

تطبيقات نبوية في إدارة الموارد البشرية PROPHETIC PRACTICES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Faisal Mohammed Musaddiq Kamal Bangash^{1*}, Muhammad Ali Yusef Yamin²

¹University of Jeddah, Saudi Arabia, F.bangash001@gmail.com

²Department of Human Resources Management University of Jeddah, Saudi Arabia abu_yameen_2002@hotmail.com

*Corresponding Author:
F.bangash001@gmail.com

ملخص البحث إن الدافع الأساسي للاهتمام بالموارد البشري في الفكر التقليدي ناتج عن سعي المنظمة إلى الاستثمار البشري لتحقيق أكبر ربح مادي ممكن، بينما جاءت الدوافع الإسلامية والنبوية أساساً من الاهتمام بالموارد البشري كإنسان جعله الله خليفة في الأرض، ولقد جاء النبي ﷺ برسالة جعلت من العمل وطلب الرزق قيمة شرعية وحضارية وإن تجريد العمل من الصيغة الإسلامية والنبوية أفقده أن يكون أحد أكبر أسباب البناء والتنمية البشرية لدى المنظمات لقد جاء النبي ﷺ برسالة أكرمت الإنسان وجعلت من تربيته العلمية والعملية محط اهتمام بالغ، جاءت ببناء القيم والسلوك والمهارة وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف وإدارتها، لقد جاء النبي ﷺ بأسمى القيم وأبهاها وأكملها وأعلىها والتي من شأنها أن تنهض بفكر إدارة الموارد البشرية وتفتح مجالاً جديداً لتعزيز الجانب السلوكي والقيمي لدى الإنسان في المنظمة، والذي من شأنه أن يعكس على أداء عمله وسلوكه وتحقيق غاية المنظمات وأهدافها، تهدف هذه الدراسة إلى فرضية سعة أثر التطبيقات النبوية على الموارد البشرية وانعكاسها عليه وأنها أكثر شمولاً وأوسع نطاقاً وأعظم تأثراً من إدارة الموارد البشرية التقليدية، يمكن أن يكون هذا البحث مرجعية علمية وعملية لإبراز الآليات والممارسات والتطبيقات النبوية المستنبطة من قول النبي ﷺ أو فعله أو من الشرع الذي جاء به.

Abstract

Traditionally, the main motive behind focusing on human resources is organizations' striving to achieve the maximum profits possible. While the Islamic motives are focusing on caring about the human resource as a human being whom was created to be Allah's deputy on earth. Prophet Mohammed PBUH came with a message that made working have a religious value. Separating work from its Islamic values stopped it from being the biggest motive for human's development in organizations. Prophet Mohammed PBUH came with a message that honored humans and made their practical development a great concern, motivating them to building values, behaviors, improving performance, achieving and managing goals. The Prophet PBUH came with great values that would advance the idea of human resources management and enhance the human being in the organization, which would reflect on his performance and achieving the goals and objectives of organizations. This research claims that the impact of the prophetic applications on human resources is more comprehensive, spacious in scope and has greater impact than traditional human resources management. This research can be a scientific and practical reference to highlight the mechanisms and practices found from Prophet's sayings, actions, or from the Sharia he brought in.

مقدمة

إن الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الهادي البشير النبي المصطفى صلى الله عليه وعلى آله وعترته ومن اقتفى، أما بعد: نتوجه إلى الله تعالى بالشكر والحمد والتناء الكامل أن وفقنا إلى أن نبحت ونستكشف في تلك القضية الهامة التي قد نالت قدراً كبيراً من الأهمية فلا يخفى على ذي بصيرة عناية السنة النبوية بالموارد البشري روحاً وفكراً، عقيدة وسلوكاً، تكريماً وتشريفاً فهذب الأفكار وصاغت السلوك وقومتهم وقدمته على سائر المخلوقات، فجعلت للمورد البشري المكانة التي وضعها الله له كإنسان، والتشريف الذي شرفه الله به خليفة للأرض، ومن استعرض السنة النبوية الصحيحة وجد أنها وضعت الموازين الصحيحة للتعامل مع المورد البشري في جميع مناحي الحياة والتي من ضمنها بيئة عمله وكيف يجب أن تكون، وماهي المعايير التي يجب أن يبنى عليها التعامل مع المورد البشري في دائرة العمل ولذلك؛ فقد عزمنا على أن نجتمع الأقوال والآراء الموثوقة والتي قد جاءت في المراجع الإسلامية وأهمها وأكثرها صحة، واستندنا بطبيعة الحال على القرآن والسنة وكتب كبار المفسرين؛ حتى تبين لنا القول الفصل في هذا الأمر. ولذلك فقد قمنا بتسطير تلك النتائج وإحصائها بالكامل عبر هذا البحث؛ حتى تكون مرجعاً لكل طالب أو باحث يرغب في الاستزادة من هذا العلم سواء من أجل فهم أمور دينه أو من أجل استمرار البحث والدراسة في هذا الجانب ومن هنا أثرت الكتابة عن التطبيقات النبوية التي ترتبط بموضوع بحثنا مع إبراز أثرها في علم إدارة الموارد البشرية.

مشكلة البحث

يمكن أن تتلخص مشكلة البحث بالأسئلة التالية:

- هل اعتنت السنة النبوية بإدارة المورد البشري؟
- ماهي الأسس التي وضعها النبي ﷺ لإدارة الموارد البشرية؟
- ما مدى أثر السنة النبوية على المجتمع المسلم بعد هذه الأسس؟
- هل يمكن الاستفادة من السنة النبوية في علم إدارة الموارد البشرية؟ أهمية البحث

تتم أهمية البحث في كونه محاولة لإظهار أثر السنة النبوية في القضايا المعاصرة التي يمكن الاستفادة منها في التعامل مع المورد البشري في بيئة العمل وتعزيز فهم النص النبوي واستنباط الدلالات العلمية والعملية الهامة منه في القضايا المعاصرة. ورغم انتشار العديد من الدراسات والنظريات الإدارية إلا أن العناية بمنهج القرآن والسنة وبالهدى النبوي في هذا الباب أقل مما ينبغي، مع أن القرآن والسنة لهما السبق في كثير من زوايا النظريات والدراسات والفلسفات الغربية والشرقية. والبحث يبرز أثر السنة النبوية وسابقتها في العناية بالموارد البشري وسعة أثرها عليه.

فرضيات البحث

- 1- تقوم الفرضية الأولى للبحث على أن السنة النبوية لها أثر واسع وسبق في وضع الأساس للتعامل مع المورد البشري وإدارته.
- 2- الفرضية الثانية للبحث تقوم على أنه يمكن الاستفادة من السنة النبوية وإخراج تطبيقات عملية معاصرة في علم إدارة الموارد البشرية .
- 3- الفرضية الثالثة أن السنة النبوية قدمت نموذجاً عملياً يمكن أن يقتدى به ويقتفى أثره ويعمل به في علم إدارة الموارد البشرية الحديثة.

أهداف البحث

- 1- إبراز أثر السنة النبوية وسابقتها في علم إدارة الموارد البشرية الحديثة
- 2- وضع تطبيقات عملية معاصرة وذكر شواهد لها من السنة النبوية.
- 3- إظهار النموذج الإسلامي لإدارة الموارد البشرية من خلال استعراض بعض نصوص السنة النبوية الصحيحة.

منهجية البحث

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التاريخي والاستقراء للسنة النبوية والعمل على استنباط واستخراج الشواهد والتطبيقات التي يمكن ربطها بعلم إدارة الموارد البشرية.

الاعتناء بالهدي النبوي ضرورة

يقول الله عز وجل: { لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ } سورة الأح ارب آية 21
قال ابن كثير رحمه الله: ((هذه الآية الكريمة أصل كبير في التأسي برسول الله ﷺ في أقواله وأفعاله وأحواله () (تفسير ابن كثير) 391/6))
فحديث النبي صلى الله عليه وسلم اشتمل على مجموعة من الأمور التي تعتبر نبأ رسالاً للعالم ودليلاً لكل مسلم لمسائل دينه ودينه، وما ذلك إلا لمكانتها في ديننا الحنيف، فهي المصدر التشريعي الثاني الذي أجمع العلماء على الاعتماد عليه في تفاصيل الأحكام التي وردت غالباً مجتمعة في كتاب الله - سبحانه وتعالى - فتعود أهمية العناية بالسنة النبوية وبالهدي النبوي إضافة إلى كونه مصدرراً للتشريع فهو بحر لا ساحل له من المعارف والعلوم والأحكام والدلالات الموصلة إلى الرقي والفلاح في شؤون الدين والدنيا، بعث الله محمد ﷺ ليخرج الناس به من الظلمات إلى النور، فهو ﷺ الهادي والبشير والدليل لكل ما يحب الله ويرضاه لعباده إلى ما يحقق رضا الله سبحانه، كما أن العناية بالسنة تتضمن الدفاع عنها وإظهار فضلها وسعة أثرها وعظيم بركتها وخيرها .
يقول علي بن الحسين زين العابدين: «كُنَّا نَعْلَمُ مَغَازِي رَسُولِ اللَّهِ ﷺ كَمَا نَعْلَمُ السُّورَةَ مِنَ الْقُرْآنِ» (ابن كثير: البداية والنهاية 3/ 424)
وكان إسماعيل بن محمد بن سعد بن أبي وقاص يحفظ أبناءه مغازي رسول ﷺ ويعدها عليهم، ويقول: «هذه مائتُ آبائكم فلا تضيّعوا ذكرها». (الخطيب البغدادي، الجامع لأخلاق آل روي وأداب السامع 2/ 195)

ضوابط في التعامل مع الهدي النبوي

السنة النبوية الصحيحة مورد عذب سائغ شربه لطالب العلم، والتعامل معها يحتاج إلى منهجية تسهم في الوصول إلى نتائج صحيحة. وعندما نتحدث عن التطبيقات النبوية في إدارة الموارد البشرية ونسعى جاهدين في الاستفادة من الموروث والهدي النبوي فإنه ينبغي مراعاة أمور ومن أهمها:
1- العمل البشري في التعامل مع الهدي النبوي: جميع ما سيتم ذكره هو عمل بشري يتعامل مع الهدي النبوي المحفوظ من الخطأ ولقد قيض الله تعالى من يحفظه ويميز صحيحه من سقيم، فإن قال القائل أن الهدي النبوي في مسائل العبادة كالطهارة والصلاة أو الصيام والحج أو أعمال اليوم والليلة؛ مظانها في كتب السنة، فإن الهدي النبوي في علم الإدارة والقيادة وغيرها من العلوم لا ينظمه باب، بل هو مبعوث في كتب الحديث والشمال والمغازي وغيرها، مبعوث في قول النبي ﷺ وفي فعله وهدية وشماله ﷺ. ومن هنا فإن من يكتب ويتحدث عن إدارة الموارد البشرية في الهدي النبوي أو غيرها من العلوم، إنما يتحدث عن فهمه واستنباطاته، لا عن الهدي النبوي في حقيقته، ويعود هذا على مدى استقصائه وجمعه، ومدى صحة فهمه للسنة النبوية إذ أنه يؤتي الباحث من قصور فهمه واستنباطاته أو قصور علمه وإحاطته، ويفتح على الناس في هذا بحسب ما يكتب الله لهم من التوفيق والسداد.

2- مراعاة اعتبار الزمان والمكان والأشخاص في دائرة الاستنتاج والاستنباط:
يمثل الهدي النبوي العملي تعاملاً مع واقع معين باختلاف العناصر المحيطة به، فكثير من هديه ﷺ مرتبط بزمان ومكان وأشخاص بأعينهم، ويتطلب ذلك مراعاته في الاستنتاج والاستنباط وفي تعميم دلالة النص.

وقد أورد شيخ الإسلام ابن تيمية وهو يقرر مدى الاحتجاج بفعل الإمام في تقرير المذهب فقال رحمه الله:

"فإن فعله يدل على جواز هديه فيما ليس من تعبداته وإذا كان متعبداً به دل على أنه مستحب عنده أو واجب أما كونه أفضل من غيره عنده فيفتقر إلى دليل منفصل وكثيراً ما يعدل الرجل عن الأفضل إلى الأفضل لما في الأفضل من الموانع وما يفتقر إليه من الشروط أو لعدم الباحث وإذا كان فعله جائزاً أو مستحباً أو أفضل فإنه لا عموم له" (مجموع الفتاوى) 153/19) ومثل ذلك مراعاة اختلاف الأشخاص، - وعلى سبيل المثال - فقد علم النبي ﷺ من سأله عن الإسلام والف ارتضى، ولم يزد على ذلك، بينما أكد على أصحابه فعل الرواتب والتزود من النوافل وقال لعبد الله ابن عمرو رضي الله عنه: ((يا عبد الله لا تكن مثل فلان كان يقوم الليل، فترك قيام الليل)) (أخرجه البخاري 1152، ومسلم 1159)
كان النبي صلى الله عليه وسلم طَيَّبَ الشَّمَائِلَ وَحَسَّنَ الْعِشْرَةَ فَلَمْ يَسْأَلِ النَّبِيَّ ﷺ خَادِمَهُ أَنَسَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ خَطَايَا لَمْ يَفْعَلْهُ أَوْ لَمْ يَفْعَلْهُ فَقَالَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: ((ما مسست بيدي ديباجاً ولا حرياً ولا شيئاً كان أولين من كفت رسول الله ﷺ صلى الله عليه وسلم، ولا شممت أريحاً قط أطيب من ريح رسول الله ﷺ صلى الله عليه وسلم ولقد خدمت رسول الله ﷺ صلى الله عليه وسلم عشرين سنين فوالله ما قال لي: أفقط، ولا قال لشيء ففعلته: لم فعلت كذا ولا لشيء لم أفعل له إلا فعلت كذا)) (البخاري 1793)

بينما سأل النبي ﷺ غيره في موقف آخر وهكذا.....

فقد كان تعامله وفعله ﷺ بلائم الموقف والشخص والحال، فليس من الصحيح اعتبار أحد أفعال النبي ﷺ قاعدة عامة فهو تعميم للنص في غير محله، فلم يكن النبي ﷺ يأخذ الناس بالعزيمة دوماً ولا بخلاف ذلك، ولم يكن هديه دوماً أن يواجه المخطئ صراحةً بخطئه ولا خلاف ذلك، وإنما كان يتعامل ﷺ مع كل موقف بما يقتضيه. (التربية النبوية / د. محمد عبدالله الدويش 32/ بتصرف)

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة بل هي نتاج لمجموعة من التطورات التي تعود إلى أوائل الثورة الصناعية وهذه التطورات ساعدت في الاعتقاد بضرورة وجود إدارة موارد بشرية متخصصة تعتنى بشؤون الموارد البشرية في الهيئات والمؤسسات ويوجد أسباب كثيرة وعديدة تبين الاهتمام الأفضل بإدارة الموارد البشرية كمهمة متخصصة وك مجال من مجالات الإدارة ومن هذه الأسباب:

- 1- التوسع والتقدم الصناعي في العصر الحديث: ساعد ذلك على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة بسبب المشاكل التي ظهرت بين الإدارة والموارد البشرية مما تسبب في ضرورة وجود إدارة متخصصة تهتم وتحل مشاكل الموارد البشرية في الهيئات والمنظمات.
- 2- التوسع الكبير في التعليم أمام الموظفين مما أدى إلى زيادة مستوى الوعي بسبب ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي وبالتالي كان لابد من وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية وطرقت حديثاً للتعامل مع النوعيات الجديدة من عناصر الموارد البشرية.
- 3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقة بين العمال وأصحاب المشاريع وكتابة قوانين عمالية ثم إنشاء إدارة متخصصة كل وظيفتها هي تطبيق القوانين حتى تتمكن المنشأة من مواجهة المشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات العمالية والاتحادات التي تعتنى بالموارد البشرية وبالتالي ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالنقابات العمالية مما نتج عنه إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية .
وعند تتبع علم إدارة الموارد البشرية منذ بدايتها الأولى وحتى وقتنا الحاضر نجد أن هذا العلم مر بعدة حقب وعوامل أدت إلى تعدد كبير في المسميات ومستوى التنظيم.

مرحلة العبودية والرقيق

عندما ساد نظام الرقيق على المجتمع الإنساني في القدم أصبح تعامل المؤسسات مع الإنسان أو العمال بشكل عام الذين تستخدمهم لإنجاز مهام معينة تعامل غير عادل هذا لأن نظام الرق في الأساس يسمح للإنسان بشراء إنسان آخر أو بيعه مثله مثل أي شيء مادي آخر لهذا السبب بالتحديد لا تحتاج المؤسسة التي يطغى عليها هذا النظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.

قبل الثورة الصناعية

كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة وكان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة فالمتبع لطبيعة الموارد البشرية في المراحل الأولى يجد مساواة الألف أرد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية -على سبيل المثال - حيث لم يكن في هذه الفترة نظام دفع الأجور، وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له. (عبدالباري درة، زهير الصباح، 1986).

حقبة الصناعات المنزلية

ثم جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف وكان هناك تغيي أرى ملحوظاً في طبيعة العلاقات بين صاحب العمل والعمالين معه، ولا سيما في نظام الطوائف، حيث برزت من الألف أرد فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته وأرس ماله ويتولى إدارة العمل بنفسه. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجور (العمال) الذين لهم أجور محددة وفقاً لساعات عمل محددة. وعندما ظهرت الحرف والصناعات الصغيرة بدأوا بالاهتمام بالإنسان وهكذا بدأ الاهتمام بإعداد مساعدين لتنظيم شؤون الحرفة ومعاونة المتخصصين فيها. هذه الحاجة ساهمت في تشكيل بدايات الاهتمام بالموارد البشرية وهذا عن طريق تشكيل جمعيات وطوائف خاصة ببعض الصناعات **مرحلة الثلاثينات**
في هذه الفترة الزمنية ظهر تطور واضح في الاهتمام بالألف أرد حيث تم إضافة كثير من التغيي أرت على مهام الألف أرد في القطاعين العام والخاص بسبب حركات وتطورات متعددة من بينها ما يلي:

1. الاستجابة لمشاكل التمدن والتصنيع

هذا يشير إلى تخفيف الأعباء عن كاهل الموظف وهذا عن طريق استخدام مجالات واسعة من برامج الرعاية الأبوية كما بدأت إدارت الألف أرد التي شاركت في حلقة الوصل بين الموظف ورؤساء العمل.

2. الاستجابة للمعرفة الجديدة

خلال الفترة الأولى من القرن العشرين ظهرت الإدارة العلمية وتم تقديمها على يد العالم "تاييلور" وأتباعه الذين اهتموا بالموظفين بمجال الإنتاج هذا بجانب بداية نظرية التحفيز واختيار العامل المناسب للمهمة لتحسين أداء المؤسسة.

3. الإبداعات والتشريعات الحكومية

هذا التقدم ساهم في إصدار قوانين العمل على مستوى الحكومة والتي بدأت في تنظيم الأجور وساعات العمل وظروف العمل والسلامة.

4. الاستجابة للنقابات العمالية

بدأ ظهور نقابات العمال بعد قيام الثورة الصناعية وظهور نظام المصانع والإنتاج الكبير ولقد قام أصحاب الأعمال بمعارضة هذه النقابات ولذلك تم تكوين إدارت الألف أرد لتكون حلقة الوصل بين العمال وأصحاب الأعمال .

مرحلة حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة

بدأت هذه المرحلة في الخمسينيات وقد ظهر توسع ملحوظ في مهام الألف أرد على حسب حاجة المؤسسات بينما في حقبة الستينات وحقبة السبعينات قد ساعدت الظروف الاقتصادية المختلفة والتطورات التكنولوجية إلى تغيير في حاجة المنظمات وقيم الألف أرد.
ومن أهم ممي أرت تلك المرحلة:

1- ظهور دور كبير لإدارة الألف أرد

2- كتابة التشريعات الخاصة بالفاهية والخاصة بالتسهيلات والوظائف الصحي ة

3- الإهتمام بالمجالات المتنوعة في إدارة الألف أرد

4- العناية بالجوانب الاجتماعية للألف أرد

5- الإهتمام بدوافع وميل الفرد للتطور

6- تعدد وسائل الاختيار والتعيين على أسس عملية كما بدأ واضحا في اختبأرت الذكاء **مرحلة الثورة الصناعية**

ثم تبعتها حقبة الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية كعلم، ولعل أبرز هذه الأسباب ظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها وإنشاء المصانع كبيرة الحجم برووس أموال ضخمة وأعداد كبيرة من العاملين، وكميات إنتاج عالية، ونتيجة لكل ذلك بدأ نظام المصانع يحل محل الصناعات المنزلية وأخذ الكثير من أصحاب الحرف بهجر حرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها.

ولعل أبرز ما تميز به نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق م ازيا الإنتاج الكبير وقد استفاد من ذلك كل من المنظمة والعمالين والمجتمع ، غير أن هذه الم ازيا أرفقتها مجموعة من المسائل التي أثرت في تطوير علم إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد فقد خلق الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة من بينها ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية ، إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة ومن بينها المورد البشري (زكى محمود هاشم، 1972)

لذا فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت دقيق لبداية العمل ونهايته، وإيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعة كبيرة من العاملين ، تعمل لساعات طويلة وبأجر ضئيل ، كل ذلك سبب ظهور النقابات التي اهتمت بدراسة أوضاع العمل إلى جانب نظم الأجور والرواتب.

وقد كان لظهور النقابات أثر بارز في تطوير علم إدارة الموارد البشرية ، حيث ظهرت ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى وتطلعات العاملين ، وتوسيع مكاسبهم ، وتنظيم ساعات العمل ، والعطلات ، والإجازة، وكذلك تحديد مهام ومواصفات العمل ، والأجور ، وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها ؛ إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية **Collective Bargaining** التي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترفاً به من قبل الإدارة ، حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة ، وكننتيجة مباشرة لهذا الأسلوب ؛ بدأت العديد من المنظمات في تعيين مجموعة الأخصائيين في شؤون العاملين ، وشؤون التفاوض الجماعي ، كما ازداد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية ، وسعت المنظمات إلى تعيين الأخصائيين لكي يتمكنوا - إلى جانب مهامهم الأخرى - من التنبؤ بالمشاكل العمالية، واتجاهاتها والعمل على التغلب عليها قبل تفاقمها ، والسعي واره تكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات تتمثل في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية للعديد من المشاكل الإنسانية والتي تعتبر من عيوب تلك الحقبة وهي:

- 1- نظرت إلى العامل على أساس أنه سلعة يمكن بيعها وشراؤها وذلك بسبب أن الإدارة اعتمدت على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- 2- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات المهمة بالعنصر البشري بشكل عام ثم الاهتمام به في هذه الفترة خلال فترة العمل بشكل خاص. فقد ركز روبرت أوين عام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال إنشائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفاً أساسياً في إدارته.

(1771) Robert Owen (تغير رداً للمصنع Adam Smith) (1776) (أدم اسميث) ثم جاء كتاب ثروة الشعوب للكاتب (Charles Babbage) (خال د عبد الرحيم الهيتي المرجع السابق صفحة 22)، الموارد البشرية: أهميتها. تنظيمها. مسؤوليتها.

مهامها، طربلس أكاديمية الدراسات العليا، 2003، ص 15) كما أن التغير ارتبب البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الارثة الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تقدم الفكر الإداري عامة وظهور أنشطة وظيفية متخصصة بإدارة الموارد البشرية خاصة تازمنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

- 1- زيادة مستوى التفضيل للعمل.
 - 2- التغير في مستوى المعيشة.
 - 3- تحسن المستوى الثقافي العام وللعاملين على وجه الخصوص.
 - 4- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل.
 - 5- زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
 - 6- التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارة مختلفة.
 - 7- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين.
 - 8- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
 - 9- التغير في عوامل البيئة الخارجية (السياسية - القانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية).
- أدت هذه التغيرات إلى تشجيع أفكار حديثة كانت بداياتها بإدارة الألف ارد لوظائف معينة انتشرت وتقدمت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام. وقد تبينت هذه الأفكار في المدارس الإدارية ومداخلها التطبيقية .

مرحلة الإدارة العلمية

ترجع بداية إدارة الألف ارد كعلم له مرجعه ومبادئه وأساسياته إلى بداية القرن العشرين وبطريقة تازمنت مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري وكذلك بعد ظهور حركة الإدارة العلمية وعندما بدأ فريدريك تايلور F.Taylor ينادي بان ارتفاع معدل الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتم تحقيقهم إلا بناء على عاملين ألا وهما الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يلائم قدرتهم ومهاراتهم على الأعمال من أجل أن يقوم كل فرد بأقصى إنتاجية ممكنة وقد صاغ تايلور نظريته على مبدأ الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين فمهام الإدارة يتم تعديلها لتشبه مع مبادئ حركة الإدارة العملية والتنظيم والمتابعة وبينما يكون مهام العاملين قائمة على تنفيذ ما يتم إنشاده لهم من مهام وأعمال من قبل الإدارة وقد ارتكزت حركة الإدارة العلمية على تحديد أنسب الوسائل والمجالات والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده وقد تبين تايلور وزملائه إن اقتراضاته قد قامت على أساس وجود نوع من التناقض بين مصالح الألف ارد من جهة الإدارة - هنا الإدارة ممثلة لأصحاب الأعمال - من جهة أخرى فالعامل يطالب بأجور عالية دون أي محاولة منه لزيادته مجهوده كما أن هدف الإدارة دائماً هو ارتفاع معدل الإنتاج وتخفيض تكلفته وفي طريقهم لمعالجة هذه المسألة (التناقض) فقد أوصى تايلور باستعمال مقاييس الحركة والزمن عند تحديد الأجور وبناء على هذا المفهوم تم إنشاء نظام الأجر التفاضلي وعلى أساس القطعة أي أن الموظف يتقاضى معدلاً أفضل للأجر بعد تحقيقه للمعدلات المعيارية أو القياسية للإنتاج .

هنا نلاحظ أنه مع زيادة معدل الإنتاج وتشجيع العاملين عن طريق العائد والحوافز نتيجة تطبيق تعليمات حركة الإدارة العلمية فقد أدى ذلك وبنفس الوقت إلى غضب وانزعاج العاملين وانزعاج هذا جلياً من خلال اعتراض الحركات العمالية عليها؛ مما أدى إلى زيادة الاهتمام من قبل رواد الإدارة العلمية وأصحاب العمل لضرورة وجود وسائل أخرى تشمل خلق بيئة أفضل يملأها الحب والتفاهم والرضا والقناعة بين الإدارة والعاملين، تم في هذا الوقت القيام بدراستين التعب والإجهاد وتحليل العمل وتشخيص الوظائف وتطوير أنظمة الحوافز والأجور وبالتالي فقد أوصى الكثير بضرورة إنشاء إدارة خاصة ينحصر نشاطها بتنظيم وتطوير العلاقات بين الإدارة والعاملين على مبدأ الاهتمام بتدريبهم وتنمية مواهبهم ورعاية شؤونهم الحياتية وتوفير الخدمات الاجتماعية وغيرها من الخدمات من أجل تهميش درجة الغضب واستياء العاملين من ساعات العمل الطويلة مع انخفاض الأجور شدة ظروف العمل وبيئة العمل التنافسية الغير شريفة بينهم ومن ثم بدأت تظهر أفكار تنادي بضرورة تخصيص العملية الإدارية إلى مجالات تهتم بالجوانب الإنسانية باعتبار أن كلا الجانبين في الوصول إلى النتائج المرد تحقيقها لأهداف المنظمة .

ويعتبر أن من أبرز عيوب حركة الإدارة العلمية في تلك الفترة أنها ركزت في مصب اهتماماتها الأولى على رفع معدل الإنتاجية عن طريق الأساليب الجديدة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة بينما لم تهتم أبداً بالجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد والموظف واعتقاداً في ذلك أن الحاجات المادية هي ال وحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد أو بعبارة أخرى وضعت الإدارة العلمية الفرد في موضع أي عنصر من عناصر الإنتاج المادية ويمكن الحصول منه على أكبر إنتاجية لقاء عوائد مادية، وكان اهتمام الإدارة في عهد حركة الإدارة العلمية بالإنسان ينصب على الجانب النفسي ولوجي فهي تهتم به كطاقة إنتاجية وهذه الطاقة ركزت على قدرته من حيث الطاقة وسرعة الأداء واستمراريته ولم تنظر إليه كإنسان يحب ويكره يشعر ويغضب يسعى ويرغب ويؤثر ويتأثر أي أن هناك دوافع وحاجات نفسية واجتماعية ذاتية تتسبب بسلوكه وتصرفاته وليس العائد المادي هو الدافع الوحيد لسلوكه.

وكان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية (1914م) يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية، وكان الموظفين والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة، ويترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل (إدارة الموارد البشرية، مندي علاقي/52)

وقد انتهجت " الإدارة العلمية وروادها " فريدريك تايلور "، " ورنك جليبرت "، " و هنري جانت " أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم مجالات العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل. وقد اعتمد تايلور والآخرين في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من

خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج؛ للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج. وإذا ما حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.) إدارة الموارد البشرية، مدني علاقي/53 ومن العوامل المساعدة التي شاركت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- 1- تقدم حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استخدام الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بدلا من الطريقة العلمية التي تستخدم الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم مجالات النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط الأعمال المطلوبة بناء على أفضل المواد والأدوات المستخدمة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور العنصر المهم في نجاح إدارة الموارد البشرية وذلك بعد أن يتقن من إمكانياتهم ومهما ارتهم المطلوبة لمجاهدة مشاكل وأعباء الوظيفة يتم اختيارهم .
- 3- العناية بتنمية وتقديم عناصر الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يبين تاييلور أن العامل لن يكون إنتاجه بالشكل المطلوب من هلا إلا بعد أن يكون لديه استعداد كبير للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو عامل أساس ي للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- 4- التعاون الواضح بين الإدارة وعناصر الموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور أن التوازن بين رغبة العامل في رفع أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك برفع مستوى إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الازد لزيادة مستوى إنتاجيته .

لكن من عيوب تلك الفترة أن تاييلور اهتم بمعايير ومقومات العمل وقد هوجم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة التي قاموا بها بالعمل.

ويمكن أن نلخص فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي وواضح (وهو مقياس الحركة والزمن)
- في حال تجاوز العامل المعيار المحدد له من الإنتاج يكافئ بعلاوة تشجيعية كبيرة على تميز أداءه وزيادة إنتاجيته.
- ينظر إلى العامل في المنظمة كطاقة منتجة ولا فرق بينه وبين الآلة والمواد الطبيعية ينظر إلى العامل إلى أن هدفه الأساسي اقتصادي وهو الحصول على المال
- أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى حيث تجاهلتها ولم تلفت إلى الحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للعامل.
- استمر العمل دون الالتفات إلى حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والإنسانية أدى إلى ظهور مدرسة جديدة حاولت تقديم التوازن في عالم الإدارة وهي مدرسة العلاقات الإنسانية.

مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية

هنا نقطة هامة جد أ ينبغي الالتفات إليها عندما نتتبع مبادئ وتوجهات حركة العلاقات الإنسانية؛ أن هذه الحركة لم تقضي على مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الألف ارد وإنما ركزت على جزء هام في حياة الفرد العامل والذي ه و علاقته بزلاء العمل والجماعات داخل المؤسسة او المنظمة ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الموازنة ما بين الفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقاً قامت حركة العلاقات الإنسانية بالتركيز على الموازنة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة والجماعة داخل المنظمة إضافة إلى الموازنة التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية . وعندما نق وم ربط أفكار وتوجهات الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في تنظيم وسلطة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي وضغوطات الجماعة و ب ارجح المشاركة و قد ظهر هذا الاهتمام في توجهات كلتا الحركتين إلى ظهور نظرية X و y التي اعتمدت مبادئ الحركتين وتوجهت بظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على مبدأ المزج ما بين مبادئ تهتم بأجور عادلة ليوم عمل عادل. برر تاييلور هذا التوجه بالمبدأ القائم على الاستنتاج بأن الدافع الأساسي لأي موظف أو عامل يتمثل بتعظيمه للمردود الاقتصادي من هنا يتضح بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على الطبيعة الفردية للمورد البشري في الوقت الذي أهملت فيه النواحي الاجتماعية والنفسية للعامل.

ويلاحظ من خلال دراسة توجهات الإدارة العلمية بأنها اهتمت بإدارة الألف ارد بدلاً من إدارة الموارد البشرية فيها وأسست المبادئ الأولية لإدارة الألف ارد العاملين متمثلة بتصميم طرق العمل وتأسيس معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قارات المنظمة. وبالتالي فإن توجه فلسفة إدارة الألف ارد تركز على جانب رفع معدل الإنتاجية وذلك عن طريق استخدام الطرائق العلمية في إدارة العمل

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية أسست للبيئة الأولى لإدارة الألف ارد إلا إنها وباهتمامها أكثر ب معيارية العمل قادت إلى ارتفاع حالات الغضب والسخط وانخفاض الرضا عن العمل بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

ونتيجة للعقبات التي ظهرت من خلال التقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً إلى نتائج دراسات مصانع هاثورن في الولايات المتحدة الأمريكية بدأ الاهتمام بضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية. قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية والتي بدأت في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين وبتأثير دراسات هاثورن بقيادة "ألون مايو" و "روثلرجر" تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلاً من العلاقات المادية التي انتشرت في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري فقد أظهرت تلك الدراسات إن المؤسسة أو الشركة هي تنظيم اجتماعي قبل أن تكون تنظيم مادي وأن العوامل المؤثرة على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وإنما هي عوامل أخرى مثل مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الألف ارد وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنواع القيادة ونماذج الاتصالات التي تتبعها الإدارة وبذلك فقد ساهمت تجارب "ألون مايو" و زملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة وفي زيادة دور إدارة الألف ارد بصفة خاصة فإذا رغبت المؤسسة أو الهيئة نجاح أهدافها وتحقيق استراتيجيتها على أفضل وجه؛ فعليها أن تعطي العاملين أهمية خاصة في التعامل معهم ككبير، وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم في مناقشة الأهداف، والخطط، والأهداف، والتوجهات والاستراتيجيات والتوجهات وعلى هذا المبدأ فقد اعطت مدرسة "العلاقات الإنسانية" اهتماماً خاصاً للهيئات غير الرسمية التي تنشأ بين الألف ارد أثناء العمل وتقوية أواصرها خارج العمل لكي تؤثر في تحريك سلوكهم في العمل بشكل عميق وأفضل من تأثير التنظيم الرسمي وما يحتويه من أنظمة وقواعد و برامج وسلطات وظيفية.

وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا إن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الألف ارد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد وحتى مطلع الستينيات من هذا القرن والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية.

و بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العمالية إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي برفع معدل الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل ودعم ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية النواحي الاجتماعية وإن لم تكن الاهتمام بالفرد ذاته والنواحي النفسية والذاتية المحددة لئلا ينمط سلوكه، وبالتالي كل من له حاجات في حركة العلاقات الإنسانية اهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والنواحي النفسية والذاتية المحددة لئلا ينمط سلوكه، وبالتالي كل من له حاجات وخصائص، وغيره من الألف ارد، ومن ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة، أن تحقيق أهداف المنظمات الغير رسمية كهدف للوصول إلى أهداف المنظمة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والإجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة، ولهذه الأسباب وغيرها أثرت في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

ولكن؛ لا بد من الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساساً في دراسة العلوم السلوكية ومدخلاً جديداً في إدارة الأفراد، وقد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين، وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة وتفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصلاً إلى أفضل النتائج.

قام كل من " التون مايو "، و" روثولزبرجر " بتجارب أطلقوا عليها اسم " الهوثورن Hawthorne " والتي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظريتها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف.

كان لتجارب الهوثورن دلالات واضحة للمنى الذي يجب أن تتخذه الإدارة حيال التعامل مع النشاط الإنساني في المنظمات. ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أداءه لا تقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها العمل، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك أن شعور العاملين وأحاسيسهم، وعواطفهم يمكن أن تتأثر في مجال العمل بدرجة أو بأخرى، ومن ثم فإن هذه المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو عكس ذلك (4. john storey -perspectives on human resource management).

هذا وقد ركز منهج العلاقات الإنسانية من أنه مهم أن يعاملوا العاملين والموظفين بطريقة آدمية من قبل الإدارة داخل المؤسسة والمنظمة وألا تهين لهم كرامتهم وتلبي لهم احتياجاتهم الفطرية والإنسانية والذي بدوره سينعكس على تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. ومع التحول الرئيسي الظاهر في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية؛ إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

(إدارة الموارد البشرية، مدني علاقي/54)

ويمكن أن نلخص أبرز مآخذ مدرسة العلاقات الإنسانية حول استخدام الموارد البشرية في النقاط التالية:

- افترضت مدرسة العلاقات الإنسانية أن العامل السعيد هو عامل منتج وجعلتها قاعدة مطردة والصواب أن هذا يعود لشخص دون آخر وتحقيق الرضا الوظيفي لا ينعكس دائماً على زيادة الإنتاجية.
- لم توفق مدرسة العلاقات الإنسانية في فرضية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد، فلم تلتفت إلى أن كل فرد له طبيعته وشخصيته وسماته فهو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين باختلاف رغباته وطموحاته، أو حتى باختلاف قيمه ومبادئه التي يمثلها.

مرحلة نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين ازدادت وازدهرت المنظمات العمالية في الدول لا سيما في المواصلات والمواد الثقيلة وبدأت النقابات العمالية تطالب برفع وزيادة أجور العاملين والتقليل من ساعات العمل وقد تم النظر إلى حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (بأنها السبب الرئيسي والداعم في ظهور النقابات العمالية).

مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الاحتياج إلى ضرورة وجود طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم (مثل ألفا وبيتا) وتم استخدامها بطريقة جيدة في العمل من أجل تجنب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ كثير من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات والهيئات والمنظمات لتقديم خدمات في مجالات التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي وتلبي ذلك إنشاء أقسام موارد بشرية مستقلة وإعداد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية سنة 1919 وفي سنة 1920 تم إنشاء كثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات والهيئات والمنظمات الكبيرة والأجهزة مما أثار هذه المرحلة:

- 1- ينظر إلى هؤلاء كطلائع أولى قدمت يد العون في إنشاء إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث .
- 2- تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من حيث إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان.
- 3- يعتبر إنشاء هذه المراكز الأولى لإنشاء أقسام شؤون الموارد البشرية واختص العمل فيه على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت حقبة نهاية العشرينيات وحقبة بداية الثلاثينات من هذا القرن تقدم ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو ومن أهم مميّزاتها:

أنها أفتعت الكل بضرورة رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة توسعت المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية حيث بدأت تشمل تدريب وتنمية العاملين وإعداد برامج لتشجيعهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط ملفات الحضور والانصراف والأعمال الروتينية. هذا وقد أصبح واضح أن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية وكيف يتم الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا مما ترتب عليه زيادة استخدام مصطلح العلوم الإنسانية وذلك بسبب أنه أعم وأشمل لأنه يهتم بكل الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وتأثيرها على أخلاقه وسلوكه وتصرفاته ومن هنا نستطيع أن نقول أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن جوانب ودوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجال الإدارة البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية .

مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين

بدأت مع نهاية القرن العشرين تقريبا فترة السبعينات والثمانينات حيث ظهرت تطورات ملحوظة في الموارد البشرية وبدأ تأثيرها في ظهور كثير من المتغيّرات البيئية التي شهدتها العصر الحالي من خصائص متفرقة ورائعة لم تكن قد ظهرت في ذلك الوقت مما أسهم في تقدم الموارد البشرية بشكل كبير وتنسجم بالمعالم التالية من التغيّرات والتطوير:

العناية بالموارد البشرية بطريقة أفضل. 1

بداية تقدم وتغيّرات على مجموعة متنوعة من السياسات والإجراءات الخاصة بالعاملين. 2 العناية الملحوظة بالمهام الخاصة بالأداء. 3

العناية بالجوانب الحياتية للعاملين حيث ظهرت إدارة الجودة الشاملة. 4

5- أيضاً ظاهرة التمكين للعاملين وهذه من أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

ومستقبلاً يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها في تقدم ملحوظ لأهميتها في كافة المؤسسات والمنظمات والهيئات وذلك بسبب المتغي ارت السياسية والتكنولوجية وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إتمام كثير من المهام التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوطات السياسية والضغوطات الاقتصادية والتغي ارت المستمرة في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ويجب أخذ في الاعتبار استخدام المفاهيم الحديثة مثل مفهوم هندسة الإدارة ومفهوم الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

عند الحديث عن ماهية الموارد البشرية وطرق تطويرها بحيث نراها كما هي الآن سوف ندرك أن هذا المصطلح مر بمحاولات عديدة وتجارب كثيرة من أول الأفكار التي انبثقت من خلال الثورة الصناعية والتي غذت هذا المجال بالأفكار الارثة التي وضعت لتيسير الموارد البشرية في الطريق العلمي لهذا بدلاً من معاملة البشر في المنظمات المتعددة على أساس عقلاي استغلالي إلى أقصى مستوي، يعني الآن علم إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالجانب الإنساني للعامل حتى أصبح ينظر له الآن ككائن له مشاعر واحتياجات نفسية وفسولوجية وأهداف وله تأثير وتأثر واضح في القرار.

يهتم مصطلح إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالموارد البشري من بداية نشوء العلاقة التعاقدية وحتى نهايتها. وعندما نتحدث عن إدارة الموارد البشرية لا بد أن نصفها بأنها أكثر وظائف المؤسسة عمقا وتأثيرا على المهام الأخرى بالمؤسسة وذلك بسبب أن العنصر البشري هو أهم وسائل تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى بالإضافة إلى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية.

تأثر مصطلح إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المتغي ارت من حيث الشكل والمضمون أو الوصف المرفق للشكل حيث كان في البداية يعنى بإدارة العلاقات الصناعية ثم تلوئت هذه الإدارة بمسميات عديدة من إدارة شؤون الموظفين أو القوى العاملة إلى إدارة الموارد البشرية وهي التي تعرف بأنها تلك الإدارة التي تعنى بالعامل والموظف الذي يعمل في المؤسسة منذ بداية عمله إلى لحظة مغادرته لها بشكل نهائي بما يتفق وأهداف المؤسسة وأساليب العمل كما أن إدارة الموارد البشرية تهتم بمجموعة السياسات والطارق المبذولة قصد الاستثمار الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة بفعالية ونجاح لتحقيق أهداف جميع الفاعلين (المؤسسة، العاملين، العملاء).

(أرفده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص29) **تعريف إدارة الموارد**

البشرية:

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتحد من حيث المضمون وروح الرسالة فيما يلي عدة تعريفات:

* مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد ("باري كشواي، إدارة الموارد البشرية - مترجم- القاهرة، دار الفاروق، 2008)

* " إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"

(Michael Poole,, human resource management in international perspectives , The International journal of (Human resource

* عرّفها د. مصطفى نجيب شاويش على أنها ((النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة)).

(بوهنه زينب، وبلهادي مريم) 2013/ 2014، (إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الج ائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صفحة 18

17- بتصرف).

عرّفها (Filippo) على أنها ((تخطيط، وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة)).
د. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، بائنة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة الحاج لخضر، صفحة 4، 5، بتصرف).
عرّفها (L. Belanger) على أنها "مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية".

وتعرف أيضاً على أنها "الأنشطة المكتسبة من خلال الاستمرارية في تنمية عملية الاهتمام بالموارد البشرية والتي تشكل استراتيجيات شاملة قوامها التوظيف والتطوير والتخطيط وتكوين الأداء وإظهار أهمية العلاقات الوظيفية.

(عماد صفوك جلود الرويلي) 2014م، (دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، البحرين: جامعة العلوم التطبيقية، صفحة 64- 75، 60-61، 16، بتصرف)

وتعرف أنها عملية زيادة الخيارات المتاحة للأشخاص وتحتوي ثلاث خيا ارت أساسية ومنها توفير حياة صحية بدون أم ارض وزيادة انتشار المعرفة وتوفير الموارد التي تسهم في تحقيق الأهداف لمستوى معيشي مناسب كما تعرف التنمية البشرية بأنها الخيا ارت التي تساعد في زيادة عدد الاختيا ارت المتاحة للناس وحجمها بواسطة زيادة المهارة والمؤهلات البشرية.

(أحمد ماجد) 2016، (تقرير التنمية البشرية الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، الإما ارت العربية المتحدة: وزارة الاقتصاد، صفحة 2، بتصرف).

عرفها الخ ارمى تعريفاً بأنها "جذب الأفراد الذين يمتلكون التميز والإبداع المهمين للمنظمات والمؤسسات لكي تتنافس في بيئة مختلفة ومعقدة" ظهرت في الفترة الماضية العديد من التعريفات التي وصفت الموارد البشرية وعلى الرغم من كثرة تلك التعريفات واختلافها من حيث الصياغة إلا أنها تهدف لمواكبة تقدم الفكر في مختلف النواحي البشرية. وبعد استع ارض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإا راءات في تنظيم الأفراد ارض للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخلاص أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتكوين والحوافز المالية والمعنوية.

وبمعنى آخر فإن جميع التعاريف تحمل مضمون أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي لتنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجيات هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:

إش ارك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة

اعتبار العنصر البشري (الموظفين) أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة

يجب أن تصمم الب ارمج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.

تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهارةهم وقد ارتهم.

لقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما:

- زيادة الفعالية التنظيمية .
- وإشباع حاجات الأفراد ارض.

فبدلاً من الاهتمام بأهداف المنظمة وحاجات الأف ارد على أنهما نقيضين متباعيين وأن إنجاز أي عنصر منهما سيكون على حساب العنصر الآخر فقد أوضح مدخل الموارد البشرية أن أهداف المؤسسة أو الهيئة وحاجات الأف ارد يكملان بعضهما البعض وليس بينهما أي تعارض لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأف ارد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج .

هنا توصل الباحثون إلى أن هذه العملية عبارة عن الاهتمام بكافة المجالات التي تتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة أو مؤسسة لنجاح أهدافها والذي يشير إلى أن الإدارة تشمل اقتناء تلك الموارد البشرية والإش ارف على استخدامها والحفاظ على تسييرها بالطريقة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

غالباً ما تنظر إدارة المنظمات إلى تحليل التكلفة والعائد في اتخاذ القرار الحاسمة بها، ذلك أنه بناء على ما يمكن أن يتحقق للشركة من مردود حول ب ارجح الموارد البشرية) من منظور اقتصادي (غالباً ما يكون موضعاً للتساؤل من المديرين أو الإدارة العليا للمنظمة. فب ارجح الموارد البشرية ليست واضحة المعالم من حيث اقتصادي مثل الب ارجح الأخرى في المنظمة، كالإنتاج أو التسويق. كذلك أن كل ق ارر تتخذها الإدارة في مجال زيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته، أو إضافة منتج جديد أو فتح منافذ تسويقية جديدة تكون عملية حساب تكلفته وعوائده أكثر وضوحاً وسهولة، ومن ثم يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أكثر أقتناعاً تساعد في ذلك لغة الأرقام والحسابات والبيانات الحسابية والاحصائية.

ولكن حينما يتعلق الأمر باتخاذ ق ارر حول تبني برنامجاً للموارد البشرية تصبح الفكرة قابلة للجدل. ذلك أن مصروفات هذا الق ارر أو تكلفته تبدو واضحة، ولكن مردوده الاقتصادي يبدو غير متاح بلغة الأرقام والحسابات، إن مثل هذا الموقف قد يقود إدارة المنظمة إلى توجيه الانفاق إلى الب ارجح ذا الأثر والمردود الملموس كشر اء آلات، أو صيانتها، بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها.

ومع الأسف؛ فإن كثي أرف من الإدارت لا تدرك الآثار التي تترتب على الاستغناء عن بعض القوى العاملة، أو توظيف عناصر بشرية غير مؤهلة أو إعطاء التدريب الكافي للموظفين لأن ذلك لا يظهر بصورة مباشرة في مردودها الاقتصادي بل العكس من ذلك قد تظهر هذه التنازلات وف أرف في المي ازنبة العامة للمنظمة في آخر العام، مع أن مثل الأمور قد تنعكس على إنتاجية المنظمة في الأجل الطويل وكذلك على نوعية منتجاتها، ومن ثم على أرباحها فإن كثي ارر من المنظمات ليست على استعداد للتخلي عن مردودات مباشرة قصيرة الأجل، حتى لو كانت ضئيلة في مقابل مردودات غير منظورة وطويلة الأجل حتى ولو كانت كبيرة.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني في المنظمات، وخاصة في المنظمات الربحية؛ يعني أن خلف كل منظمة ناجحة ب ارجح ناجحة للموارد البشرية سواء كانت هذه الب ارجح في إطار اختيار الأف ارد أو تدريبهم أو توقيت أداءهم أو صيانتهم والاحتفاظ بهم أو من خلال ب ارجح جيدة من المكافآت والحوافز. (إدارة الموارد البشرية - أد مدني علاقي 69)

تعتبر الموارد البشرية بمثابة قلب الهيئات والشركات لأنه من خلالها نستطيع الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم الأساسية. حيث يتأكدون من عملية سير العمل بكل يسر وسلاسة ويكون كل العاملين على اطلاع كامل بمتطلبات وتوجهات المؤسسة أو الهيئة. ومما هو جدير بالذكر أنه في الأونة الأخيرة انتقل العمل التقليدي للموارد البشرية من "المقابلة والتوظيف" إلى التركيز والعناية بشكل أكبر على مشاركة الإدارة والموظفين وكل الفئات المختلفة في المؤسسات أو الشركات.

[blog.vantagecircle, Retrieved 31/12/2020. Edited.]

النتائج

وقد توصلنا في ختام هذا البحث إلى النتائج التالية:

أن السنة النبوية والهدي النبوي اأعنى أشد العناية بالموارد البشري وجعل منه مورداً ثميناً وأنزله منزلته التي وضعها الله له وحفظ له حقه وماله وكيف له بينته وسياسات وإج اراءت تضبط إدارته وتقومها.

أن السنة النبوية لم تقتصر على صلاح الآخرة بل هي أصل في صلاح الدنيا كما هي أصل صلاح الآخرة

أن في هدي النبي ﷺ وسنته؛ ما يعني عن كثير من النظريات والتطبيقات المعاصرة الخاصة بعلم إدارة الموارد البشرية لمكان له قوة اطلاع واستنباط أن تعاملات النبي ﷺ مع من يعمل معه؛ هي صورة نموذجية يمكن أن يقتدى بها ويمكن تطبيقها في بيئات العمل .

التوصيات

وبعد ما تم استنتاجه والتوصل إليه نوصي بالتالي:

بالاعتناء الكبير بالكنز الثمين والموروث النبوي العظيم الذي هو أصل صلاح الدنيا كما هو أصل لصلاح الدين.

الحرص على ق اراءة السيرة النبوية والهدي النبوي وكتب السنة الصحاح والاستنباط والاستنتاج منها ما يعود لعلومنا وأبحاثنا ومجالات عملنا بالخير والصلاح.

بالاعتزاز بالسنة النبوية والهدي النبوي ونشرها وإظهار شموليتها .

إنشاء م اركز علمية متخصصة بنشر العلوم الإدارية وبناء نظريات مبنية على استشهادات من الكتاب والسنة النبوية الصحيحة. إعداد مناهج علمية تربط الطلبة والباحثين بالكتاب والسنة في شتى التخصصات العلمية وتوسيع دائرة الارتباط بينها وبينهم .

المراجع

- 1- البخاري محمد بن إسماعيل ابن إبراهيم بن المغيرة الجعفي، الجامع المسند المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه، دار طوق النجاة، 1422هـ.
- 2- النووي محيي الدين يحيى بن شرف، المنهاج شرح صحيح مسلم ابن الحجاج، دار إحياء التراث العربي، 1392هـ.
- 3- الفارسي علاء الدين علي بن بلبان، صحيح ابن حبان بترتيب ابن بلبان، تحقيق شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، 1414هـ.
- 4- النسائي أحمد بن شعيب، سنن النسائي بشرح الحافظ جلال الدين السيوطي وحاشية الإمام السندي، مكتب المطبوعات الإسلامية، هـ.
- 5- القزويني محمد بن يزيد، سنن ابن ماجة، دار إحياء الكتب العربية، هـ.
- 6- الترمذي محمد بن عيسى بن سورة، سنن الترمذي، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، 1398 هـ.
- 7- السجستاني سليمان بن الأشعث الأزدي، سنن أبي داود، دار الرسالة العالمية، 1430هـ.
- 8- الشيباني أحمد بن محمد بن حنبل، مسند الإمام أحمد بن حنبل، مؤسسة الرسالة، 1416هـ.
- 9- صحيح الجامع للشيخ الألبان ي
- 10- الحنبلي زين الدين عبدالرحمن ابن أحمد بن رجب ابن الحسن السلمي البغدادي ثم الدمشقي، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مكتبة العرباء الأثرية، 1417هـ.
- 11- ابن كثير أبو الفداء إسماعيل بن محمد بن يحيى بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي، تفسير البداية والنهاية، دار إحياء التراث العربي، 1408هـ.

- 12- الترغيب والترهيب للألباني
- 13- أبو بكر أحمد بن علي ابن ثابت بن أحمد بن مهدي الخطيب البغدادي، الجامع لأخلاق الراوي وآداب السامع، هـ.
- 14- تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبدالحليم بن تيمية الحراني، مجموع الفتاوى، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، 1416هـ.
- 15- عبدالملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري، السيرة النبوية لابن هشام، ط2 1375 هـ -
- 16- أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي، المجموع شرح المهذب، دار الفكر
- 17- إرواء الغليل للإمام الألباني
- 18- د.محمد بن عدالله الدويش، التربية النبوية، ط2 مركز البيان للبحوث والدراسات، 1437هـ
- 19- إدارة الموارد البشرية / أ.د. مدني عبدالقادر علاق ي
- 20- عبدالباري درة، زهير الصباغ، 1986
- 21- زكي محمود هاشم، 1972
- 22- خالد عبد الرحيم الهيتي المرجع السابق صفحه 22()، الموارد البشرية: أهميتها. تنظيمها. مسؤوليتها. مهامها، طرابلس أكاديمية الدراسات العليا، 2003()
- 23- رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014م.
- 24- بوهنه زينب، وبلهادي مريم) 2014/2013
- 25- د. نعيمة يحيواوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، باتنة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة الحاج لخضر،
- 26- عماد صفوك جلود الرويلي) 2014م(، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، البحرين: جامعة العلوم التطبيقية، صفحة 61-64، 60-61،
- 27- <https://sst5.com/Article/1257/47> (مهارات النجاح للتنمية البشرية) -

27-[blog.vantagecircle, Retrieved 31/12/2020]..72

"[Why HR is Important", pegboard, Retrieved 3/1/2021].28-

29- Michael Poole,, human resource management in international perspectives , The International journal of Human resource