفس الصناعي :

- بسبب تطبيق المبادئ والنظريات النفسية في الصناعة ، في العقد ١٨٩٠ وأوائل القرن العشرين أضيف مجال علم النفس الصناعي تدريجيًا إلى العلوم اتضح أن المجال كان يبحث في البداية عن تقنيات لزيادة المبيعات ، ولكن تدريجيًا ، بدأ في إيجاد تقنيات فعالة لاختيار الأشخاص.

- كان Munsterberg أول من توصل إلى طرق لاختيار الأفضل  
احصل على الشخص للوظائف .

وفي كتاب شهير نشره مونستربرج عام ١٩١٣ ذكر أن بعض الموظفين هم أكثر ملاءمة لبعض الوظائف من غيرها ؛ هذا يعني أنه ليس كل الموظفين لديهم نفس الاهتمام والموهبة للقيام بكل شيء ، وفي هذا الصدد ، هناك اختلافات بينهم. سعى مونستربرج في تجاربه إلى معرفة "كيف تكون أفضل شخص في الوظيفة ." لقد وجدها ، كان لديه أفضل أداء وحصل على أفضل نتيجة."

- تتعامل Munsterberg مع الرغبات والاحتياجات الروحية للموظفين وتعتقد أن العمل الجماعي ووجود العلاقات الاجتماعية في مكان العمل مفيدان ويزيدان الإنتاجية والكفاءة.

تعد كيفية دراسة وتحليل مهمة ما من أجل تحديد الظروف الجسدية والعقلية والعاطفية المطلوبة للقيام بها ، وكذلك تصميم الاختبارات التي يمكن من خلالها للمؤسسة تحديد واختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة ، من بين أهم مهام Munsterberg.

- يستخدم علماء النفس الصناعيون اختبارات مثل الصلاحية الإحصائية لقياس الفرق بين مواهب الأفراد والقدرات الفردية.

كانو أول من استخدم مفهوم الصلاحية الإحصائية وشرحها. معنى الصلاحية الإحصائية (أو الصلاحية) الاختبار هو "قدرة هذا الاختبار على قياس ما يريد قياسه". على سبيل المثال ، إذا كانت نتيجة اختبار لاختيار شخص ما هي أنه سينجح في وظيفته ويجب تعيينه ، يكون هذا الاختبار صالحاً عندما أن يكون الشخص ناجحاً في عمله بعد التوظيف.

## هـ- اختصاصيو القوى العاملة:

- نتيجة للتطورات الناتجة عن الثورة الصناعية والحركة العمالية والحركة الإدارية نظرا لتأثير وانتشار نظريات علم النفس الصناعي ، فقد أثّرت الحاجة إلى متخصصين في الموارد البشرية، والذي كان مجال نشاط متخصصي الموارد البشرية على النحو التالي:

### ١- اختيار وتوظيف أنسب الأشخاص :

ولأول مرة ، عُهد بهذه المهمة إلى خبراء المنظمة بطريقة مركزية في المنظمة من أجل توظيف أكثر الأشخاص المؤهلين للعثور على وظائف

### ٢- قضايا رعاية الموظفين :

اعتنأ بقضايا الموظفين العامة ، وكذلك خطط لبرامج الراحة والتعب الموظفون على جدول أعمال خبراء الرعاية الاجتماعية.

### ٣- تسعير العمالة (تحديد معدل الأجر المناسب):

تم إسناد الدراسة العلمية للعمالة إلى خبراء التسعير من أجل تحديد المعدل المناسب لدفع الأجور.

#### ٤ - سلامة العمل:

يجب اعتبار واجب توفير الأمن في المنظمة من أولى الواجبات المتخصصة لإدارة شؤون الموظفين.

#### ٥ - القضايا التربوية والصحية:

يمكن ملاحظة أن

(أ) الخبراء التربويين كان عليهم واجب تعليم الطريقة الصحيحة لأداء العمل وإبلاغ العمال بالمخاطر التي تنطوي عليها ، وزيادة دقتها.

(ب) خبراء التوظيف ، كان لاختيار وتوظيف القوى العاملة مهمة تقليل الحوادث من خلال تعيين أشخاص في الوظائف الأكثر قدرة واستعداداً لها.

(ج) كان على الأطباء أن يحددوا ما يناسبهم عمله وفقاً لحالتهم البدنية.

- يجب اعتبار ظهور هذه المهام المتخصصة الخمس في المنظمة حوالي عام ١٩١٢ كخلفية لظهور شؤون الموظفين في شكلها ومعناها الحاليين.

## و- مدرسة العلاقات الإنسانية:

- أولاً ، يبحث بوش وباركر في تأثير السطوع في مكان العمل معدل الإنتاج، ثم نشأ الحاجة إلى استخدام خبرات علماء الاجتماع. في عام ١٩٢٣ ، بدأت Western Electric ، بالتعاون مع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، البحث في أحد مصانعها في هوثورن للتحقيق في تأثير الضوء المحيط على الإنتاج. أجرى البحث باحثان هما بوش وباركر. بعد ثلاث سنوات ، توصل بوش وباركر إلى استنتاج مفاده أن العلوم الاجتماعية في مقابل العلوم من الناحية التجريبية ، لا يمكن قياس تأثير متغير واحد بالحفاظ على المتغيرات الأخرى ثابتة.

- من خلال تحديد تأثير الدافع ومعنويات الموظفين على الإنتاج ، أظهر فريق Elton Mayo أن الإنتاج هو وظيفة العمل الجماعي.

أظهر بحث فريق Mayo أن الإنتاج هو وظيفة العمل الجماعي. بمعنى آخر ، (التحويل المجموعة) تعني مجموعة من الأفراد للفريق (تعني الجهود المشتركة للأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة والمحددة سلفاً) هي العامل الرئيسي في الإنتاج. باختصار ، يمكن القول أن إقامة علاقات إنسانية بين العمال والمشرفين عامل مهم لقد كانت حاسمة في زيادة إنتاج وكفاءة الموظفين.

مقارنة بحركة الإدارة العلمية حيث التصميم الصحيح للوظائف والاختيار المناسب والتدريب والإبداع يعتبر الدافع لدى الفرد من العوامل المهمة في زيادة الإنتاج ، وفي دراسات هوثورن ، اعتبر السلوك الجماعي والجماعي أهم عامل في رفع الروح المعنوية ، وخلق جو مناسب ، ونتيجة لذلك ، زيادة الإنتاج.

- في الواقع ، فإن إقامة العلاقات الإنسانية بين العمال والمشرفين هو عامل مهم في زيادة إنتاج وكفاءة العاملين.

- تعتبر دراسات Elton Mayo (التون مايو) بداية حركة العلاقات الإنسانية .

شكلت دراسات إلتون مايو في هوثورن بداية حركة عُرفت فيما بعد باسم الحركة أو مدرسة العلاقات. اشتهر الإنسان واستمر حتى يومنا هذا ؛ مثلما تبلورت أفكار ومفاهيم حركة الإدارة العلمية اليوم في شكل هندسة صناعية.

## ملخص الفصل:

وكتلخيص لمحتويات هذا الفصل ينبغي أن يقال أن العوامل المؤثرة في تكوين إدارة الموارد الإنسانية في شكلها الحديث هي كما يلي:

١- التطور السريع والتطور التكنولوجي وتخصص الوظائف بسبب الثورة الصناعية.

٢. ظهور الحركات العمالية وظهور النقابات التي دخلت في مفاوضات مع أصحاب العمل نيابة عن جميع العمال.

٣- الإدارة العلمية

٤- علم النفس الصناعي

٥- ظهور متخصصي Word وخبراء الموارد البشرية إلى الساحة وأداء مجموعة من المهام المتخصصة في مجالات مثل التوظيف والتوظيف وتسعير الوظائف والسلامة والتدريب والخدمات الطبية وخلق منطقة خاصة في المنظمة مراقبة هذا النشاط.

٦- مدرسة العلاقات الإنسانية