

## القيم الإسلامية وأثرها على الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

د/ صليحة رحالي  
جامعة باتنة-1.

### ملخص:

يهدف البحث إلى بيان أثر القيم الإسلامية على النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية والتمثلة في: القيم الإسلامية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية- القيم الإسلامية المرتبطة بالرقابة- القيم الإسلامية المرتبطة بالتعويضات والأجور- القيم الإسلامية المرتبطة باختيار وتعيين العاملين، ومن ثم التأكيد على ضرورة التمسك بها عند تطبيقها وتنفيذها من أجل تحسين أداء العاملين وتطوير المنظمات، وعليه فقد تم تقديم التصور القرآني والنبوي (من خلال تتبع بعض الآيات والأحاديث النبوية) للعلاقة الموجودة بين القيم الإسلامية والوظائف الفنية المرتبطة بالموارد البشرية وهي علاقة طردية بحيث كلما حرص رئيس المنظمة أو مديرها على تطبيقها كلما تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعمال، الأمر الذي تطلب إعادة برمجتها وتطبيقها من طرف القائمين والمشرفين على تسيير المنظمات، حتى تكون لهم منهجا عمليا، فعليهم أن يدركوا أنهم يتعاملون مع أفضل مخلوق وهو الإنسان، لذا يجب احترامه وتقديره وحسن معاملته فله حقوق لدى صاحب العمل، وأيضا عليه واجبات والتزامات يجب أن يؤديها بإخلاص وصدق وأمانة، وتبين أيضا أن مفهوم الرقابة في الإسلام يشمل الرقابة الإلهية إذ تشكل المصدر الرئيسي لمصادر الرقابة الأخرى، كما يشمل أيضا الرقابة الذاتية، وأن الأجور واختيار وتعيين العاملين في الفكر الإسلامي له قواعد وضوابط أخلاقية يجب الالتزام بها، ويجب توخي الموضوعية عند تطبيقها.

### Summary:

The research aims at showing the impact of Islamic values on human resources related activities: Islamic values related to human relations - Islamic values associated with control - Islamic values associated with compensation and wages - Islamic values associated with the selection and appointment of employees. In order to improve the performance of employees and the development of organizations, and therefore has been presented the Koranic and prophetic perception (through the tracking of some verses and Hadiths) of the relationship between Islamic values and technical functions associated with human resources on the So that whenever the job is achieved by the head of the organization or its manager, whenever job satisfaction is achieved by the employees and workers, which requires re-programming and application by the supervisors and supervisors of the management of the organizations so that they have a practical approach, they must realize that they are dealing with the best creature, The concept of censorship in Islam includes divine control as it is the main source of other sources of control, as well as self-censorship, and the most important of all The selection and appointment of workers in Islamic thought has ethical rules and controls to be adhered to and must be objectively pursued when applied.

## مقدمة:

توجد العديد من النشاطات الأساسية التي ترتبط بالموارد البشرية، هذه الأخيرة التي أثبتت الدراسات أنها سر نجاح المنظمات، وهي أحد أركانها الأساسية مهما كان نوع هذه المنظمات، ويعتبر العمل على تنميتها من العوامل الأساسية للنهضة الاقتصادية، وهذه النشاطات تمثل في جوهرها وظائف فنية لإدارة الموارد البشرية مثل: الاختيار والتعيين، والأجور، الترقية والتدريب والاستقطاب... وغيرها.

وبالرغم من وجود القوانين المنظمة لهذه الوظائف والنشاطات إلا أن ظاهرة عدم الرضا؛ أي عدم رضا الأفراد عن ظروفهم مازالت تؤثر سلباً على سير العمل، ويظهر ذلك من خلال الاضرابات، التوقف عن العمل، الاحتجاجات، الأمر الذي تطلب في كثير من الأحيان لجوء العاملين إلى جهات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم المادية والمعنوية مثل النقابات. الأمر الذي استدعى إعادة النظر في المعايير والمبادئ والقيم التي تحكم هذه النشاطات على الأقل في الوقت الراهن، وعن مصدر هذه القيم والمبادئ والتي على ضوئها تتحدد ضوابط هذه النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية.

في مجتمعاتنا الإسلامية نمتلك دستوراً أخلاقياً من وضع إلهي، طبقه الرسول ﷺ وسار على نهجه الصحابة والتابعون مثل: اختيار الأصلح، ارتباط قيمة الأجر بقدرة العمل، التعجيل بدفع الأجر، الفرق واللين في توجيه المرؤوسين.. وغيرها من القيم الإسلامية التي اشتملت عليها نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، والالتزام بالقيم الإسلامية في وضع سياسات المنظمات واتخاذ القرارات اللازمة من شأنه أن يحقق مصلحة للعامل وصاحب العمل والمجتمع على حد سواء، بالإضافة إلى القضاء على ما قد ينتج من تجاوزات نتيجة الابتعاد عن هذه القيم وما يترتب عنه من تخلف وتراجع للمجتمعات عامة.

إن الإدارة في الإسلام، قدمت وستبقى تقدم حلولاً إلهية لمشكلاتنا الإنسانية والتقنية التي تعجز عن تقديمها اليوم الإدارة الوضعية إزاء مشكلاتها الإنسانية والتقنية القائمة، وحرى بنا أن نلوذ بما نمتلك لا أن نلوذ بمن يتمكننا ويملي علينا شروطاً في التعسف الإنساني للتطوير والإصلاح الإداري. كما أنها ملأى بالمبادئ والتوجيهات الخصبة والصالفة، وهي بحاجة إلى تكثيف الجهود البحثية لاستخراج المقومات السليمة للإدارة والسلوك الإداري، عبر التوقف عند مضامينها الإسلامية ومنابعها الغزيرة بالأفكار والممارسات، بما يفيد في عقد المقارنات، والنظر في إمكانية التوظيف المعاصر لها، ضمن بيئتنا الإدارية القائمة<sup>1</sup>.

ويرى المنهج الإسلامي أن تحقيق أي هدف لا يتم إلا بتنظيم جهود الأفراد وحشد الموارد الأخرى وفق منهج عقائدي يبنى على القيم السامية والأخلاق الفاضلة، وعليه عندما يسود المنظمة هذا المنهج فإنه سيحقق التحول من الاهتمام والتركيز على فنية الإدارة وعالم الأشياء، كما هو عالم القيم المعنوية المشتركة، فعندما تكون هناك عقيدة أو نظرية مبدئية- قيم أخلاقية سامية- يؤمن بها العمال والإدارات على حد السواء، وتتحدد رسالة المنشأة ودور العمال ودور الإدارات من واقع مقتضيات هذه العقيدة، فسيوجد الصعيد الذي يتلاقى عليه الجميع وينطلقون منه<sup>2</sup>.

وقد نالت القيم قدرا كبيرا من اهتمامات العلماء الباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية، وما زال هذا الاهتمام يزداد يوما بعد يوم، كلما ازدادت الحاجة إلى الكشف عن طبيعتها، ومصدرها ودورها كمتغير له أهميته في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. ومن خلال هذا البحث سنحاول بيان المدخل الإسلامي في دراسة إدارة الموارد البشرية، وذلك بإعادة النظر في الإطار المرجعي الذي يُعتمد عليه في المنظمات الموجودة في المجتمعات الإسلامية عموما والمجتمع الجزائري خصوصا.

#### أولا- التساؤلات:

- إلى أي مدى تستند مختلف الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية على القيم الإسلامية؟

- ما هي القيم الإسلامية التي تتحدد على ضوءها الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية؟

#### ثالثا- فرضية البحث:

- تستند المنظمات في قيامها بالوظائف الفنية للموارد البشرية على القيم الإسلامية.

#### ثانيا- أهداف البحث:

من خلال هذا البحث سيتم التركيز على القيم المرتبطة ببعض النشاطات التي لها ارتباط بالموارد البشرية ومنها: (العلاقات الإنسانية، الرقابة، التعويضات والأجور، الاختيار والتعيين) وعرض هذه النشاطات أو الاقتصار عليها لا يعني أن النشاطات الأخرى التي لم نتناولها بالدراسة ليست لها أهمية ولكن تم ذكرها على سبيل المثال لا الحصر، ونهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

1- محاولة لفت نظر (المؤسسات، المدراء، الرؤساء، أصحاب القرار..) إلى ضرورة التمسك بالقيم الإسلامية عند تطبيق النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية، من أجل تحسين أداء العاملين وتطوير المنظمات.

2- بيان أثر القيم الإسلامية على النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية والمتمثلة فيما يلي:

- القيم الإسلامية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية.
- القيم الإسلامية المرتبطة بالرقابة.
- القيم الإسلامية المرتبطة بالتعويضات والأجور.
- القيم الإسلامية المرتبطة باختيار وتعيين العاملين.

### ثالثاً- المنهج:

يدخل البحث ضمن البحوث النظرية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على أسلوب التحليل للمعطيات النظرية المتعلقة بالبحث، ومحاولة عرضها وتحليلها تبعاً لطبيعة البحث وأهدافه، واستخلاص النتائج والإجابة على التساؤلات التي تم الانطلاق منها.

### رابعاً- المصطلحات الأساسية

1- القيم: تمثل معايير عامة وأساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع، وتهتم بتحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء<sup>3</sup>. وهي عبارة عن أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية ينتشرها الفرد ويحكم بها وتحدد مجالات تفكيره وتحدد سلوكه وتؤثر في تعلمه، فالصدق والأمانة والشجاعة الأدبية والولاء وتحمل المسؤولية، كلها قيم يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه، وتختلف القيم باختلاف المجتمعات، بل والجماعات الصغيرة، والقيم قد تكون إيجابية أو سلبية<sup>4</sup>.

2- القيم الإسلامية: هي مجموعة الأخلاق التي تصنع نسيج الشخصية الإسلامية وتجعلها متكاملة قادرة على التفاعل الحي مع المجتمع، وعلى التوافق مع أعضائه وعلى العمل من أجل النفس والأسرة والعقيدة، والقيم الإسلامية في مجموعها نوعان<sup>5</sup>:

أ- القيم السلبية: أو قيم التخلي: وتتجلى في هجر ما نهى الله عنه من شرور وموبقات.

ب- القيم الإيجابية: وهي القيم التي كلف المسلم بالتخلي بها وأخذ نفسه بمقتضياتها. وأغلب القيم الإيجابية يتضمن نهياً عن نقيضها والعكس صحيح.

3- الموارد البشرية: علم جديد أو طريقة جديدة لفهم ما كان يسمى سابقاً "إدارة شؤون الموظفين" وهي تشمل من جهة على جميع الأنشطة المتعلقة "بنتمية الموظفين" أو بصورة أدق "اللتمية الفردية" ومن جهة أخرى على إدارة الموظفين أي جميع الأنشطة التي تهدف إلى نجاح الشركة، ولذلك

فإن نوعية نظام الموارد البشرية في أي مؤسسة مرتبطة أشد الارتباط بتحقيق التوازن بين التنمية الفردية و إدارة الموظفين، وفي المؤسسات الكبرى والمعقدة، يتوزع نظام الموارد البشرية بين مستويات الاستراتيجية والتنفيذ والانجاز مع بعض الأنشطة البعيدة<sup>6</sup>.

### المحور الأول: الإطار النظري للقيم الإسلامية

#### أولاً- أهمية القيم:

للقيم أهمية بالغة في حياة الفرد والمجتمع لأنها تمثل ركنا أساسيا في تكوين العلاقات بين الأفراد، وتسهم بشكل فعال في تحديد طبيعة التفاعل بينهم، إضافة إلى أنها تشكل معايير وأهدافا تنظم سلوك الجماعة وتوجهه، كما أنها للفرد بمثابة دوافع محرّكة لسلوكه ومحددة لهذا السلوك، وأنها من الأبعاد المكونة لشخصيته فهي تؤدي دورا فعالا في تكامل الشخصية المسلمة وتصل بها إلى كل تقدم ورفي<sup>7</sup>.

وقد عرض ماجد زكي الجلال، أهم القضايا التي توضح أهمية القيم

للفرد والمجتمع<sup>8</sup>:

#### 1- أهمية القيم للفرد

تتضح أهمية القيم للفرد في القضايا الرئيسية الآتية:

- **القيم جوهر الكينونة الإنسانية:** تضرب القيم جذورها في النفس البشرية لتمتد إلى جوهرها وخفاياها وأسرارها، وهي تشكل ركنا أساسيا في بناء الإنسان وتكوينه... فبالقيم يصير الإنسان إنسانا وبدونها يفقد إنسانيته ويرد إلى أسفل سافلين، ويصبح كائننا حيوانيا بهيما تسيطر عليه الأهواء وتقوده الشهوات، فينحط إلى مرتبة يفقد فيها عنصر تميزه الإنساني الذي وهبه الله له.

- **القيم تحدد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة:** ينبع السلوك الإنساني من القيم التي تنشأ بدورها عن التصور والمعتقد والفكر، فتكبر الإنسان في الأشياء والمواقف التي تدور حوله وبناء تصوراتها عنها هو الذي يحدد منظومته القيمية ومن ثم تصدر أنماط السلوك وفق هذه المنظومة. وبناء على ذلك تأتي أهمية القيم كمُنظمات لسلوك الأفراد فيما ينبغي فعله والتخلي به، وفيما ينبغي تركه والابتعاد عنه.

- **القيم حماية للفرد من الانحراف والاجرار وراء شهوات النفس وغرائزها:** تعتبر القيم كالسياج الذي يحفظ الإنسان من الانحراف النفسي والجسدي والاجتماعي، وبدون هذا السياج يكون الإنسان عبدا لغرائزه، وأهوائه، وشهواته التي لا تقوده إلا للدمار والفناء، وعندما تضعف قيم الفضيلة في النفس تسيطر الرغبة والغريزة وتظهر كأنها سيدة المكان والزمان، فتجرف الإنسان في تياراتها المتضاربة فلا يدري في أي مكان هلك.

- تزود القيم الإنسان بالطاقات الفاعلة في الحياة وتبعده عن السلبي: القيم تحدد لك أهدافك في الحياة، ومنطلقاتك إليها، وهي التي تشعرك بالنجاح والإنجاز والتقدم، وتبعث في نفسك السعادة الحقيقية الكامنة وتبعد عنك النعاسة والفشل وهي التي تعزز ثقتك بنفسك وتقديرك واحترامك لها.

## 2- أهمية القيم للمجتمع

تتضح أهمية القيم للمجتمع في النقاط الرئيسية الآتية.

- **القيم تحفظ للمجتمع بقاؤه واستمراريته:** تشهد الحقيقة التاريخية أن قوة المجتمعات وضعفها لا تتحدد بالمعايير المادية وحدها، بل بقاءها ووجودها واستمراريتها مرهون بما تمثله من معايير قيمية وخرقية، فهي الأسس والموجهات السلوكية التي يبني عليها تقدم المجتمعات ورفقيها، والتي في إطارها يتم تحديد المسارات الحضارية والإنسانية، ورسم معالم التطور والتمدن البشري، وفي حالة اختلال الموازين وفقدان البناء القيمي السليم فإن عواقب ذلك لا محالة وخيمة تؤول بالمجتمع إلى الضعف والتفكك والانحيار.. قال تعالى: "وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ"<sup>9</sup>. وقال تعالى: "وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّن كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ"<sup>10</sup>.

- **القيم تحفظ للمجتمع هويته وتميزه:** لأن القيم تشكل محورا رئيسيا من ثقافة المجتمع، وهي الشكل الظاهر البين من هذه الثقافة التي تعكس أنماط السلوك الإنساني الممارس فيه، ونظرا لتغلغل القيم في جوانب الحياة كافة فإن هوية المجتمع تشكل وفقا للمنظومة القيمية السائدة في تفاعلات أفراده الاجتماعية فالمجتمعات تتمايز وتختلف عن بعضها لما تتبناه من أصول ثقافية ومعايير قيمية تشمل نواحي الحياة المختلفة، وتظهر القيم كعلامات فارقة، وشواهد واضحة لتمييز المجتمعات عن بعضها.

## 3- القيم تحفظ المجتمع من السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية الفاسدة: تؤمن

القيم للمجتمع حصنا راسخا من السلوكيات والقيم والأخلاق التي تحفظ له سلامته من المظاهر السلوكية الفاسدة، مما يجعله مجتمعا قويا بقيمه ومثله، تسوده قيم الحق والفضيلة والإحسان، وتحارب فيه قيم الشر والفساد.

فالقيم الدينية لها أهمية بالغة تتمثل في:

- في ضبط السلوك، والرقابة عليه وهي ضرورية للفرد وللجماعة، فإن فقدت حدث الخل والانحراف في السلوك.

- كما أن المجتمعات التي تعمل على تنمية و غرس القيم الدينية في نفوس أفرادها عن طريق مؤسساتها، هي مجتمعات تعمل على الازدهار والتطور والرفي وينتج عن ذلك انسجام في الحياة واستقرار في نفوس الأفراد.

### ثانياً- خصائص القيم:

خصائص القيم متعددة ومتنوعة، وقد تبدو متناقضة نظراً لاختلاف وجهات النظر الفلسفية حول هذه الخصائص، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي<sup>11</sup>.

#### 1- القيم ذاتية موضوعية: ونميز بين ثلاثة آراء هي:

- الذين يقولون بذاتية القيم وهم: السفسطائيون والبرجماتيون، أي أن القيم ترجع إلى الشخص نفسه وإلى ثقافته ووضع الطبقية دون أن يكون للشيء أو الموقف أي تأثير في تقدير القيمة... وعلى هذا فإن قيمة الشيء عند الشخص مرتبطة بقدرة ما يحققه له هذا الشيء من إشباع لحاجاته وتلبية لرغباته.

- الذين يقولون بموضوعية القيم وهم: الفلاسفة المثاليون، فيرون أن القيم والمثل العليا لها معنى خارجي مستقل عن الذات، أي أن القيم كامنة في ذات الشيء...

- بينما يذهب فريق ثالث إلى أن القيم ذاتية موضوعية، فالحكم على شيء ما أو موضوع معين يرجع إلى الصفات الكامنة في هذا الشيء أو الموضوع بالإضافة إلى ميول الشخص الذي يقوم بالحكم واهتمامه ودرجة ثقافته وظروف المجتمع الذي يعيش فيه...

#### 2- القيم نسبية ومطلقة: ويمكن التمييز بين ثلاثة آراء هي:

- يرى الفلاسفة أن القيم مطلقة وليست نسبية أي أنها لا تتأثر بالزمان والمكان أو الظروف الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية... ويرى أصحاب هذا الرأي أن النظر إلى القيم على أنها مطلقة وثابتة يؤدي إلى استقرار المجتمع.

- أما من المنظور الإسلامي، فقيم الصدق والأمانة والعدل، إلى غير ذلك من القيم العقيدية والأخلاقية هي قيم عليا مطلقة وثابتة لا تقبل الاجتهاد أو التغيير أو التبديل لأنها تستند إلى نص قطعي من الكتاب أو السنة...

- ويرى فريق ثالث من الفلاسفة أن القيم من حيث كونها مطلقة ونسبية نوعين: قيم ثابتة مطلقة على أساس أن القيم يتجسد فيها صفات كامنة لا تتغير ولا تتبدل وصالحة بذاتها ومكيفة مع طبيعة البشر في كل الأحوال... وقيم نسبية متغيرة فما هو نسبي متغير على أساس أن القيم من صنع البشر وتتغير حسب حياتهم وحاجاتهم...

#### 3- القيم ثابتة ومتغيرة: وهنا أيضا يمكن التمييز بين ثلاثة آراء وهي:

- تعد القيم من موجّهات السلوك الكبرى، فلو لم تكن تتصف بالثبات، لاختلطت على الناس معاني الخير والشر والحلال والحرام، فالقيم ثابتة في مصادر الأديان متغيرة في طبيعة الإنسان طبقاً للعوامل الخارجية المؤثرة فيه.
- ويرى فريق آخر من الفلاسفة أن القيم متغيرة، بتغير الزمان والمكان أو بتغير الظروف والأحوال على أساس أن القيم تتغير من مجتمع إلى آخر بل تتغير في المجتمع الواحد من مكان إلى آخر أو من فترة زمنية إلى أخرى، كما أن القيم تتغير بتغير حاجة الناس إليها.
- وفريق ثالث من الفلاسفة يرى أن بعض القيم ثابتة والبعض الآخر متغير، والقيم الثابتة وهي الممثلة في القيم الروحية الخلقية، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن تلك النظرة إلى القيم تجعل المجتمع متمتعاً بالاستقرار ومهيئاً للابتكار والتجديد.

### ثالثاً- اكتساب نسق القيم ومحدداته:

- أ- **اكتساب نسق القيم:** على الرغم من أهمية دراسة العمليات و المکانیزمات التي يكتسب الأفراد من خلالها قيمهم، وكيف تتغير، وما هي الظروف التي يحدث في ظلها هذا التغيير، فإن هذه الجوانب لم تزل الاهتمام الكافي من البحث العلمي، فالوقوف على الصيغة الأساسية التي يكتسب في ظلها الأفراد أنساق قيمهم ما زال أمراً يتعامل معه الباحثون من منظور التعقيد، وبالتالي العمومية الشديدة التي يعجز المرء من خلالها عن الوقوف على ديناميكيات عملية الاكتساب لدى الأفراد والجماعات، ويفرق العاملون في هذا المجال بين عملية اكتساب القيم وبين عملية تغييرها.. فالاكتساب يعني مسألة الوجود أو عدم الوجود، ويتضمن إعادة توزيع الفرد لقيمه، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي<sup>12</sup>.

- ب- **محددات اكتساب نسق القيم:** تنقسم محددات اكتساب نسق القيم إلى ثلاث فئات أساسية هي<sup>13</sup>:

- **الفئة الأولى:** المحددات البيئية والاجتماعية، حيث يمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين الأفراد في ضوء اختلافات المؤثرات البيئية والاجتماعية.
- **الفئة الثانية:** المحددات السيكولوجية، تتضمن العديد من الجوانب كسمات الشخصية ودورها في تحديد التوجهات القيمية للأفراد.
- **الفئة الثالثة:** المحددات البيولوجية، وتشتمل على الملامح أو الصفات الجسمية (الطول، الوزن)، والمتغيرات في هذه الملامح ما يصاحبها من تغيرات في القيم.



### المحور الثاني: الموارد البشرية والوظائف الفنية المرتبطة بها :

تتطوي إدارة الموارد البشرية على عدة نشاطات تصمم لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك للمحافظة على الكفاءات وتميبتها وتحفيزها، مما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية<sup>14</sup> .

#### أولاً- مدلول إدارة الموارد البشرية:

تُعرّف الموارد البشرية بأنها: الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها<sup>15</sup> .

وهي مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري، وتسييره اليومي ومتابعته في المدى المتوسط والطويل، طبقاً لاستراتيجية محددة وتكون هذه الوسائل ضمن مصلحة أو جزء من الهيكل الإداري في المؤسسة، يكبر أو يصغر حجمها حسب كبر أو صغر حجم المؤسسة العام<sup>16</sup> .

وقد أصبح لإدارة الموارد البشرية دور حيوي في الوقت الحاضر، نتيجة للنمو الكبير في حجم المنظمات، وتنوع أنشطتها، وتعقدها، مما يتطلب توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة واحتياجات ومتطلبات العمل، ووظيفة إدارة الموارد البشرية موجودة في كل المنظمات أياً كان حجمها، ولكن التفاوت بين المنظمات يكمن فيمن يمارس هذه الوظيفة، ففي المنظمات الصغيرة، قد تمارس بواسطة المدير - وبذلك تعتبر هذه الوظيفة جزء من مهام المدير ومع كبر حجم المنظمة، وتجاوز الأعباء لطاقة المدير - يبدأ بإسناد هذه الوظيفة إلى فرد أو أكثر، وبذلك نجد في المنظمات الكبيرة الحجم إدارة ووظيفة متخصصة لإدارة الأفراد<sup>17</sup> .

#### ثانياً- أهداف الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردها فيما يلي<sup>18</sup> :

1- الأهداف الاجتماعية: تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مناشطه، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما

تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالنشريات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والعمالين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعمالين والمحافظة عليهم.

**2- الأهداف التنظيمية:** بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنظمة، وتعتبر جزءاً من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

**3- الأهداف الوظيفية:** تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعمالين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العمال من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية.

**4- الأهداف الإنسانية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العمال على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

#### ثالثاً- مهام إدارة الموارد البشرية:

تجمع هذه الإدارة مختلف المهام العامة والمعروفة في الإدارة، وهي التخطيط، التنظيم، القيادة، التوجيه والرقابة، وهي في وجهها الوظيفي والتنفيذي، ففي وجهها الأول ترتكز على العمل الاستشاري، والوجه الثاني هو الوظائف أو المهام التنفيذية في تهيئة أفراد القوى العاملة، وتنمية التكامل في محيط عملهم وصيانتهم من أخطار، ومخاطر العمل، وأمراض وحوادث وغيرها<sup>19</sup>.

**المحور الثالث- تأثير القيم الإسلامية على الوظائف الفنية المرتبطة بموارد البشرية :**

إن أهمية وقدرة الإنسان هام جداً في الشريعة الإسلامية أي كان دينه أو لونه أو نوعه، ذلك أن الإنسان هو خلق الله وهو خليفته في الأرض... وتكريم الإنسان جاء للأسباب التالية<sup>20</sup>:

- أن الله سبحانه وتعالى هو الذي خلق الإنسان، وهو الذي خلق سيدنا آدم عليه السلام أبو البشر، لذا جاء هذا الفضل وهذا الجود وهذه العظمة في خلق الإنسان غير خلق أي مخلوقات أخرى، حتى أن هناك صورة كاملة في القرآن اسمها الانسان.

- يقول الله ﷻ: ﴿ وصوركم فأحسن صوركم ﴾<sup>21</sup>، فجاء التكريم هنا في الصورة والهيئة، فأنت إذا نظرت لجميع المخلوقات ترى أن الإنسان أجمل وأفضل خلق الله جميعا، لذا وجب الشكر للخالق..

- إن الله تقدس في علاه جعل خلق الإنسان من أجل تعمير الأرض وبنائها وزراعتها، والاستفادة من مواردها، حيث أن الإنسان هو خليفة الله في الأرض، يؤدي حق الله ويقوم بالعمل، ويستفيد مما أعطاه الله من خيرات وموارد وأسرار في الأرض عامة.

- هناك هدف آخر وأسمى هو عبادة الله حقا، والعمل عبادة والطاعة لأولي الأمر والمديرين عبادة في غير معصية لله، قال الله تعالى: ﴿ وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون ﴾<sup>22</sup>. ويقول أيضا: ﴿ وأطيعوا الله والرسول وأولى الأمر منكم ﴾<sup>23</sup>.

ونستفيد من ذلك أنه على صاحب العمل أو إدارة المنظمة أن تدرك أنها تتعامل مع أفضل وأحسن مخلوق وهو الإنسان، وما من شك في أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة خاصة في الدول الغربية المتقدمة تركز على الأفراد العاملين على اعتبار أنهم هم أصولها الحقيقية وجزء أساسي من رأسمالها وقدرتها التنافسية. لذا يجب احترام وتقدير العامل وتوجيهه ناحية الأداء الفعال، ومعاملته معاملة آدمية إنسانية، فله حقوق لدى صاحب العمل، وأيضا عليه واجبات والتزامات يجب أن يؤديها بإخلاص وصدق وأمانة.

ليس هناك شك في أن الإدارة الإسلامية قد سبقت في وجودها وتفاعلها العملي، ما تحتكم عليه الإدارة العامة الوضعية من الوظائف والأعمال المماثلة لها وأنها أي الإدارة الإسلامية قد تميزت عنها من خلال تقديمها للترابط المتين بين الإيمان والمعرفة، وبين القيم والأخلاق، وبين الوظائف على أساس من العلم والعمل، وقد أقرت الإدارة العامة الوضعية، خاصة ضمن اتجاهاتها التقليدية، بأن البناء الإداري أو التنظيم البيروقراطي القائم، كان يعتمد اعتمادا قليلا على الأخلاق، عند تأسيسه لنشاطاته الإدارية، وقد ادركت التوجهات المعاصرة للإدارة العامة الوضعية الحديثة، ذلك القصور، فدعت إلى ترسيخ مفاهيم المعنوية العالية والولاء الروحي، في سبيل تحقيق متطلبات الحياة الجديدة بصورة جيدة، على وفق منطلق أخلاقي

مفاده: أن الناس يريدون أن يؤمنوا، ولكن لا بد لهم من سبب يدفعهم نحو ذلك الإيمان، وهذا يتم من خلال التجاوب الذي يوفره ذلك العمل، مع التغيير المستمر الحاصل في القرن الحادي والعشرين<sup>24</sup>.

وفيما يلي سنعرض القيم الإسلامية المرتبطة ببعض النشاطات ذات الصلة بالموارد البشرية، أو قراءة في بعض قضايا الموارد البشرية من منظور إسلامي، بالاعتماد على مصادره الأساسية القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة:

### أولاً- القيم الإسلامية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل الأساسية لسد الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل الذي يشغل إحدى الوظائف في أية منظمة أو مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، فتؤكد الدراسات في هذا الصدد أن عدم إشباع حاجات العامل النفسية والاجتماعية يؤدي في غالب الأحيان إلى شعور الفرد بعدم الرضا عن العمل وإعراضه عنه، وفقدانه روح التعاون في جماعة العمل، وإحساسه بالضجر والتوتر مما يعكس أثر ذلك على كفاءة الأداء بالمنظمة بوجه عام وبالتالي صعوبة تحقيق أهدافها ورسالتها<sup>25</sup>.

مبدأ العلاقات الإنسانية تكونت على أساسه مدرسة العلاقات الإنسانية الحديثة في القرن العشرين نتيجة للتجارب التي تمت في مصانع الهاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية، هذا المبدأ نجده معمولاً به في التنظيم الإسلامي ومنصوص عليه في القرآن الكريم، بل إن جميع علاقات المسلمين الاجتماعية مع بعضهم البعض اتسمت ولا بد أن تتسم بالرحمة والمحبة والتضامن والتكافل، إذ أن هذا ليس فقط تعبير عن قيمهم الاجتماعية، وإنما هو التشعب الحقيقي لقيمة الإيمان بالله التي تؤثر في سلوكهم وعلاقاتهم الشيء الذي يضيف على هذا السلوك وهذه العلاقات هذا الطابع الإنساني. وتتأكد هذه العلاقات الإنسانية، وتبرز بشكل واضح في المجالات الرسمية، أي في المنظمات، إذ يحرص الإسلام أن تسود هذه الروح الإنسانية بين الرئيس ومروؤسيه، وهذا التأكيد على أهمية إقامة علاقة الرئيس أو القائد بمروؤسيه على أسس إنسانية تتمثل في قول الله ﷻ: ﴿بما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعفوا عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر﴾<sup>26</sup>.

وفي الواقع نجد أن روح التكاتف والتعاون بين المسلمين هي من القيم الاجتماعية التي تحكمت في العلاقات بين المسلمين حتى في معاملاتهم اليومية... وروح المحبة والتفاهم تؤكدتها تعاليم الإسلام وقيمه الاجتماعية لتصبح مبدأ إدارياً هاماً في المنظمات إذ لا يرضى الإسلام أن تنهار العلاقات الإنسانية

بين الرئيس ومرؤوسيه في المنظمة. ليس هذا فقط، فقيمة الإسلام الاجتماعية التي تتمثل في الرحمة والرأفة والتعاون تلزم المسؤولين في المنظمة بتوفير الراحة وعدم إجهاد العاملين وتحسين ظروف العمل وعدم تكليفهم بما لا يطيقون، يقول الله تعالى: ﴿ لا يكلف الله نفسا إلا وسعها ﴾<sup>27</sup>. وبذلك يتأكد لنا أن مبدأ الإنسانية ليس مبدأ إداريا فقط من مبادئ الإدارة في الإسلام وإنما هو ممارسة وسلوك يومي في حياة المسلمين غدتها كل القيم الاجتماعية الإسلامية من تراحم ومحبة وإخاء، الشيء الذي يمكن أن يجعل من المجتمع الإسلامي المجتمع الإنساني الأمثل تحقيقا لأحكام القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة<sup>28</sup>.

ولتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة مهما كان نوعها يجب أن يظهر مبدأ العلاقات الإنسانية في سلوك العمال أو ما يسمى بالمرؤوسين والرؤساء على حد سواء، وفيما يلي سيتم التطرق إلى بعض القيم الإسلامية الضابطة لعلاقات الرؤساء مع المرؤوسين وأيضا القيم الضابطة لعلاقات المرؤوسين مع الرؤساء الذين يعملون تحت سلطتهم:

#### 1- القيم الإسلامية المحددة لعلاقة الرئيس مع المرؤوسين:

لقد نظم الإسلام العلاقة بين صاحب العمل والعامل في أكثر من اتجاه ومن أمثلة ذلك<sup>29</sup>:

أ- الوفاء بالالتزامات وشروط التعاقد بين الأطراف المتعاقدة وعدم تحريفها أو الكذب والخداع فيها، يقول الله ﷻ: ﴿ يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود ﴾<sup>30</sup>. وقال أيضا: ﴿ ووفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولا ﴾<sup>31</sup>.

ب- عدم الظلم والبعد عنه في جميع التعاملات: يقول الله تعالى: ﴿ وأما القاسطون فكانوا لجهنم حطبا ﴾<sup>32</sup>.

ومن بين هذه القيم الإسلامية الرفق واللين في توجيه المرؤوسين، المحافظة على كرامتهم الإنسانية، التواضع في التعامل معهم، العدالة في معاملتهم، العمل على تأليف قلوبهم، وسماع مظلمتهم وإنصافهم<sup>33</sup>:

ج- الرفق واللين في توجيه المرؤوسين: يأخذ الرفق بالعاملين صورا عديدة من ذلك:

- عدم تكليف العامل ما لا يطيق امتثالا لقوله تعالى: ﴿ لا يكلف الله نفسا إلا وسعها ﴾<sup>34</sup>.

- عدم نقد المدير للعامل أمام زملائه ومن ذلك قول رسول الله ﷺ: " لا يستر عبد عبدا في الدنيا إلا ستره الله يوم القيامة"<sup>35</sup>.

- استعمال أسلوب التعميم الذي كان يتبعه الرسول ﷺ عندما كان يريد تنبيه أحد عماله عند خطأ ارتكبه أو جهل وقع فيه حفاظاً على كرامته ولتعليم الآخرين وتحذيرهم من الوقوع في مثل هذا الخطأ.

د- احترام كرامة المرؤوسين والمحافظة على كرامتهم الإنسانية: يجب على المدير احترام المرؤوسين، والابتعاد عن تحقيره، فلا يسخر من أحدهم أو يهزأ به لضعف في قدرته أو لقلته خبرته، أو لنقص كفاءته يقول الله تعالى: ﴿يا أيها الذين ءامنوا لا يسخر قوم من قوم..﴾<sup>36</sup>.

ه- التواضع في التعامل مع المرؤوسين: الأخلاق الإسلامية التي ينبغي أن يتحلّى بها رؤساء المنظمات والمؤسسات العاملة في محيط إسلامي خلق التواضع، فالإسلام يحث على خلق التواضع ويذم التكبر لقوله تعالى: ﴿واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين﴾<sup>37</sup>.

و- العدل في معاملة المرؤوسين: في خلق العدل يقول الله تعالى: ﴿إن الله يأمر بالعدل﴾<sup>38</sup>.. ومن مقتضيات تحقيق العدالة بين العاملين موضوعية معايير التفرقة في المعاملة بينهم ووضوح هذه المعايير وقيامها على أساس الكفاءة في العمل وليس لقرابة أو صداقة أو عداوة.

ز- العمل على تأليف قلوب العاملين: يحث الفكر الإسلامي المدير أو صاحب العمل أو المسؤول على التحلي بالأخلاق التي من شأنها تأليف قلوب العاملين وجمعها على الاقتناع به رئيساً وعلى طاعته ومساندته في تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، من ذلك على سبيل المثال ثناء المدير على كل من يستحق له، والاعتراف بالجهود التي يبذلها العاملون، فالله تعالى يأمر بإجازة المحسن فيقول ﷻ: ﴿ولنجزيهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون﴾<sup>39</sup>. كما أن مشاوررة المرؤوسين وإشراكهم في وضع السياسات الإدارية للشركة يعمل على خلق الشعور لديهم بالانتماء والمشاركة، وهو من الحاجات العقلية التي ينبغي إشباعها لدى العاملين لمالها من تأثير واضح على الروح المعنوية وتأليف قلوبهم، وبالتالي على مستويات الأداء وتحقيق الأهداف، فمن أشد ألوان الأذى على الإنسان تقرير شؤونه والبت فيها وفي مصيره دون إشراكه في صناعة القرار الذي يتعلق به وحياته.

ح- سماع مظلمة الشاكي وإنصافه: خلق الإنصاف يضمن حق العامل في النظم ويحمي كرامته الإنسانية من الإساءة إليها وإيقاع الظلم عليها.

### 1- القيم الإسلامية المحددة لعلاقة المرؤوسين مع الرؤساء:

يزخر الفكر الإسلامي بالعديد من الأخلاق التي تحدد العلاقة بين العاملين وبين رؤسائهم، وسيتم التركيز على أهم الأخلاق والتي تتمثل في

طاعة المرؤوس لأوامر وتعليمات رئيسه مالم تكن في معصية، وتقديم النصح والمشورة له، والصدق معه والبعد عن النفاق في التعامل معه، وفيما يلي سيتم عرض هذه الأخلاق<sup>40</sup>:

**أ- خلق طاعة أوامر وتعليمات المدير:** يمكن القول بأن خلق طاعة العامل رئيسه تعد من قبيل الواجب شرعا تأسيسا على تفسير البعض "لأولى الأمر" في الآية ﴿يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم﴾<sup>41</sup>. إلا أن هذه الطاعة ليست حقا مطلقا للمدير وإنما ينبغي ألا يكون في تنفيذها معصية لله تعالى ولرسوله... فلا طاعة لرئيس يأمر مرؤوسيه بشهادة الزور لمصلحة الشركة ضد شركة أخرى أو أن يظهر نتائج أعمال الشركة بغير الحقيقة أو أن يقوم بالوقية بين أحد الموظفين والإدارة العليا، وإلا فقد شاركه في الإثم.

**ب- خلق تقديم النصح والمشورة وإن لم يطلبها المدير:** في هذا الخلق الإسلامي ضمان قوي لمشاركة العاملين بالمنظمات العاملة في محيط إسلامي في تطوير وتحسين العمل في تلك المنظمات، وتوطيدا لأواصر علاقات العمل الإيجابية المشتركة. قال رسول الله ﷺ (الدين النصيحة، قلنا لمن؟ قال: لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم)<sup>42</sup>. والنصيحة كلمة جامعة تعني حيازة الخير للمنصوح... والواقع أن العاملين يعتبرون من أهم العناصر التي تستطيع تقديم النصح والمشورة لحل الكثير من مشكلات العمل نظرا لأنهم هم الذين يواجهونها أثناء التنفيذ، وأنهم هم الذين سوف ينفذون الحلول التي سيوافق عليها الرؤساء.

**ج- خلق البعد عن منافقة المديرين:** فالإسلام يعتبر النفاق من الخلق المذمومة التي لا يليق بالمسلم بوجه عام وبالتالي العامل المسلم في أي منظمة أو شركة تعمل في محيط إسلامي أن يتصف بها، فالإسلام يأمره بالامتناع تماما عن منافقة رئيسه أو تملقه ويعتبر ذلك من أكبر الذنوب.

**ثانيا- القيم الإسلامية المرتبطة بالرقابة:**

مفهوم الرقابة في الإسلام لا ينطوي فقط على مفهوم الرقابة على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات- رغم أهميته البالغة- وإنما ينطوي على مفهوم أساسي وهو الرقابة الإلهية إذ تشكل المصدر الرئيسي والملمه لمصادر الرقابة الأخرى فتصرفات المسلم وإن خفيت على الأجهزة الرسمية أو على المجتمع فإنها لا تخفى على الله تعالى<sup>43</sup>.

وقد اهتمت الشريعة الإسلامية بمفهوم الرقابة الذاتية اهتماما متعاضما، وذلك أن علاقة الفرد بالآخرين سواء كانوا زملاء أو مرؤوسين أو

علاقته بخالقه هي علاقة تحكمها في كثير من الأحيان السرية والخصوصية، فالعامل حينما يعمل لدى صاحب العمل عليه الإخلاص ومراعاة خالقه أولاً ثم مراعاة حق صاحب العمل والأجر الذي يحصل عليه<sup>44</sup>. استناداً إلى قوله تعالى: ﴿أولا يعلمون أن الله يعلم ما يسرون وما يعلنون﴾<sup>45</sup>. وقوله: ﴿إن الله لا يخفى عليه شيء في الأرض ولا في السماء﴾<sup>46</sup>. ويقول الرسول ﷺ: "اتق الله حيثما كنت واتبع السيئة الحسنة تمحوها وخالق الناس بخلق حسن"<sup>47</sup>.

إن الموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكوّن هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستتجح المؤسسة أو المنظمة بلا شك، لأن الموظفين مخلصون لها، وهذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم... ولتنمية الرقابة الذاتية وسائل: كتقوية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح<sup>48</sup>.

والمناهج الإدارية الحديثة تركز على الجوانب السلوكية والتحفيز وبناء فرق العمل والمشاركة، ومن أهم طرق تقييم أداء العاملين أن يقيم العامل أداءه بنفسه، حيث أن نقاط الضعف والقوة في الموظف لا يعرفها ولا يدركها جيداً إلا هو، ومن هنا ركزت هذه المناهج على تنمية وتدريب العاملين نحو الرقابة الذاتية<sup>49</sup>.

### ثالثاً- القيم الإسلامية المرتبطة بالتعويضات والأجور:

تعد التعويضات منظومة، تهدف لمنح الموظفين استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة، مقابل أداء أعمالهم وإنجاز مهامهم، ومن شأن تلك المنظومة تحقيق العديد من الأهداف، كاستقطاب موظفين جدد، أو رفع مستوى الأداء، أو الرضا عن الوظيفة، وهي أداة تستخدمها الإدارة، ويمكن تعديلها حسب احتياجات العمل وأهدافه، وطبقاً للموارد المتاحة، وقد تكون التعويضات مباشرة مثل الرواتب، المكافآت، الحوافز، أو غير مباشرة مثل التأمين الصحي، والتأمين على الحياة ورواتب التقاعد، والمساعدة في تعليم الأبناء<sup>50</sup>.

ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات في مكافأة وتعويض العاملين عن - الأجور - وفيما يلي سيتم الحديث بنوع من التفصيل عن نظام الأجور التي حظيت بمعايير منطقية في الفكر الإداري المعاصر إلا أنها لم تصل إلى نظام الأجور في الفكر الإسلامي الذي يخضع للقواعد والتعاليم



الإسلامية التي تصل إلزاميتها إلى درجة الوجوب الشرعي، ومن أهم القيم الإسلامية المرتبطة بالأجور باعتبارها أحد أوجه التعويضات ما يلي<sup>51</sup>:

1- **تحديد الأجر مسبقاً:** ينبغي أن يكون الأجر معلوماً مقدماً للعامل سواء أخذ الأجر شكل مال حاضر، أو دين لأجل معلوم، أو في صورة منفعة أو عمل عيني، ولقد حدد الرسول ﷺ ذلك بقوله: ( من استأجر أجيراً فليعلمه أجره أو فليسلم أجرته )<sup>52</sup>، لأن إعلام العامل بمقدار أجرته يحفزّه على أداء العمل في جو من الطمأنينة النفسية.

2- **تحقيق عدالة الأجر:** ينبغي أن يؤخذ بالاعتبار تحقيق العدالة عند تحديد الأجر، فإذا وضع العامل تحت وطأة الحاجة والظروف الملحة بأجر أقل من المستوى المطلوب فإن على صاحب العمل إعطائه أجر المثل لأنه الأجر العادل، والأجر العادل هو الأجر الذي يقدره العرف ويعكس فعاليات العرض والطلب لهذا العمل في الظروف العادية، فإن كان هذا الأجر لا يكفي لإشباع الحاجات الضرورية للعامل ومن يعوله، أعطي من بيت مال المسلمين بما يكفي لذلك، حيث أنه يدخل في عداد الفقراء والمحتاجين.

3- **حق العامل في المطالبة بزيادة الرواتب:** إذا رأى العامل عدم كفاية راتبه أو عدم عدالته، فإن له الحق في مطالبة من بيدهم السلطة، إعادة تقييم عمله كي يتماشى راتبه مع مسؤولية عمله وتبعاته، فقد روي أن أبا بكر الصديق رضي الله عنه قال: " قد علم قومي أن حرفتي لم تكن لتعجز عن مؤنة أهلي، وقد شغلت بأمر المسلمين، وسأحترف للمسلمين من مالهم، وسياكل آل أبي بكر من هذا المال، فجعلوا له ألفي درهم، وفي رواية ثلاثة دراهم كل يوم من بيت المال، ثم قال: "زيدوني فإن لي عيالا وقد شغلتموني عن التجارة، فزادوه عن خمسمائة درهم".

4- **ارتباط قيمة الأجر بقدر العمل:** من القواعد الإسلامية أن يكون الأجر بقدر الجهد في أداء العمل وذلك عملاً بقوله تعالى: ﴿ولكل درجات مما عملوا وليوفينهم أعمالهم وهم لا يظلمون﴾<sup>53</sup>. ويعني هذا المبدأ إمكانية ارتفاع أجر بعض العاملين عن أجور الباقين تبعاً لحجم وظائفهم وكثرة أعبائها.

5- **تغيير الأجور بتغيير مستوى غلاء المعيشة:** تقضي القواعد الإسلامية بضرورة مراعاة تعديل مستويات الأجور كي تتماشى مع التغيرات التي تحدث في مستويات غلاء المعيشة في البلد الذي يعمل فيها العامل حتى تتوفر له الحياة الكريمة، وقد كان العامل يرزق في عهد عمر بن الخطاب

بحسب حاجته وبلده، وعن ضرورة مراعاة احتياجات العامل المعيشية ومستوى معيشة البلد الذي يقيم فيه.

**6- التعجيل بدفع الأجر:** من الخير التعجيل بدفع الأجر للعامل فور إنجاز العمل المطلوب منه، وذلك طاعة لأوامر رسول الله ﷺ: (اعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه)<sup>54</sup>. ففي ذلك راحة لنفس العامل واطمئنان لخطره، وإشعاره بأن عمله محل تقدير وإيعادا لما قد يساوره من شكوكه في عدم إمكانية حصوله على أجره بما لهذا من تأثير سلبي على كفاءة أدائه، إضافة إلى تأخير دفع الأجر للعامل قد يؤذيه ويحرمه من ثمرة كده في أنسب أوقاتها عنده، إلا أن ما ينبغي التنبيه إليه أن الأمر بالتعجيل بدفع الأجر لا يفهم منه أن الإسلام يفرض تحديد مواعيد محددة لدفع الأجور، بل ترك تحديد زمن دفع الأجر للظروف الاجتماعية وللأعراف السائدة في الدولة ولظروف العمل، فقد يكون الدفع أسبوعيا أو مرة كل شهر.

**7- عدم اقتطاع جزء من الأجر:** فمن الخلق المذمومة في الإسلام والتي قد تصل إلى درجة التحريم، قيام صاحب العمل باقتطاع جزء من أجر العامل أو حجز كامل الأجر دون رضاه، فلقد قال رسول الله ﷺ: (قال الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا ثم أكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى ولم يعطه أجره)<sup>55</sup>.

ويحدد علماء الاقتصاد الإسلامي الحاجات الحيوية للإنسان في حدها الأدنى استنادا إلى الكتاب والسنة، بالمأوى والكساء والطعام والماء، وهم يستنبطون هذا التحديد من الآية الكريمة: ﴿إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَى وَأَنْتَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَضْحَى﴾<sup>56</sup>. ثم يقررون أن كل أجر لا يضمن للعامل أو الموظف حاجاته الأساسية الحيوية تلك لا يقره الإسلام، ويضيفون أن كفاية الأجر لضرورات الحياة أساس أول لقيام المجتمع الإنساني المستقر المتماسك، وإلى جانب هذه الحاجات الحيوية الأساسية ينبغي أن يؤمن للعامل متطلبات التطور الاجتماعي المشروع كالعلاج الطبي وفرص التعليم<sup>57</sup>.

**رابعا- القيم الإسلامية المرتبطة باختيار وتعيين العاملين (الانتقاء والتعيين):**

إن الانتقاء والتوظيف من أهم ركائز الموارد البشرية، لأن الهدف الأول منه يكمن في إيجاد الملاءمة بين متطلبات العمل ومؤهلات العامل للحصول على تجانس يؤدي إلى حسن الأداء هذا من جهة، ومن جهة ثانية نجد أن الانتقاء والتوظيف يطمح إلى إحداث توازن مستقر بين ما يقدمه

العامل من جهد وما يتلقاه من مقابل، وأما البعد الثالث للانتقاء والتوظيف فيدخل بطبيعة الحال في إطار برمجة المستخدمين عملا على التمسك بديناميكية المنظمة وتطوير قدراتها على كافة المستويات، والانتقاء والتوظيف ينبغي أن يخضع إلى سياسة محكمة تدرج في إطار السياسة العامة للمنظمة نظرا للتداخل الموجود بين الانتقاء والتوظيف وبين التكوين وتقدير القدرات وتسيير المسار المهني<sup>58</sup>.

ولقد حدد الفكر الإسلامي الأخلاقيات الضابطة للقرارات وللسياسات الإدارية المتعلقة باختيار وتعيين العاملين بالأجهزة الإدارية وبالمنظمات والمؤسسات العاملة في محيط إسلامي، وتدور معظم هذه القواعد الأخلاقية حول توخي الموضوعية في الاختيار والتعيين، فمصادر الفكر المتمثلة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة بالإضافة إلى سلوك القائمين على إدارة الأجهزة الإدارية في العهود الأولى للدولة الإسلامية تؤكد مسؤولية ولي الأمر في تلك الأجهزة عن ضمان موضوعية قرارات الاختيار والتعيين، وذلك بتطبيق القاعدة الشرعية الحائثة على اختيار الأصلاح للوظيفة، وبيان ذلك ما يلي<sup>59</sup>:

- تطبيق القاعدة الشرعية التي تحث ولي الأمر على اختيار الأصلاح للوظيفة يضمن موضوعية الاختيار، وتتكون قاعدة اختيار الأصلاح من ركنين أساسيين هما: القوة والأمانة فمدير المنظمة مسؤول عن التأكد من سيقع عليه الاختيار من بين المتقدمين للوظيفة بالمهارات والصفات التي تتناسب مع متطلبات وواجبات الوظيفة أي تمتعه بالقوة تماشيا مع قوله تعالى: ﴿إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾<sup>60</sup>. ويتحدد مفهوم القوة حسب نوع العمل وطبيعة واجباته وكذا حسب الصفات المطلوب توفرها في الشخص الذي ينبغي أن يشغلها... كما أكدت السنة النبوية الشريفة القولية والفعلية اختيار الأصلاح لتولي العمل، فقد كان رسول الله ﷺ يتخير عماله من صالح أهله، وأولي دينه، وأولي عمله...

- أما الركن الثاني وهو الأمانة فيعتبرها الإسلام ركنا أساسيا لتحقيق قاعدة اختيار الأصلاح، يلزم توفرها في ولي الأمر المسؤول عن الاختيار، ويكون خائنا لله ولرسوله وللمؤمنين لو اختار غير الأصلاح، أو شاب اختاره التحيز أو المحاباة أو المحسوبية أو تلبية رغبة طالب الوظيفة مما قد يدفعه إلى اختيار الصالح في وجود الأصلاح، قال الله تعالى: ﴿إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها﴾<sup>61</sup>. ويقول ﷺ: ﴿يأبها الذين امنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون﴾<sup>62</sup>. كما أن تحقيق

قاعدة اختيار الأصلح تستلزم عدم الاستجابة لرغبة الشخص في شغل الوظيفة حتى لو كان صالحا لها ما دام هناك من هو أصلح منه لها. وهناك مجموعة من الإجراءات الضابطة لاختيار الأصلح للوظيفة، وقد سبق الفكر الإسلامي الفكر الإداري الحديث في تحديد هذه الإجراءات والسياسات وتوضيح الأساليب الواجب على ولي الأمر المسؤول في الجهاز الإداري إتباعها لضمان اختيار الأصلح من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، ويمكن الإشارة إلى بعض هذه الإجراءات وتلك الأساليب فيما يلي<sup>63</sup>:

### 1- تحديد الهدف من الوظيفة والوسيلة إليها(تحليل الوظائف):

وصف الوظيفة للوقوف على واجباتها وأعبائها وتحديد مواصفات من يشغلها، فعندما كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يعين واليا أو عاملا يعطه عهد تعيين يشمل على أمر تنصيبه وما يخوله من سلطات وما يكفله من واجبات، ويقرأ الخليفة على جمع من المسلمين المجتمعين بالمسجد (عهد التعيين) كي يعرف كل مواطن حقيقة سلطات ومسؤوليات الوالي وليشهدوا على ذلك... ومعرفة الهدف من الوظيفة والوسيلة إليها، وكذا جهة العمل لا يساعد فقط على تحديد أصلح المتقدمين لشغل الوظيفة ولتحمل مسؤوليتها بل يؤدي أيضا بعد تمام التعيين إلى حسن سير العمل.

### 2- اختيار المتنافسين على الوظيفة قبل قرار التعيين:

بالتصرفات الدالة على إتباع ولاة الأمور لهذه القاعدة، فقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم حين أسند منصب القضاء إلى معاذ بن جبل سأله: (بم تقضي فأجاب: بكتاب الله، فسأله: فإن لم تجد؟ أجاب: بسنة رسول الله، فسأله: فإن لم تجد؟ أجاب: أجتهد رأي ولا آو. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي الله ورسوله). كما كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يختبر ولاته سواء بالملاحظة أو المناقشة قيل أن يرسلهم إلى الأمصار، من ذلك على سبيل المثال ما روي من أن كعب بن سور كان جالسا عند عمر عندما جاءته امرأة تشكو زوجها فقال لكعب: (اقض بينهما) فلما قضى الصواب وأعجب عمر ما قضى به قال: (أذهب قاضيا إلى البصرة) ولم يكن لدى كعب علم سابق بأنه سوف يعين قاضيا للبصرة.

### 3- استشارة أهل الخبرة قبل التعيين: ولضمان عدم استغلال السلطة في

تعيين غير الأصلح، فإن الفكر الإسلامي يجعل من قرار التعيين قرارا جماعيا لا فرديا، خاصة بعد أن توسعت الدولة الإسلامية، وذلك لأن الجماعة أقدر من الفرد على اختيار الأصلح للوظيفة، فلقد كان عمر بن الخطاب يستشير أصحابه عندما كان يرغب في اختيار رجل منهم لتحمل

أعباء مسؤولية إحدى الوظائف الهامة في الدولة الإسلامية، بل إنه كان يفوض بعض أصحابه أحيانا سلطة الاختيار بعد أن يحدد لهم المواصفات المطلوبة فيمن سيشتغل الوظيفة، ثم يأمر بتعيينه من ذلك على سبيل المثال: ما قاله لأصحابه: دلوني على رجل استعمله في أمر دهمني فقولوا ما عندكم، فإني أريد رجلا إذا كان في القوم وليس منهم كان أميرهم وإذا كان فيهم هو أميرهم كان أحد منهم، فأختاروا شخصا تتوافر فيه هذه الصفات ثم قام عمر بتعيينه.

4- الاختيار عن طريق القرعة بين المتنافسين على الوظيفة: قد يحدث بعد إجراء الاختبارات أن يتساوى عدد كبير من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة في توفر معايير الصلاحية ولكن لا يمكن تحديد الأصلح منهم، ففي هذه الحالة يمكن استخدام القرعة.

5- التعيين تحت الاختبار: لقد طبق الفكر الإسلامي هذه السياسة بحيث لا يثبت الفرد في وظيفته إلا بعد اجتياز فترة الاختبار، فإذا ما أثبت الفرد جدارته بالعمل المكلف به وأظهر أمانته فيه تم تثنيته في الوظيفة، وإلا فصل منها، فقد روى أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه ولى رجلا بلدا فوفد عليه فجاءه مدنها حسن الحال في جسمه، وعليه بردان، فقال له عمر: أهكذا وليناك؟ ثم عزله ودفع إليه غنيمات يرهاها، ثم دعي به بعد مدة، فرآه باليا أشعث في ثوبين أطلسين (أي وسخين قديمين) ثم ذكر عند عمر بخير فرده إلى عمله وقال: كلوا واشربوا وادهنوا، فإنكم تعلمون الذي تنتهون إليه.

### نتائج البحث

- الاهتمام بدراسة القيم عموما والقيم الإسلامية خصوصا هو اهتمام قديم ومتجدد، على اعتبار أن القيم الإسلامية دستورا قابلا للاستمرار والبقاء، نظرا للمصدر المتين الذي تستند إليه هذه القيم.
- من خلال هذا البحث حاولت تقديم التصور القرآني والنبوي للعلاقة الموجودة بين القيم الإسلامية والوظائف الفنية المرتبطة بالموارد البشرية وهي علاقة طردية بحيث كلما حرص رئيس المنظمة أو مديرها على تطبيقها كلما تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعمال.
- الفكر الإسلامي ثري وزاخر بالمعايير والمبادئ في مجال إدارة الموارد البشرية -تم استنباطها من بعض نصوص القرآن الكريم، والأحاديث النبوية الشريفة- فهي تحتاج فقط إعادة برمجتها وتطبيقها من طرف القائمين والمشرفين على تسيير المنظمات، تكون لهم منهجا عمليا في الاختيار والتعيين وفي تقديم التعويضات وفي الرقابة وفي عمليات أخرى لها علاقة بالقرارات والسياسات المرتبطة بالموارد البشرية.

- يمكن الإشارة إلى نقطة هامة يجب أن يأخذها صاحب العمل أو إدارة المنظمة بعين الاعتبار تتمثل في أنه يتعامل مع أفضل مخلوق وهو الإنسان، لذا يجب احترامه وتقديره وحسن معاملته فله حقوق لدى صاحب العمل، وأيضا عليه واجبات والتزامات يجب أن يؤديها بإخلاص وصدق وأمانة.
- ينطوي مفهوم الرقابة في الإسلام على الرقابة الإلهية إذ تشكل المصدر الرئيسي والملهم لمصادر الرقابة الأخرى كما يشمل أيضا الرقابة الذاتية.
- تخضع الأجور في الفكر الإسلامي إلى قواعد تصل إلزاميتها إلى درجة الوجوب الشرعي، كما سبق الحديث عنه فيجب الالتزام بها.
- اختيار وتعيين العاملين له قواعد وضوابط أخلاقية فيجب توخي الموضوعية عند تطبيقها.
- يمكن القول في الأخير أن الموضوع يحتاج إلى معالجة واسعة وفحص وتتبع لجميع الآيات في جميع السور لاستنباط ما يمكن أن يكون له علاقة بمختلف الوظائف التي ترتبط بالموارد البشرية.

### الهوامش:

- 1- فهمي خليفة الفهداوي: الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، (دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2004)، ص 16.
- 2- جمال النبا وحسن الغاني: الحل الإسلامي لازمة الإدارة، (المعهد الدولي للاقتصاد الإسلامي، القاهرة، 1982)، ص 51.
- 3- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، (دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2006)، ص 469.
- 4- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (مكتبة لبنان، بيروت)، ص 438.
- 5- جابر قميحة: المدخل إلى القيم الإسلامية، (القاهرة، ودار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984)، ص 41.
- 6- محاسن هادف خلف: دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار، (المركز الاستشاري البريطاني الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، 2009-2010)، ص 7.
- 7- وضحه السويدي: تنمية القيم الخاصة بمادة التربية الإسلامية لدى تلميذات المرحلة الإعدادية بدولة قطر - برنامج مقترح - (دار الثقافة، الدوحة ط1، 1989)، ص 76.
- 8- ماجد زكي الجلاد: تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2005، 2007)، ص 39-46.
- 9- سورة الأعراف: الآية رقم 96.
- 10- سورة النحل: الآية رقم 112.
- 11- نادية محمود مصطفى وآخرون: القيم في الظاهرة الاجتماعية، أعمال الدورة المنهجية في كيفية تفعيل القيم في البحوث والدراسات الاجتماعية المنعقدة في الفترة من 06-11 فبراير 2010، (دار البشير، القاهرة، 2012)، ص 418-419، (بتصرف).
- 12- محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، (زمزم، الأردن، 2012)، ص 54.
- 13- المرجع نفسه، ص 55.
- 14- زكريا النوري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال ووظائف وعمليات منظمات الأعمال، (اليازوردي، عمان الأردن، 2012)، ص 187.
- 15- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، (دون ذكر مكان النشر، 2009)، ص 6.

- 16- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003)، ص 6.
- 17- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010)، ص 3.
- 18- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، (البيروت، عمان، الأردن، 2012)، ص 24، 25.
- 19- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 18.
- 20- سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 618-619.
- 21- سورة التغابن الآية رقم 03.
- 22- سورة الذاريات: الآية رقم 56.
- 23- سورة النساء: الآية رقم 59.
- 24- فهمي خليفة الفهداوي: مرجع سابق، ص 160.
- 25- حسين موسى راغب: الأخلاق وأثرها على القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية، مؤتمر القيم الأخلاقية والاقتصاد، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، (جامعة الأزهر، 2000)، ص 247.
- 26- سورة آل عمران الآية رقم: 159.
- 27- سورة البقرة الآية رقم 285.
- 28- حسن صادق حسن عبد الله: السلوك الإداري ومراكز التنمية في الإسلام، (دار الهدى، الجزائر، ط2، 1992)، ص 52-53.
- 29- سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 628-629.
- 30- سورة المائدة الآية رقم 1.
- 31- سورة الإسراء الآية رقم 34.
- 32- سورة الجن الآية رقم 15.
- 33- حسين موسى راغب: مرجع سابق، ص 249-250.
- 34- سورة البقرة الآية رقم 286.
- 35- رواه مسلم.
- 36- سورة الحجرات الآية رقم 11.
- 37- سورة الشعراء الآية رقم 215.
- 38- سورة النحل الآية رقم 90.
- 39- سورة النحل الآية رقم 97.
- 40- حسن موسى راغب: مرجع سابق، ص 253-254.
- 41- سورة النساء الآية رقم 59.
- 42- رواه مسلم.
- 43- حسن صادق حسن عبد الله: مرجع سابق، ص 57.
- 44- سيد محمد جاد الله: مرجع سابق، ص 622.
- 45- سورة البقرة الآية رقم: 77.
- 46- سورة آل عمران الآية رقم: 5.
- 47- رواه الترمذي.
- 48- محمد أحمد إحسان وسوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سابق، ص 121-122.
- 49- سيد محمد جاد الله: مرجع سابق، ص 623.
- 50- رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحمدي: إدارة الموارد البشرية، (دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن)، 2010، ص 72.
- 51- حسين موسى راغب: مرجع سابق، ص 244، 245.
- 52- أخرجه أبي داود والنسائي.
- 53- سورة الأحقاف الآية رقم 19.
- 54- أخرجه ابن ماجه.
- 55- أخرجه البخاري وابن ماجه.
- 56- سورة طه الآية رقم 117-118.
- 57- نبيل السمالوطي: بناء المجتمع الإسلامي ونظمه دراسة في علم الاجتماع الإسلامي، دار الشروق، ط2، 1988، ص 242.

- 58- محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، (دار طليطلة، الجزائر، 2010)، ص 111.  
 59- حسين موسى راغب: مرجع سابق، ص 239، 238.  
 60- سورة القصص الآية رقم 26.  
 61- سورة النساء الآية رقم 58.  
 62- سورة الأنفال الآية رقم 28.  
 63- حسين موسى راغب: مرجع سابق، ص 240، 241.

### قائمة المصادر و المراجع

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (مكتبة لبنان، بيروت).  
 2- جمال البنا وحسن العناني: الحل الإسلامي لأزمة الإدارة، (المعهد الدولي للاقتصاد الإسلامي، القاهرة، 1982).  
 3- جابر قميحة: المدخل إلى القيم الإسلامية، (القاهرة، ودار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984).  
 4- حسن صادق حسن عبد الله: السلوك الإداري ومركزات التنمية في الإسلام، (دار الهدى، الجزائر، ط2، 1992).  
 5- حسين موسى راغب: الأخلاق وأثرها على القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية، مؤتمر القيم الأخلاقية والاقتصاد، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، (جامعة الأزهر، 2000).  
 6- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، (اليازوردي، عمان، الأردن، 2012).  
 7- رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحمدي: إدارة الموارد البشرية، (دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010).  
 8- زكريا الوري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، (اليازوردي، عمان الأردن، 2012).  
 9- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، (دون ذكر مكان النشر، 2009).  
 10- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010).  
 11- فهمي خليفة الفهداوي: الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، (دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2004).  
 12- محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، (زمزم، الأردن، 2012).  
 13- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، (دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2006).  
 14- محاسن هادف خلف: دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار، (المركز الاستشاري البريطاني الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، 2009-2010).  
 15- ماجد زكي الجلاد: تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، 2007).  
 16- محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، (دار طليطلة، الجزائر، 2010).  
 17- نبيل السمالوطي: بناء المجتمع الإسلامي ونظمه دراسة في علم الاجتماع الإسلامي، دار الشروق، ط2، 1988.  
 18- نادية محمود مصطفى وآخرون: القيم في الظاهرة الاجتماعية، أعمال الدورة المنهجية في كيفية تفعيل القيم في البحوث والدراسات الاجتماعية المنعقدة في الفترة من 06-11 فبراير 2010، (دار البشير، القاهرة، 2012)، (بتصرف).  
 19- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003).  
 20- وضحه السويدي: تنمية القيم الخاصة بمادة التربية الإسلامية لدى تلميذات المرحلة الإعدادية بدولة قطر - برنامج مقترح - (دار الثقافة، الدوحة ط1، 1989).