مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني
اسم الكاتب: أ.م. عبد الرحيم محمد زبادي، غدير أحمد الخوالدة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1774
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:57 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية :

دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني

Role of Human Resources Management Practices from Islamic Perspective in Promoting Organizational Trust: An Empirical Study on Jordan Islamic Bank

عبد الرحيم محمد زبادي
أستاذ مساعد / جامعة الأعمال والتكنولوجيا / السعودية

Abdel Rahim Mohamad Zabadi
Assistant professor / University of Business & Technology /Saudi Arabia
amaz-2019@hotmail.com

غدير أحمد الخوالدة
طالبة دكتوراه / جامعة العلوم الإسلامية العالمية /الأردن

Ghadeer Ahmad Al khawaldeh
PHD Student/ World Islamic Sciences & Education University W. I. S. E / Jordan
ghadeer60@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 4/ 5/ 2020م، **تاريخ القبول:** 11/ 7/ 2020م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

Received: 4/ 5/ 2020, **Accepted:** 11/ 7/ 2020.
DOI: 10.33977/1760-006-015-011
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم بناء استبانة خاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية مؤلفة من (17) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات، وتم تطبيقها على عينة من موظفي البنك الإسلامي الأردني بلغت (108) موظفين وموظفات. استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وللحكم على صدق الاستبانة عرضت على مجموعة مؤلفة من (4) محكمين مختصين في هذا المجال. وتم التأكد من ثباتها من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ. كشفت النتائج عن وجود أثر دال إحصائياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء) من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية. أوصت الدراسة بأهمية تنفيذ نظام تقييم أكثر إنصافًا وصدقًا يتطلب توقعات حقيقية من مخرجات الموظفين، كما اقترحت إجراء دراسة مماثلة تتناول ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي لم تتطرق إليها الدراسة الحالية وتطبيقها في قطاعات مختلفة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الموارد البشرية من منظور إسلامي، ممارسات، الثقة التنظيمية .

Abstract:

The study aimed to identify the role of human resource management practices from an Islamic perspective in promoting organizational trust. To achieve the study goals, a questionnaire consisting of 17 items on human resources management practices and organizational trust was constructed, distributed on 4 dimensions, and was applied to a sample of 108 employees in Jordan Islamic bank. The present study used the descriptive method. To verify the questionnaire's validity, it was presented to a group of 4 arbitrators specialized in this field. Its reliability was verified by calculating the Cornbrash's Alpha coefficient. The results revealed that there are statistically significant impacts in human resource management practices (recruitment and selection, incentives and rewards, and performance evaluation) in promoting organizational trust from an Islamic perspective.

The study recommended the prominence of implementing a fairer and honest evaluation system that requires real expectations from employees 'outputs; also, it suggested conducting a similar study dealing with other human resource management practices from an Islamic perspective that was not addressed in the current study and applied in other sectors.

***Keywords**: Human Resources, Human Resources From an Islamic perspective, Practices, Organizational Trust, Jordan Islamic Bank.*

1.0 .المقدمة:

لقد مارس المسلمون الأوائل الإدارة وإدارة الموارد البشرية ممارسة راقية ومميزة، ولكن المشكلة أن الفكر الإسلامي لم يشهد سوى تأصيل نظري محدود لعلم الإدارة وإدارة الموارد البشرية، ومن أهم أسباب ذلك أنّ التعليم في العالم الإسلامي يسير في خطين متوازيين وهما خط العلوم الشرعية، وخط العلوم الأخرى (الأحمد، 2012)، ومن هنا نشأت لدينا مشكلة أن المتخصصين في العلوم الشرعية (الدينية) قد لا يعرفون الكثير عن علوم الإدارة، كما أن المتخصصين في العلوم الإدارية لا يعرفون الكثير عن العلوم الشرعية (المغربي والعنقري، 2018)، ومع ذلك، شهد العالم العربي والإسلامي في العصر الحديث العديد من المحاولات من قبل الكتاب المهتمين بالتأصيل الشرعي للعلوم ومنها العلوم الإدارية (حسين، 2012)، وهو ما يطلق عليه البعض جهود أسلمة المعرفة، وقد قدم لنا كثير من الكتاب والمفكرين والمهتمين بالربط بين علوم الإدارة والعلوم الشرعية الكثير من الإسهامات الطيبة في هذا المجال.

الدافع الأساسي لاهتمام الإدارة الإسلامية بالموارد البشرية جاء أساسا من اهتمام الإسلام بالإنسان، حيث نظر الإسلام إليه بأنه خليفة الله في الأرض في قوله تعالى ﴿**وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً**﴾ (البقرة: 30). وبالتالي كان الإنسان المحور المركزي في الإدارة الإسلامية المستندة أصولها على القرآن والسنة، فكان هو الهدف في كل مبادئها وتعاليمها. وقد اهتم الإسلام بالعمل والفرد العامل اهتماما كبيرا وحث على العمل بجدية وإتقان، حيث قَالَ رَسُولُ **اللَّهِ** صَلَّى **اللَّهُ** عَلَيْهِ وَسَلَّمَ :(**إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ**) (رواة الإمام البيهقي)، كذلك جمع الإسلام بين الجانبين الروحي والمادي في العمل لما له من أثر بالغ في زيادة فعالية أداء العاملين وثقتهم فيه، ورفع قيمة العمل عاليا واعتباره قيمة في الدنيا والآخرة، قال تعالى ﴿**وَقُلِ اعْمَلُوا فسيرى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ**﴾ (المائدة:105). فوضع بذلك المبادئ والأسس التي تحكم أداء الأفراد، وحدد في ذلك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال تحديد االضوابط والأسس التي تحكم عمليات الاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وأنظمة التعويض والمكافأة وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط بالفرد العامل في المنظمات (العزب والعنزي، 2013).

وتمثل الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فالقائد عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين العاملين والموظفين الإداريين، يقبل على عمله القيادي الإداري بدافعية عالية، وهمة كبيرة، ويسعى جاهداً لتطوير مؤسسته التي يعمل بها. وهذا بدوره يؤدي إلى فعالية السلوك التنظيمي في تلك المؤسسات، ما يؤثر بشكل إيجابي على القائد بزيادة تمكنه ورضاه من عمله (درواشة، 2017). وتعكس الثقة التنظيمية في المؤسسات التزاماً نفسياً لا يخضع لقوانين تنظيمية، إذ يقوم كل طرف بالإيمان بقدرات وكفايات الطرف الآخر، مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار

والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم، فقد أكد فينبرج (2010) على أهمية الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات (Vineburgh,2010) وتحقيق فاعلية المؤسسة، فالثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية.

وتعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس، إذ أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي،2008). في حين ازداد اهتمام المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية Z على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في: الثقة، والمهارة، والمودة (Vineburg,2010). ويرى القصير(2014) أن الثقة التنظيمية مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتبنى على التوقع، أو الاعتقاد، وتضمن قدرا من المخاطرة. وهي حالة نفسية (Chang;Chen&lan,2013) ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار، أو خبرات. وبناءً على مفهوم الثقة التنظيمية، فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية في ثلاثة أبعاد، هي : الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة (Hoppes & Holey, 2014)، ويمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية هي: الثقة التعاقدية، والثقة المكشوفة، والثقة على مستوى المجموعات.

إن تطوير الثقة في مكان العمل هو مؤشر منظمي رئيسي للأداء. ولقد تعثرت العديد من المنظمات لا بل وفشلت بشكل كامل، فقد نما انعدام الثقة والشك والريبة بين القيادة والإدارة والموظفين. ووجدت الدراسات السابقة أن انعدام الثقة في مكان العمل ينبئ بمعدلات دوران عالية، وزيادة الغياب، وانخفاض مستويات الإنتاجية، وقلة الأداء، وعدم رضا العاملين (Nik Ab. Rahman, 2013). وبالتالي فإن فهم عملية تطوير الثقة وتعزيزها في مكان العمل أمر في غاية الأهمية، ويندرج ذلك في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية. وهنا تسعى هذه الدراسة إلى التطرق إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي لما لها من دور مهم وفعال في تعزيز ثقة الموظفين في أماكن عملهم. وسوف تقتصر هذه الدراسة على ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية متمثلة في : التوظيف والاختيار، نظم المكافآت والحوافز، وتقييم الأداء.

1.1. مشكلة الدراسة

يشهد العالم تغيرات هائلة تتعلق بالتكنولوجيا والتطوير والعولمة والممارسات التنظيمية وهياكل السوق والسياسات الحكومية، وتتزايد المنافسة في جميع المجالات في الوقت الحاضر، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح وتحافظ على مكانتها في السوق إذا لم يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الموارد. وفي الاقتصاد العالمي، تحتاج المنظمة إلى تعزيز نفسها من خلال التصميم الحصيف للسياسات التجارية لتحقيق النجاح والاستدامة في مجال نشاطها . الموارد البشرية هي المورد الحيوي لأي منظمة، ويمكن للإدارة المناسبة للموارد البشرية أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها (Pan ,2015). و إنّ رأس المال البشري هو الجزء الأكثر أهمية في أي شركة، ويمكن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلاله.

من جهة أخرى تشكل الأزمةالأخلاقية وانهيار منظومة القيم في عالم الأعمال في الوقت الحالي تحديا إضافيا، لذا سعت العديد من المنظمات إلى العمل على توازن الجانبين المادي والروحي في أعمالها وفي إدارة مواردها البشرية من منظور إسلامي، وبالتالي تشير خلفية الدراسة إلى أن العلاقة بين الدين والسلوك الأخلاقي عامل مهم في تعزيز ثقة العاملين بمنظماتهم أدائهم. أيضا، وفي بيئة الأعمال المعقدة والمتشابكة منافسة حادة لا مبرر لها بين استدامة الفرد والآلة والموظفين في المؤسسة، فممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا للشريعة الإسلامية قادرة على التخفيف من هذه المنافسة من خلال ضمان الأخلاق والمبادئ التوجيهية الإسلامية والإدارات في منظمات الأعمال.

ومع ذلك، وبعد مراجعة العمل الأدبي حول ذات الموضوع، لاحظ الباحثان أن عدد الأبحاث حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي والثقة التنظيمية في المصنفات المحلية والعربية المنشورة محدودة للغاية، لذلك تأمل هذه الدراسة أن تملأ الفجوة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية وكذلك الأدبيات المتعلقة بالعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية وثقة الموظف في مكان عملة. من هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي: **ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية ؟**

1.2. أسئلة الدراسة

◄ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α 0.05) لممارسة التوظيف والاختيار من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في المصرف.

◄ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسة تقييم الأداء من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في المصرف.

◄ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسة المكافآت والحوافز من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين بالمصرف.

1.3. أهمية الدراسة وأهدافها

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما تقدمه من إضافات على مستويات عدة وتتمثل فيما يأتي:

تعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات المحلية القليلة التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية في قطاع المصارف في الأردن. ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة ليس فقط لقطاع المصارف ولكن أيضًا للقطاعات الأخرى، وستساعدهم على تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تعزيز ثقة الموظفين بهم وزيادة الربحية. هذه الدراسة مفيدة أيضًا للأكاديميين لمقارنة تأثير إدارة الموارد

البشرية على جوانب الأداء التنظيمي المختلفة. لذلك، تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تتعامل معها والاعتبارات العلمية والعملية الآتية:

- تقديم مسح شامل لمفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة التي يمكن الاعتماد عليها لقياس متغيرات الدراسة، بحيث يمكن أن تفيد الباحثين والممارسين كنقطة انطلاق لبحوثهم المستقبلية.

- توفير أساسا منهجيا في مجال قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على الثقة التنظيمية والتي قد تساعد في الاعتماد على التدابير التي تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصلاحية.

- تسليط الضوء على طبيعة وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح استراتيجيات المشروعات المستقبلية التي يمكن للمصارف الأردنية وغيرها الاستفادة منها.

- المساهمة في تطوير القطاع المصرفي مما قد يؤدي إلى المحافظة على عمل هذه االمصارف بشكل فعال يساعد على المنفعة العامة.

وتهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي :

- **أولا**: التعرف إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، وتقييم الأداء، والمكافآت والحوافز) من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية.
- **ثانيا** : كشف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي والثقة في المصرف.

1.4. حدود الدراسة

الحدود الزمنية : طبق البحث في الربع الأول من العام 2020.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على بعض أفرع البنك الإسلامي الأردني في عمان الغربية .

الحدود البشرية: طبقت الدراسة الحالية على موظفي الطبقة الوسطى في البنك الاسلامي الأردني

الحدود العلمية: تمثلت في تعرف أثر ممارسات الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز ثقة الموظفين في المصرف .

1.5. مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

ممارسات الموارد البشرية: وعرفها (Wael S. Zaraket, Ali Halawi, 2017) على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة التي تهدف إلى جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والمحافظة عليها والتي تشمل مشاركة الموظفين، ونظام إدارة المكافآت والمكافآت، ونظام التخطيط الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتمكين الموظفين. وعرفها الباحث إجرائيا على أنها العملية الإدارية التي يتم من خلالها التخطيط للقوى البشرية في المنظمة والاختيار الأمثل لتلك القوى في التوظيف والاختيار، ومن ثم تقييم أداء وتقديم الحوافز والمكافآت ضمن الضوابط الإسلامية.

الثقة التنظيمية : عرفها (المعشر والطروانة، 2012) على أنها تعبير عن توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة لديهم، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها والرؤساء ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق. وعرفت إجرائيا على أنها متغير تابع يعبر عن إيمان الموظف بممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن الضوابط الإسلامية وبجميع العاملين معه، بما يعزز ثقته تجاه المصرف.

2.0. الأسس النظرية للدراسة

2.1. إدارة الموارد البشرية ـ المفهوم التقليدي

إدارة الموارد البشرية هي عملية استقطاب الموظفين وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم، والاهتمام بعلاقات العمل، والصحة والسلامة، وقضايا العدالة (Dessler ,2013) . ووفقًا لـ (Armstrong & Taylor,2014)، فإن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة التنظيمية الموجهة نحو جذب وتطوير والحفاظ على قوة عاملة فعالة. إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تسعى إلى توظيف الموظفين والحفاظ على الأداء العالي للموظف من خلال التخطيط، والتوظيف أو التعيين، والاختيار، والتوجيه، والتدريب، والتطوير الوظيفي، والتعويضات والمزايا، وتقييم الأداء. وعرفها (Batti,2014) على أنها العملية الإدارية التي يتم من خلالها التخطيط للقوى البشرية في المنظمة والاختيار الأمثل لتلك القوى في التعيين ومن ثم تقييم أداء تلك القوى البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية عالية. إنها عملية تكوين رأس المال البشري وإدارتة واستخدامه في عملية تطوير الشركة (Koon,2015).

وإدارة الموارد البشرية هي استراتيجية متكاملة وعملية تطوير مخططة من أجل الاستخدام الفعال لقدرات الموظفين ججهودهم لتحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية (Shaukat & Gha-foor,2015). وأشارت دراسة (الخوالده، 2020) على أنها عملية إدارة البشر لتحقيق أهداف المنظمة، وتزويدهم بكافة سبل الدعم والتطوير والتحفيز وتطوير الأداء، وبينت أن الموارد البشرية هي الأصول الأكثر قيمة في الأعمال التجارية. ومع ذلك، تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات الثقافية والأنظمة والقوانين والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية والقيم، وأن الممارسات المرتبطة بالاختيار والتعيين وأنظمة المكافآت والتعويض، وتقييم الأداء والتمييز والتقدم الوظيفي وغيرها قد تتأثر بالعامل الديني (Azmi,2008) .

2.2. إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي

تتكامل في الشريعة الإسلامية نُظُم الحياة في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، ولا شك أن القرآن والسنة هما المصدران الأساسيان للتشريع الإسلامي، وأن فيهما الخير الكثير (حبتور وصميدة،2016) وفيهما من الأسرار ما لم يكشف عنه بعد، لذا فإن قضايا الموارد البشرية، من ضمن القضايا الأخرى، يمكن تناولها من منظور إسلامي للوصول إلى نتائجَ مفيدة يمكن أن تقدم الكثير من العمق في التفكير لكل من يرغب في تأصيل فكره الإداري، لا سيما في طريقة تعامله مع الآخرين في العمل وخلق الثقة لديهم.

إدارة الموارد البشرية الإسلامية هي عملية الاستقطاب

وتعزيز أداء الموظف بناء على المبادئ التوجيهية للقرآن والسنة من خلال التخطيط والتوظيف والاختيار والتوجيه والتدريب والتطوير الوظيفي (Khan; Farooq & Hussain,2010). يلاحظ من هذا التعريف إنه مشتق من الشريعة الإسلامية الغراء، مما يؤكد على أن الإسلام هو منهج وقانون كامل وشامل للحياة بكافة جوانبها الروحية والمادية. فقد أشار القرآن الكريم والسنة النبوية في العديد من السور والأحاديث إلى الصدق والعدالة في العمل والتجارة، وحدد مسؤوليات العامل ومسؤوليه، وحدد العلاقة بينهما، ودعا إلى التوزيع العادل للثروات في المجتمع، والعدالة في تقييم الأداء، والحوافز والأجور، كما دعا إلى اكتساب المهارات والتكنولوجيا والتطور في العمل واتقانه وأثنى بشدة على الساعين من أجل كسب لقمة العيش.

والدافع الأساسي للاهتمام بالموارد البشرية في الفكر التقليدي ناتج عن سعي المؤسسة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، في حين الدافع الإسلامي للاهتمام بالموارد البشرية جاء أساساً من اهتمام الإسلام بالإنسان، لأنه خليفة الله في الأرض، ورفع الإسلام من قيمة العمل عالياً واعتبره قيمة دينية وحضارية ويحتل أعلى المراتب في سلم القيم (المغربي والعنقري، 2018)، وأن تجريد العمل من طابعه ودوره الإسلامي والقيمي أفقده أن يكون أكبر وازع يصلح الخلل ويستدرك القصور في المؤسسات والشركات الخدمية والإنتاجية، في حين اتحاد الجانب الروحي مع الجانب المادي لدى الأفراد يزيد من فعاليتهم، لذلك على إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال أن تولي الجانب الروحي والأخلاقي المزيد من الاهتمام فيها.

2.3. ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية

تتمثل المهمة الرئيسة لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة موظفيها بسلاسة (Elarabi & Johari,2014)، بهدف تعزيز رترتباطهم النفسي بالمنظمة، وضمن السياق المجتمعي (Annama-lai, T., Abdullah, A. & Alazidiyeen, 2010) الثقة التنظيمية التي يفترض أنها تعتمد على تجربة الموظفين لسلوك زملائهم الفعلي. وفي ضوء ذلك، من الواضح أن هناك حاجة لدمج الثقة في العمليات والأنشطة التنظيمية اليومية ولا سيما ممارسات إدارة الموارد البشرية. وفي الواقع، يمكن أن تؤثر مستويات الثقة داخل المنظمة على التنفيذ الناجح لممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك، تعتمد فعالية ونجاح سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على ثقة الموظفين بالإدارة في المؤسسة (القصير، 2014)، وفي الوقت نفسه، ثبت أن جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير والترقية والتعويض والأمن الوظيفي والتوظيف والاختيار وتقييم الأداء تؤثر على تنمية الثقة في المنظمة (دراوشة، 2017)، (Farahat Naz Rahman,2015)، (القصير، 2014)

وأشار (جودة، 2014) إلى أن الثقة بالمنظمة تمتزج بالإنتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة بالعاملين يؤدي في الوقت نفسه إلى عدم ثقة المشرفين في التنظيم نفسه، موضحا صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا. وقد أشار (Dirks & Ferrin,2013) إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة و أعضاء المجموعة نوعا من السلوك المتسم بالثقة العالية، فإن العامل الأساسي للتحول من جو يتسم بقلة الثّقة إلى جو يتسم بالثقة العالية هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلة الثقة(Whitener,2012)

أيضا، أكد (ويتنر، 2013) أن جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير والترقية والتعويض والأمن الوظيفي والتوظيف والاختيار وتقييم الأداء تؤثر على تنمية الثقة في المنظمة(Whitener,2013). وبعبارة أخرى، فإن الثقة في المنظمة هي الغراء لممارسات إدارة الموارد البشرية (Williams, 2014)، لأنها تقلل من الاحتكاك والمشاحنات في العمل (الشروقي،2018). يمكن أن تنعدم الثقة من خلال الممارسات الخاطئة لإدارة الموارد البشرية (Cook, Cheshire & Gerbasi, 2009). ولتوليد الثقة التنظيمية والحفاظ عليها وديمومتها، يجب على المديرين أن يتصرفوا بمسؤولية تامة وممارسة أنشطتهم بشكل مناسب (Hunt, Lara & Hughey, 2009) من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية و أنشتطها اليومية.

ومن المرجح أن يكون دور الثقة التنظيمية في تطوير والحفاظ على علاقات ناجحة ذا أهمية خاصة في قطاع الخدمات المالية بسبب التعقيد في العمل وتداخل العمليات بين الأقسام (Dirks & Ferrin,2013). فالثقة في المنظمة، والمدير المباشر، وزملاء العمل ترتبط بشكل إيجابي بممارسات الموارد البشرية الفعالة وفقا لـ (Ferres &Travaglione,2012). تشير الثقة إلى علاقة التبادل من خلال تضمين العمل التحفيزي والعدالة والمسؤولية وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي البيئة المنظمية، تنتمي الثقة إلى جودة العلاقات الشخصية بين الثقة في الإدارة، والثقة في زميل العمل (Carnevale & Wechsler,2011) والثقة في المنظمة نفسها.

وتعد إدارة هذه العلاقة مهمة بالنسبة لنجاح الشركة، فمن الممكن أن تؤدى الثقة القوية بين الموظف وصاحب العمل إلى ففع الروح المعنوية للموظف، وبالتالى زيادة الإنتاجية (Wil-liams,2014). في منظمات الأعمال، هناك ثلاثة عوامل تؤدي إلى انعدام الثقة، وعلى وجه الخصوص تخلق مستويات منخفضة من الثقة وتقييد تطوير الثقة التنظيمية وهي: انخفاض المشاركة في صنع القرار، أنظمة أداء التقييم، والتحكم المفرط من قبل الإدارة والمسؤولين (Hunt et al., 2009). في المقابل، هنالك سلسلة من العوامل التي تساعد على تطوير الثقة في مكان العمل، وتشمل الاعتماد المتبادل إذ يعتمد المديرون والموظفون على بعضهم البعض لإنجاز المهمة، الاحترام المتبادل، المستويات العالية من المشاركة ولا سيما في صنع القرار، التواصل، العدل، الإنصاف في التقييم، بناء العلاقات، الحوافز (Alam,Ahsan & Abdullah,2015)

يتضح مما تقدم أن الممارسات الفعالة للموارد البشرية تساعد على تعزيز الثقة في المنظمة، فقد أكدت العديد من الدراسات على العلاقة المهمة بين جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية (Nik Ab. Rahman & Alam, 2013) وثقة الموظفين في المؤسسات التي تستند في ممارساتها وانشطتها على القرآن الكريم والسنة النبوية.

حيث قال تعالى﴿**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ**﴾(الإسراء:58)، وقال

أيضا ﴿يا أَيُّهَا الَّذينَ آمَنُوا أَطيعُوا اللَّهَ وَأَطيعُوا الرَّسُولَ وَأُولي الْأَمْرِ منكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ في شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذلكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْويلا﴾(النساء:59). والمبدأ الإسلامي المتجسد بما ورد في القرآن الكريم والسنة له تأثير على الإدارة في المنظمات، وقد أثبتت النتائج المهمة من الأبحاث السابقة أن المبدأ الإسلامي يؤثر على الفعالية التنظيمية وكذلك الثقة التنظيمية (Abdul Hamid & Masrurul Mawla,2019)

2.4. جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية

من ميزات وخصائص الدين الإسلاميّ التي لا حصرَ لها، أنه منهج حياة وصالح لكلّ زمانٍ ومكان. فهو يهتم بالحياة الاجتماعيّة بكافّة تفاصيلها وكذلك بالحياة الاقتصاديّة، والسياسيّة، والعلميّة، والعمليّة. فقد اهتم الفكر الإسلامي بالعنصر البشري اهتماماً بالغاً، فتجاوزت النظرة إليه كل العناصر الأخرى (المغربي والعنقري، 2018) . فلا أهمية لرأس المال أو الآلات أو المواد وغيرها ما لم يكن الإنسان محركها ومستثمرها ومديرها، يقول تعالى ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ في الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً ﴾ (الاسراء :70). لذلك فان العديد من قضايا إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال قد حددتها مبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء. ولقد أكد الفكر الإداري الإسلامي على دور الفرد وأدائه وحثّه على العمل المتقن الهادف لتحقيق سعادة الفرد والجماعة من خلال تعرضه للعديد من موضوعات الموارد البشرية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مجالات الاختيار والتعيين، مجالات الأجور والحوافز، مجالات التدريب وتنمية القدرات، مجالات الترقية، مجالات العلاقات الإنسانية(Azmi,2008).

وعلاوة على ذلك، وعلى أساس القرآن والسنة النبوية، وصف هاشم (2009) أن هناك خمس ممارسات لإدارة الموارد البشرية الإسلامية مثل التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتدريب والتطوير والتعويض. تؤكد الإدارة الإسلامية على مبادئ رفاهية الإنسان والعدالة والنزاهة والأمانة في إدارة الموارد(Hashim,2009). يقول الله عز وجل ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولا﴾ (الأحزاب: 72). في الواقع، إذا كانت الإدارة قلقة بشأن وجود العدالة التنظيمية والعلاقات السليمة بين الموظفين والثقة فيها، لا يمكنها تجاهل المساهمة الكبيرة لجوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية في هذا الشأن (Ali,2013). سوف تقتصر هذه الدراسة على ثلاث ممارسات من ممارسات إدارة الموارد البشرية متمثلة في: التوظيف والاختيار، نظم المكافآت والحوافز، وتقييم الأداء.

4.2 . 1. التوظيف والاختيار

يشير التوظيف إلى العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بتحديد وجذب المتقدمين المحتملين والقادرين لملء الوظائف الشاغرة . ومن أجل العثور على الشخص المناسب، تقوم المؤسسات بالغالب بالإعلان في كل من الوسائط الإلكترونية والمطبوعة، وبالتالي يمكنها إبلاغ وإلهام الباحثين عن العمل بشكل صحيح، في معظم المنظمات، يتحمل مديرو الموارد البشرية هذه المسؤولية عادة. يجب أن تتم عملية التوظيف والاختيار بشكل عادل ويجب اتخاذ جميع قرارات التوظيف بحكمة، لضمان أن المرشح المعين هو الأنسب للوظيفة وفقًا للمبادئ التوجيهية المنصوص عليها في القرآن الكريم والسنة(Hashim,2009) .

وتعد ممارسة الاختيار والتوظيف من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيدا، لأن العنصر البشري المؤهل يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، وتتم عملية الاختيار بفحص المتقدمين للوظائف لضمان تعيين المرشحين الأكثر ملاءمة .إن معيار استحقاق الوظيفة وفقا للشريعة الإسلامية هو الكفاءة والأمانة، قال الله تعالى في محكم كتابه العزيز ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص، آية 26)، وبدون ذلك لن يكون الموظف فعالا. وفي الإسلام، يجب أن يتم اختيار الموظفين باتباع أربعة مبادئ (Hashim,2009) وهي: العدل، الاختيار بناء على الكفاءة، الصدق والأمانة، عدم تكليف الفرد بالقيام بعمل يتجاوز قدرته وطاقته. وترتبط عمليتي الاختيار والتعيين في الفكر الإسلامي الإداري بانتقاء الأصلح لشغل الوظيفة، وإسناد الأمر إلى من يمكنه تقديم أفضل أداء، يقول تعالى على لسان النبي يوسف عليه السلام ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف : 55).

فالقدرة والأمانة والعلم والمعرفة تعد من أسس الاختيار الجيد للموارد البشرية، ومن ثم يمكننا القول أنّ ما استقر عليه الفكر الإداري الإسلامي كأصول ومبادئ عامة للاختيار والتعيين يتمثل فيما يلي :استعمال الأصل، اختيار الأمثل فالأمثل، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الاختبار قبل الاختيار، الاختيار عملية جماعية، والتعيين تحت الاختبار (المغربي والعنقري، 2018). ولا ينبغي أيضا تحميل الموظف عند التعيين من الأعمال ما لا يطيق وفوق طاقته وقدرته أو تكليفه بعمل محرم يغضب الله ورسوله قال تعلى (لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت) (البقرة :286).

وتؤثر المحسوبية والواسطة على قرارات التوظيف والاختيار، فلا يجب تعيين الفرد بناءً على علاقة القرابة أو الدم أو الصداقة أو الثروة أو العمر أو العرق أو النفوذ أو ما شابه . ومن الجدير بالذكر في هذا الصدد، أن العامل الرئيس الذي يؤثر على الاختيار والتوظيف في البلدان العربية والإسلامية المعاصرة هو شبكات الصداقة أو المصالح، فخلال حياته، رفض النبي محمد صلى الله عليه وسلم قبول طلب صديقه المقرب، أبو ذر، الذي سعى للعمل كحاكم، وأخبره بلطف أن أبا ذر كان ضعيفًا (غير مناسب للعمل)، وورد في ذلك (عن أبي ذر– رضي الله عنه –قلت: يا رسول الله! ألا تستعملني؟ قال: فضربَ بيده على منكبي، ثم قال: «يا أبا ذرٍّ! إنك ضعيف وإنها أمانةٌ، وإنها يوم القيامة خزيٌ وندامةٌ إلا من أخذها بحقِّها وأدَّى الذي عليه فيها» رواه مسلم.

وبالتالي، من المهم للإدارة الإسلامية الفهم الصحيح للمبادئ التوجيهية المنصوص عليها في القرآن والسنة بهذا الخصوص تجنبا للتحيز في كثير من الأحيان والأفعال غير المهنية كالمحاباة والمحسوبية التي أصبحت ظاهرة متفشية في مجتمعاتنا وأعمالنا وتمارس جهارا نهارا. إن التغاضي عن الكفاءة المطلوبة للوظيفة واختيار مرشح محتمل لأي اعتبارات أخرى يرقى إلى عدم

الأمانة والظلم، ورُوي في هذا المعنى (مَن اسْتَعْمَلَ رَجُلًا مِنْ عِصَابَةٍ وَفِي تِلْكَ الْعِصَابَةِ مَنْ هُوَ أَرْضَى لِلَّهِ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وخَانَ رَسُولَهُ وخَانَ الْمُؤْمِنِينَ)، رواه الحاكم في مستدركه (4/ 104)، والطبراني في "المعجم الكبير" (11/ 114)، وقد رُوِيَ في هذا المعنى قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه أيضًا " مَن اسْتعملَ رجلاً لمَوَدَّة أو لقَرابَة، لا يستعملُه إلاَّ لذلك ؛ فقد خانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ والمؤمنينَ"، رواه ابن أبي الدُّنيا، كما في " مسند الفاروق " لابن كثير (2/ 536).

3.4.2. نظام المكافآت والحوافز

كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد أجور العاملين بما يتناسب وأعباء الوظيفة وحجم العمل والظروف الاجتماعية والبيئة المحيطة، ويمكن القول أن الفكر الإسلامي قد حدد بعض المبادئ والأصول العامة للأجور والحوافز ومنها: تحديد الأجر مقدماً، السرعة في دفع الأجر المستحق، تقييم العمل أساس تحديد الأجر، تأثر الأجر بالظروف الاجتماعية والبيئية. المكافآت والحوافز إحدى الممارسات الفعالة لزيادة حدة المنافسة بين الموظفين مما ينعكس إيجابيا على الأداء، لذا تحرص المؤسسات على اختلاف أنواعها على تبني نظام عادل للمكافآت والحوافز بهدف تحسين الأداء الإنتاجية والاحتفاظ بمستوى عال من المنافسة. فالإنسان في تقدمه ضمن عمله، ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كماً ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة، يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي أو المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً ولإشباع حاجاته. وقد لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها (الخوالدة،2020).

واهتم الإسلام بقضية المكافآت والأجور والحوافز والتعويضات على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة؛ فهي تشجع الأداء المتميز، ولها تداعيات عميقة الأثرفي النفس البشرية، وتشعره بأنه إنسان له مكانته وأنه مقدر في عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدر العمل كالعبادة، فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل وأهميته وكذلك التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى في (سورة النجم :39،40،41) ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ۞ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ۞ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى ۞﴾. وقوله سبحانه وتعالى في سورة الزمر ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ۞﴾ وقوله تعلى في سورة الرحمن ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ۞﴾ والقيادة الإسلامية تُحتِّم على القائد أنْ يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف والأمانة، دون النظر إلى أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم في الأجور والحوافز؛ قال سبحانه وتعالى :﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾ (النساء: 58). نجد أن كل تلك الآيات تحث على أهمية العمل والأجر والثواب، أو الجزاء المنتظر من هذا العمل، ويعتبر هذا تشجيعا على القيام بالعمل بمستوى عال من الأداء والتميز.

2.4.2. تقييم الأداء

قال تعالى في (سورة التوبة:105) ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(أمسترونغ، 2009) ينظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية منهجية ومخصصة لتحسين المنظمة والافراد معا، وضمن هذه للعملية، يحدد إطار الأهداف ومتطلبات معايير الأداء (Arm-strong,2009). (Guest,2011) عرّف التقييم بأنه مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء التنظيمي. وعرفه آخرون على أنه نظام رسمي لقياس التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية وتقييمه، ومحاولة التعرف إلى احتمالية تكرار الأداء والسلوك نفسه في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (دهمان،2009). إن جعل العاملين يحسنون من أدائهم يحتاج في البداية إلى تقييم أعمالهم بصدق وأمانة وعدل، فلن تستطيع أي شركة أو مؤسسة أن تجعل موظفيها يحسنون من أدائهم دون تحديد مستواهم . تشير الدراسات في هذا المجال إلى أن (10 %) من الشركات الغربية تتبنى وتنفذ نظام تقييم فعال، أما غالبية الشركات والمؤسسات فلديها نظام تقييم أداء، ولكن ينفذ بطرق صورية في الغالب، وفي الدول العربية والإسلامية الأمر لا يزال بعيدا عن التطبيق الفعال في أغلب شركات القطاع الخاص، وإن وجد وطبق فيكون صوريا في مؤسسات القطاع العام ومؤسساته الخدمية والإنتاجية (دهمان، 2009). **ومن المبادئ الإسلامية في تقييم الأداء التي يجب أن تمارسها إدارات الأعمال** :

1. **استحضار رقابة الله سبحانه وتعالى على العمل**، الرسول صلي الله عليه وسلم يؤكد في حديثة الشريف أن عبادة الإنسان المؤمن لا تكون كاملة ومقبولة إلا باستحضار رقابة الله عز وجل، وورد في الحديث (الإحسان أن تعمل لله كأنك تراه، فإنك إن لم تره فإنه يراك) (رواه مسلم). وهذا العمل ينقل الفرد من التعامل مع الناس والعمل معهم لمرحلة عليا هي مرحلة الرقي بالعمل لوجه الله وليس في سبيل شيء آخر، وكذلك الامتثال للرقابة الربانية على الأعمال جميعها، يقول تعالى في (سورة ق:18) ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ وقوله تعالى في سورة النساء ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾.

2. **التقييم الذاتي**، فالتقييم الإسلامي قائم بدافع الرقابة الذاتية لإرضاء الله تعالى، فالإنسان إذا فعل شيئا مخالفا لفطرته يشعر بالندم والألم. كما يؤكد رسول الله صلي الله عليه وسلم على أهمية التقويم الذاتي والرقابة الذاتية في عمل الفرد، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: (يَا غُلَامُ إِنِّي أُعَلِّمُكَ كَلِمَاتٍ احْفَظْ اللَّهَ يَحْفَظْكَ احْفَظْ اللَّهَ تَجِدْهُ تُجَاهَكَ إِذَا سَأَلْتَ فَاسْأَلْ اللَّهَ وَإِذَا اسْتَعَنْتَ فَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ وَاعْلَمْ أَنَّ الْأُمَّةَ لَوْ اجْتَمَعَتْ عَلَى أَنْ يَنْفَعُوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَنْفَعُوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ لَكَ وَلَوْ اجْتَمَعُوا عَلَى أَنْ يَضُرُّوكَ بِشَيْءٍ لَمْ يَضُرُّوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ عَلَيْكَ رُفِعَتْ الْأَقْلَامُ وَجَفَّتْ الصُّحُفُ).

3. **العدل**، قال سبحانه وتعالى ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (الأنعام

: ١٥٢)، إن من العدل تقويم الموظفين بشكل موضوعي نظامي، لا على أساس مصلحي وعلى جميع الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية.

4. الاستمرارية، وهو ما يتميز به نظام التقييم الإسلامي في أنه تقويم مستمر طيلة أيام العمل، ولا يترك الموظف حتى نهاية السنه ليتفاجأ بأخطائه التي لا يمكن أن يتفاداها مما يوقعه بمشكلة قد تؤدي به إلى تركه للعمل أو فصله، وفي ذلك قوله تعالى ﴿**يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ لِمَ تُحَرِّمُ مَا أَحَلَّ اللَّهُ لَكَ تَبْتَغِي مَرْضَاتَ أَزْوَاجِكَ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ**﴾ (التحريم :1)

5. التقويم الصحبة، يتميز نظام التقويم في الإسلام عن غيرة من الأنظمة الوضعية بتقييم الموظف لزميلة في العمل عن طريق التناصح والتوجيه والإرشاد، وأهم وسيله في تحقيق ذلك هو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، يقول تعالى في منزل كتابه الكريم ﴿**ولتكن منْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ**﴾ (آل عمران :104)، كما دعا رسول **الله** صلى **الله** عليه وسلم المسلم إلى محارية المنكر على قدر الاستطاعة في قوله عن أبي سعيد الخدري رضي **الله** عنه قال : سمعت رسول **الله** صلى **الله** عليه وسلم يقول (من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان) رواه مسلم . فهذا التقويم يلقى قبولا وتجاوبا كبيرا في نفوس الأفراد حين يكون مبنيا على المحبة والصدق والأمانة والثقة في النصح، لأن الفرد يقبل من زميله أو صديقه ما لا يقبله من غيره، كما قد يكون زميل العمل على اطلاع قبل الإدارة بتفاصيل العمل، ويمكنه تصحيح الاعوجاج بسرعة تمنع من وقوع الخطأ وتضخمه.

3. الدراسات السابقة

أولا : الدراسات العربية :

دراسة (دراوشه، **2017**) والمعنونة "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس». هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

دراسة (**المعشر والطراونه،2012**): أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثّقة التنظيمية «دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن».هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثّقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. أُجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (665) معلماً ومعلمة، وقد تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت وطُورت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد العينة . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحليل بيانات الاستبانة واختبار صحة فرضياتها فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثّقة التنظيمية في المديريات التي أُجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام. و أيضا وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثّقة التنظيمية. وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام القائمين على وضع معايير تقييم الأداء بمعايير التقييم وبخاصة المعايير الشخصية، والتأكيد على استخدام سجلات تقييم الأداء بكفاءة لما لها من دور في تحقيق رضى المعلمين عن عملية التقييم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورفع مستوى أدائهم، كما أنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة لديهم وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم.

ثانيا : الدراسات الأجنبية

دراسة **Abdul Hamid Chowdhury, Nazamul Hoque & Mohammad Masrurul Mawla, (2019**) بعنوان :إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. Human Resource Management from Islamic Perspective

هدفت الدراسة إلى التركيز على مفهوم إدارة الموارد البشرية، وتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النظري للتعرف على التطور في إدارة الموارد البشرية الإسلامية والقضايا الإسلامية ذات الصلة استنادا على الأدبيات المنشورة المتاحة، والمقالات البحثية، والمجلات في هذا المجال. توصلت الدراسة إلى أنه (1) قد يكون هناك ثماني وظائف رئيسية لإدارة الموارد البشرية الإسلامية مثل تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتوجيه وتقييم الأداء والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا والتطوير الوظيفي، وفي حال تطبيقها فمن المتوقع أن تعود بالفوائد الكثيرة على المؤسسة والموظفين على حد سواء، (3) ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن يكون لها تأثير كبير على الثقة بين الزملاء والمدير المباشر والمنظمة ككل ويحسن من الأداء التنظيمي . ويمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية مهمة للمنظمات فقط عندما يتم أداء جميع وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح ووفقا للقرآن والسنة، (3) عدم وجود إرشادات إسلامية كافية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية هو أحد القيود الرئيسية على طريقة ممارسة إدارة الموارد البشرية الإسلامية في العالم العربي والإسلامي .

ودراسة **Zienab I. Balla, Rosima Alias, Abdul Aziz (Mat Isa , Omar S. Zaroog , Yousif Osman,2016**

Impact of Islamic Value as Strength of Human Resources Management Practice on the Organization Commitment; Conceptual Framework أثر القيمة الإسلامية كقوة لممارسة إدارة الموارد البشرية على التزام المنظمة : إطار مفاهيمي

هدفت الدراسة إلى التركيز على تطبيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية الإسلامية في المنظمات لتعزيز المعرفة والأداء والثقة والالتزام والولاء للموظفين للعمل بسلاسة مع مشرفيهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النظري . **وتوصلت الدراسة إلى أن :**

1. هذه الممارسات تساعد الإدارة على تحسين أداء الموظفين وثقتهم بالمنظمة والالتزام بإقامة ارتباط طويل الأمد معها.

2. تطبيق هذه الممارسات يؤثر بشكل كبير على النتائج التنظيمية على مستوى الموظفين والمنظمة ككل في تحقيق أهدافهم من خلالها كالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء.

3. خرجت الدراسة بإطار لتأثير القيم الإسلامية كقوة لممارسة إدارة الموارد البشرية على التزام المنظمة وتعزيز ثقة العاملين بها.

ودراسة (**Farahat Naz Rahman, 2015**)

Islamic Approaches to Human Resource Management in Organizationsالمنهجيات الإسلامية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات

هدفت الدراسة إلى توضيح واستكشاف المنهجيات والممارسات الإسلامية لإدارة الموارد البشرية (على أساس القرآن والسنة)، باستخدام المنهج الكمي، تم تحديد التوظيف والاختيار، الإرشاد والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والأجور، السلوك الإداري (صاحب العمل والموظف)، وعلاقات الموظفين كمجالات ممارسات الموارد البشرية لمعرفة ما هو النهج الإسلامي في هذا الصدد . **كشفت الدراسة أن :**

1. قضية التوظيف والاختيار والتعويضات والأجور وتكافؤ الفرص تقود جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية.

2. الإدارة في البلدان الإسلامية بما فيها باكستان تتأثر بشكل كبير بالتقاليد الغربية أو غير الإسلامية والقيم الثقافية وكذلك معايير الدول المختلفة بدلاً من المبادئ الإسلامية القائمة على القرآن والسنة.

ودراسة **Nik Mutasim Nik Ab. Rahman , Mohamad Adnan Alias , Sharmin Shahid , Mohamad Abdul Hamid, Syed Shah Alam.(2013).**

Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية والثقة: دراسة تجريبية التي هدفت إلى استكشاف وفحص الأطر النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية والثقة في المنظمة والتحقق في مدى إلهام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية وإحياء ثقة الموظفين في المنظمة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال إستبانة من عينة تكونت من 236 موظفا في البنوك الإسلامية في بنغلادش. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن معرفة وفهم وممارسات المبادئ الإسلامية والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير ونظام المكافأة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالثقة التنظيمية، بينما كان لتقييم الأداء علاقة ضئيلة بها.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة ممارسات الموارد البشرية من منظور إسلامي، من حيث هدف البحث، تبين أن ثلاثة منها تناولت لملموضوع من جانبه النظري وتقديم إطار مفاهيمي كدراسة (Farahat Naz Rahman, 2015)، ودراسة (Abdul Hamid Chowdhury et al., 2019)، ودراسة (Zienab I. Balla et al., 2016)

ولكن الدراسة الحالية اتفقت معها في النتائج والأبعاد. واتفقت كليا مع دراسة (Nik Mutasim Nik Ab. Rahman et al., 2013) في المنهج والأداة. واتفقت أيضا مع دراسة (المعشروالطراونه،2012)، ودراسة (دراوشة، 2016) في المتغير التابع. ومن الناحية المكانية، فقد أجريت الدراسة الحالية في الأردن، واتفقت في ذلك مع دراسة (المعسر والطروانة، 2012)، ودراسة (دراوشة،2016)، واختلفت مع بقية الدراسات الأخرى، كدراسة (Farahat Naz Rahman, 2015 التي أجريت في الباكستان، ودراسة (Nik Ab. Rahman, et al., 2013) التي أجريت في بتغلادش، ودراسة (Abdul Hamid Chowdhury et al., 2019) التي أجريت في الهند، ودراسة (Zienab I. Balla et al., 2016) التي أجريت في ماليزيا. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

وضع الاسس النظرية ومعرفة المراجع والمصادر ومحركات البحث (الإنترنت)، معرفة توجهات تلك الدراسات حول المتغيرات المبحوثة، الإستفادة من نتائجها وتوصياتها عند مناقشة نتائج الدراسية الحالية وتوصياتها. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لأثر ممارسات الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية، كدراسة ميدانية، حيث حقيقة لم يجد الباحث دراسة عربية تناولت الموضوع (على حد علم الباحث، وكانت معظم الدراسات في العالم الإسلامي .

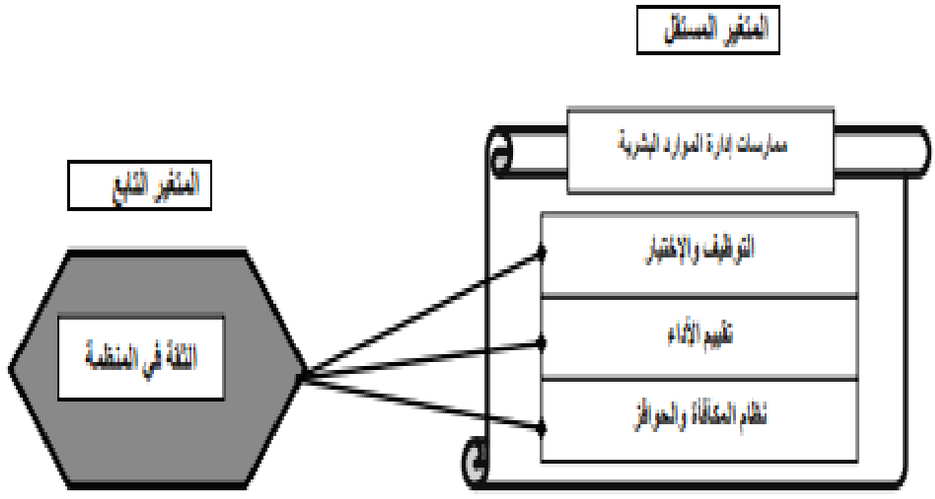
4.1.إجراءات الدراسة

4.1. المنهجية

استخدم المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة وظروفها، والذي يهدف إلى جمع مواصفات دقيقة علمية للظاهرة قيد الدراسة في وضعها الحالي باستخدام فرضيات مبدئية، وإلى دراسة العلاقات الموجودة بين الظواهر المختلفة (منصور، علي والأحمد، أمل، والشماس، عيسى، 2011). واستخدم هذا المنهج ليشتمل على الجانبين النظري والعملي، فاستعرض من خلال الأدبيات والدراسات السابقة مفهوم إدارة الموارد البشرية بمفهومها التقليدي، وأيضا من منظور إسلامي، وتم استخلاص الأبعاد الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وكونت تلك المرجعيات الأسس النظرية للجانب الميداني لهذه الدراسة، إذ يصف ميدانا معينا ويجمع أوصافا مفصلة عنه، وتنفيذ تطبيقات عملية لنتائج الدراسة الميدانية، وأيضا في الجانب الميداني، استقصيت آراء أفراد عينة الدراسة من موظفي خمسة فروع من البنك الإسلامي الأردني في منطقة عمان الغربية حول أثر ممارسات الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز ثقة الموظفين في المصرف من خلال استبانة وجهت إليهم، وكون ذلك الإطار العملي للدراسة .

4.2. أنموذج الدراسة والفرضيات

بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تصميم الإطار المفاهيمي للدراسة (شكل 1) . تفترض الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت والحوافز) وفقا للشريعة الإسلامية تعزز ثقة العاملين في المنظمة .



شكل 1: نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحث

4.3. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى : (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α 0.05) لممارسة التوظيف والاختيار من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في المصرف.

الفرضية الثانية : (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسة تقييم الأداء من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في المصرف.

الفرضية الثالثة : (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسة المكافآت والحوافز من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين بالمصرف.

4.4. مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الطبقة الوسطى والدنيا في خمسة فروع للبنك الإسلامي الأردني في عمان الغربية والبالغ عددهم (150) موظفا وموظفة، وتكونت عينة الدراسة من (108) موظفين وموظفات اعتمادا على جداول (سيكران وبوجيه، 2014) لتحديد حجم العينة من مجتمع معين (Sekaran &Bou-gie,2014).

4.5. أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في مجال ممارسات الموارد البشرية بمنظوريها التقليدي والإسلامي والثقة التنظيمية مثل دراسة (دراوشة،2017)، (المعشر والطراونة، 2012)، (Abdul Hamid Chowdhury et al.,2019)، (Nik Muta-sim,2013)، صمم الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف الكشف عن دور ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت والحوافز) من منظور إسلامي في تعزيز ثقة الموظفين في المصرف . تم بناء فقرات الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق بشدة) وتمثل وجهات نظرهم في دور التوظيف والاختيار، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت والحوافز من منظور إسلامي في تعزيز ثقتهم في المصرف. تكونت الأداة بصورتها النهائية من 17 فقرة توزعت على النحو: التالي، فقرات المتغير المستقل ممثلة بالمجالات الآتية: الأول: التوظيف والاختيار، وتم قياسه ب 4 فقرات، الثاني: تقييم الأداء، وتم قياسه ب 6 فقرات، الثالث : نظام المكافآت والحوافز، وتم قياسه ب 4 فقرات، وفقرات المتغير التابع الثقة في المنظمة، وتم قياسه ب 3 فقرات.

4.6. صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على 4 محكمين من الأساتذة والخبراء في الجامعات الأردنية ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الموارد البشرية والشريعة الإسلامية وإدارة الأعمال، فقد طلب منهم تحكيم الاستبانة من إضافة أو تعديل أو حذف الفقرة/ الفقرات والتأكد من مدى توافق كل عبارة من عباراتها مع البعد الذي تنتمي إليه. وبعد إعادتها من المحكمين، قام الباحثان بدراسة توصياتهم ومقترحاتهم وتعديلاتهم وتصويبها، إذ أسفر هذا الإجراء على نسبة اتفاق بلغت (81 %) منهم على فقرات الأداة .

4.7. ثبات أداة الدراسة

إيجاد معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا – Cron-bach α) للاستبانة. الجدول (1) يوضح ذلك .

جدول (1)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ α
التوظيف والاختيار	4	0.812
تقييم الأداء	6	0.825
نظام المكافآت والحوافز	4	0.772
الثقة في المنظمة	3	0.851
الدرجة الكلية	17	

يتبين من الجدول (1)، أن قيم ممارسات الموارد البشرية قد تجاوزت الحد المقبول كمعيار لقبول الثبات (0.70) مما يشير إلى أن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات مقبول إحصائيا، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الأداة لدى تطبيقها.

عرض النتائج ومناقشتها

أولا: اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار لبيان مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع .

الفرضية الأولى: (H01) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α 0.05) لممارسة التوظيف والاختيار وفقا للشريعة الإسلامية في تعزيز ثقة العاملين في المصرف». لاختبار هذه الفرضية ، تم اختبار الانحدار لبيان مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار على ثقة العاملين في المصرف .

يشير الجدول (2)، أن قيمة معامل الارتباط بين التوظيف والاختيار والثقة في المصرف بلغت (R = 0.821)، وهذا يدلل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وتشير هذه النتائج إلى أن البنك الإسلامي الأردني يجذب ويحتفظ بالموظفين ذوي المهارات والقدرات العالية. وايضا (R2 = 0.674) (معامل التفسير) ؛أي أن التوظيف والاختيار كممارسة لإدارة الموارد البشرية يفسر 67.4 % من الثقة في المصرف، وبعبارة أخرى 67.4 % من الثقة في المصرف تعزى إلى توظيف واختيار الموارد البشرية. ويتضح من الجدول أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي وفقا للمتغير التوظيف والاختيار، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية:

[Sig.F = 0.000, Sig.t = 0.007] وهي أقل من (0.05) ، لذا تم رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α 0.05) لممارسة التوظيف والاختيار من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في المصرف».

جدول (2)

نتائج تحليل الانحدار بين التوظيف والاختيار والثقة في المصرف

		R	R^2	F	D.F	Sig. F		B	Std. error	T	Sig. t
H01	التوظيف والاختيار	0.821	0.647	177.47	1	*0.000	الثقة	0.228	0.085	13.396	*0.007

*مستوي الدلالة 0.05 ≥ α

الفرضية الثانية : (H02) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α 0.05) لممارسة تقييم الأداء من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في المصرف".

يظهر الجدول (3)، أن قيمة معامل الارتباط تقييم الأداء والثقة في المصرف بلغت (R = 0.799)، وهذا يدلل على قوة العلاقة بينهما، وتشير هذه النتائج إلى أن البنك الإسلامي الأردني يمتلك نظما لتقييم موظفيه وفقا لضوابط شرعية و أسس عادلة، و أيضا (R2 = 0.638) (معامل التفسير)؛ أي أن تقييم الأداء كممارسة لإدارة الموارد البشرية يفسر 63.8 % من الثقة في المصرف، وبعبارة أخرى 63.8 % من الثقة في المصرف تعزى إلى تقييم أداء الموارد البشرية . أيضا يتضح من الجدول أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي

وفقا للمتغير تقييم الأداء، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية: [Sig.F = 0.000, Sig.t = 0.002] وهي أقل من (0.05)، لذا تم رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول البديلة؛ أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α 0.05) لممارسة تقييم الإداء من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في المصرف .

جدول (3)

نتائج تحليل الانحدار بين تقييم الأداء والثقة في المصرف

		R	R^2	F	D.F	Sig F		B	Std.error	T	Sig t
H02	تقييم الأداء	0.799	0.638	152.611	1	0.000*	الثقة	0.597	0.048	13.391	*0.002

*مستوي الدلالة 0.05 ≥ α

الفرضية الثالثة : (H03) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α 0.05) لممارسة المكافآت والحوافز من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في المصرف".

جدول(4)

نتائج تحليل الانحدار بين المكافآت والحوافز والثقة في المصرف

H03	المكافآت والحوافز	R	R^2	F	D.F	Sig F	الثقة	B	Std. error	T	Sig t
		0.815	0.664	172.277	0.000	0.000×		0.241	0.051	12.161	×0.000

*مستوي الدلالة $0.05 \geq \alpha$

ويشير الجدول 4 ، أن قيمة معامل الارتباط بين المكافآت والحوافز والثقة في المصرف بلغت (R = 0.815)، مما يعني أن هناك علاقة قوية إيجابية بين ممارسة نظام المكافآت والحوافز والثقة في المصرف. ويشير ذلك إلى أن موظفي البنك الإسلامي الأردني راضون عن نظم االمكافآت والحوافز الذي يتبعها المصرف وتعزز ثقتهم به. وأيضا (R2 = 0.664) (معامل التفسير) أي أن نظم المكافآت والحوافز كممارسة لإدارة الموارد البشرية يفسر 66.4 % من الثقة في المصرف، وبعبارة أخرى 66.4 % من الثقة في المصرف تعزى إلى نظم ومكافآت الموارد البشرية .ويتضح من الجدول أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي وفقا للمتغير المكافآت والحوافز ، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية: [Sig.F = 0.000, Sig.t = 0.000] وهي أقل من(0.05)، لذا تم رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول البديلة؛ أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α 0.05) لممارسة نظام المكافآت والحوافز من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في المصرف.

ركزت الدراسة على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي على الثقة التنظيمية في البنك الإسلامي الأردني، تم اختيار ما مجموعه 108 موظفين من بعض فروع البنك الإسلامي الأردني في مدينة عمان الغربية. توضح النتائج أن ممارسات (التوظيف والاختيار ، ونظام المكافآت والحوافز ، وتقييم الأداء ، على التوالي) وفقا للمبادئ الإسلامية ترتبط بشكل إيجابي قوي بثقة الموظف في المصرف . تلك النتائج تدعم فرضيات الدراسة وتتوافق مع الأدبيات (المعشر والطراونة ،2012)، (دراوشه ،2016) وكذلك دراسة (Nik Ab. Rahman, et al.,2013)

ويشير هذا إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء أكانت تقليدية، أم من منظور إسلامي، فإنها تؤدي دورًا رئيسيًا في تعزيز ثقة الموظفين في المؤسسة بصرف النظر عن نشاطها .

وعلى الرغم من أن وظائف إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي تبدو مشابهة لإدارة الموارد البشرية الغربية من وجهة النظر العملية، ولكن، توجد اختلافات مهمة من حيث المحتوى والفلسفة والروح، لأن جميع المتطلبات في وظائف إدارة الموارد البشرية الإسلامية مبنية على القرآن والسنة. وبالتالي، ستساعد هذه الدراسة أصحاب العمل والمديرين والموظفين الذين يرغبون في إدارة حياتهم الإدارية والمهنية وفقًا لتوجيهات القرآن والسنة لتعزيز ثقة العاملين لديهم وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الربح والفوز بالدنيا والآخرة. من جهة أخرى، تمثل الثقة التنظيمية ركيزة أساسية لتسيير الأعمال، ورفع سوية الأداء ، ومع ذلك لن تتحقق الثقة دون القيام بجميع وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي. فوظائف الموارد البشرية حيوية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإسلامية وغير الإسلامية، لأن الإسلام للبشرية جمعاء وليس للمسلمين فقط، إذ تندرج هذه الممارسات ضمن المعاملة والقيم بين الناس في كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. **ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية الآتية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التوظيف والاختيار من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في البنك الإسلامي الأردني «.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة نظام المكافآت والحوافز من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في البنك الإسلامي الأردني .
- أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة تقييم الإداء من منظور إسلامي في تعزيز ثقة العاملين في البنك الإسلامي الأردني .

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة لا بد من الوصول إلى عدد من التوصيات المهمة التي قد تساعد في تعزيز ثقة الموظفين بالمصرف :

1. المزيد من الشفافية في عملية التوظيف والاختيار للموظفين الحاليين والمحتملين .
2. تطبيق نظام حوافز ومكافآت أكثر إنصافًا يوفر للموظفين المزايا التي يحتاجونها بخلاف تلك الأساسية ، مثل الرعاية الصحية والأجور الإضافية وغير ذلك من المزايا غير النقدية.
3. تنفيذ نظام تقييم أكثر إنصافًا وصدقًا يتطلب توقعات حقيقية من مخرجات الموظفين.
4. تطبيق نظام ترويجي شفاف ومعقول يقوم بتوزيع الرواتب بشكل عادل ووفقًا لمستوى الخبرة والمهارة والمستوى التعليمي للموظفين.

وفي ختام الدراسة، وعلى أساس أن البحوث والدراسات العلمية الصحيحة هي أن تقدم مقترحات مستقبلية لتكملة المشوار العلمي، **فقد ارتأى أن يقوم الباحثون بدراسة الموضوعات الآتية:**

1. في حين أن الدراسة الحالية اقتصرت فقط على وجهة نظر الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض، فمن المستحسن

النظر أيضا في وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في الدراسات المستقبلية.

2. إجراء دراسة مماثلة تتناول ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية لم تتطرق إليها الدراسة الحالية وتطبيقها في قطاعات أخرى .

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم

أولاً المراجع العربية

- الأحمد، سهيل محمد طاهر. (2012) . تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي . مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 145 – 169
- جودة، فارس . (2014) . العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 22 (2) ، .195 – 165
- حبتور، ناصر، وعائض، عبد اللة، وصميدة، سميرة منصور .(2016). ممارسات الموارد البشرية من منظور إسلامي. الجمعية العربية للاستشارات العلمية والتنمية البشرية. مجلة علم التربية 2016 المجلد 17 العدد 54 الجزء السادس ص ص 253 – 253.
- حجازي، نهال موسى (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية – قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ، غزة – فلسطين . ص 26
- حسين، محمد علي .(2012). موقف الإسلام من تنمية الموارد البشرية . دراسات، الجامعة الإسلامية العالمية ، شيتاغونغ، المجلد التاسع، ص: 345 – 354
- الخوالدة، غدير أحمد. (2020). أثر إدارة المعرفة (KM) على أداء إدارة الموارد البشرية (HRM) على أساس نموذج ACHIEVE في بنوك مختارة في عمان – الأردن. المجلة الدولية للأعمال والإدارة؛ المجلد 15 ، رقم 3، ص 1 – 13 ، نشرها المركز الكندي للعلوم والتعليم.
- دراوشة، نجوى. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 ،عدد 3 ،373 – 388
- درة ،عبدالهادي، والصباغ، زهير .(2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ،ط(1)،عمان : دار وائل للنشر ،ص139.
- دهمان، عبدالمنعم .(2009): مقالات في الإدارة الإسلامية: المبادئ الإسلامية في تقويم الأداء، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية . الجزء الثالث.
- الشروقي، خليفة علي .(2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية (الدفعة الثانية).
- الصرايرة، أكثم ، والغريب رويدة .(2014). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كم يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (6) ، عدد (4)، ص 45.
- العزب ، محمد حسين ، والعنزي فرج شليويح .(2013). أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي . دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد (28)،عدد(4)،ص : 117 – 118.
- القصير، عبد المحسن. (2014) . ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة أم القرى : السعودية.
- المعشر، زياد يوسف،والطراونة، مجدولين عصري. (2012). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثِّقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن». المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد8،العدد4.
- المغربي ، عبدالحميد عبدالفتاح ، والعنقري عبدالعزيز سلطان. (2018). ادارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي :إدارة الموارد البشرية : ص 56 – 60.
- منصور، علي والأحمد، أمل، والشماس، عيسى .(2011). مناهج البحث في التّربية وعلم النفس. دمشق: منشورات جامعة دمشق، مركز التَّعليم المفتوح، قسم رياض الأطفال، 2011، ص 413

ثانيا المراجع المترجمة

- *Al-Ahmad, Suhail Muhammad Taher. (2012). Human resource development from an Islamic perspective. Al-Aqsa University Journal (Humanities Series) Volume 16, First Issue, pp. 145-169.*
- *Joodeh, Fares. (2014). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Al-Azhar University in Gaza. Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies 22 (2), 1951-1965.*
- *Habtoor, Naser, Ayed, Abdullah, and Sumaida, Samira Mansour. (2016). HR practices from an Islamic perspective. Arab Society for Scientific Consultation and Human Development. Education Science Magazine 2016 Volume 17 Issue 54 Part VI, pp. 253-253.*
- *Hejazy, Nihal Musa (2016). Employment and its relationship to organizational excellence, a field study on non-governmental organizations - the Gaza Strip, MA thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza - Palestine. P. 26*
- *Husain, Muhammad Ali. (2012). Islam›s position on developing human resources. Studies. International Islamic University, Chittagong, Volume 9, pp. 354-345.*
- *Al - Khawaldeh, Ghadeer Ahmed. (2020). The impact of knowledge management (KM) on the performance of human resource management (HRM) based on the ACHIEVE model in selected banks in Amman - Jordan. International Journal of Business and Management; Volume 15, No. 3, pp. 1--13, published by the Canadian Center for Science and Education.*
- *Darawsheh, Najwa. (2017). Organizational justice prevailing in Jordanian universities and its relationship to organizational trust from the viewpoint of faculty members. Jordanian Journal of Educational Sciences, Volume 13, No.3, 373 - 383.*
- *Dora, Abdul-Hadi, and Sabbagh, Zuhair. (2008). Human Resources Management in the Twenty-first Century, first version, Amman: Wael Publishing House, p. 139.*
- *Dahman, Abdel-Moneim. (2009): Articles in Islamic Management: Islamic principles in performance appraisal,*

Organizations. Academy of Islamic Studies, UM.

- *Batti R. (2014). Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs. Humanities and Social Sciences, 2(4), 87-95.*
- *Chang C; Chen S, & Lan Y. (2013). Service quality, trust, and patient satisfaction in interpersonal-based medical service encounters. BMC Health Services Research; 13(22):1472-1498.*
- *Cook, K.S., Cheshire, C., & Gerbasi, A. (2009). Power, dependence and social exchange. Stanford University Press.*
- *Dessler, G and Varkkey, B (2009), Human Resource Management, 11th Edition, Dorlin Kindersley (India), Pvt. Ltd.*
- *Dessler, G. (2013). Human Resource Management. New Jersey, USA: Pearson Education.*
- *Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2013). The Role of Trust in Organizational Settings: Organization Science. Journal of the Institute of Management Sciences, 12, 450-467.*
- *Elarabi, H., & Johari, F. (2014). The Impact of Human Resources Management on the Health Care Quality, Asian Journal of Management Sciences and Education, 3(1).*
- *Farahat Naz Rahman. (2015).Islamic Approaches to Human Resource Management in Organizations. London Journal of Research in Management and Business. Vol. 4 Issue23, 34 – 44.*
- *Ferres, N., & Travaglione, T. (2012). The development and validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining quantitative and qualitative methodologies. Paper presented at Development and Validation of the WTS, APROS Mexico.*
- *Griffin, R, G (2005). Management, 8th Edition, Biztantra, New Delhi.*
- *Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: a review and research agenda. The International Journal of Human Resource Management, 8(3) 263- 276.*
- *Hashim, J. (2009). Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organizations in Malaysia. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2, 251-267.*
- *Hoppes, C. & Holley, K. (2014) .Organizational trust in times of challenge: the impact on faculty and administrators .Innovative Higher Education .39 (3): 201- 216.*
- *Hunt, M., Lara, T.M., & Hughey, A.W. (2009). Establishing and maintaining organizational trust in the 21st century. Industry of Higher Education, 23, 71-77.*
- *Khan, A. A. and Taher, M. A. (2009). Human Resource Management and Industrial Relations, 3rd edition, Abir Publication, Dhaka.*
- *Khan, B., Farooq, A., & Hussain, Z. (2010). Human resource management: an Islamic perspective. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 2, 17-34*
- *Koon, V. Y. (2015). The Impact of Strategic Human Resource Management on Employee Outcomes in Private and Public Limited Companies in Malaysia, Journal of human Values, 21(2).*
- *Namazie, P., & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. Int. Journal of Human Resource Management, 18, 159-171. http://dx.doi.org/10.1080/09585190601068573*
- *Nik Ab. Rahman, N.M., Alias, M.A., Shahid, S., Hamid, M.A., Alam, S.S. (2013). Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study. Journal of Industrial Engineering and Management, 6(4), 1105-1123.*
- *Pan, F.C. (2015), "Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel", Tourism Management, Vol. 46, pp. 84-94.*
- *Robbins, S, P and Coulter, M (2008). Management, 9th Edition, Pearson Prentice-Hall, India.*

Islamic Fiqh Research Center. 3rd part.

- *Al-Shrouqi, Khalifa Aliaa . (2018). The impact of human resource management practices on institutional excellence in the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain. Research submitted to the Royal Police Academy, College of Officers Training, and Department of Graduate Studies within the requirements for obtaining a Master's degree in Administrative and Security Sciences (second batch).*
- *Al-Sarayrah, Aktham, and Al - Ghareeb Ruwaidah. (2014). The impact of human resources management functions on organizational creativity, as seen by employees of Jordan Telecom Company, Jordanian Journal of Business Administration, Volume (6), No. (4), p. 45.*
- *Al - Azab, Mohamed Hussein, and Al-Anzi Faraj Shliwih. (2013). The impact of human resources functions on achieving organizational excellence. An applied study on the Saudi Customs Authority. Mutah Journal for Research and Studies, Series of Humanities and Social Sciences, Volume (28), No. (4), pp. 117-118.*
- *Al-Qasir, Abdul Mohsen. (2014). practice of public education schools principals in the Qassim region administrative powers conferred on their relationship with organizational trust from the viewpoint of teachers, administrators and their agents. Unpublished Master Thesis, College of Education - Umm Al-Qura University: Saudi Arabia.*
- *Al - Mua›sher, Ziyad Youssef, and Tarawneh, Majdolin Asri . (2012). The Impact of the Objectivity of the Performance Appraisal System on Organizational Trust : «An Applied Study on Male and Female Teachers in the Education Directorates in the Karak Governorate in Jordan." Jordanian Journal of Business Administration, Volume 8, No. 4.*
- *Al - Mograbi , Abdel Hamid Abdel Fattah, Al-Anqari Abdulaziz Sultan. (2018). Human Resources Management in Islamic Thought: Human Resources Management: pp. 56-60.*
- *Mansour, Ali , Al-Ahmad , Amal, Al-Shammas, Issa. (2011). Rasearch approaches in education and psychology. Damascus: Damascus University Publications, Open Education Center, Kindergarten Department, 2011, p. 413.*

ثالثاً المراجع الأجنبية

- *Abdul Hamid Chowdhury, Nazamul Hoque & Mohammad Masrurul Mawla. (2019).Human Resource Management from Islamic Perspective 7:10 , 20 – 36.*
- *Ahmad, K. and Sadeq, A.H.M. (2001). "Islamic ethics in a changing environment for managers", in Ahmad, K. and Sadeq, A.H.M. (Eds), Ethics in Business and Management Islamic and Mainstream Approaches, Asian Academic Press, Subang Jaya.*
- *Alam, S.S., Ahsan, N., & Abdullah, Z. (2015). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. International Journal of Business and Management, 4(6), 65-72.*
- *Ali, A. (2013). Islamic Perspectives on Management and Organization. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar.*
- *Annamalai, T., Abdullah, A. & Alazidiyeen, N. (2010). The mediating effects of perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust and performance appraisal in Malaysian secondary schools. European Journal of Social Sciences, 13(4), 623-632.*
- *Armstrong, M. (2009). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. London, United Kingdom: Kogan Page.*
- *Armstrong, M., & Taylor S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London, United Kingdom: Kogan Page.*
- *Azmi, I.A.G. (2008). Islamic Human Resource Practices and Organizational Performance: A Study on Malaysian Islamic*

- *Seidu, A.M. (2006). Islamic Concept of Employer-Employee Relationships. Islamic Economics Research Centre. King Abdul Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia.*
- *Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). Research Methods for Business (6th Edition).John Wiley & Sons Ltd.*
- *Shaukat, H., Ashraf, N., & Ghafoor, S. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance. Middle-East Journal of Scientific Research, 23(2), 329-338.*
- *Shay S.Tzafrir.The. (2005).The relationship between trust, HRM practices and firm performance. Int.; J. Human Resource Management 16:9, 1600 – 1622.*
- *Syed Agil, S.O.b, Jasin, D., & Pa'wan, F. (2007). Nine Islamic Management Practices and Habits in Islamic History: Lessons for Managers and Leaders. Unitar E-Journal, 3, 42-59.*
- *Vineburgh, James Hollander. «A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs.» PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa, 2010.*
- *Wael S. Zaraket, Ali Halawi. (2017). The effects of HRM practices on organizational performance in Lebanese banks. J. Global Business Advancement, Vol. 10, No. 1, 3 – 27.*
- *Whitener, E.M. (2012). The impact of human resource activities on employee trust. Human Resource Management Review, 7, 389-404.*
- *Whitener, E.M. (2013). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. Journal of Management, 27, 515-535.*
- *Williams, C.C. (2014). Trust diffusion: The effect of Interpersonal trust on structure, function, and organizational transparency. Business Society, 44, 357-368.*
- *Zienab I. Balla, Rosima Alias, Abdul Aziz Mat Isa , Omar S. Zaroog , Yousef Osman.(2016). Impact of Islamic Value as Strength of Human Resources Management Practice on the Organization Commitment; Conceptual Framework. International Review of Management and Marketing, 6(S8), 306-309*