



جامعة الأزهر

كلية الشريعة والقانون بأسسيوط

المجلة العلمية

مدى فاعلية القيم الإسلامية في زيادة الموارد  
البشرية لدى صناعة الطيران المدني

إعداد

الباحث/ محمد عمر علي كازوز

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

تحت إشراف

د/ سهيلي شريف

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

د/ عيسى خان

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

(العدد الخامس والثلاثون الإصدار الثالث يوليو ٢٠٢٣ م الجزء الثاني)

## مدى فاعلية القيم الإسلامية في زيادة الموارد البشرية لدى صناعة الطيران المدني

محمد عمر علي كازوز.

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

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

### ملخص البحث:

تواجه الموارد البشرية عدداً من التحديات خاصة في مجال الطيران المدني، منها عدم قدرة الشركات على إنشاء وتوسيع مجموعات موارد الموظفين، وزيادة معدل دوران الموظفين ونقص الرضا الوظيفي، ومن ثم يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى فاعلية القيم الإسلامية في زيادة الموارد البشرية لدى صناعة الطيران المدني، وممارستها على أداء الموظفين خاصة في مجال الطيران، كما يهدف إلى دراسة المفاهيم الإسلامية المتعلقة في تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين، يستخدم البحث الأسلوب الاستقرائي والتحليلي للنصوص الإسلامية والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ومدى فاعلية القيم الإسلامية في زيادتها، وأوضحت النتائج يمكن أن يؤدي الجمع بين إدارة الموارد البشرية المبادئ الإسلامية إلى إدارة فعالة لزيادة الموارد البشرية، وزيادة في الأداء التنظيمي، ونجاح عمل معين، تُقدم القيم الإسلامية القواعد الأساسية التي من شأنها رفعة وتنمية الموارد البشرية، حيث يمكن تطبيق مبادئ العدل علي اختيار الموظفين وتقليل معدل دوران العاملين من خلال التطبيق الفعلي لفلسفة الإحسان، كما يمكن زيادة الاتصال بين العاملين وتعزيز المشاركة المباشرة للموظفين في سياسات وممارسات الموارد البشرية الأخرى من خلال مبادئ الشورى، ومن توصيات الدراسة: أن يأخذ البحث المستقبلي منهج دراسة الحالة عند النظر في التطبيق التشاركي للقيم الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على المستوى التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة - الموارد - البشرية - مدى - فاعلية - القيم - الإسلامية - الطيران.

**The Extent of the Effectiveness of Islamic Values in  
Increasing Human Resources in the Civil Aviation Industry**  
**Mohammad Amr Ali Kazooz,**  
**Department of Management and Sharia, Academy of Islamic  
Studies, University of Malaya, Malay.**

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

**Abstract:**

**Human resources face a number of challenges, especially in the field of civil aviation, including the inability of companies to create and expand employee resource pools, and to face increased employee turnover and lack of job satisfaction. This research aims to identify the extent of the effectiveness of Islamic values in increasing human resources in the civil aviation industry. It also aims to study the Islamic concepts related to the development of human resources and their impact on the performance of employees. The research uses the inductive method to analyze the Islamic texts and studies related to the development of human resources. The results show that the combination of human resource management and Islamic principles can lead to effective management and an increase in human resources, an increase in organizational**

performance, and the success of a particular task. Islamic values provide the basic rules for the advancement and development of human resources. The study recommends that future research take the case study approach when considering the participatory application of Islamic values in human resource management at the organizational level.

**Key Words:** Management - Resources - Human - Extent - Effectiveness - Values - Islamic – Aviation.

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### المقدمة

لاشك أن الأصول الملموسة مثل الآلات والمال لا يمكن أن يستغنى عنها أبداً، ولا أقل من ذلك أن يعد الأشخاص في المؤسسات والشركات أصولاً حاسمة لا غنى عنها أيضاً؛ حيث يمكن أن تساهم في تقدمهم ونموهم، وفقاً لنظريات القيادة والإدارة المعاصرة<sup>(١)</sup> وهو ما أشار إليه مصطلح "رأس المال البشري" والذي يقرر فكرة رأس المال كأصل لمنظمة ما، وهو ما يعني الاعتراف بأهمية مهارات وخبرات موظفيها وقيمتها النقدية<sup>(٢)</sup> ومدى أثرها في الحياة الاجتماعية والاقتصادية وأنها سريعة التغير<sup>(٣)</sup> وهذا يؤكد أن القوى العاملة، لا تقل أهمية عن المال والآلات في نمو الشركة ونجاحها<sup>(٤)</sup> ومن ثم يجب بذل كل جهد، سواء أكان رسمياً أم غير رسمي، لتطوير المهارات والقدرات، وإعطاء الفرص للعمال لتحسين مساهماتهم.

هذا وقد استخدم الفقهاء المسلمون، مصطلح "أهلية" للإشارة إلى القدرة البشرية، ومدى ملاءمتها لتنفيذ وقبول مهام اجتماعية ودينية معينة من حيث

- 
- (١) دهمان، ع. ا. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. دار شعاع، ص ٤٥.
  - (٢) صميذة، وآخرون (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ص ١٢.
  - (٣) ادريس، (٢٠١٩). تخطيط الموارد البشرية وأثره على أداء المنظمات: دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني خلال الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٧ م، ص ٦٢.
  - (٤) أبو جليدة، سعيد (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. جامعة الشرق الأوسط، ص ٩٢.

الفهم الإسلامي لرأس المال البشري، وهذا يستلزم تحقيق درجة من النضج الفكري التي يحق فيها للفرد تحمل المسؤولية الكاملة، على الرغم من أن امتلاك الأهلية القانونية يمنح الشخص القدرة على تحمل الالتزامات، والحقوق بموجب القانون، فإنه يمنح هذا الشخص أيضاً الحق في العمل وحرية اتخاذ قراراته يسعى هذا الفصل إلى تعريف تنمية الموارد البشرية من منظور الإسلام، كما يشير إلى المبادئ الإسلامية التي يجب اتباعها في مكان العمل، ويستخدم البحث نهجاً تكاملياً وتوافقياً ومنهجياً بدلاً من نهج منفصل؛ لأنه يمزج أيضاً بين التقدم والتطور الروحي والمادي، ويؤكد التوازن بين هذه المكونات في صميم هذا الهيكل يوجد الجدارة -الشخص المناسب للمهمة- والمساءلة، والنزاهة، والعمل الجماعي، ونظام تقييم الأداء الموضوعي<sup>(1)</sup> بكل طقوسها وتفاعلاتها التي تعزز الحب واللطف والإنصاف والوئام الاجتماعي والعدالة والوحدة والنظام والحرية الفكرية والديناميكية الفردية والجماعية والتقدم تعكس أيضاً هذا التوازن والتكامل ليشتمل التعليم والتدريب<sup>(2)</sup>

(1) Sahadat, J. (1997). Islamic education: A challenge to conscience. *American Journal of Islamic Social Sciences*, 14(4), 19.

(2) (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>

## مشكلة البحث

إن من القضايا الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية وتنميتها خاصة في مجال الطيران المدني عدم قدرة الشركات على إنشاء مجموعات موارد الموظفين؛ ولعل هذا بسبب نقص التواصل الاستراتيجي لتحسين مجموعات مواردهم<sup>(1)</sup> في حين يمكن أن تساهم قوة الموظفين في توسيع مجموعات موارد العمل<sup>(2)</sup> لأن عدم التواصل له التأثير البالغ على تفاعلهم مع بعضهم البعض داخلياً وخارجياً، وعلى فرص التعلم، ومن ثم على التنوع في مكان العمل، وهو أمر مهم لتطوير مجموعات موارد الموظفين في كل المجالات، خاصة في مجال صناعة الطيران.<sup>(3)</sup> ثم إن دوران الموظفين يعد مشكلة أخرى؛ لأنه يؤثر على أكبر الشركات ونتيجة لذلك، يتم شغل الوظائف ذات معدلات دوران الموظفين المرتفعة أحياناً بواسطة موظفين جدد، بعد أن تظل شاغرة لفترات، وفي مجال الطيران، يبدو أن هناك قدرًا كبيرًا من عدم الرضا من قبل الموظفين، ويعزى ذلك بأن الإدارة

(1)Shehawy, Y. M., Elbaz, A., & Agag, G. M. (2018). Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry. *Tourism Review*.

(2)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.

(3)Ramadan, A. G. (2012). Exploring service recovery and justice theory in the Libyan Airline industry. Doctoral dissertation, University of Gloucestershire.

الداخلية والطريقة التي تدار بها الشركة شؤونها كلاهما لا يحظى بشعبية<sup>(١)</sup> وبالتالي، فإن الاحتفاظ بالموظفين أقل، وقد يستخدم البعض الشركة فقط كنقطة انطلاق للحصول على آفاق أفضل.

وحيث إن مكونات الفكر الإداري الإسلامي للقيم والأخلاق الإسلامية مكون رئيس في المشروع الحضاري، وتنظر الإدارة إلى من يؤدي العمل المكلف به على أساس أنه قيمة إيمانية يسعى من خلالها للعبادة، ومن هنا برزت الحاجة إلى صياغة منهج إسلامي لمواجهة أزمتنا الراهنة ينطلق من هويتنا وثقافتنا الإسلامية.<sup>(٢)</sup>

### مما سبق يمكن أن يتم حصر مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- ١- هل يمكن للقيم الإسلامية أن تساهم بالقدر الأوفى في زيادة الموارد البشرية لازدهار صناعة الطيران؟
- ٢- هل لدى القيم الإسلامية فاعلية قابلة للتطبيق والانسجام مع الواقع المعاصر خاصة في مجال صناعة الطيران؟

### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال الحاجة الملحة في التعرف على كيفية تنمية وحل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية في قطاع الطيران، وذلك من خلال استخدام الإطار المفاهيمي لفاعلية القيم الإسلامية في هذا المجال المهم، حيث

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

(٢) حسن الشويحي، دراسة فقهية تكشف عن غياب المنهج الإسلامي في إدارة الأزمات المعاصرة، جريدة الأهرام، العدد ٤٦١٣٦، مصر، ٢٠١٣م

تقدم هذه القيم مفهوماً شمولياً يهدف الي الارتقاء بمستوي الموارد البشرية، ليس فقط على الجانب الوظيفي، ولكن من خلال الجانب الإنساني والروحي الذي من شأنه تحقيق الرضا النفسي والوظيفي لدي العاملين.

كما أنه يقدم للعاملين من الرؤساء والمرؤوسين الدافع والوازع الديني الذي يبرر لهم ويوضح لهم أسس التعامل الإنساني والوظيفي الهادف لتنمية وزيادة الموارد البشرية.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على مدى فاعلية وممارسات الموارد البشرية المؤثرة على أداء الموظفين خاصة في مجال الطيران. كما يهدف الي دراسة المفاهيم الإسلامية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في صناعة الطيران.

### الدراسات السابقة:

أشار "نهار" وآخرون في دراسة لمحاولة تحديد عوامل خفض معدل دوران الموظفين في مجال الطيران في بنغلاديش؛ لإنشاء أفضل خطة اتصال لدعم توسيع مجموعات موارد الموظفين وتأثيرها، خاصة بالنسبة للموظفين الذين لديهم أدوار أو مسؤوليات غير تقليدية.<sup>(١)</sup>

وأكد أبلباوم وفوستر (٢٠٠٣) إلى وجود الحاجة إلى نهج غير تقليدي للتواصل في محاولة لإيجاد طرق جديدة لتعزيز وتوسيع مجموعات موارد الموظفين بين القوى العاملة مع فئات الوظائف التقليدية وغير التقليدية، وتحديد ما يناسب الظروف المحيطة بهؤلاء الأشخاص؛ لأن صناعة الطيران تمثل ظروف

(١) (Nahar et al., 2017)

عمل فريدة. بالإضافة إلى ذلك، من المهم تحديد قنوات الاتصال الأكثر موثوقية وكفاءة لموظفي الطيران.<sup>(١)</sup>

وأكد كانغ وسونغ (٢٠١٧) على دور تقنيات الاتصال؛ حيث أشاروا إلى تزايد احتمالية التعامل مع موظفين محددين عندما تصبح تقنيات الاتصال أكثر كفاءة، ويفترض "كانغ وسونغ" أنه يجب إيلاء الاهتمام للتكنولوجيا والأدوات التي تتيح التنسيق والقنوات التفاعلية القائمة على الوسائط المتعددة من أجل الحصول على أفضل النتائج.<sup>(٢)</sup>

وبما أن الإسلام يشتمل في مضمونه على تقدم كل من الفرد والجماعة؛ فإن إدارة الموارد البشرية الإسلامية تركز على تحسين القدرات الفردية للموظفين وقدراتهم، ووجهات نظرهم ومعلوماتهم المهنية للمساهمة في تحقيق الأهداف الرسمية<sup>(٣)</sup> كما تدعي أن العاملين ليسوا موظفين فحسب، بل هم أيضاً موارد كبيرة ويجب أن يُنظر إليهم على أنهم منبع لقوة عاملة رائعة وديناميكية<sup>(٤)</sup>

(1) (Appelbaum & Fewster, 2003).

(2)Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee–organization relationships. Journal of Communication Management.

(3) (Rahman et al., 2013).

(4)Rumbley, L. E., van't Land, H., & Becker, J. (2019). Higher Education Leadership and Management Training: Global Maps and Gaps. In Intelligent Internationalization (pp. 164–167). Brill Sense.

إن معرفة وجود إله، والسعي لإرضائه، والخوف من غضبه وعقابه كلها أمثلة على التقوى<sup>(١)</sup> من منظور إسلامي، وفقاً لمختار، توصف الصدقة بأنها الرحمة أو الخير؛ لأنها تدل على تعبير المؤمن عن الحب والإيمان الراسخ بالله والمشاركة في العبادة<sup>(٢)</sup> وبحسب الألباني، يحتاج كل فرد إلى حس أخلاقي بالعدالة والإنصاف، ولهذا يسمح الإسلام بالحرية الدينية لأتباعه. والناس سواسية، كما قال الرسول محمد ﷺ: " لا فضل لعربي على عجمي، ولا لعجمي على عربي ولا لأبيض على أسود، ولا لأسود على أبيض إلاً بالتقوى"<sup>(٣)</sup> ويشير الحديث أن لا فضل لأي بشري على آخر في أي مكان يسود فيه الإنصاف والعدالة إلا بتقوى الله سبحانه.

#### حدود الدراسة:

١- اقتصرَت الدراسة على إظهار القيم الإسلامية ومدى فاعليتها في زيادة مجال التنمية البشرية.

(1) Sidek, H. M., Ismail, S., Said, N. S. M., Behak, F. P., Baharun, H., Ramli, S., & Ali, S. M. (2017). AN ANALYSIS OF TAQWA IN THE HOLY QURAN: SURAH AL-BAQARAH. International E-Journal of Advances in Social Sciences, 3(8), 401-406.

(2) Mokhtar, M. S. M. (2018). Kaizen from Islamic Perspective: A Review Paper. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(5), 898-910.

(٣) الشيباني، أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل، مسند الإمام أحمد بن حنبل، تحقيق: شعيب الأرنؤوط - عادل مرشد، وآخرون، مؤسسة الرسالة، ط١، ١٤٢١ هـ - ٢٠٠١ م، باب حديث رجل من أصحاب النبي، ج٣٨، ص٤٧٤.

٢- أيضا اقتصرَت الدراسة على إظهار مدى تأثير وفاعلية القيم الإسلامية في مجال صناعة الطيران، وما يلائمها من قيم إسلامية.  
**مصطلحات البحث:**

١- مدى في اللغة: بمعنى المنتهى والغاية: يقال: بلغ العُدْلُ مَدَاهُ، أي: غايته، وهو مَنِيٌّ على مدى البصر: إلى أبعد ما تراه العين، ولا يقدرُ مدى الأضرار التي تحيط به- يبلغ مدى ما أمَّله. (١)

٢- فاعليَّة: مفرد، وهي مصدر صناعيٍّ من فاعِل: وهي تعني مقدرة الشيء على التأثير، ومنه: العلة الفاعلية الموجبة بالنسبة إلى معلولها، أي القدرة على تعدية الحكم إليه. (٢)

وعليه: فهي تعني: قدرة مشروع صناعة الطيران على تحقيق أهدافه بأقلِّ تكلفة.

٣- القيمة في اللغة مشتقة من الفعل (قام) ومعناها في المعجم الوسيط: القيمة: هي قيمة الشيء قدره، وقيمة المتاع ثمنه، ومجموعها قيم، ويقال لفلان قيمة أي له ثبات ودوام على الأمر. (٣) أما في لسان العرب لابن منظور: فقد وردت القيمة بمعنى ثمن الشيء بالتقويم، تقوم فقاوموه فيما بينهم، وقام الشيء: أي استقام واعتدل واستوى. (٤)

(١) «معجم اللغة العربية المعاصرة» (٣/ ٢٠٨٠).

(٢) الشريف الجرجاني، التعريفات (ص ٢٠١)، معجم اللغة العربية المعاصرة (٣/ ١٧٢٦).

(٣) مجمع اللغة العربية بالقاهرة "المعجم الوسيط" (٢/ ٧٦٨).

(٤) ابن منظور "لسان العرب" (١٢/ ٥٠٠).

**القيم اصطلاحاً:** عرفوها بأنها مجموعة من القوانين (غير مكتوبة) تنشأ في جماعة ما ثم يتخذونها كمعايير للحكم على الأفعال والأعمال المادية والمعنوية وهي تؤثر بقوة في الجماعة بحيث يصبح لها صفة الالتزام والضرورية والعمومية ويصبح الخروج عنها انتهاكاً لمبادئ الجماعة وأهدافها ومثالها العليا. (١)

**والقيم الإسلامية:** هي مجموعته الاخلاق التي تصنع نسيج الشخصية الإسلامية وتجعلها متكاملة قادره على التفاعل الحي مع المجتمع وعلى التوافق مع أعضائه وعلى العمل من أجل النفس والأسرة والعقيدة.

٤- الزيادة: النمو، وكذلك الزيادة. والزيادة: خلاف النقصان. زاد الشيء يزيد زيدا وزيدا وزيادة وزيدا ومزيدا ومزادا أي ازداد. والزيد: الزيادة، يقال للرجل يعطى شيئاً: هل تزداد؟ المعنى هل تطلب زيادة على ما أعطيتك؟ وتزايد أهل السوق على السلعة إذا بيعت فيمن يزيد، وزاده الله خيراً وزاد فيما عنده والمزيد: الزيادة. (٢)

٥- الموارد في اللغة: بمعنى الطرق والمناهل، ومنه موارد الماء، أي مناهله وطرقه، قال في تهذيب اللغة: "الموارد: الطرق إلى الماء، واحدها موردة". (٣)

الموارد البشرية: هي (مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضاً توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد). فهي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق

(١) (Wilson Jeanne، ٢٠٠١)

(٢) ابن منظور «لسان العرب» (٣/ ١٩٨):

(٣) الأزهرى «تهذيب اللغة» (١٢/ ٢٣٢).

بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة<sup>(١)</sup>.

٦- لدى: ظرف مكان بمعنى عند، وقد تستعمل في الزمان نحو جنتك لدى طلوع الشمس، وهي اسم جامد لاحظ لها في التصريف والاشتقاق، وإذا أضيفت إلى مضمر قلبت ألفها ياء فتقول لديك ولديه، وفي التنزيل العزيز {ولدينا كتاب ينطق بالحق}.<sup>(٢)</sup>

### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث المتمثلة في تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي، استخدم الباحث مادة الأسلوب الاستقرائي والتحليلي لتقديم نصوص وأحاديث مرتبطة بالنبي - ﷺ - بطريقة تقويم السلوك البشري وتحليله وتحليل الدراسات التي اشتملت على إمكانية تطوير وتنمية الموارد البشرية بشكل عام وتلك التي ربطتها بالقيم الإسلامية بشكل خاص.

### هيكل البحث: وقد انتظم هذا البحث في هذه الدراسة على مبحثين:

**المبحث الأول:** تحديات ممارسات إدارة الموارد البشرية في الطيران المدني، وفيه أربعة مطالب:

**المطلب الأول:** اختيار الموظفين (التوظيف والاختيار).

**المطلب الثاني:** التدريب والتطوير.

**المطلب الثالث:** التعويضات والأجور.

**المطلب الرابع:** تحفيز العاملين.

(١) (Human ٢٠١٧) (٢)

(٢) مجمع اللغة العربية بالقاهرة، «المعجم الوسيط» (٢/ ٨٢٢).

## **المبحث الثاني: المبادئ الإسلامية لزيادة وتنمية الموارد البشرية وأثرها على**

العاملين، وفيه أربعة مطالب:

**المطلب الأول: العدل.**

**المطلب الثاني: الإحسان.**

**المطلب الثالث: الشورى.**

**المطلب الرابع: الثقة (الأمانة).**

## المبحث الأول

### تحديات ممارسات إدارة الموارد البشرية في الطيران المدني

يجب أن تلتزم استراتيجيات الإدارة الإسلامية لإدارة الموارد البشرية بالقيم الإسلامية. وتشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة، مثل تعيين الموظفين واختيارهم، وتزويدهم بالتدريب، وتقييم أدائهم، ودفع رواتبهم.

## المطلب الأول

### اختيار الموظفين (التوظيف والاختيار)

من الأهمية بمكان: توظيف واختيار الموظفين في ضوء التحديثات والتغيرات المستمرة داخل الشركات، حيث إن هذا يساعد الشركة على بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد<sup>(1)</sup> في حين أن المنظمات اليوم تركز بشكل أكبر على المرشحين الذين يتمتعون بالمصداقية والمتحمسين؛ لأنها تعزز العلاقات التجارية وتعزز الميزة التنافسية<sup>(2)</sup>. والهدف الرئيسي للعمل المرن، وفقاً لحبيب ومالك،

(1) 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>

(2) 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*.

هو مساعدة الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة ومساعدتهم على إدارة مسؤوليات عملهم بشكل أكثر مرونة.<sup>(١)</sup>

ثم إنه يمكن أن يؤدي الجمع بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل إلى إدارة فعالة للموارد البشرية، وزيادة في الأداء التنظيمي، ونجاح عمل معين. ويتضمن هذا الموضوع جملة من المطالب منها: فكرة اختيار الموظفين وأهميتها، ووجهة النظر الإسلامية عنها. حيث يقدم المنظور الإسلامي الأسس العامة لاختيار الموظفين، والمتمثلة في أداء الأمانة، الحكم بين الناس بالعدل، قال تعالى: "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>(٢)</sup>، قال ابن عاشور في التحرير والتنوير هذا الخطاب صالح لكل من يصلح لتلقي هذا الخطاب والعمل به من كل مؤتمن على شيء، ومن كل من تولى الحكم بين الناس في الحقوق<sup>(٣)</sup> مما يعني أن الآية توضح وتبين أن جميع المناصب الحكومية يتم شغلها نيابة عن الله ﷻ من قبل أولئك الذين لديهم سلطة تعيين الموظفين وفصلهم. وهكذا، فإن

(1)Rana, Muhammad Habib, & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance. In International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management (Vol. 10, Issue 2, pp. 186–207). <https://doi.org/10.1108/imefm-04-2016-0060>

(٢) سورة النساء: آية (٥٨).

(٣) ابن عاشور، محمد الطاهر بن محمد، التحرير والتنوير، الدار التونسية للنشر - تونس،

١٩٨٤، ج ٥، ص ٩١.

هذه المناصب تُمنح للأفراد (كالثقة) الذين يستحقونها بناءً على صدقهم ومهارتهم (الاحتراف)، فضلاً عن كونهم أفضل المرشحين في المجموعة<sup>(١)</sup> وهكذا يؤكد القرآن الكريم على أهمية اختيار الشخص المناسب للوظيفة عندما يتعلق الأمر بالإدارة، وبعبارة أخرى، في الدولة الإسلامية، العامل الوحيد المستخدم لتحديد القوة البشرية هو الجدارة. والجدير بالذكر أن الرسول ﷺ اختار حتى غير المسلمين للمناصب الدبلوماسية وغيرها بناءً على خبرتهم ونزاهتهم في تلك المجالات<sup>(٢)</sup>

**وعليه:** يمكن العثور على معايير الاختيار للإداريين والوظائف الإدارية في العمل والبدنية في الإسلام في اثنتين من الآيات القرآنية "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ"<sup>(٣)</sup>، "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"<sup>(٤)</sup>، حيث تدل الآيتان أن الحرص والأمانة والقوة في مخافة الله في عدم خيانة ما أمنت عليه طريق إلى إقامة الحق، وبسط العدل<sup>(٥)</sup>؛ وبناءً على ما سبق فإن المنظور الإسلامي في طريقة اختيار الموظفين أو العاملين هو كما يلي:

في حالة المسؤولين، تشمل هذه الصفات العقلية، والفكرية، والتنظيمية ،

(١) (الطار. & صبحي،، ٢٠١٦).

(٢) (صميذة و آخرون، ٢٠١٩).

(٣) سورة يوسف: الآية ٥٥

(٤) سورة القصص: آية (٢٦).

(٥) محمد سيد طنطاوي، التفسير الوسيط للقرآن الكريم، دار النهضة، القاهرة، مصر، ط١

والنزاهة، والمعرفة، والمهارات، والقدرة على إنجاز المهام، والصدق للوقاية من الخسارة، والقوة البدنية، وأخلاقيات العمل الجاد.

## المطلب الثاني

### التدريب والتطوير

لا شك أن الهدف من عملية تنمية الموارد البشرية هو مساعدة الفرد على اكتساب القدرات والمهارات المطلوبة لمجموعة متنوعة من الوظائف في العمل وفقاً لأحمد ورزيمي (٢٠١٨)، فإن التدريب هو طريقة تساعد الموظفين في تحقيق الأهداف والنجاح التنظيمي من خلال مساعدتهم على تطوير المهارات المحددة اللازمة.<sup>(١)</sup>

ثم إن الأغراض الرئيسية للتطوير هي حل المشكلات، واكتساب المعلومات والتعاون، والتفكير الإبداعي. يدعي أمين الدين وآخرون (٢٠١٨) أن الأهداف الرئيسية للعديد من برامج تطوير الموظفين هي مساعدة الموظفين على فهم ثقافة الشركة بشكل أفضل وتعزيز مهمة المنظمة. يعد برنامج التدريب والتطوير مكوناً تعليمياً يتم تخطيطه وتنفيذه بطريقة رائعة لمشاركة الثقافة التنظيمية. وهي تشمل على قدرات متعددة لفهم الكفاءة في مكان العمل، وتنمية القيادة، والتفكير الإبداعي، وحل المشكلات.<sup>(٢)</sup>

(1)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.

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

لاحظ الطالب (٢٠٠١) أن غالبية برامج التدريب في العالم الإسلامي تعتمد بشكل أساسي على المنهجيات الغربية، مع بذل القليل من الجهد لتشريح مدى ملاءمتها الثقافية النسبية. بالإضافة إلى ذلك، تميل هذه البرامج إلى التأكيد على النظرية على الممارسة بسبب الميول البيروقراطية وانقمار الدول الإسلامية الواضح للابتكار في الإدارة، وشدد الطالب (٢٠٠١) على أن التربية الإسلامية والتنمية، بدءاً بالتطور الأخلاقي والروحي للإنسان وانتهاءً بالنمو البدني، كلها مترابطة. لتعزيز الثقة بالله، حيث إن الإسلام يوصي بالتدريب والتطوير لرفع معرفة وقدرات العاملين.<sup>(١)</sup>

يضاف إلى ذلك أن القرآن الكريم والسنة النبوية يؤكدان على قيمة التعليم والتدريب، وقد كانت كلمة "اقرأ" هي أول كلمة قيلت خلال نزول القرآن الكريم لذلك يرى الإسلام أن المعرفة هي أساس كل الجهود البشرية الشريفة والمثمرة فالقرآن الكريم يحض الإنسان مراراً وتكراراً على فهم الكون وآيات القرآن، فيقول الله سبحانه وتعالى: "قُلْ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا تُغْنِي الْآيَاتُ وَالنُّذُرُ عَنْ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ".<sup>(٢)</sup> و "وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"<sup>(٣)</sup> و "وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ"<sup>(٤)</sup> فالآيات السابقة تدعو إلى تحصيل أسباب المعرفة وذلك بإعمال النظر والاستدلال

(1) Altalib, H. (2001). Training guide for Islamic workers. Internationalsl Institute of Islamic Thought (IIIT).

(٢) يونس: آية (١٠١)

(٣) سورة طه: آية (١١٤).

(٤) سورة الجاثية: آية (١٣).

بَمَا هُوَ حَوْلَ الْإِنْسَانِ مِنْ مَخْلُوقَاتٍ وَمَوْجُودَاتٍ التَّحْرِيرِ، وَالزِّيَادَةَ فِي الْعِلْمِ زِيَادَةً تَتَعَلَّقُ بِمُعَيَّنِينَ لِحُلْبِ مَصْلَحَةٍ أَوْ دَفْعِ مَفْسَدَةٍ التَّحْرِيرِ، وَتَسْخِيرِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ بِعَظْمِ جَرْمِهَا وَخَلْقِهَا لِيَعْمَلَ الْإِنْسَانُ فِكْرَهُ وَيَقْلِبُ نَظْرَهُ فِي تِلْكَ الدَّلَائِلِ الَّتِي يُجَلِّي كُنْهَهَا وَيَزِيدُ النَّاطِرَ بَصَارَةً بِمَنَافِعِ أُخْرَى فِي ضَمِيمِهَا. (١)

الآيات السابقة تدل بشكل واضح أن الإسلام يشجع استخدام العقل السليم ويعزز نمو الأفكار، ويحث الناس على التفكير في الإبداعات ونواياهم من أجل رؤية الأشياء بموضوعية. يتوق الإسلام إلى المعرفة ويعمل على نيلها فقال تعالى "هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ" (٢). كما حث النبي - ﷺ - في سلسلة من الأحاديث في العلم في اكتسابها، في دلالة واضحة على قيمة العلم، والتمييز بين العالم والمتعلم والجاهل، ومن أحاديث عن العلم ورد ما يأتي: عن أنس بن مالك - رضي الله عنه - قال، قال - ﷺ -: "طَلِبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ، وَإِنَّ طَالِبَ الْعِلْمِ يَسْتَغْفِرُ لَهُ كُلُّ شَيْءٍ، حَتَّى الْحَيْتَانِ فِي الْبَحْرِ"

ولقد شدد الرسول - ﷺ - على اكتساب العلم والعمل الصالح في آن واحد. ولأن العمل بدون المعرفة اللازمة سيكون مثل التلمس في الظلام. وفر الإسلام التدريب والتطوير لرفع معرفة وقدرات الموظفين إلى آفاق جديدة. يضع الإسلام قيمة عالية للمعرفة العامة؛ لأنها يمكن أن تساعد الأنشطة والمعتقدات الدينية للرجال. يؤكد أحمد ورزيمي أنه من أجل التطور والنجاح لأنفسهم، والمجتمع والأهم من ذلك، الحياة بعد الموت، يجب على الموظفين بذل كل ما في وسعهم في

(١) انظر، ابن عاشور، التحرير والتنوير، ج ١١، ص ٢٩٥، ج ١٥، ص ٣٧١، ج ٢١، ص ٢٧١.

(٢) سورة الزمر: آية (٩).

عملهم. لذلك فإن المسلمين ملزمون بمتابعة المعرفة والجودة في كل ما يفعلونه<sup>(١)</sup>

### المطلب الثالث

#### التعويضات والأجور

هناك استراتيجيات لإدارة الأجور والمزايا بشكل استراتيجي بطريقة تدعم الاحتفاظ بالعاملين على المدى الطويل. يضع المديرون في جميع أنواع الشركات أولوية عالية للاحتفاظ بالموهب. <sup>(٢)</sup> وذلك عند تعيين موظفين جدد واختيارهم وتدريبهم، تقترب النفقات في كثير من الأحيان من ١٠٠٪ من التعويض السنوي<sup>(٣)</sup> إلى جانب هذه النفقات، يمكن أن يؤدي فقدان الموظفين أيضًا إلى انقطاع العمل، وفقدان الذاكرة التنظيمية والمعرفة المعقدة، وانخفاض الإنتاجية أو خدمة العملاء، وفقدان الموجهين، وانخفاض التنوع، وحتى دوران الموظفين<sup>(٤)</sup>

(1)(Ahmad & Ahmad Razimi, 2018).

(2) 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.

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

(4)Rana, M. H., & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.

وقد كشفت الدراسات عن خيارات المغادرة البشرية عن رؤى إستراتيجية مختلفة تتجاوز الأجور والمزايا ويمكن أن تكون مفيدة في جهود الشركة لإدارة الاحتفاظ، بما في ذلك ما يلي:

• مستويات المرتبات والرضا عن الأجور هي فقط تنبؤات موثوقة بشكل هامشي لدوران الموظفين<sup>(١)</sup>

• يجب على المنظمات تقييم وإدارة معدل دوران الموظفين، والبحث عن الوظائف، ونوايا دوران الموظفين من أجل إدارة دوران الموظفين بنجاح.<sup>(٢)</sup>

ومن مبادئ خلق الله تعالى أن الحسنات تكافأ وتعاقب الأعمال الشريرة في هذه الحياة. ويتضح هذا المفهوم من الآيات التالية من القرآن الكريم: "مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثِيَ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۗ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ"<sup>(٣)</sup>. "من آمن بالله واليوم الآخر وعمل صالحا فلهم أجرهم عند ربهم ولا خوف عليهم ولا هم يحزنون"<sup>(٤)</sup> والعمل الصالح ليس مقصوراً على العبادة من صلاة وصيام وقراءة قرآن وذكر، بل هو مفهوم عام يشمل كل عمل روحه الصلاح والنفع الدنيوي والأخروي، ووصف الحياة التي

(1) Regts, G., & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193–218.

(2) 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.

(٣) سورة النحل: آية (٩٧).

(٤) سورة البقرة: آية (٦٢).

يحياها المسلم بالطيب باعتبار ما يترتب من العمل الصالح والالتقان فيه من راحة ونفع وانتفاع<sup>١</sup>، بل يترتب عنه ثواب وأجر دنيوي وآخروي؛ وبهذا نجد أن الإسلام يحفز في العمل، ويشجع على إتقانه، بما في ذلك العمل الذي يؤدي إلى التيسير والدعم لكل من الأفراد والجماعات.

تنطبق فكرة الثواب والعقاب على أمور الدنيا وكذلك الآخرة. لهذا السبب، تم اعتماده من قبل المنظمات وكذلك الدول وأنواع أخرى من المجموعات البشرية من أجل تعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف الشركة. كان هناك دائماً تصور بأن أفضل طريقة لزيادة فعالية أنظمة المكافأة والعقاب هي الامتثال الطوعي للقواعد بدلاً من تنفيذها من خلال الإكراه<sup>(٢)</sup>.

## المطلب الرابع

### تحفيز العاملين

تزداد أهمية المتغيرات التحفيزية لأن بداية كل مسعى تجاري وهدف تنظيمي هو دائماً الدافع. ومن المرجح أن تتحقق الأهداف النهائية للمؤسسة بنجاح عند متابعة البدايات القوية. ومن ثم تقوم الشركة بعدد من المحاولات لإلهام موظفيها، مثل الحوافز والمكافآت والتدريب الداخلي وما إلى ذلك.

بالدوين وآخرون (٢٠١٧) أكدوا أنه بما أن الدافع هو القوة التي ستؤدي إلى إظهار السلوك، فإن الدافع هو جانب حاسم في نشاط العمل. الدافع هو حالة

(١) ابن عاشور، التحرير والتنوير، ج١٤، ص٢٧٢.

(2) Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.

نفسية وعقلية بشرية تمنح الناس الطاقة، وتعزز الإجراءات أو الحركات التي تدفع السلوك، وتوجه السلوك نحو تلبية المطالب التي تهدئ أو تقلل من عدم التوازن<sup>(1)</sup>

يركز الدافع على الفوائد التي يمكن للمادة عادة تقييمها. لكن وفقاً للشريعة الإسلامية، لا تقتصر حياة الإنسان على هذا العالم؛ لأن الوجود هو الحياة في الآخرة. يجب أن يكون الإيمان بهذه الآخرة هو القوة الدافعة وراء الأنشطة البشرية في هذا العالم، لذا فالإسلام دين يلبي جميع متطلبات الإنسان، حتى مطالبه المادية. يمكن أن يساعدك العمل على تلبية هذه المتطلبات المادية. يحرم الإسلام استخدام العمل كوسيلة للحصول على المتعة أو المكانة أو أي نوع آخر من الرخاء المادي. لذلك يعتبر الإسلام العمل كواجب ديني ووسيلة لدعم الذات<sup>(2)</sup> ويشير القرآن إلى أن الإسلام لديه دافع عمالي متطور بالكامل. ولعل الدافع الرئيسي للمسلم هو السعي وراء عفو الله وأجره. في الإسلام، العمل ليس فقط من أجل "المنفعة الدنيوية"، ولكن أيضاً كطريق للحياة الأبدية من خلال الخدمة الخيرية. علاوة على ذلك، وفقاً للإسلام وآخرين، لا يزال الكثير من الناس يركزون على نقل المعرفة المجردة لصالح العالم<sup>(3)</sup>

(1)Oga-Baldwin, W. Q., Nakata, Y., Parker, P., & Ryan, R. M. (2017). Motivating young language learners: A longitudinal model of self-determined motivation in elementary school foreign language classes. *Contemporary Educational Psychology*, 49, 140–150.

(2)Hammoudeh, M. M. (2016). *Islamic values and management practices: Quality and transformation in the Arab world*. Routledge.

(3)Islam, T., Ahmad, S., Kaleem, A., & Mahmood, K. (2021). Abusive supervision and knowledge sharing: moderating roles of Islamic work ethic and learning goal orientation. In *Management Decision* (Vol. 59, Issue 2, pp. 205–222). <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1069>

## المبحث الثاني

### المبادئ الإسلامية لزيادة وتنمية الموارد البشرية

#### وأثرها على العاملين

قسم الباحث هذا المبحث إلى أربعة مطالب، وهي كالتالي:

#### المطلب الأول

##### العدل

ذكر العدل في القرآن الكريم بما يقارب ٢٩ آية، توزعت ما بين أمر الله بإقامة العدل وحث عليه، ومدح لمن قام به، ومن تلك الآيات قوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"<sup>(١)</sup>، ذكر السعدي أن العدل الذي أمرنا الله به يشمل أداء الحقوق كاملة سواء كانت عبادات أو حقوق مالية وبدنية، بحيث يؤدي كل وال ما عليه تحت ولايته، سواء في ذلك ولاية الإمامة الكبرى، وولاية القضاء ونواب الخليفة، ونواب القاضي، ومن العدل في التعامل عدم الظلم والخداع والغش<sup>(٢)</sup> وقال تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ"<sup>(٣)</sup>، قال ابن كثير في تفسيره: "أمر الله عباده المؤمنين أن يكونوا قوامين بالعدل حتى لا يعدلوا عنه يميناً ولا شمالاً، ولا تأخذهم في الله لومة لائم ولا يصرفهم عنه صارف، وأن يكونوا متعاونين متساعدين متعاضدين متناصرين

(١) سورة النحل: آية (٩٠).

(٢) السعدي، تفسير الرحيم الرحمن، ص ٤٤٧.

(٣) سورة النساء: آية (١٣٥).

فيه<sup>(١)</sup>، وهذه الآيات مع كثرتها تؤكد لزماً على المجتمع السلمي أن يكون له العدل أولاً؛ لأنه عنصر أساسي للنمو الاجتماعي والتنظيمي؛ لكي يشعر الموظفون بالوحدة والدعم والحماس والولاء للعمل، فإن العدالة التنظيمية وانطباعهم عن المعاملة العادلة والشفافية أمر بالغ الأهمية، ولها تأثير إيجابي على أداء الموظف والفاعلية التنظيمية، والكفاءة، ونتيجة لذلك، يكون لها تأثير جيد على إدارة الموارد البشرية<sup>(٢)</sup> تعزز العدالة التماسك والعمل الجماعي والشعور بالمجتمع لذلك، يجب أن تحظى الدراسة الدقيقة للعدالة في مهام الموارد البشرية بما في ذلك الاختيار وتقييم الأداء والمكافآت بمزيد من التركيز. سيؤدي الفشل في القيام بذلك دائماً إلى الشعور بالظلم داخل القوى العاملة. العدالة التنظيمية مكفولة بالالتزام بمبدأ الإنصاف المطلق في الإسلام للجميع، بمن فيهم المعارضون. يضع الإسلام تركيزاً قوياً على العدالة الإجرائية بالإضافة إلى العدالة التنظيمية في عمليات صنع القرار في المنظمة. في الإسلام، اختيار الشخص المناسب له تأثير على الولاء التنظيمي. غالباً ما تؤدي المحسوبية إلى عدم الولاء وعدم الثقة يختار الإسلام المرشح الأكثر تأهيلاً. ما هو مطلوب للمنظمات الإسلامية، على وجه الخصوص، هو دمج المنظور الإسلامي للعدالة في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، من التوظيف إلى التقدم الوظيفي<sup>(٣)</sup>

(١) ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر، تفسير القرآن العظيم، تحقيق: سامي سلامة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط ٢، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، ج ٢، ص ٤٣٣.

(٢) (الراجحي و عبد الله، ٢٠٢٠).

(٣) (بوطورة و سمايلي، ٢٠١٩).

يؤدي تعاسة الموظف الناتجة عن التفاعلات غير العادلة مع المشرفين وفقاً لنوفيتاسري وآخرون، إلى انخفاض أداء الموظف. من أجل الحصول على المكافآت والدعم والجهود التي يتوقعها الموظفون، يتم قياس تصرفات الأفراد بمرور الوقت وفقاً لقواعد وعمليات المنظمة<sup>(1)</sup>

العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية هي الأبعاد الثلاثة التي تشملها العدالة التنظيمية على نطاق واسع. بينما تشير العدالة الإجرائية إلى الإنصاف بين الأعمال التنظيمية ونتائجها، تشير العدالة التوزيعية إلى مقدار المكافأة التي يتم دفعها والتي يُنظر إليها على أنها موزعة بالتساوي بين الموظفين. تُعرف المعاملة المحايدة التي يحصل عليها المرء مقارنةً بالموظفين الآخرين في الشركة بالعدالة التفاعلية.<sup>(2)</sup>

العدالة الشخصية هي الاحترام الذي لا يتزعزع والكرامة التي يتلقاها الموظف من مديره، فضلاً عن عمليات تبادل العدالة المعلوماتية التي تعزز التكامل الاجتماعي وقبول البيانات بشكل مرض. وهذا يكون من خلال التركيز على

(1)Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96–112.

(2)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.

التحيزات في الإعدادات التنظيمية التي يعتقد الموظفون أنها غير عادلة. سلب مرزوقو وآخرين الضوء على انقسام العدالة التنظيمية إلى عدالة توزيعية وإجرائية وتفاعلية. خلال مراحل التطوير التنظيمي على وجه الخصوص، تشجع فطنة العدالة التنظيمية أنماط تفكير جديدة تجاه العدالة وتأثيرها على مواقف الموظفين. (١)

## المطلب الثاني

### الإحسان

وردت آيات كثيرة تحثنا على الإحسان والعمل به وما أعده الله من جزاء ونعيم لمن عمل به، قال تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (٢)، وقال تعالى: "لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعِمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَآمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسَنُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (٣)، فمراعاة الإحسان في العمل لن يضيعه المولى بل ولا شيئاً منه، حيث يحفظه للعاملين، ويوفيههم من الأجر، بحسب عملهم وفضله وإحسانه الجزاء الحسن الأوفى (٤).

(1) Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *European Review of Applied Psychology*, 64(6), 289–298.

(٢) الكهف، آية (٣٠)

(٣) المائدة، آية (٩٣).

(٤) السعدي، تفسير الرحيم الرحمن، ج ٣، ص ٤٦٠.

لقد تأسست فلسفة وممارسة إدارة الموارد البشرية الإسلامية على الإحسان<sup>(1)</sup> وهو يتطلب الامتناع عن استخدام المعايير المزدوجة، والاستعداد لتقديم التضحيات للآخرين، والتسامح، والتفائل، وتقدير الآخرين فوق الذات ودفع الشر بالخير. يساعد اعتماد هذه الفلسفة إلى حد كبير على ضمان تحفيز الموظفين والولاء والتعاون والتفاني والإنتاجية والنجاح التنظيمي من خلال ضمان تحويل الأعداء إلى حلفاء وتجنب النزاعات.

العطاء الخيري يجعل الحياة تبدو أكثر أهمية. على سبيل المثال، تُظهر الأبحاث أن منح الوقت للتطوع للآخرين يعزز الرفاهية والسعادة والشعور بالهدف في الحياة<sup>(2)</sup> كونك فاعل خير يعطي هدفاً للحياة؛ لأنه يستلزم المساهمة في شيء أكبر منا ويؤثر على كل من الطريقة التي نرى بها أنفسنا وكيف يرانا الآخرون مما يعزز سمعتنا.

الإحسان يمكن أن يجعلنا نقدم المجاملات حقاً أكثر سعادة من الحصول عليها، كما رأينا في بحث حديث مثل أوبراين. وفقاً للدراسات، فإن تلقي المجاملات يجعل الناس أكثر سعادة من إعطائها. بشكل غير متوقع، لم يعرف سوى القليل عن مزايا المتعة في أن تصبح فاعل خير<sup>(3)</sup>

(1) (Hammoudeh, 2016).

(2) Sezer, O., Nault, K., & Klein, N. (2021). Don't Underestimate the Power of Kindness at Work. <https://hbr.org/2021/05/dont-underestimate-the-power-of-kindness-at-work>

(3) O'Brien, A. (2015). The power of kindness. Kai Tiaki: Nursing New Zealand, 21(11), 19.

## المطلب الثالث

### الشورى

ذكرت الشورى في كتاب الله في موضعين، الموضع الأول قوله تعالى: "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ"<sup>(١)</sup> والموضع الثاني قوله تعالى: "وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ"<sup>(٢)</sup>، وهاتان الآيتان مكيتان؛ مما يدل على أن الشارع الحكيم أكد على أهمية الشورى ولازال المسلمون أفراداً يعدون بالأصابع، ولن يصلح حال أسرة أو مجتمع أو دولة مالم تكن الشورى لهم منهجاً وسلوكاً؛ لأنها ليست محصورة معنى ودلالة في مجال واحدٍ دون غيره، بل هي عامة شاملة؛ لذا اعتبرها العلماء بأنها "ليست حكماً فرعياً من أحكام الدين يستدل عليه بأية أو بآيتين وبعض الأحاديث والوقائع، وإنما هي أصل من أصول الدين، ومقتضى من مقتضيات الاستخلاف؛ ومن ثم كانت الشورى العمود الفقري في سلطان الأمة، ونهوضها بأمانة الحكم على أساس المشاركة والتعاون والمسؤولية"<sup>(٣)</sup>.

إن الهدف من مبدأ حكم الأغلبية: هو ضمان مشاركة الجمهور العام في القرارات الرئيسية، وإظهار الحكمة الجماعية، لضمان النقل السلمي للسلطة السياسية والشعور بالملكية في جميع جوانب المجتمع ككل، وقبل كل شيء، إلى منع الخلافات في الرأي من التحول إلى صراعات وعنف واضطرابات سياسية

(١) سورة الشورى: آية (٣٨).

(٢) سورة آل عمران: آية (١٥٩)

(٣) [ راشد الغنوشي، الحريات العامة في الولاية الإسلامية، مركز دراسات الوحدة العربية - بيروت - ط١، ص ١٠٨ - ١٠٩.

اجتماعية<sup>(1)</sup> إنه دليل سياسي للمسلمين حول كيفية إدارة شؤونهم السياسية بشكل صحيح. أظهر نمو الديمقراطية عبر تاريخ الغرب، ولا سيما في القرنين الماضيين، جدوى هذه الفكرة<sup>(2)</sup>

تتضمن عملية التشاور النقد البناء؛ لأنه يوازن بين إيجابيات وسلبيات مقترحات السياسة المختلفة ويساعد في صنع القرار. بالإضافة إلى تعزيز الانسجام والوحدة والتضامن والمحبة والأخوة بين موظفي المنظمة، فإن مبادئ الشورى الإسلامية وحرية التعبير والمساواة والالتزام بمبدأ الأغلبية في حالات الاختلاف والخلاف يمكن أن تكون مفيدة جداً للإنسان.

وهناك ثلاث طرق واضحة جداً يبدو من خلالها أن التفويض والمشاركة الاستشارية تؤثر على الفعالية التنظيمية. أولاً: يمكن للموظفين الذين يتمتعون بإمكانية الوصول إلى فرص المشاركة الاستشارية والتفويضات أن يؤثروا بشكل مباشر على الأداء التنظيمي من خلال تقديم اقتراحات تؤدي إلى عمليات أكثر فاعلية أو منتجات عالية الجودة. يمكن للموظفين المساعدة في تحسين إنتاجية العمل وعملية الابتكار من خلال القيام بذلك<sup>(3)</sup>

- 
- (1)Tian, X., & Zhai, X. (2019). Employee involvement in decision-making: the more the better? International Journal of Manpower.
- (2)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.
- (3)Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2018). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. Management Decision.

المشاركة المباشرة للموظفين في سياسات وممارسات الموارد البشرية الأخرى، لها تأثير على مواقف الموظفين، والتي بدورها تشجع سلوك الموظف الجيد للأداء التنظيمي، مثل تقليل الاستنزاف والتغيب وزيادة الإنتاجية والمنتجات عالية الجودة<sup>(١)</sup> تم دعم الروابط مؤخراً من خلال البحث: اكتشف كلا من زاي وتيان أن المشاركة المباشرة مرتبطة بشكل كبير بالالتزام التنظيمي العاطفي، وأن هذا النوع من الالتزام له تأثير كبير على صحة الموظف. الصحة، والدوران، والتغيب، وإنجاز الواجبات والمسؤوليات الإضافية. (٢)

## المطلب الرابع

### الثقة (الأمانة)

نصوص الوحي برعاية الأمانة والتخويف من خيانتها كثيرة جداً، ومن تلك الآيات قوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا"<sup>(٣)</sup>، وتأدية الأمان لن تكون إلا بوفائها ومراعاة حقها، ولن تنتظم حياة بني البشر في حكومة وإدارة وسوق وشارع مالم تكن الأمانة خلقهم وسلوكهم، وهذا ما دلّ عليه قوله تعالى: "قَالَ عَفَرْتُ مِّنَ الْجَنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ"<sup>(٤)</sup>، فالعمل يحتاج له قدرة وطاقة ترافق الجهد والمشقة وأمانة ككفة توازي الجهد حتى لا تتحول الأعمال إسقاط فرض ليس إلا، فالقوة والأمانة فيهما ضمان

(1) (García et al., 2018).

(٢) (Tian & Zhai, 2019).

(٣) النساء: آية (٥٨).

(٤) النمل: آية (٣٩).

صلاح الأعمال والوظائف؛ لأن القوة تقتضي القيام بالعمل المطلوب من غير إخلال أو تقصير، والأمانة تقتضي الإتقان والحفظ من غير إخلال أو نقص.

هناك خصائص مميزة وتنظيم موظفين ممتاز داخل القوى العاملة. ترتبط الثقة والأداء التنظيمي بشكل إيجابي. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الثقة على البيئة السلوكية التي تعمل فيها المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية الموظف والتنظيم. يتم تحسين النتائج التنظيمية والشخصية المختلفة من خلال الثقة بالإضافة إلى ذلك، فإنه يشجع على الانفتاح وإمكانية الوصول والسلامة. هذه الظروف بمثابة تنبؤات لأداء العمال. المنظمة مسؤولة عن خلق بيئة ترحيبية وموجهة للثقة، لكن كل موظف فردي مسؤول عن بناء الثقة التنظيمية. من الأهمية بمكان للإدارة تعزيز ثقافة الثقة داخل الشركة<sup>(1)</sup>

نظراً لأنها توفر مزايا مختلفة للقوى العاملة والمنظمة، تعد الثقة قضية حاسمة للإدارة التنظيمية في السياق الحالي. بغض النظر عن قدرة الشخص الآخر على المراقبة أو السيطرة، توصف الثقة بأنها استعداد الشخص للتعرض لأفعال الآخرين اعتقاداً منهم بأنهم سيقومون بنشاط معين مهم بالنسبة لهم. الثقة تعكس مجمل الصدق والخير والكفاءة. يُظهر الإحسان إلى أي مدى يُعتقد أن الوصي يرغب في القيام بعمل صحيح من قبل الوصي، في حين أن القدرة تتعلق بالإيمان بشيء وليس بشيء آخر. تهتم النزاهة بفكرة أن الوصي يتبع مجموعة من القيم التي يُعتقد الوصي أنها مقبولة<sup>(2)</sup>

(1)Ispatguru. (2020). Employees Trust and Work place Performance. <https://www.ispatguru.com/employees-trust-and-work-place-performance/>

(2) (Ispatguru, 2020).

يتم دعم سلوك الموظف الإيجابي وعلم النفس من خلال العلاقة بين الموظفين والمنظمة. يمكن اعتبار آلية وسيطة بين علاقة الموظف بالمنظمة وسلوكياته على أنها ثقته التنظيمية. تعمل ثقة الموظف كقناة تؤدي من خلالها الأبعاد المختلفة لاتصال الموظف بالمنظمة إلى نتائج فردية مختلفة. وبالتالي، فإن المحدد الرئيسي للثقة التنظيمية هو العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

يتم تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال المنظمات التي تعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين. النزاهة الأساسية هي التزام تلتزم به هذه الشركات تجاه موظفيها وأنظمتها وعملياتها. حتى في أكثر الفترات صعوبة يحدث الاتصال في هذه المنظمات. الصدق والنزاهة والتعاون بمثابة حجر الزاوية للعلاقات بين الإدارة والموظفين. في هذه المنظمات، يكون كل فرد من الموظفين - بما في ذلك الإدارة - مسؤولاً عن الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية في جميع جوانب وظائفهم. إنهم يوفون بالتزاماتهم ويحفظون تعهداتهم.

إن إيمان الموظفين بالإدارة و "ممارسات الموارد البشرية" مثل هذه السياسات والإجراءات الرسمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض البيانات التي تشير إلى أن الثقة الأفضل مرتبطة بمدى الحرية التي يتمتع بها الموظفون في عملهم<sup>(1)</sup>

مفتاح تشجيع الالتزام بهدف مشترك هو الثقة في المبادرات التنظيمية والإدارية. ومع ذلك، قد يكون اكتساب هذه الثقة أمراً صعباً. على الرغم من أن

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

الإدارة قد تطلب من العمال تقديم تقرير إلى العمل، لا سيما خلال الأوقات العصيبة، فمن المستحيل أن تجبر الإدارة العمال على المساهمة باستمرار في شغفهم وإبداعهم<sup>(1)</sup>

---

(1)(Brown et al., 2015).

## الخاتمة

يمكن أن يؤدي الجمع بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل إلى إدارة فعالة للموارد البشرية، وزيادة في الأداء التنظيمي، ونجاح عمل معين يتضمن هذا الموضوع جملة من المطالب منها:

- ١- فكرة اختيار الموظفين وأهميتها ووجهة النظر الإسلامية عنها، يقدم المنظور الإسلامي الأسس العامة لاختيار الموظفين.
- ٢- ولما كان الهدف من عملية تنمية وزيادة الموارد البشرية هو مساعدة الفرد على اكتساب القدرات والمهارات المطلوبة لمجموعة متنوعة من الوظائف في العمل؛ فإن التدريب هو طريقة تساعد الموظفين في تحقيق الأهداف والنجاح التنظيمي من خلال مساعدتهم على تطوير المهارات والقدرات المحددة اللازمة.
- ٣- تعد مشكلة ارتفاع معدل دوران الموظفين من المشكلات الرئيسة التي تواجه مختلف القطاعات، ومنها قطاع الطيران المدني، أما ما كان من ارتفاع معدل دوران الموظفين من تأثير سلبي على المنظمات حيث يؤدي فقدان الموظفين أيضاً إلى انقطاع العمل، وفقدان الذاكرة التنظيمية والمعرفة المعقدة، وانخفاض الإنتاجية أو خدمة العملاء، وفقدان الموجهين، وانخفاض التنوع.
- ٤- لما كان الإسلام يرسخ مبادئ الثواب والعقاب حيث يترتب على الحسنات أو الأعمال الحسنة الثواب أو الأجر بجميع أشكاله. فإنه يلهم ويحفز العمل، بما في ذلك العمل الذي يؤدي إلى التيسير والدعم لكل من الأفراد والجماعات.
- ٥- تأكد النتائج على أهمية وجود الدافع والحافز وتأثيره على أداء العاملين، لكن وفقاً للشريعة الإسلامية، لا تقتصر حياة الإنسان على هذا العالم؛ أن

الوجود هو الحياة في الآخرة. بل يجب أن يكون الإيمان بهذه الآخرة هو القوة الدافعة وراء الأنشطة البشرية في هذا العالم.

٦- تقدم القيم الإسلامية القواعد الأساسية التي من شأنها رفعة وتنمية وزيادة الموارد البشرية، حيث يقدم العدل في مهام الموارد البشرية الإطار العام للاختيار وتقييم الأداء والمكافآت، ويقدم الإحسان فلسفة من شأنها تحفيز الموظفين والولاء والتعاون والتفاني والانتاجية.

٧- تتضح أهمية الثموري في المشاركة المباشرة للموظفين في سياسات وممارسات الموارد البشرية الأخرى، لها تأثير على مواقف الموظفين، والتي بدورها تشجع سلوك الموظف الجيد للأداء التنظيمي، مثل تقليل الاستنزاف والتغيب وزيادة الإنتاجية والمنتجات عالية الجودة.

#### التوصيات :

١- لا يزال دمج المفاهيم الإسلامية في إدارة وزيادة الموارد البشرية في مراحلها الأولى؛ لذا يجب أن يأخذ البحث المستقبلي منهج دراسة الحالة عند النظر في التطبيق التشاركي للقيم الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على المستوى التنظيمي.

٢- يجب أن تأخذ الدراسات المستقبلية في الاعتبار كيفية تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على المبادئ الإسلامية في مختلف قطاعات الأعمال.

٣- بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن يتم إجراء المزيد من الأبحاث لمراعاة العناصر الإضافية، مثل المعرفة التنظيمية، والوعي، وقبول القيم الإسلامية، التي تساهم في تطبيق القيم الإسلامية على إدارة الموارد البشرية.

### المراجع

- 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 Business Values: An Islamic Perspective. Review of Integrative Business and Economics Research, 2(2), 227.**

**Hammoudeh, M. M. (2016). Islamic values and management practices: Quality and transformation in the Arab world. Routledge.**

**Hassi, A. (2012). Islamic perspectives on training and professional development. Journal of Management Development.**

**Islam, T., Ahmad, S., Kaleem, A., & Mahmood, K. (2021).**

**Abusive supervision and knowledge sharing: moderating roles of Islamic work ethic and learning goal orientation. In Management Decision (Vol. 59, Issue 2, pp. 205–222).**

**<https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1069>**

**Ispatguru. (2020). Employees Trust and Work place Performance. <https://www.ispatguru.com/employees-trust-and-work-place-performance/>**

**Kamil, M., Osman-Gani, A., Sulaiman, M. B., & Ahmad, K.**

**(2010). Implications of piety (Taqwa) on organizational citizenship behavior (OCB) from Islamic perspective: A study of professionals in Southeast Asia. In 9th International conference of the academy of HRD (Asia chapter) (pp. 166–181).**

**Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive**

**employee communication behaviors: The mediation of employee–organization relationships. Journal of Communication Management.**

**Long, C. S., & Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. International Journal of Business and Society, 15(1), 111–126.**

**Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. European Review of Applied Psychology, 64(6), 289–298.**

**Mokhtar, M. S. M. (2018). Kaizen from Islamic Perspective: A Review Paper. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(5), 898–910.**

**Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2018). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. Management Decision.**

**Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction.**

**International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 3(3), 96–112.**

- Nuriman, N., & Fauzan, F. (2017). The Influence of Islamic Moral Values on the Students' Behavior in Aceh. *Dinamika Ilmu*, 17(2), 275–290.**
- O'Brien, A. (2015). The power of kindness. *Kai Tiaki: Nursing New Zealand*, 21(11), 19.**
- Oga–Baldwin, W. Q., Nakata, Y., Parker, P., & Ryan, R. M. (2017). Motivating young language learners: A longitudinal model of self–determined motivation in elementary school foreign language classes. *Contemporary Educational Psychology*, 49, 140–150.**
- Park, D., Kim, W. G., & Choi, S. (2019). Application of social media analytics in tourism crisis communication. *Current Issues in Tourism*, 22(15), 1810–1824.**
- Ramadan, A. G. (2012). Exploring service recovery and justice theory in the Libyan Airline industry. Doctoral dissertation, University of Gloucestershire.**
- Rana, M. H., & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.**
- Rana, Muhammad Habib, & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance. In *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance***

and Management (Vol. 10, Issue 2, pp. 186–207).

<https://doi.org/10.1108/imefm-04-2016-0060>

Regts, G., & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193–218.

Rosyada, D., Mufraeni, M. A., Suherlan, A., Harmadi, H., & Supriyono, S. (2018). Promoting Islamic values to encourage labour performance and productivity: Evidence from some Indonesian industries. *International Journal of Business and Society*, 19(S4), 591–604.

Rumbley, L. E., van't Land, H., & Becker, J. (2019). Higher Education Leadership and Management Training: Global Maps and Gaps. In *Intelligent Internationalization* (pp. 164–167). Brill Sense.

Ruzicka, J. (2018). Behind the veil of good intentions: Power analysis of the nuclear non-proliferation regime. *International Politics*, 55(3–4), 369–385.

Sahadat, J. (1997). Islamic education: A challenge to conscience. *American Journal of Islamic Social Sciences*, 14(4), 19.

Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., & Şener, İ. (2014). The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work

related stress. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 150, 1187–1198.

Sezer, O., Nault, K., & Klein, N. (2021). Don't Underestimate the Power of Kindness at Work. <https://hbr.org/2021/05/dont-underestimate-the-power-of-kindness-at-work>

Shehawy, Y. M., Elbaz, A., & Agag, G. M. (2018). Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry. *Tourism Review*.

Sidek, H. M., Ismail, S., Said, N. S. M., Behak, F. P., Baharun, H., Ramli, S., & Ali, S. M. (2017). AN ANALYSIS OF TAQWA IN THE HOLY QURAN: SURAH AL–BAQARAH. *International E–Journal of Advances in Social Sciences*, 3(8), 401–406.

Tian, X., & Zhai, X. (2019). Employee involvement in decision–making: the more the better? *International Journal of Manpower*.

Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33–40.

Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high–performance work practices and counter–productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107–115.

Zaid, M., & Idrus, M. (2017). The influence of perceived organizational support, human resource practices and leadership styles on turnover intention among generation-Y employees in Selangor manufacturing companies. Universiti Utara.

أبوجليدة، & سعيد، س. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.

إدريس، ا. ا. ق. ا. (٢٠١٩). تخطيط الموارد البشرية وأثره 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 تخرّيج 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، (١)٣٢، ٢٤٩-٣٠٨.

الطار، & صبحي، ع. ا. (٢٠١٦). تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية بغزة.

المدھون، 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).

دھمان، ع. ا. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. دار شعاع.

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

صميدة، 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.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
١٤١٧	المقدمة
١٤٢٨	المبحث الأول: تحديات ممارسات إدارة الموارد البشرية في الطيران المدني، وفيه أربعة مطالب:
١٤٢٨	المطلب الأول: اختيار الموظفين (التوظيف والاختيار).
١٤٣١	المطلب الثاني: التدريب والتطوير.
١٤٣٤	المطلب الثالث: التعويضات والأجور.
١٤٣٦	المطلب الرابع: تحفيز العاملين.
١٤٣٨	المبحث الثاني: المبادئ الإسلامية لزيادة وتنمية الموارد البشرية وأثرها على العاملين، وفيه أربعة مطالب:
١٤٣٨	المطلب الأول: العدل.
١٤٤١	المطلب الثاني: الإحسان.
١٤٤٣	المطلب الثالث: الشورى.
١٤٤٥	المطلب الرابع: الثقة (الأمانة).
١٤٤٩	الخاتمة
١٤٥١	المصادر والمراجع
١٤٦٢	فهرس الموضوعات