



جامعة الأزهر

كلية الشريعة والقانون بأسسيوط

المجلة العلمية

-----

## تنمية الموارد البشرية من خلال المنظور الإسلامي

إعداد

الباحث/ محمد عمر علي كازوز

قسم الشريعة والإدارة – أكاديمية الدراسات الإسلامية – جامعة مالايا – ماليزيا

د/ السهيلي بن شريف

د/ عيس خان

قسم الشريعة والإدارة – أكاديمية الدراسات

قسم الشريعة والإدارة – أكاديمية الدراسات

الإسلامية – جامعة مالايا – ماليزيا

الإسلامية – جامعة مالايا – ماليزيا

( العدد السادس والثلاثون الإصدار الأول يناير ٢٠٢٤م الجزء الأول )

## تنمية الموارد البشرية من خلال المنظور الإسلامي

محمد عمر علي كازوز.

قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

البريد الإلكتروني: z.y.n\_hope2018@hotmail.com

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظرية تنمية الموارد البشرية من خلال المنظور الإسلامي، والتطبيق العملي في عهد النبوة لهذه النظرية وكيفية تطبيقها على الموظفين عبر المنظور الإسلامي، وكمنت المشكلة البحثية في قصور الدول العربية عن مثيلاتها الغربية فهي بدائية إلى حد ما بالنسبة لهذا العلم والقائمين عليه من حيث أدائهم وفي توصيل رسالتهم وطرق تسويق هذا العلم، وقد سلك الباحث في علاج هذه المشكلة البحثية المنهج التاريخي التحليلي، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها التنمية البشرية من وجهة نظر الإسلام هي عملية توسيع القدرات البشرية من خلال تلبية الحاجات المادية والروحية لتجاوز التناقضات الداخلية والخارجية القائمة على شمولية الإسلام، والغرض من هذه العملية هو تنمية الإيمان والعمل الصالح على طريق العدالة الشاملة لتحقيق حياة الطيبة وتربية الإسلام للفرد تركز على تنمية مهاراته وقدراته العقلية والجسمية، وعلى نشر الفضائل وترسيخ القيم الروحية التي تؤهل الإنسان كي ينهض بالأمانة، كما أوصى الباحث بأن تعمل الدول العربية على تفعيل منظومة القيم التنموية التي حثَّ عليها ديننا الحنيف، والتخلي عن الدعوات التي لا تحمل في طياتها سوى شعارات بلا مضمون.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية - موارد - البشرية - المنظور - الإسلامي.

## **Development of Human Resources through the Islamic Perspective**

**Mohammad Omar Ali Kazooz,**

**Department of Sharia and Administration, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.**

Emial: [z.y.n\\_hope2018@hotmail.com](mailto:z.y.n_hope2018@hotmail.com)

Abstract:

**This study aims to identify the theory of human resources development through the Islamic perspective, the practical application of this theory during the era of the Prophet (pbuh) and how to apply it to employees through the Islamic perspective. The research problem consists in the shortcomings of the Arab countries in this field compared to their Western counterparts, since this science is relatively new to the Arab countries. The historical and analytical approach has been used for treating the research problem. The research has reached a number of results, the most prominent of which is that human development from the point of view of Islam is the process of expanding human capabilities by meeting material and spiritual needs to overcome internal and external contradictions. Islamic**

**education for the individual is based on developing his mental and physical skills and abilities. The researcher has also recommended that Arab countries work to activate the system of developmental values urged by our true religion.**

*Key Words:* Development - Human - Resources - Perspective - Islamic.

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### المقدمة

يعدّ الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمم وهو يمثل السر في نهضتها وتقدمها، فهو القادر على اكتساب المعارف، وتطوير المهارات والخبرات؛ حتى يتم الاستثمار البشري الذي يحقق الرفاهية والحياة الطيبة للشعوب؛ وهذا يحتاج إلى عملية منظمة لتطوير القدرات والمهارات والتي عُرفت بتنمية الموارد البشرية، وعند دراسة إدارة الموارد البشرية الإسلامية نجد أنها تستمد قيمها من المبادئ الإسلامية، وعلى هذا فالفهم العام هو أن البشر لا يمكن أن يسترشدوا بما يعتقدون أنه صواب، ولكنهم يحتاجون إلى الالتزام بالتوجيه الإلهي في إدارة منظماتهم، وقد تم تطبيق الأساليب الإسلامية لإدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات لإدارة موظفيها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وفي هذه المقالة يركز الباحث على تنمية الموارد البشرية وعلى بعض ممارسات تنميتها، ومعرفة كيفية تطبيقها على الموظفين من حيث الأداء والتقييم ومعايير الاختيار والحوافز والأجور، حيث تناولناها بشكل أعمق من خلال المنظور الإسلامي.

### المشكلة

إنّ مفهوم التنمية البشرية وإدارتها هو مفهوم حديث، بدأ تداوله في العقود الأخيرة، غير أنه مفهوم قديم ملازم للإنسان، حيث سعى الإنسان إلى النماء والتطور عبر حياته على الأرض، ورغم أنّ هذا المفهوم هو من المفاهيم التي سعى الإسلام إلى بناء شخصية الإنسان المسلم من خلالها عقدياً وفكرياً ومعرفياً وصحياً، والتي نجد رسول الله -ﷺ- قد طبقها على أرض الواقع، وأخذ يبني شخصية الإنسان المسلم ويصقلها لتساهم في بناء الدولة الإسلامية، إلا أنّ

المشكلة البحثية في قصور الدول العربية عن القيام بواجبها أمام مواردها البشرية، فهي لازالت بدائيةً مقارنةً مع غيرها من الدول الغربية؛ وهذا ما نراه في تقرير مؤشر التنمية البشرية للعام ٢٠٢٠، حيث شمل التقرير ١٨٩ دولة من بينها ٢٠ دولة عربية، وعلى الرغم من تصنيف ست دول عربية في خانة التنمية البشرية المرتفعة إلا أنّ أغلبية الدول قد صنفت في خانات متدنية<sup>(١)</sup>، ولما كان الإسلام يستهدف تحقيق نفس الغايات المتضمنة في مشاريع التنمية البشرية، فقد وضع الباحثون المسلمون "التنمية البشرية" ضمن نطاق اهتماماتهم، وقدموا خطابات توظف مفاهيمها للترويج لأفكار ذات مضمون إسلامي، وقد كان من الممكن ألا يثير ذلك إشكالاً، بوصف التنمية البشرية في ذاتها موضوعاً محايداً، يمكن تعبته بمضامين شتى، إلا أن المتتبع للخطابات الدينية المنتشرة في العصر الحالي، وخصوصاً عند من يطلق عليهم اسم "الدعاة الجدد"، يجد أن مفهوم التنمية البشرية قد أخذ منحىً آخر؛ إذ ربط بين التدين والنجاح الدنيوي، واعتبر أن الثاني شرطاً للأول، وبرهان عليه، فلا خلاص من دون نجاح، ولا آخرة لمن لا دنيا له. ومن هذه المشكلة يتوضح أمامنا عدد من التساؤلات الآتية:

### تساؤلات البحث

- ١- ما مفهوم تنمية الموارد البشرية؟
- ٢- كيف ينظر الإسلام إلى تنمية الموارد البشرية، وكيف طبقها رسول الله ﷺ في عصره؟
- ٣- ما هي مجالات تطبيق نظرية تنمية الموارد البشرية على الموظفين من المنظور الإسلامي؟

(١) انظر، رابط: <https://rb.gy/egh62>

## أهداف البحث

- ١- بيان مفهوم نظرية تنمية الموارد البشرية.
- ٢- معرفة نظرة الإسلام إلى تنمية الموارد البشرية.
- ٣- توضيح التطبيق العملي لنظرية تنمية الموارد البشرية في عصر الرسول ﷺ.
- ٤- التعريف بمجالات تطبيق نظرية تنمية الموارد البشرية على الموظفين من المنظور الإسلامي.

## أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في جانبين: النظري والتطبيقي، ويتمثل الجانب النظري في توضيح أهمية نظرية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة كيف حث الإسلام على العناية في بناء شخصية الإنسان المسلم، أما من الجانب التطبيقي فتأتي أهمية الدراسة في تحليل دور نظرية تنمية الموارد البشرية في اختيار وتقييم أداء العاملين، وتحديد أجور الموظفين، وكل ذلك من خلال النظرة الإسلامية للتنمية البشرية.

## مصطلحات البحث

تنمية: نما الشيء نماءً ونموًا أي زاد وكثر ويُقال نما الزرع ونما الولد ونما المال ازداد، ونمى الشيء تنميةً أنماه، والنمو الزيادة والرفعة والرقى، وترادف في الإسلام كلمة تركية.<sup>(١)</sup>

(١) المعجم الوسيط، الناشر مجمع اللغة العربية بالقاهرة، ط٢، ١٩٧٢، ج٢، ص٩٥٦.

الموارد: مفردتها المورد أي المنهل والطريق ومصدر الرزق، والوارد ضد الصادر في الاقتصاد<sup>(١)</sup>.

البشرية: البشر الإنسان والنسبة له البشريّ والمؤنث منه البشريّة يراد بها الجنس البشري الناس أو المواطنون<sup>(٢)</sup>.

تنمية الموارد البشرية: عملية توسيع خيارات البشر، وأنّ قدرات أيّ أمّة تكمن فيما تمتلكه من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على التكيف والتعامل مع أيّ جديد بكفاءة وفاعلية<sup>(٣)</sup>.

منظور: من الفعل نظر اسم مفعول منه، يُقال شيءٌ منظور ترمقه الأبصار اشتهاً ورغبةً<sup>(٤)</sup>.

#### الدراسات السابقة

١- رفيدة صباح عبد الوهاب، التنمية البشرية من منظور إسلامي، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ١، ع ١٤، ٢٠١٩م. هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم التنمية البشرية وأهدافها ومقاييسها، وتطرقت إلى مفهوم التنمية البشرية في الإسلام، ثم توصلت إلى عدد من النتائج تتمثل في أنّ الدين الإسلامي هو الدين الوحيد الذي اهتمّ بالإنسان وجعله جوهراً وغايةً، كرمّ الإسلام الإنسان وجعله بمرتبة أعلى من بقية المخلوقات.

(١) المعجم الوسيط، ج ٢، ص ١٠٢٤.

(٢) المعجم الوسيط، ج ١، ص ٥٨.

(٣) التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢، برنامج الأمم المتحدة الإنساني ص ٦.

(٤) المعجم الوسيط، ج ٢، ص ٩٣٢.



٢-بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف-الجزائر. هدفت الباحثة من دراستها بيان أهمية التدريب في نظرية تنمية الموارد البشرية، وذلك في سعي النظرية للتحسين من أداء الموظفين والتالي تحسين الإنتاج، فوضحت مفهوم التدريب ومفهوم التنمية البشرية والرابط بين التدريب وفلسفة تنمية الموارد البشرية.

٣-أشرف أحمد دوابه، التنمية البشرية من منظور إسلامي، جامعة الجزائر، ٢٠٠٧، تناول الباحث في دراسته مفهوم وتطوير التنمية البشرية، ونظرة الإسلام للتنمية البشرية وهدفها ومقياسها، ثم أدرج جدولاً بترتيب الدول الإسلامية وفق مؤشر التنمية البشرية والتنمية الإنسانية في تقرير الأمم المتحدة.

٤-دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٨ الجزء الأول) أبريل لسنة ٢٠١٦ م. هدفت الدراسة التعرف على دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من ( ١٢٠٠ ) موظف وتم استرجاع ( ٢٤٦ ) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته ( ٢٠,٥ %) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج كان أهمها: أن تصورات العاملين في المجلس الأعلى للشباب نحو استراتيجية التمكين جاءت

بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم نحو مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب جاءت بدرجة مرتفعة.

### منهج البحث

سلك الباحث في دراسته المنهج التاريخي التحليلي حيث استخدم الباحث هذا المنهج في حل المشكلة البحثية في ضوء الأحداث التاريخية، بعد أن حلل الأحداث التاريخية وأسقطها على الأحداث المعاصرة.

### إجراءات وأدوات البحث

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي التحليلي بشكل أساسي، وقد جاء بحثه في مبحثين يسبقهم ملخص ومقدمة، ومشكلة البحث وأسئلته وأهدافه وأهميته، ويليهم الخاتمة وتتضمن النتائج والتوصيات.

### هيكلية البحث:

**المبحث الأول:** مفهوم تنمية الموارد البشرية ونظرة الإسلام ، وفيه ثلاثة مطالب :

**المطلب الأول:** مفهوم تنمية الموارد البشرية

**المطلب الثاني:** تنمية الموارد البشرية في الإسلام

**المطلب الثالث:** تطبيقات التنمية البشرية في عصر النبوة

**المبحث الثاني:** التنمية البشرية للموظفين من المنظور الإسلامي، وفيه ستة مطالب:

**المطلب الأول:** المنظور الإسلامي لأداء الموظفين

**المطلب الثاني:** المنظور الإسلامي في اختيار الموظفين (التوظيف والاختيار)

**المطلب الثالث:** المنظور الإسلامي في التدريب والتطوير

**المطلب الرابع:** المنظور الإسلامي في التعويضات والأجور

**المطلب الخامس:** المنظور الإسلامي في تقييم أداء العاملين

**المطلب السادس:** المنظور الإسلامي في تحفيز العاملين

## المبحث الأول

### مفهوم تنمية الموارد البشرية ونظرة الإسلام

وفيه ثلاثة مطالب :

#### المطلب الأول

##### مفهوم تنمية الموارد البشرية

عُرِفَت تنمية الموارد البشرية بكونها بناء الفرد بناءً صحيحاً بما يتوافق مع احتياجات المجتمع؛ فالارتقاء بمعرفة الفرد ومهارته وقدرته يزيد من استغلاله للموارد البشرية، بالإضافة لزيادة جهوده وطاقته<sup>(١)</sup>. كما يُراد بها أيضاً تطوير المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يكون انتقاؤها واختيارها وفق ما يجري من اختبارات متنوعة.<sup>(٢)</sup> ويمكن تعريفها بأنها المرحلة التي تأتي بعد الحصول على الأفراد المناسبين للقيام بالعمل، ويقصد بها تطوير مستوى خبرتهم ومهاراتهم ومعرفتهم ويكون ذلك بواسطة التدريب المناسب لطبيعة العمل المراد إنجازه<sup>(٣)</sup>.

(١) اللوزي، موسى، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط ١، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٨٧

(٢) ابن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية

الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص

الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ٢٠٠٥، ورقلة- الجزائر-

(٣) ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧١ ص ٢٨

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة ١٩٩٠ أن التنمية البشرية تهتم بتوسيع نطاق الانتقاء أمام الأشخاص، ويكون ذلك بواسطة زيادة فرصهم في التعليم، والرعاية الصحية والدخل والعمالة<sup>(١)</sup>.  
بينما عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تشكل واحدة من المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتطوير القدرات والكفاءات البشرية في مجالاتها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي طريقة تعليمية تُكسب الإنسان المعارف أو المعلومات أو النظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، وترفع من طاقته على الأداء والإنتاج، كما أنها طريقة تدريبية تزوده بالوسائل العلمية المتطورة والأساليب الفنية الحديثة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في الأداء والإنتاج، بالإضافة لكونها طريقة فنية تمنح الإنسان معارف إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أيضاً وسيلة سلوكية تعيد بناء سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتعطيه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه في العمل<sup>(٢)</sup> .

(١) لعلى بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ٢٠٠٥، ورقلة- الجزائر -

(٢) أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت ١٩٧٥ ص

نجد أنّ الدكتور أحمد منصور قد حصر عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد يتمثل بالتكوين أو التدريب، وعرفّ عملية التنمية بكونها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية. فعلى الرغم من كون التدريب قضية جوهرية في تنمية الموارد البشرية إلا أنّنا نجد تعريفاً آخر بلغة اقتصادية يصف تنمية الموارد البشرية بأنها تراكم رأس المال البشري، وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية... ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تعين الفرد على أن يخطو نحو حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد المعروفة.

ونستطيع أن نقول إنّ تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنظم يشتمل على أربعة أنشطة جوهرية متكاملة ومتراطة تتمثل بـ: انتقاء الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية الضرورية لنجاح العمل، والتدريب العلمي لهؤلاء الأشخاص، والتثقيف المستمر ضمن برنامج منظم.

وبالتالي فتنمية الموارد البشرية هي الارتقاء بعملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في المجالات كافة، والتي تبني عملية الاختيار وفق ما أنجز من اختبارات متنوعة بهدف رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأبعد حد ممكن.

## المطلب الثاني

### تنمية الموارد البشرية في الإسلام

يتبين لنا من التعريفات السابقة الأهمية الكبيرة التي تمنحها التنمية البشرية للإنسان؛ لأنه يمثل عملية التنمية وهدفها وغايتها، والإنسان في الإسلام يتحمل المسؤولية بصفته الشخصية في الدنيا والآخرة عن كل أفعاله، ومما ورد في ذلك من آيات قوله -ﷺ- ﴿يَوْمَ تَجِدُ كُلُّ نَفْسٍ مَّا عَمِلَتْ مِنْ خَيْرٍ مُّحْضَرًا وَمَا عَمِلَتْ مِنْ سُوءٍ تَوَدُّ لَوْ أَنَّ بَيْنَهَا وَبَيْنَهُ أَمَدًا بَعِيدًا﴾<sup>(١)</sup> وهو ما يؤكد أنّ النفس البشرية تحاسب عن نفسها لا عن المجموع.

ويتميّز الدين الإسلامي عن الأديان الأخرى بالدور الذي منحه للإنسان حتى يقوم بمهمة الخلافة في الأرض لقوله -ﷺ- ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾<sup>(٢)</sup> إلا أنه لم يتركه بل ألهمه المعرفة: ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾<sup>(٣)</sup>، وجhez له كافة المستلزمات المادية حتى ينهض بمهمته على الأرض: ﴿وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا﴾<sup>(٤)</sup>؛ من أجل عمارة الأرض؛ فهو مكلف تكليفاً شرعياً بدليل الآية: ﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾<sup>(٥)</sup>، فالله لم يخلق الإنسان بلا هدف أو غاية، بل خلقه لتنفيذ واجبٍ أعده الله له، وهي عبادة الله.

(١) سورة آل عمران، الآية ٣٠.

(٢) سورة البقرة، الآية ٣٠.

(٣) سورة البقرة، الآية ٣١.

(٤) سورة الجاثية، الآية ١٣.

(٥) سورة هود، الآية ٦١.

والإسلام يهدف إلى إعداد الإنسان إعداداً فكرياً وخُلُقياً يتحمّل المسؤولية، ويحرص على فعل الخيرات في الدنيا حتى يفوز في الآخرة. ولا يمكن للإنسان أن يحيا منفرداً بعيداً عن المجتمع؛ مما يستوجب عليه أن لا يضر الآخرين، ولا يتنكب عن واجباته أمامهم؛ وخاصةً إذا كان ذا مسؤولية وجاه؛ فلا بد عليه في هذا الحال أن يأمر بما أمر الله به وينهى عما نهى الله عنه، وعليه أن يحارب الفساد بشتى صورته وأشكاله، والتي يعاني منها المجتمع العربي في عصرنا الحاضر، فالإسلام ينظر إلى التنمية على أنّ الغاية منها هو تنمية الإنسان، وتطوير بيئته وثقافته، والارتقاء بوضعه الاجتماعي، حيث رفعه الإسلام إلى أعلى المراتب عندما أمر الملائكة بالسجود له.

إن تربية الإسلام للفرد تدرج من خلال أطوار نمو الإنسان وترتكز على الأبعاد الآتية:

١- تنمية مهارات الفرد وقدراته العقلية والجسمية بحيث يصبح مهياً لاكتشاف الخيرات التي أودعها الله في الأرض من أجل استثمارها بما يعود على الإنسانية بالنفع العميم.

٢- نشر الفضائل وترسيخ القيم الروحية التي تؤهل الإنسان لينهض بالأمانة التي استخلفه الله عليها، وذلك بإقامة العدل في مجتمع ينعم فيه بالرفاهية والرخاء.

والتربية في الإسلام لم تختص بالأموال الدينية فقط، فالمسلم يرجو الآخرة دون أن ينسى نصيبه من الدنيا، فالتربية مشتملة على كلّ العلوم الوضعية التي من شأنها أن تضمن للفرد نصيبه من هذه الحياة، ولم يجعل رسول الله -ﷺ-

الفدية في أسارى بدر تعليم عشرة من الصبية المسلمين القراءة والكتابة إلا تأكيداً لأهمية التنمية والتطوير في التعليم والتعلم.

والمقاصد في الشريعة الإسلامية تسعى إلى إسعاد الناس في الدنيا والآخرة؛ فيجد المتبع للمصالح في الفقه الإسلامي ثلاث مقاصد تستقيم الحياة الاجتماعية بها، فالمقصد الأول هو تحقيق مصالح العباد بإيجادها، ويكون المقصد الثاني بحفظها، وهذه المصالح هي حفظ الضروريات وتحقيق الحاجيات وضمان التحسينات (١).

وهذه الضروريات وجدت لضمان سير حال المجتمع فالدين هو النظام الموجه والضابط، ولا بدّ من تهيئة متطلبات النفس وضمان السكينة لها من مأكل وملبس لتمارس دورها الصحيح الطبيعي في هذه الدنيا، وإن تركت النفس على هواها عاثت في الأرض فساداً، فلا بدّ من ضبطها بالعقل الذي أوجد للفهم والاختيار الصحيح؛ لذلك لا بدّ من حفظه بتوفير أساليب التعلم له، وحفظه من كلّ ما من شأنه العبث به كالمسكرات والمخدرات..... ولا بدّ من ضمان تجدد هذا المجتمع بأصل ظاهر وبرعاية أسرية، ضمن ضوابط النكاح، كما يحقّ له الاطمئنان على أمواله، ضمن معاملات شرعية ومعاقبة كل من يفكر بالاعتداء على حقوق الآخرين، وتحقيق ذلك يتحقق ولادة مجتمع منظم والساعي إلى الفلاح، وهي لوازم أساسية لتحقيق التنمية بصورة عامة، ومراعاة البشرية منها بصورة خاصة.

وتفرض شمولية النظام الإسلامي على الشخص السعي في جوانب الحياة المتنوعة، كما أنّ سعيه يشتمل على جانب تعبدية، فالعمل عبادة يرجو فيها وجه

(١) زيدان، عبد الكريم، الوجيز في اصول الفقه، دار الإحسان، طهران، ط٦، ص ٣٧٩.



الله، وفي ضوء هذه الشمولية فإن عملية التنمية في الإسلام اقتصادية واجتماعية وبشرية في نفس الحين، فلا تهدف إلى إحداث نمو داخل الفرد، أو تطوير لقطاع معين، بل تستهدف كل ذلك في الحين ذاته. ويمكن للباحث أن يحرص مزايا التنمية الإسلامية بالنقاط التالية:

١- هي تنمية مستقلة؛ لذلك فهي تقوم على الاعتماد وعلى النفس، والدليل قوله - **عَلَيْهِ** - ﴿اَكُلْ أُمَّةً جَعَلْنَا مَنْسَكًا هُمْ نَاسِكُوهُ فَلَا يُنَازِعَنَّكَ فِي الْأَمْرِ وَاذْعُ إِلَىٰ رَبِّكَ إِنَّكَ لَعَلَىٰ هُدًى مُّسْتَقِيمٍ﴾ (١).

٢- تبنى على أساس أنها عملية تحرير شاملة للوطن والمواطن، عملية عتق سياسي واقتصادي واجتماعي في آن معاً.

٣- تقوم التنمية على أساس الاستخدام الأمثل لكل الموارد الذاتية.

٤- التنمية في الدين الإسلامي فريضة وعبادة، وأن المسلمين من القادة والشعوب مقربون إلى الله بقدر تعميرهم للعالم وأخذهم بأسباب التنمية، فالتنمية الاقتصادية والإسلامية شاملة ومتوازنة، وهدفها الفرد ذاته؛ ليكون خليفة الله في أرضه بحق.

٥- هي تنمية روحية، إذ يعنى الإسلام عناية خاصة بالروح، فهي في نظره مركز الكيان البشري ونقطة الارتكاز، وهي المهيمن الأكبر على حياة الإنسان والموجه إلى النور وصلة الإنسان بربه.

أهداف التنمية البشرية في الإسلام تسعى لتحقيق العدل فلم يرد في سيرة رسول الله -ﷺ- وخلفائه أي اجفاف بحق شخص من الأمة أو خارجها، أو تخصيص بالرعاية لأحد دون غيره

### المطلب الثالث

#### تطبيقات التنمية البشرية في عصر النبوة

إن خير تطبيق للتنمية البشرية في عهد النبوة نجده في العهد المدني، العهد الذي أسست تحت مظلته الدولة الإسلامية، ورغم كل التحولات التي أحدثتها الهجرة في المسلمين إلا أنّ الغاية الجوهرية بقيت ثابتة في بناء الإنسان، فبعد أن أعد الإسلام المسلم من حيث العقيدة في مكة على ما يزيد من عشر سنوات، بدأ العهد المدني ليعده عملياً، ويضعه يواجه الواقع ويؤدي دوره في بناء المجتمع. فكانت بداية أعمال رسول الله -ﷺ- مع دخوله المدينة التركيز على العمل، حيث باشر في بناء المسجد، مركز الدين والدولة، وشارك المسلمون جميعاً في بنائه ورسول الله -ﷺ- ساعدهم في ذلك؛ حتى يُظهر لهم أهمية العمل للفرد المسلم، وما إن فرغ من بناء المسجد حتى أخذ يبحث عن مكان مناسب للسوق، حتى وجد أرضاً واسعة فسيحة صالحة فحر وضرب برجله وقال: {هذا سوقكم فلنا يُنتَقَصَنَّ، ولَا يُضْرَبَنَّ عَلَيْهِ خَرَاَجٌ} (١).

فكان تركيز الرسول -ﷺ- على العمل ليس لكسب الرزق فقط، إنما أراد أن يحفظ كرامة الإنسان أيضاً من وراء كسب رزقه بيده، حيث يروي البخاري في

(١) القزويني، ابن ماجة أبو عبد الله محمد بن يزيد، سنن ابن ماجة، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء الكتب العربية، باب الأسواق ودخولها، رقم (٢٢٣٣)، ج ٢، ص ٧٥١

صحيحه قوله -ﷺ- {لأن يأخذ أحدكم أحبله خير له من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه} (١).

ومن هنا يتبين لنا أسلوب النبي -ﷺ- في أداء دوره من توفير الأعمال التي تتلاءم مع المسلمين ومنهم المهاجرين، فوفر لهم السوق الملائم، والعمل المناسب لكل سائل، وهو ما تفرضه التنمية البشرية على أصحاب القرار لتطوير شعوبهم، وهو أحد أهداف التنمية البشرية.

لقد عانى المهاجرون مشكلات اقتصادية واجتماعية حيث تركوا أموالهم وأهلهم في مكة، فضلاً عن شعورهم بالغربة، فكان لا بدّ من حلّ سريع لهذا الوضع، وتمثل الحل بأن قام رسول الله -ﷺ- بمواخاة المهاجرين والأنصار، ولم تتحدد بأمور معينة، بل ظلت مطلقةً حتى تعين المهاجرين في مجالات الحياة كافة، كما ترتب على هذا النظام أن يرثوا من غير ذي رحم، وهنا كان الارتقاء بين المتأخين إلى مستوى أعمق من الأخوة الحقيقية. والواضح من هذا النظام هو إرساء القواعد الجديدة للمجتمع المسلم، والتخلص من العصبية القبلية للإنسان العربي، وبناء العلاقة على أساس الأخوة الإسلامية.

ثم أتى رسول الله إلى العادات المنتشرة الفاسدة مثل الربا التي تلعب دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية فحرمها منعاً من استغلال الإنسان لأخيه الإنسان. وبعد غزوة بدرٍ تمثلت التنمية البشرية بأعلى صورها عندما كتب وثيقة حلف المهاجرين والأنصار، فكانت صورة متكاملة للتكافل الاجتماعي وضمان الحقوق.

(١) محمد بن إسماعيل، البخاري، صحيح البخاري، باب الاستغفاف عن المسألة، رقم (١٤٧١)، ج ٢، ص ١٢٣.

وهكذا نرى أن رسول الله -ﷺ- قد عمل على بناء الإنسان حتى يكتمل بناء الدولة الإسلامية، وتؤسس على روابط سليمة بين أبناء الأمة مبتعدةً كلَّ البعد من الاستغلال والتمييز.

## المبحث الثاني

### التنمية البشرية للموظفين من المنظور الإسلامي

وفيه ستة مطالب :

#### المطلب الأول

##### المنظور الإسلامي لأداء الموظفين

إن وجود برنامج يقوم على تقييم أداء الموظفين يتصف بالموضوعية والشفافية هو أمر مهم من وجهة نظر الدين الإسلامي؛ حتى يضمن العدالة ويشجع الموظفين والعمال، ويحفظ الملكية، ويحفز على الالتزام.<sup>(1)</sup> كما أن وجود وصف وظيفي واضح لكل موظف يعد جزءاً جوهرياً من برنامج التقييم في الإسلام؛ حتى يكون التقييم فعالاً لمعرفة نزاهة الموظف، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه ملاحظات المسؤولين في تقييم الأداء<sup>(2)</sup>. كما نجد أن الدين الإسلامي يفرض مراعاة قياس أداء الموظفين في العدالة والإنصاف والمسؤولية والمساءلة؛ فهذا يضمن تقييماً أنسب للأداء من حيث تعزيز مخرجات الموظفين، والتحفيز والالتزام، وتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(3)</sup>.

إن النموذج الإسلامي لإدارة الموارد البشرية يشتمل في أسسه الأصلية على القيم الجوهرية المتمثلة في الخير غير المتبادل (الإحسان)، والتزكية (تنقية النفس من كل النواحي)، والتقوى (موقف تقوى الله)، والعدالة غير المشروطة، الجدارة والحق في الوظيفة الملائمة، الاهتمام بموضوع النزاهة والصدق والوفاء

(1) (Afrin et al., 2019)

(2) (دهمان، ٢٠٢١م)

(3) (Prasad, 2015)

بالالتزامات، قانون التدرج، ضرورة الاهتمام باكتساب المعرفة (ومنها المهارات والمواقف الملائمة والتدريب)، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية أكثر من الاهتمام بإدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup>، كما تمّ التأكيد على ضرورة ممارسات الاستشارة والرحمة والتواضع واللطف والحنان والنشاط السلمي والصبر والمثابرة والتسامح كطريقة لخلق شخصية متزنة في تعاملها ومسئوليتها، وتحقيق مستوى مناسب من تشجيع الموظفين؛ حتى يكون التزامهم منضبط، وحتى يكون لهم مساهمات تطوعية في العمل؛ بغية تحقيق الأهداف التنظيمية، والرضا الوظيفي للموظفين، فضلاً عن أنه يعطي نموذجاً فريداً لإدارة الصراع، وشكل القيادة المبني على خدمة ووصاية الجمهور عوضاً أن تكون حاكمهم وسيدهم<sup>(2)</sup>.

بناءً على نظرة الإسلام في التأكيد على تنمية الإنسان من النواحي كافة فلا يكفي فقط إدارته ومعاملته كمصدر، إنما ترغب نظرية وممارسات الموارد البشرية الحديثة إلى العمل به، فإنّ المبادئ الجوهرية للدين الإسلامي التي تقف خلف إدارة الموارد البشرية الإسلامية تستطيع أن تعين بصورة كبيرة في العمل على حل المشكلات المتنوعة التي تواجه مديري الموارد البشرية الحديثين - المسلمين وغيرهم في المؤسسات الوطنية ومتعددة الجنسيات، وبالتالي، لا يكون المنظور الإسلامي ملائماً فحسب، بل يُفضل من جهات متنوعة أدوات وتقنيات الموارد البشرية الحديثة لإيجاد علاج لمشاكلها والصراعات التي تعيق المنظمات والمجتمعات الإسلامية داخلياً - في صورة صراعات عرقية وطائفية وثقافية -

(1) (Afrin et al., 2019).

(2) (Afrin et al., 2019) .

وإشراك المسلمين خارجياً. كأقلية، بالإضافة لكونها غاية للتمييز والصور النمطية التي توصل إلى العدوان والتطرف.

## المطلب الثاني

### المنظور الإسلامي في اختيار الموظفين

الوظيفة أمانة عند الموظف؛ وذلك لقول الله - ﷻ - في القرآن الكريم: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾<sup>(١)</sup> ومن هذه الآيات نستنتج أن المناصب كلها والوظائف العامة هي أمانة الله، ومستودعها الأفراد الذين يمتلكون صلاحيات تعيين الموظفين وفصلهم. وبالتالي، يُعين في هذه المناصب الأفراد من ذوي الثقة والمبدأ القائم على الجدارة المتمثلة في النزاهة والكفاءة (الاحتراف)، وهؤلاء الأفراد هم الأفضل في المجموعة المتاحة<sup>(٢)</sup>.

كما أن مبدأ الحكم الرشيد الذي أكد عليه القرآن الكريم المتمثل في تعيين الشخص الملائم للمكان الذي يجب أن يكون فيه، بمعنى أن الجدارة هي المقياس الوحيد لتوظيف القوى البشرية في الدولة الإسلامية. هذا واستبعد اللون والعقيدة والعرق من التأثير على الاختيار في التوظيف. ويذكر أن رسول الله - ﷺ - استعان حتى بغير المسلمين في وظائف الخدمات الدبلوماسية وغيرها، والمقياس كان على أساس الكفاءة المهنية والنزاهة<sup>(٣)</sup> (صميدة وآخرون، ٢٠١٩). كما أنه - ﷺ - استعان بخدمات غير مسلم كدليل لرحلة الهجرة من مكة إلى المدينة المنورة؛

(١) سورة النساء: الآية ٥٨.

(٢) (العطار. صبحي،، ٢٠١٦.

(٣) (العطار. صبحي،، ٢٠١٦.

لأن هذا المرشد عُرِفَ بأنه رجل نزيه في مجاله وخدماته. وفي التاريخ الإسلامي كما مرَّ معنا سابقاً -في معركة بدر- أسر المسلمون حوالي ٧٠ فرداً من المشركين، وأكثر هؤلاء الأسرى يعرفون القراءة والكتابة، أعلن رسول الله -ﷺ- عن افتداء هؤلاء الأسرى بتعليم عشرة أطفال من أطفال المدينة المنورة الكتابة والقراءة مقابل حريتهم وفك قيديهم؛ فكانت الفدية من الأسرى هي خدماتهم التعليمية عوضاً عن الأموال<sup>(١)</sup>. وبذلك يسجل أول مركز تعليمي هنا في تاريخ الإسلام فقد كان كل التلاميذ مسلمين بينما كان كل المعلمين والمدربين كافرين ومشركين.

وهذا الموقف الذي اتخذه رسول الله -ﷺ- في اختيار الأسرى حتى يكونوا معلمين لأبناء المسلمين مقابل أن ينالوا حريتهم، على الرغم من أنهم قد يعودون لتدبير المؤامرات ضد المسلمين، غير أن هذا لم يكن ذا قيمة عنده؛ لأنّ الأهم هنا هو مدى جدارتهم ونزاهتهم، وهو ما يدلّ على أن المهارات (القدرة) والنزاهة هما أهم معيارين لانتقاء الموظف.

نستطيع أن نجد مقاييس انتقاء الإداريين والوظائف الإدارية والعاملين في العمل في الإسلام في اثنتين من الآيات القرآنية، في سورة يوسف وسورة القصص: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾<sup>(٢)</sup> والثانية في قوله تعالى: قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ<sup>(٣)</sup>؛

(١) (السرجاني، ٢٠١٠).

(٢) (سورة يوسف: الآية ٥٥).

(٣) حميده وآخرون ٢٠١٩م.



ونظراً لما سبق تتضح منظور الإسلام لعملية اختيار الموظفين أو العاملين كما يلي:

في انتقاء المسؤولين يتوجب توفر العقلية والفكرية والقدرة التنظيمية والنزاهة والمعرفة والمهارات والقدرة على أداء واجبات الفرد والأمانة للحماية من الضياع والقوة البدنية والصلابة في العمل. يُذكر أن مقاييس الاستحقاق تختلف نوعاً ما في كلتا الحالتين؛ في حالة العمال البدنيين حيث من الواضح أن القوة البدنية مهمة لتحقيق الكفاءة المثلى. ومع ذلك، تعدّ النزاهة مهمة في كلتا الحالتين؛ لأنها هي عامل حاسم في انتقاء الموظفين بحيث لا يمكن المساومة عليها بأي حال من الأحوال إلا على حساب وجود وأهداف المنظمة ذاتها، وعندما تكون النزاهة موجودة في الموظفين أو في ثقافة المنظمة فإنها تكفل الانضباط والالتزام بالمواعيد والكفاءة والمساءلة والصدق وما إلى ذلك. وهذه الصفات والسمات تعزز الفائدة الإجمالية للموظف والمؤسسة.

## المطلب الثالث

### المنظور الإسلامي في التدريب والتطوير

يُعرّف التدريب بأنه الزيادة والنمو والتعزيز والإثراء، والغاية منه هي تحسين وتطوير أخلاق الإنسان وعقله عملياً، وبناء شخصية إنسانية شاملة فكرياً وروحاً، وأن تكون شخصيةً إيجابيةً، مثابرةً، قوية الإرادة، قائمة بمسؤولياتها في مختلف الأدوار والمناصب؛ ومن خلال هذه السمات تقدم خدمة أفضل لغايات المؤسسات والفئات الاجتماعية والمجتمع بصورة كلية<sup>(١)</sup>.

وتأتي أهمية التدريب والتعلم في القرآن الكريم والسنة النبوية واضحة جليةً، فأول كلمة في نزول القرآن الكريم كانت "اقرأ" وعليه، فالمعرفة في الدين الإسلامي هي نقطة البداية لكل عمل إنساني نبيل وناجح.

ولكي نتعرف على أهمية التدريب والتعلم في الإسلام، فلا بدّ من فهم التركيز الذي وضعه القرآن الكريم على اكتساب المعرفة واستخدام العقل، فالله -عز وجل- في كتابه الكريم يحثّ الإنسان مراراً وتكراراً على فهم الكون وآيات القرآن، فيقول سبحانه: ﴿وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا ؕ أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ ؕ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ﴾<sup>(٢)</sup>، ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾<sup>(٣)</sup>، ﴿وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾<sup>(٤)</sup>

(1) (Beekun, 2020)

(٢) سورة الأعراف الآية (١٧٩)

(٣) (سورة طه: الآية ١١٤)

(٤) (سورة الجاثية: الآية ١٣).

فالإسلام يسعى إلى ازدهار العقل والفكر، ويحضّ الإنسان على استخدام عقله بصورة صحيحة، ويؤكد على أهمية تأمل الإنسان في الإبداعات وأغراضها لفهم الأشياء من منظورها الصحيح؛ وهذا يعطينا أن أولئك الذين يمتلكون المعرفة وأولئك الذين لا معرفة لديهم يختلفون في الأوضاع؛ فالذين لا يستخدمون عقولهم يقللون من قدراتهم، وكل من كان موهوباً بالمعرفة فقد نال في الحقيقة خيراً وفيراً، ولن يكون الإنسان قائداً إلا إذا كان لديه مخزون معرفي، وعنده قدرة وكفاءة ونزاهة.

إنَّ الله - عز وجل - قد وهب الفهم بدرجاتٍ متفاوتةٍ؛ لذلك فإن أولئك الذين لا يتمكنون فهم الأشياء بأنفسهم قد أوجب عليهم الإسلام طلب العلم والحرص على تحصيله ودليل ذلك قوله - عز وجل -: ﴿هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾<sup>(١)</sup>؛ وهنا نرى إشارةً جليةً تبين أهمية العلم، والفرق بين العالم والمتعلم وبين الجاهل، كما حضّ النبي - صلى الله عليه وسلم - في عدة أحاديث على أهمية العلم والسعي لتحصيله، ومن الأحاديث عن العلم ورد ما يأتي: عن أنس بن مالك - رضي الله عنه - قال، قال - صلى الله عليه وسلم -: {طلب العلم فريضة على كل مسلم، وإن طالب العلم يستغفر له كل شيءٍ، حتى الحيتان في البحر}.

لقد اشتمل صحيح البخاري على باب بعنوان "فضل من يكتسب العلم ويحوّله إلى غيره". وقد شدد الرسول - صلى الله عليه وسلم - على اكتساب العلم والعمل الصالح في ذات الوقت. فهذان الاثنان يعتبران مكملين لبعضهما؛ لأن العمل بغير المعرفة المطلوبة سيكون متلمساً في الظلام، علاوة على ذلك، يقدم الإسلام التدريب والتطوير

(١) (سورة الزمر: الآية ٩)

لتعزيز معرفة ومهارات العمال إلى مستويات أعلى. تتضمن المعرفة التي تم التأكيد عليها في الإسلام المعرفة العامة التي يمكن أن تجعل العقيدة أعلى، والممارسات الدينية للأشخاص أفضل؛ وهذا ما يتوجب على العمال أن يعملوا بكل طاقاتهم وحرصهم وإخلاصهم على التميز والنجاح لذاتهم، وكذلك لتطوير المجتمع، والأهم من ذلك للحياة الآخرة؛ وبالتالي، فمن الواجب على المسلمين أن يسعوا وراء العلم والتميز في الأداء<sup>(١)</sup>.

### المطلب الرابع

#### المنظور الإسلامي في التعويضات والأجور

يعتمد خلق الله - عز وجل - على معيار من معايير التعويض عن الأعمال الصالحة والجزاء على الأعمال السيئة؛ وهذا ما أشار إليه المولى بقوله: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾<sup>(٢)</sup>، وقوله تعالى: ﴿مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾<sup>(٣)</sup>، وقوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ كَسَبُوا السَّيِّئَاتِ جَزَاءُ سَيِّئَةٍ بِمِثْلِهَا وَتَرْهَقُهُمْ ذِلَّةٌ ۗ مَا لَهُمْ مِنَ اللَّهِ مِن عَاصِمٍ ۖ كَانَمَا أَغَشِيَتْ وَجُوهُهُمْ قِطْعًا مِّنَ اللَّيْلِ مُظْلِمًا ۗ أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۖ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾<sup>(٤)</sup>.

(1) (Ahmad & Razimi, 2018).

(٢) (سورة النحل - الآية ٩٧)

(٣) (سورة البقرة : الآية ٦٢)

(٤) (سورة يونس: الآية ٢٧)

إنَّ حياة الإنسان تتألف من مرحلتين، مرحلة يعيشها في الحياة الحاضرة والأخرى تكون حياته في الآخرة. فالاختبار الحقيقي لبني الإنسان هو تفضيل الكفاح للآخرة على الدنيا. ورغم ذلك، فإن هذا التفضيل للحياة الآخرة يمكن أن نجده فقط عند أولئك الذين يتمكنون من كبح جماح دوافعهم الأنانية ورغباتهم الجوهرية. هذا الاختبار لبني الإنسان يتوجب توفر يقظة الضمير؛ لذلك لم يُنقل الإنسان تحت أي قيود كما هو الحال مع بقية المخلوقات والكون.<sup>(١)</sup> لقد أُعطي البشر حرية الاختيار صلاحاً أو انحرافاً؛ إلا أنه سيتم تحديد المصير النهائي لكل إنسان حسب أعماله على مبدأ الثواب والعقاب المعروف.

فالمكافأة بصورها المتنوعة هي نتيجة الأعمال الصالحة، فهي تولد الإلهام والتحفيز للأعمال والأفعال التي توصل إلى تسهيل ومساعدة الأفراد والجماعات؛ على ذلك يستند النضال البشري من أجل التنمية في هذا العالم والرغبة فيه. ومفهوم الجزاء والثواب لا يقتصر على الآخرة فقط؛ بل هي تنطبق على الأمور الدنيوية أيضاً؛ لذلك تم تبنيها من قبل الدول والمنظمات؛ من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية، وتنفيذ الأهداف التنظيمية؛ ومن أجل أن تكون قواعد المكافأة والعقاب أكثر فاعلية، والشعور بالحاجة إلى تعزيز فعالية قواعد المكافأة والعقاب كان دائم الوجود عبر الامتثال الطوعي لهذه القواعد عوضاً عن التنفيذ من خلال آلية الإكراه؛ لذلك فإنَّ التدريب على القيم الأخلاقية أمرٌ مهمٌ للغاية، وقد أكدَّ الإسلام على الجانب الروحي أكثر من الشكلي عبر حضَّ الناس على تبني

(١) دهمان، ٢٠٢١.

موقف الخوف من الله (التقوى)، وتطهير الروح (التركية) بالأعمال والأفعال الحسنة، وعمل الخير دافعه مكان أفضل في الحياة الآخرة<sup>(1)</sup>.  
يقود الجانب الإيجابي للمنافسة على التميز في مجالات الحياة كافةً، ويتصل مفهوم الاختبار والتجربة اتصالاً عميقاً بمفهوم المكافأة، فالحياة هي تجربة واحدة طويلة، والمفارقة الكبرى هي استمتاع البعض بالحياة الدنيا دون الأخرى، مع العلم أن الله أراد لبني الاستماع بكلتا الحياتين<sup>(2)</sup>.

### المطلب الخامس

#### المنظور الإسلامي في تقييم أداء العاملين

ظهر اهتمام الدين الإسلامي بفكرة تقييم العمل، وقد كان أمير المؤمنين عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- على تقييم أداء حكامه وقادته العسكريين وجُباة الضرائب، وكان يشرف عليهم ويحاسبهم إن أساءوا استخدام السلطات<sup>(3)</sup>. بل كان يسأل الرعية عن نزاهتهم، وما كان يولي شخصاً لا يكتفي بما يتقاضاه من بيت المال؛ خشيةً من يميل إلى الفساد ويتأثر بصورة غير مناسبة بأفراد من أصحاب النفوذ<sup>(4)</sup>.

(1) (Rosyada et al., 2018) .

(2) (Jumady & Atestasi, 2020).

(3) (Hutasuhut et al., 2021) .

(4) (Hamzah, 2019).

## المطلب السادس

### المنظور الإسلامي في تحفيز العاملين

ليست المكافأة في المنظور الإسلامي مقصورةً على المادة فقط، أو على الحياة الدنيا فقط، فهناك حياة أخرى تكون أكثر أهمية بعد اجتياز هذا العالم الفاني، وهي الحياة في الآخرة، فيجب أن تكون حركة النشاط البشري في هذا العالم مدفوعة بالإيمان بهذه الحياة الآخرة.

ولمعرفة دوافع العمل في الإسلام نحتاج إلى أن نفهم مسبقاً وظيفة ومكان العمل، وكسب العيش في الإسلام واجب، فالإسلام دين فطرة يتفق مع حاجات الإنسان بما في ذلك الحاجات المادية، وإحدى طرق تلبية هذه الحاجة المادية هي العمل.

فالدافع للعمل في الإسلام هو كسب لقمة العيش الحلال؛ بمعنى أن العمل في الإسلام ليس السعي وراء المتعة، ولا المكانة، ولا السعي وراء الثروة. العمل في الإسلام عبادة قبل أن يكون كسباً، العمل في الإسلام مربوط بالتحصل على الأجر الدنيوي والثواب الأخروي<sup>(1)</sup>. فالفرد قبل أن يعمل يجب أن يعرف ما هي النوايا والدوافع في العمل، فهذه النية ستحدد اتجاه العمل، فإذا كانت نية العمل هي الحصول على راتب فقط، فهذا كل ما سيتم الحصول عليه، ولكن إذا كانت النية في العمل رضى المولى بالتكسب الحلال وإعالة الأسرة فسينال الإنسان ما نواه.

(1) (Islam et al., 2021)

ختاماً لدى الإنسان نوعان من الاحتياجات: الاحتياجات المادية والروحية. إذا تم تلبية هذه الاحتياجات بطريقة صحيحة ومناسبة، فسوف يكتسب كمالها الطبيعي والروحي، والكمال الروحي يعني أن الإنسان الطبيعي يحقق الحياة الفطرية ويصبح خليفة لله وفقاً لمبادئ وفرضيات التطور في النهج الإسلامي.



## الخاتمة

وننتهي في دراستنا إلى النتائج التالية:

### النتائج:

- ١- التنمية البشرية من وجهة نظر الإسلام هي عملية توسيع القدرات البشرية من خلال تلبية الحاجات المادية والروحية الدالة على شمولية الإسلام في تحقيق الحياة الطيبة لبني الإنسان.
- ٢- تركز تربية الإسلام للفرد على تنمية مهاراته وقدراته العقلية والجسمية، وعلى نشر الفضائل وترسيخ القيم الروحية التي تؤهله لكي ينهض بالأمانة.
- ٣- ركز رسول الله ﷺ - على العمل منذ بداية دخوله المدينة المنورة، حيث باشر ببناء المسجد، ثم حدّد موقعاً مناسباً للسوق، وهذا درس عملية في أهمية العمل بالنسبة للإنسان.
- ٤- ينظر الإسلام إلى أهمية وجود برنامج يقوم على تقييم أداء الموظفين يتصف بالموضوعية والشفافية؛ حتى يضمن العدالة، ويحفظ الملكية، ويحفّز ويشجع الموظفين والعمال على الالتزام.
- ٥- لا بد عند انتقاء واختيار المسؤولين أن تتوفر لديهم القدرة التنظيمية والنزاهة، وقوة الشخصية في العمل.
- ٦- الغاية من التدريب منه هي تحسين وتطوير أخلاق الإنسان وعقله عملياً، وبناء شخصية إنسانية شاملة فكرياً وروحياً، وأن تكون شخصية إيجابية، مثابرة، قوية الإرادة، قائمة بمسئولياتها في مختلف الأدوار والمناصب.

### التوصيات:

- ١- أن تعمل الدول العربية على تفعيل منظومة القيم التنموية التي حثّ عليها ديننا الحنيف، والتخلي عن الدعوات التي لا تحمل في طياتها سوى شعارات بلا مضمون.
- ٢- على الدول الإسلامية إعادة النظر في منظومة تربية الفرد المسلم من النواحي الفكرية والجسمانية والروحية لأنها الخطوة الأولى في السير في عملية التنمية البشرية.

## المراجع

- أبوجليدة، & سعيد، س. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ادريس، ا. ا. ق. ا. (٢٠١٩). تخطيط الموارد البشرية واثره على أداء المنظمات: دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني خلال الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٧ م.
- الألباني، أ. ع. ا. م. ن. ا. (١٩٨٠). غاية المرام في تخريج أحاديث الحلال والحرام. المكتب الإسلامي.
- الراجحي، ز. ع. ا.، & عبد الله، ز. (٢٠٢٠). العدل والإحسان في الإسلام، دراسة دعوية. المجلة العلمية لكلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق جامعة الأزهر، ٣٢(١)، ٢٤٩-٣٠٨.
- العطار، & صبحي، ع. ا. (٢٠١٦). تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية بغزة.
- المدهون، خ. م. (٢٠١٦). تطبيق محاسبة الموارد البشرية في البنوك التجارية في فلسطين: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٣(٢). (بوطورة، ف.، & سمايلي، ن. (٢٠١٩). تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الانسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته Rule of Law and Anti-Corruption .

Center Journal, ١ (٢٠١٩), (٢. دهمان، ع. ا. (٢٠٢١). ادارة الموارد البشرية من منظور اسلامي. دار شعاع.

رمضان، ا.، ا. (٢٠١٠). دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

صميذة، س.، عبدالله، ع.، & حبتور، و. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ١٢. نجيب، ش. م. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. دار الشروق

AB AZIZ, Y. U. S. O. F. (2014). Konsep Syura dalam Pelaksanaan Penilaian Prestasi (Shura Concepts in the Implementation of Performance Appraisal). *Jurnal Pembangunan Sosial*, 17, 21.

Ababneh, H. T., & Avramenko, A. (2016). Impact of Islamic values on HRM practices: an empirical study of Jordanian universities. *International Journal of Business Excellence*, 10(1), 1–19.

Abo–Murad, M., & Abdullah, A. K. (2019). Turnover culture and crisis management: Insights from Malaysian hotel industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1–14.

Ahmad, M., & Ahmad Razimi, M. S. (2018). Training Based Organization Approach From Islamic

Perspective. *IKONOMIKA: Journal of Islamic Economics and Business*, 3(1), 35–42.

Ahmad, M. B., & Bin Ahmad Razimi, M. S. (2018). Training Based Organization Approach from Islamic Perspective. In *Ikonomika* (Vol. 3, Issue 1, p. 35). <https://doi.org/10.24042/febi.v3i1.2548>

Ali Jadoo, S. A., Aljunid, S. M., Dastan, I., Tawfeeq, R. S., Mustafa, M. A., Ganasegeran, K., & AlDubai, S. A. R. (2015). Job satisfaction and turnover intention among Iraqi doctors – A descriptive cross-sectional multicentre study. *Human Resources for Health*, 13(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0014-6>

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.

Alola, U. V., & Alafeshat, R. (2021). The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry. *Journal of Public Affairs*, 21(1), e2135.

Altalib, H. (2001). Training guide for Islamic workers. *Internationsl Institute of Islamic Thought*

(IIIT).

Aminuddin, Z. S., Bustamam, U. S. A., & KHAIRI, M. (2018). *EXPLORING THE CONCEPT OF AL-FALĀḤ (SUCCESS) IN BUSINESS: AN INSIGHT FROM MUSLIM EXPERTS*.

Appelbaum, S. H., & Fewster, B. M. (2003). Global aviation human resource management: contemporary compensation and benefits practices. *Management Research News*.

Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937–964.

Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361–378.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. In *Journal of International Business Studies* (Vol. 51, Issue 5, pp. 697–713). <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>

Cho, Y. J. (2017). Organizational justice and complaints in the US federal workplace. *International Review of Public Administration*, 22(2), 172–192.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Mangement :A Competitive advanced Approach Concepts and Cases. In *Fortune*.

De Clercq, D., Haq, I. U., Raja, U., Azeem, M. U., & Mahmud, N. (2018). When is an Islamic work ethic more likely to spur helping behavior? The roles of despotic leadership and gender. In *Personnel Review* (Vol. 47, Issue 3, pp. 630–650).

<https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0192>

Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics*, 19(2), 265–273.

Elorza, U., Harris, C., Aritzeta, A., & Balluerka, N. (2016). The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*.

Erdil, M. (2016). *M. Fethullah Gülen's*

*understanding of Sunnah.*

Fikriyah, K., Ridlwan, A. A., & Suryaningsih, S. A. (2019). Islamic Work Ethics in Zakat Institution in Indonesia: How does it Affect Customer Loyalty. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 10(2), 375–381.

Fischer, R., & Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organisational justice and work behaviour. *Applied Psychology*, 55(4), 541–562.

Gadelrab, H. F., Alkhadher, O., Aldhafri, S., Almoshawah, S., Khatatba, Y., El Abiddine, F. Z., & Slimene, S. (2020). Organizational Justice in Arab Countries: Investigation of the Measurement and Structural Invariance. *Cross-Cultural Research*, 54(1), 3–27.

Golembiewski, R. T. (2018). Organization Development and Change. In *Public Administration as a Developing Discipline*.

<https://doi.org/10.4324/9781315089331-6>

Gustiawan, W. (2013). The Influence of Training Toward Business



## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٩٤٥	المقدمة
٩٥١	<b>المبحث الأول:</b> مفهوم تنمية الموارد البشرية ونظرة الإسلام ، وفيه ثلاثة مطالب :
٩٥١	<b>المطلب الأول:</b> مفهوم تنمية الموارد البشرية
٩٥٤	<b>المطلب الثاني:</b> تنمية الموارد البشرية في الإسلام
٩٥٨	<b>المطلب الثالث:</b> تطبيقات التنمية البشرية في عصر النبوة
٩٦١	<b>المبحث الثاني:</b> التنمية البشرية للموظفين من المنظور الإسلامي، وفيه ستة مطالب:
٩٦١	<b>المطلب الأول:</b> المنظور الإسلامي لأداء الموظفين
٩٦٣	<b>المطلب الثاني:</b> المنظور الإسلامي في اختيار الموظفين (التوظيف والاختيار)
٩٦٦	<b>المطلب الثالث:</b> المنظور الإسلامي في التدريب والتطوير
	<b>المطلب الرابع:</b> المنظور الإسلامي في التعويضات والأجور
	<b>المطلب الخامس:</b> المنظور الإسلامي في تقييم أداء العاملين
٩٧١	<b>المطلب السادس:</b> المنظور الإسلامي في تحفيز العاملين
٩٧٣	الخاتمة
٩٧٥	المصادر والمراجع
٩٨١	فهرس الموضوعات