كتيبات إدارية بضوابط قرآنية [13]

# إدارة الموارد البشرية وبناء القدرة البشرية في ضوء القرآن

## من اختيار الإنسان المناسب إلى تنميته وتمكينه واستدامة قدرته


**أ.د. سَمير الشَّاعِر**

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي



1448هـ - 2026م

**الملاحظة المنهجية**

يتناول هذا الكتيب إدارة الموارد البشرية من منظور أوسع من الإجراءات الوظيفية؛ فالإنسان في المؤسسة ليس مجرد مورد يُستهلك، وإنما هو **حامل للمعرفة والقدرة والمسؤولية والقيمة المؤسسية**.

ولهذا يجمع الكتيب بين استقطاب الكفاءات، والاختيار، والتعيين، والتطوير، والتمكين، وتقييم القدرة، والاستبقاء، وبناء الصف الثاني، مع المحافظة على الحدود التي تفصل هذه الموضوعات عن القيادة والأداء والهيكل التنظيمي.

ولا يعني الاستناد إلى القرآن الكريم أن القرآن يقدم نظامًا حديثًا لإدارة الموارد البشرية، وإنما يستفاد من أصوله المتعلقة بالإنسان، والأمانة، والقوة، والعدل، والتكليف، والتعاون، وحفظ الحقوق، والتطوير، وتحمل المسؤولية.

والمنهج المعتمد هو:

**النص القرآني ← السياق والدلالة ← الدلالة المستنبطة ← الإفادة الإدارية المعاصرة.**

كما أن **القدرة البشرية** هنا لا تعني مجرد المهارة؛ بل تشمل المعرفة، والكفاءة، والخبرة، والقدرة على التعلم، والاستعداد لتحمل المسؤولية، والقدرة على العمل ضمن المؤسسة.

## المقدمة

لا تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها بما تملكه من أنظمة وتقنيات وموارد مالية فقط؛ فالقدرة على التنفيذ تعتمد في جانب أساسي منها على الإنسان الذي يصمم ويقرر وينفذ ويتعلم ويطور.

ومن هنا تبدأ إدارة الموارد البشرية من سؤال يتجاوز التوظيف:

**كيف تبني المؤسسة قدرة بشرية مناسبة لغاياتها الحالية والمستقبلية؟**

وقد جمع القرآن في قصة موسى عليه السلام بين عنصرين مهمين عند الاختيار:

﴿**إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ**﴾ [القصص: 26]

وتظهر في الآية، في سياقها الخاص، صفتا **القوة والأمانة**، ويمكن الاستئناس بهما إداريًا في أن الاختيار الرشيد لا يقوم على القدرة وحدها ولا على الثقة وحدها، وإنما يحتاج إلى اجتماع عناصر متكاملة بحسب طبيعة المسؤولية.

كما قال يوسف عليه السلام:

﴿**اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ**﴾ [يوسف: 55]

وفيها، في سياقها القرآني، اجتماع الحفظ والعلم، بما يوضح أهمية **ملاءمة القدرة والكفاءة لطبيعة المسؤولية**.

## الوحدة الأولى: الإنسان والقدرة المؤسسية

### 1. الإنسان أصل من أصول القدرة

المؤسسة تحتاج إلى رأس مال مالي وتقني ومعرفي، لكنها تحتاج كذلك إلى **قدرة بشرية تستطيع تحويل هذه الموارد إلى نتائج**.

وتشمل القدرة البشرية:

- المعرفة.
- المهارة.
- الخبرة.
- الحكم المهني.
- القدرة على التعلم.
- القدرة على التعاون.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الأمانة والنزاهة.
- القدرة على التكيف.

لذلك لا ينبغي أن تختزل إدارة الموارد البشرية في ملفات الموظفين والرواتب والإجازات.

### 2. ملاءمة الإنسان للعمل

ليست أفضل الكفاءات هي الأفضل لكل وظيفة.

فالاختيار ينبغي أن يراعي:

**طبيعة العمل ← متطلباته ← القدرات اللازمة ← الشخص الأنسب.**

وقد يحتاج العمل إلى:

- تخصص عميق.
- مهارة قيادية.
- قدرة تحليلية.
- خبرة تشغيلية.
- مهارة تواصل.
- قدرة على العمل الجماعي.

ولهذا فإن معيار الاختيار يجب أن يرتبط بالعمل نفسه.

### 3. الإنسان بين القدرة والأمانة

قد يمتلك الشخص مهارة عالية مع ضعف في النزاهة، وقد يكون أمينًا مع قصور في القدرة.

وكلا النقصين يمكن أن يضر بالمؤسسة، وإن اختلف نوع الضرر.

ومن هنا تبرز أهمية الجمع بين:

**القدرة + الأمانة + ملاءمة الدور.**

## الوحدة الثانية: الاختيار والتعيين وبناء المسار المهني

### 1. الاختيار قبل التعيين

الخطأ في اختيار الشخص قد تكون كلفته أكبر من كلفة التدريب بعد التعيين.

لذلك ينبغي أن يبدأ الاختيار من:

- تعريف الوظيفة.
- تحديد المسؤوليات.
- تحديد القدرات المطلوبة.
- تحديد المعايير.
- تقييم المرشحين.
- التحقق من المعلومات.
- المقارنة العادلة.

قال تعالى: ﴿**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا**﴾ [النساء: 58]

والآية في سياقها العام تتعلق بأداء الأمانات والحكم بالعدل، ويمكن الاستئناس منها بأصل **إسناد المسؤوليات إلى أهلها**.

### 2. العدالة في الاختيار

ينبغي أن يقوم الاختيار على معايير معلنة وذات صلة بالعمل.

ومن مخاطر الاختيار غير العادل:

- المحاباة.
- القرابة غير المهنية.
- التحيز.

- الانطباعات الشخصية.
- المبالغة في بعض المؤهلات.
- إهمال القدرة الفعلية.

والعدل في الاختيار لا يحمي المرشح فقط، بل يحمي المؤسسة من **تعيين غير مناسب**.

### 3. المسار المهني

لا ينبغي أن يكون انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى عشوائيًا.

بل يمكن بناء مسار يعتمد على:

**الأداء ← الخبرة ← اكتساب المهارة ← تحمل مسؤوليات أكبر ← الاستعداد لدور جديد.**

وهذا يتيح للمؤسسة بناء قيادات وكفاءات من الداخل بدل الاعتماد المستمر على الاستقطاب الخارجي.

## الوحدة الثالثة: التنمية والتمكين وبناء الكفاءات

### 1. التعيين بداية لا نهاية

حتى الاختيار الجيد لا يضمن استمرار الكفاءة إذا لم تتطور.

وتحتاج المؤسسة إلى:

- التدريب.
- التعلم أثناء العمل.

- التوجيه.
- نقل الخبرة.
- التدوير الوظيفي عند الحاجة.
- إسناد مهام متدرجة.
- تقييم فجوات المهارة.

والغاية ليست زيادة عدد الدورات، بل **زيادة القدرة الفعلية على العمل**.

### 2. التمكين المرتبط بالقدرة

التمكين لا يعني منح الصلاحية دون استعداد.

بل ينبغي أن يتكامل:

**قدرة ← معلومات ← موارد ← صلاحية ← مسؤولية ← مساءلة.**

وهذا يربط إدارة الموارد البشرية بكتيب الصلاحية والتفويض، دون أن يحل أحدهما محل الآخر.

### 3. التعلم المستمر

تتغير الوظائف نفسها مع التقنية والتحولات الاقتصادية.

وقد تختفي بعض المهارات أو تتراجع قيمتها، بينما تظهر مهارات جديدة.

لذلك ينبغي أن تنتقل المؤسسة من مفهوم:

**تدريب الموظف على وظيفته الحالية**

إلى مفهوم أوسع:

**بناء قدرة الموظف على الاستمرار في إنتاج القيمة مع تغير الوظيفة والبيئة.**

**الوحدة الرابعة: الأداء والاستبقاء وبناء الصف الثاني**

**1. ربط القدرة بالأداء**

لا تكفي المؤهلات النظرية.

فالقدرة البشرية ينبغي أن تظهر في العمل من خلال:

- جودة الأداء.
- حل المشكلات.
- تحمل المسؤولية.
- التعلم.
- التعاون.
- الإنجاز.

لكن ينبغي عدم الخلط بين **إدارة الموارد البشرية** و**إدارة الأداء**؛ فالأولى تبني القدرة البشرية وتدير مسارها، بينما الثانية تقيس النتائج وتحسنها على مستوى المؤسسة والعاملين.

### 2. استبقاء الكفاءات

قد تخسر المؤسسة كفاءة مهمة ليس بسبب الراتب فقط.

ومن أسباب مغادرة الكفاءات:

- غياب العدالة.
- ضعف فرص النمو.
- سوء الإدارة.
- انعدام الثقة.
- غموض المسار المهني.
- بيئة عمل غير مناسبة.
- ضعف التقدير.
- عدم استخدام القدرة الفعلية.

لذلك فإن استبقاء الكفاءات يحتاج إلى **بيئة مؤسسية قادرة على المحافظة على القيمة البشرية**.

### 3. بناء الصف الثاني

المؤسسة التي تعتمد على شخص واحد في المعرفة أو القرار أو الخبرة معرضة للضعف عند غيابه.

ومن هنا ينبغي بناء:

- بدائل قيادية.
- خبرات متعددة.
- توثيق للمعرفة.

- تدريب داخلي.
- تفويض تدريجي.
- فرص ممارسة المسؤولية.

وبذلك تتحول الكفاءة الفردية إلى **قدرة مؤسسية**.

## الوحدة الخامسة: الإنسان واستدامة القدرة البشرية

### 1. حماية القدرة من الاستنزاف

قد يؤدي الإفراط في العمل إلى نتائج قصيرة المدى، لكنه يضعف القدرة على الاستمرار.

ولهذا ينبغي مراعاة:

- التوازن بين الجهد والراحة.
- توزيع الأحمال.
- الإجازات.
- ظروف العمل.
- السلامة.
- الصحة المهنية.
- الدعم النفسي والمهني المناسب.

قال تعالى: ﴿**لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا**﴾ [الطلاق: 7]

والآية في سياقها الشرعي، ولا تُختزل في مفهوم الموارد البشرية، لكن يمكن الاستئناس منها بأصل **مراعاة القدرة وعدم تحميل ما يتجاوز الاستطاعة**.

### 2. الكرامة المهنية

العامل ليس مجرد وحدة إنتاج.

وتحتاج المؤسسة إلى بيئة تحافظ على:

- الكرامة.
- الاحترام.
- الخصوصية.
- العدالة.
- عدم الإهانة.
- عدم التمييز.
- الحق في التعبير المهني المنضبط.

قال تعالى: ﴿**وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ**﴾ [الإسراء: 70]

والتكريم هنا أصل إنساني عام، وليس صياغة لنظام موارد بشرية حديث.

### 3. رفاه العامل بوصفه قدرة مؤسسية

لا ينبغي النظر إلى رفاه العاملين باعتباره امتيازًا منفصلًا عن الأداء.

فقد يؤثر الاستنزاف المزمن في:

- الإنتاجية.
- الأخطاء.
- الغياب.
- دوران العاملين.
- السلامة.
- جودة القرار.

ومن ثم فإن الحفاظ على القدرة البشرية جزء من **استدامة المؤسسة**.

**التتالي الإداري لإدارة الموارد البشرية**

**تحديد الاحتياج البشري ← تحليل الوظيفة ← تحديد الكفاءات ← الاستقطاب ← الاختيار العادل ← التعيين ← التهيئة ← بناء المهارات ← التمكين ← إدارة المسار المهني ← قياس الأداء ← التطوير ← الاستبقاء ← إعداد البدائل والصف الثاني ← نقل المعرفة ← استدامة القدرة البشرية.**

**مؤشرات الموارد البشرية والقدرة البشرية**

**مؤشرات الاستقطاب والاختيار**

- جودة التعيينات.
- الزمن اللازم لشغل الوظائف الحرجة.

- نسبة نجاح الموظفين الجدد بعد فترة التهيئة.
- مدى ملاءمة الكفاءات لمتطلبات الوظائف.

**مؤشرات التطوير**

- فجوات المهارات الحرجة.
- نسبة اكتساب المهارات المطلوبة.
- انتقال أثر التدريب إلى العمل.
- جاهزية الموظفين لأدوار مستقبلية.

**مؤشرات الاستبقاء**

- معدل دوران الكفاءات.
- الاحتفاظ بالوظائف الحرجة.
- أسباب المغادرة.
- مستوى الاستقرار الوظيفي.

**مؤشرات القدرة المؤسسية**

- وجود بدائل للوظائف الحرجة.
- توزيع المعرفة والخبرة.
- نسبة الوظائف التي لديها صف ثانٍ جاهز.
- مستوى الاعتماد على أفراد محددين.

**مؤشرات الاستدامة البشرية**

- معدلات الغياب.
- مؤشرات الاستنزاف الوظيفي.

- انتظام الإجازات والراحة.
- مؤشرات السلامة وبيئة العمل.

**الضوابط والقواعد**

1. **إسناد المسؤولية ينبغي أن يرتبط بالأهلية والقدرة.**
2. **الاختيار العادل يحمي المؤسسة والموظف معًا.**
3. **الأمانة والقدرة عنصران متكاملان بحسب طبيعة المسؤولية.**
4. **التعيين بداية لبناء القدرة وليس نهاية العملية.**
5. **التدريب يقاس بأثره في العمل لا بعدد ساعاته فقط.**
6. **لا ينبغي منح صلاحية أكبر من القدرة المتاحة دون بناء القدرة اللازمة.**
7. **تطوير العاملين استثمار في القدرة المؤسسية.**
8. **استبقاء الكفاءات يحتاج إلى عدالة وبيئة وفرص نمو، لا إلى المكافأة المالية وحدها.**
9. **المعرفة الحرجة ينبغي ألا تبقى محتكرة لدى فرد واحد.**
10. **إعداد الصف الثاني جزء من استدامة المؤسسة.**

11. **حماية القدرة البشرية من الاستنزاف مسؤولية إدارية وليست شأنًا فرديًا فقط.**
12. **كرامة العامل لا تتعارض مع الانضباط والأداء، بل تضبط طريقة ممارستهما.**

## الحدود الموضوعية للكتيب

يركز هذا الكتيب على **بناء القدرة البشرية وإدارة دورة الإنسان داخل المؤسسة** من الاختيار إلى التطوير والتمكين والاستبقاء والاستدامة.

ولا يتوسع في:

- **القيادة؛** لأنها تعالج ممارسة القيادة وبناء المؤسسة من منظور القائد.
- **الصلاحية والتفويض؛** لأنهما يعالجان توزيع السلطة والمسؤولية.
- **إدارة الأداء؛** لأنها تركز على قياس النتائج والفجوات والتحسين.
- **الحوافز والمكافآت؛** لأنها تعالج نظام التحفيز بصورة مستقلة.
- **العدالة التنظيمية؛** لأنها تعالج العدالة والإنصاف في العلاقات والقرارات المؤسسية.

- **الثقافة المؤسسية؛** لأنها تعالج القيم والسلوكيات المشتركة.
- **التعلم وإدارة المعرفة؛** لأنها تعالج المعرفة التنظيمية والتعلم المؤسسي على نطاق أوسع.

**الخاتمة**

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة ليست إدارة ملفات العاملين، وإنما **بناء قدرة بشرية قادرة على إنتاج القيمة الآن والتكيف مع ما سيأتي.**

ويبدأ ذلك من حسن الاختيار، ثم التطوير، ثم التمكين، ثم توفير البيئة التي تحافظ على القدرة، مع بناء الصف الثاني ونقل المعرفة حتى لا تتحول الكفاءة الفردية إلى نقطة ضعف مؤسسية.

وتقدم الأصول القرآنية المتعلقة بالأمانة والقوة والعدل والتكليف والكرامة والتعاون أساسًا قيميًا مهمًا، مع ضرورة المحافظة على الفرق بين **النص القرآني** وبين **النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية.**

ويختصر المسار الإداري في:

**احتياج واضح ← اختيار مناسب ← تهيئة ← تطوير ← تمكين ← أداء ← استبقاء ← نقل معرفة ← صف ثانٍ ← قدرة بشرية مستدامة.**

فالمؤسسة القوية ليست التي تمتلك أفضل الأفراد فقط، وإنما التي **تحول قدرات أفرادها إلى قدرة مؤسسية متراكمة وقابلة للاستمرار**.

**المصدر**

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

**الشاعر، سمير، "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله". الموقع الرسمي** https://samirshaer.com/ .

ومن المراجع المساندة:


- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.

- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.