

إقرار

أنا الموقع أدناه / عبد العزيز صبحي أحمد العطار مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية في غزة "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	Abed AL Zeez Sobhi Ahmed AL Atar	عبد العزيز صبحي العطار	اسم الطالب:
Date:	2016-12-12	١٣ ربيع الأول، ١٤٣٨ هـ	التاريخ:
Signature:			التوقيع:



البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا



تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية بغزة

مقدم من الباحث

عبد العزيز صبحي العطار

إشراف الدكتور

أكرم إسماعيل سمور

1437هـ-٢٠١٦م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عبد العزيز صبحي أحمد العطار، لنيل درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

"تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية

وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية في غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 27 ربيع الأول 1437 هـ، الموافق 2016/01/07 م الساعة الواحدة مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:



د. أكرم إسماعيل سمور	مشرفاً ورئيساً
د. يوسف عبد بحر	مناقشاً خارجياً
د. علاء الدين خليل السيد	مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه. والله ولي التوفيق،،،


رئيسة الأكاديمية
محمد إبراهيم المدهون

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(المجادلة: ١١)

صدق الله العظيم

إهداء

إلى أرواح الشهداء الذين سطروا بدمائهم أروع معاني البطولة والفداء في معارك الوفاء والنصر
والتمكين وأخص بالذكر أخي الشهيد رائد العطار (أبو أيمن) والشهيد محمد أبو شمالة (أبو
خليل) والشهيد محمد برهوم (أبو أسامة) .

إلى والدتي العزيزة حفظها الله ورعاها.

إلى روح أبي الغالي..... رحمه الله

إلى الشعب الفلسطيني المرابط المجاهد على أرض فلسطين.

إلى الأسرى العظام القابعين خلف قضبان السجان

إلى إخواني وأخواتي الأحباب على قلبي.

إلى زوجتي الغالية التي وقفت بجانبني وساندتني في مشواري هذا وأبنائي الأعزاء .

إلى أصدقائي ورفقاء دربي الأعزاء الذين ساندوني في مسيرتي التعليمية.

إلى الأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد من أجل وصول هذا البحث إلى النور.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين المبعوث رحمة للعالمين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه.

انطلاقاً من قول المصطفى " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " لا يسعني إلا أن أشكر
الدكتور أكرم سمور الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة وكان له الفضل في اتمام هذه الدراسة
بملاحظاته وإرشاداته .

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنه المناقشة الموقرة المتمثلة بالدكتور ::
علاء الدين السيد والدكتور يوسف عبد بحر ، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم
عليها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة في الجامعات
ال فلسطينية وأتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل من جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة
للدراسات العليا ممثلة بالإدارة والعاملين والطلبة، لكل ما قدموه لي من مساعدة ومسانده مكنتني
من المضي بخطى ثابتة في مسيرتي العلمية والى الأستاذ/ محمد العكر "أبو يوسف"(الذي ساعد
في التحليل الإحصائي).

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة النقاش الموقرين وقارئ الرسالة على ما تكبدوه
من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

ولن يفوتني أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى والدتي الغالية وزوجتي وأبنائي
الأعزاء وإخوتي وأخواتي وأصدقائي ورفقاء دربي الذين ساندوني ووقفوا بجانبني منذ بداية مسيرتي
التعليمية وجزاهم الله عني كل الخير .

والله ولي التوفيق

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للمبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية، والتعرف على الفروق في آراء الباحثين حول ذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، واشتمل مجتمع الدراسة على المدراء العاملين في المنظمات غير الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) موظف (مدراء و منسقي مشاريع في المنظمات غير الحكومية).

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، ما عدا البعد الخامس توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تُعزى لمتغير عدد الموظفين، المدير العام، وعمر المؤسسة، وعدد الموظفين، وسنوات الخدمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة : أن تهتم المنظمات غير الحكومية بتعزيز تطبيق مبادئ الأخلاق الإسلامية، من خلال التأكيد على اعتبار الممارسات الأخلاقية جزءاً أساسياً من تقييم العاملين وترقيتهم، ومعياراً أساسياً لاختيار العاملين وتعيين المدراء واهتمام المؤسسة بإدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل بالتزام والحرص على وجود تحليل ووصف وظيفي خاص

بالوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأن تهتم المنظمة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها لتعزيز الخلق القويم والحرص على مشاركة المنظمة العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل وفق المبادئ الإسلامية وتكليف لجنة لوضع خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأن تتضمن معلومات إعداد خطة الموارد البشرية الظروف الخاصة المتوقعة وفق المبادئ الإسلامية واستثمار المؤسسة في التكنولوجيا المفيدة لتطوير العاملين لديها وفق المبادئ الإسلامية.

Abstract

This study aimed at identifying to what extent non – governmental organization implemented the Islamic principles in human resources management in Gaza strip. and identifying the differences or respondents opinions about non – governmental organization implemented the Islamic principle in human resources management in Gaza strip due to the study variables .

The study adopted the analytical descriptive approach in order to analyze the phenomenon and to show the relationships between its different dimensions. The study sample consisted of 215 employees, (Managers and Project coordinators in non-governmental organizations).

The study shows the following results:

- There is a positive relationship with a statistical significance, between attraction, selection and appointing, in accordance with the Islamic principles and the performance of non-governmental organizations.
- There is a positive relationship with statistical significance between implementation of human resources training in accordance with the Islamic principles and the performance of non-governmental organizations.
- There is a positive relationship between planning implementation for human resources in accordance with the Islamic principles and the performance of non-governmental organizations.
- There is a positive relationship with a statistical significance, between implementation of development and performance evaluation of human resources in accordance with the Islamic principles and the performance of the non-governmental organizations.
- There is a positive relationship with a statistical significance, between implementation of social responsibilities in accordance with the Islamic principles and the performance of the non-governmental organizations.
- There is a positive relationship with statistical significance, between implementation of incentives, rewards and compensation of human resources in accordance with the Islamic principles and the performance of the non-governmental organizations .
- There are not any differences with a statistical significance between averages of the Islamic principles implementation in human resources' management on the performance of non-governmental organizations related to variables of gender, educational qualification and job title, except for after dimension which shows differences in favor of the Director-General, the age of the organization, number of employees, and years of service.

Among the most important recommendations of the study is that the non-governmental organizations should be concerned with enhancing the application of the principles of The Islamic morality, by emphasizing the ethical practices regarded as an essential part of the evaluation and uplift of workers, and a fundamental criterion for the selection of staff and the appointing of directors.

قائمة المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
❖ الإهداء	أ
❖ شكر وتقدير	ب
❖ ملخص الدراسة باللغة العربية	ج
❖ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	هـ
❖ قائمة المحتويات	و
❖ قائمة الجداول	ح
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
❖ مقدمة	٢
❖ مشكلة الدراسة	٤
❖ فرضيات الدراسة	٥
❖ أهداف الدراسة	٦
❖ أهمية الدراسة	٧
❖ حدود الدراسة	٨
❖ مصطلحات الدراسة	٨
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
❖ المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	١٢
❖ المبحث الثاني: القيم والأخلاق الإسلامية	٢٩
❖ المبحث الثالث: منظمات المجتمع المدني في فلسطين	٤٥

الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
٥٩	أولاً: الدراسات المحلية
٦٥	ثانياً : الدراسات العربية
٧٠	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
٧٦	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
٨٩	أسلوب الدراسة
٨٩	مصادر المعلومات
٨٩	مجتمع وعينة الدراسة
٨٩	عينة الدراسة
٩١	أدوات الدراسة
٩٣	صدق الاستبانة
١٠٥	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الخامس : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
١٠٧	المقدمة
١٠٧	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
١١١	اختبار فرضية الدراسة
الفصل السادس: مناقشة النتائج والتوصيات	
١٤٩	النتائج
١٥٣	التوصيات
قائمة المراجع	
١٥٧	المراجع العربية
١٦٧	المراجع الأجنبية
١٦٩	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	رقم الصفحة
١.	درجات مقياس ليكرت	٩٣
٢.	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (تطبيقات الاستقطاب والاختيار) والدرجة الكلية للمجال	٩٤
٣.	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (تطبيقات التدريب للموارد البشرية) والدرجة الكلية للمجال	٩٥
٤.	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (تطبيقات التخطيط للموارد البشرية) والدرجة الكلية للمجال	٩٦
٥.	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع (تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد الإسلامية) والدرجة الكلية للمجال	٩٨
٦.	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الخامس (تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية) والدرجة الكلية للمجال	٩٩
٧.	معاملات الارتباط بين فقرات المجال السادس (الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية) والدرجة الكلية للمجال	١٠٠
٨.	معاملات الارتباط بين فقرات أداء المنظمات غير الحكومية	١٠١
٩.	معامل الارتباط بين كل درجة و كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	١٠٣
١٠.	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات المقياس	١٠٤
١١.	معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المقياس بطريقة التجزئة النصفية	١٠٥
١٢.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	١٠٦
١٣.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع حيث ن = ٢١٥	١٠٨
١٤.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث ن = ٢١٥	١٠٩

١٠٩	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي حيث ن = ٢١٥	١٥.
١١٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة حيث ن = ٢١٥	١٦.
١١١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين حيث ن = ٢١٥	١٧.
١١١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة حيث ن = ٢١٥	١٨.
١١٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية	١٩.
١١٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية	٢٠.
١١٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية	٢١.
١٢٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية	٢٢.
١٢٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية	٢٣.
١٢٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية	٢٤.
١٢٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لمجالات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية	٢٥.
١٢٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات أداء المنظمات غير الحكومية	٢٦.
١٣٠	معامل الارتباط بين تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات غير الحكومية	٢٧.
١٣١	معامل الارتباط بين تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية	٢٨.
١٣٢	معامل الارتباط بين تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية	٢٩.

٣٠.	معامل الارتباط بين تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية	١٣٣
٣١.	معامل الارتباط بين تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية	١٣٢
٣٢.	معامل الارتباط بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية	١٣٤
٣٣.	معامل الارتباط بين الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية	١٣٥
٣٤.	المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس	١٣٦
٣٥.	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في المبادئ الإسلامية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	١٣٨
٣٦.	المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	١٤٠
٣٧.	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في المبادئ الإسلامية تبعاً لمتغير عمر المؤسسة	١٤٢
٣٨.	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في المبادئ الإسلامية تبعاً لمتغير عدد الموظفين	١٤٤
٣٩.	اختبار شيفيه لتوضيح الفروق في متغير عدد الموظفين	١٤٥
٤٠.	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في المبادئ الإسلامية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	١٤٦
٤١.	اختبار شيفيه لتوضيح الفروق في متغير سنوات الخبرة	١٤٧

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

وضح الإسلام أهمية اختيار العنصر البشري، فقد روى القرآن الكريم قصة نبي الله موسى عليه السلام، عندما ذهب إلى بئر في قرية مدين، ووجد جماعة من الناس يسقون مواشيهم، ووجد على جانب البئر امرأتان تقفان بعيداً حتى ينتهي الرعاء، فسقى موسى لهما، وبعدما رجعتا وقصت إحداهما ذلك على أبيها، وقالت كما يقص علينا القرآن الكريم: "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" سورة القصص، آية ٢٦. وقد حددت إحداهن لأبيها، بهذا صفات من يتم اختياره للعمل بصفتين أساسيتين، هما القوة والأمانة.

وجاء في سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم، أن أبا ذر قال: يا رسول الله، ألا تستعملني قال: "فضرب بيده على منكبي ثم قال: يا أبا ذر، إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها" (صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة)، و قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير". (أخرجه مسلم في الصحيح وأبو داود والنسائي في سننهما عن أبي ذر).

وقد اهتم الإسلام بالعدل، وهو ما يمكن استنباطه لأجل عملية تقييم الأداء، واعتبر الموضوعية والعدل أهم أسس عملية تقييم الأداء، فهذه الموضوعية التي تضمن أن يأخذ كل ذي حق حقه، وهي التي تضمن أن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويقول تعالى في كتابه الكريم: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اْعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ" صدق الله العظيم - المائدة ٨.

تُعد الموارد البشرية عصب المؤسسات الاجتماعية والمحرك لعمليات التنمية والإنتاج وتولي مؤسسات المجتمع تنمية وتدريب الموارد البشرية أهمية خاصة؛ لما لذلك من انعكاس

إيجابي على الفرد في مناحي التطوير الذاتي واكتساب الثقة بالنفس وامتلاك المهارات المطلوبة في مجالات عمله ورضاه عن بيئة العمل وعلى تقدم المؤسسة وتطورها في مناحي الإدارة ووجود العمل والانتاج وعلى المجتمع بتنميته الشاملة . ويقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوو المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع(السعادات، ٢٠١٠ : ٥٩).

حيث أن الإنسان هو مرتكز التنمية البشرية فإن الإسلام قد سبق كل الرؤى لذلك؛ إذ إن اختيار الإنسان لحمل الرسالة الإسلامية جعله المحور الذي تقوم عليه عملية البناء والتنمية والتطوير في المجتمعات الإسلامية، فهو الحامل للأمانة التي ذكرها الله سبحانه وتعالى بقوله {إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا} سورة الأحزاب (آية : ٧٢).

وبما أن المنظمات غير الحكومية كغيرها من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ظل العولمة وخاصة في مجال إدارة مواردها البشرية ، فإنها تحتاج إلى صياغة إستراتيجية واضحة لمواردها البشرية تتناسب مع مستجدات العمل في قطاع المنظمات غير الحكومية الذي يحتاج إلى الفاعلية من أجل خدمة أهدافها والمتمثلة بتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وخفض التكاليف، وتحقيق رضا الفئات المستهدفة ورضا الجمهور ، وزيادة فرص التمويل، وهذا كله يأتي من خلال إيجاد عنصر بشري مؤهل ومدرب وقادر على تنفيذ تلك الإستراتيجيات والمنظمات في مجتمع ما يمكن تصنيفها من حيث القطاع الذي تنتسب إليه إلى أنواع ثلاثة، فهي إما أن تكون منظمات حكومية، أو منظمات قطاع خاص، أو منظمات غير حكومية .وهذه المنظمات بكافة أنواعها تسعى إلى التقدم بمجتمعاتها وتنميتها والرفي بها وعلى كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية بشكل خاص فقد أجمعت كثير من الدراسات على حيوية دورها في دعم إستراتيجية التنمية الوطنية (ميناء، ١٩٩٩) بل إنها في بعض الدول تمثل الأداة الرئيسة في توزيع ونشر الرفاه الاجتماعي (أفندي ، ٢٠٠٠).

مشكلة الدراسة

بين النبي صلى الله عليه وسلم الهدف من بعثته والغاية من رسالته حينما قال: " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق "مسند البزار عن أبي هريرة" ، فهذه الرسالة التي خطت مجراها في التاريخ وبذل صاحبها جهداً عظيماً في تبليغها، ومن شعاعها لم يكن لها هدف أو غاية سوى إنارة أفاق الكمال أمام أعين الناس حتى يسعوا إليها على بصيرة ويسيروا إليها على هدى (الغزالي، ٢٠٠٤: ٧٥).

لقد عانت بعض المنظمات الربحية وغير الربحية ، والحكومية وغير الحكومية من الإخفاق بسبب تدني الالتزام بالأخلاق والقيم والمبادئ الإسلامية ، ولذا اهتم الباحثون والدارسون من خلال الكتب العلمية والمقالات المحكمة بموضوع الأخلاق كحاجة ملحة لنجاح المؤسسات بكافة أنواعها بشكل عام وحاجة ملحة لنجاح إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ومن الدراسات المهمة التي تناولت المقارنة بين تطبيق القيم والشفافية والنزاهة والمبادئ الإسلامية والقيم الغربية في إدارة الموارد البشرية التي لها مؤشرات لتطبيق المبادئ الإسلامية دراسة (Branine، ٢٠١٠). يرى الباحث أن المنظمات غير الحكومية تحتاج إلى التزام الأخلاق الإسلامية في إدارتها للموارد البشرية كثيراً ، ونظراً لأن هذا الموضوع لم يطرق من قبل في المنظمات غير الحكومية حسب علم الباحث ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، فإن الباحث يسعى لأن يجيب عن سؤال الدراسة الرئيس وهو:

إلى أي مدى تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية بغزة ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق

المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات غير الحكومية؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات

استجابة عينة الدراسة حول تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء

المنظمات غير الحكومية تبعاً لـ (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عمر

المؤسسة - عدد الموظفين - سنوات الخدمة)؟.

فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الرئيسة الأولى :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات غير الحكومية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى عدد من الفروض الفرعية التالية:

❖ **الفرضية الأولى :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

❖ **الفرضية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

❖ **الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

❖ **الفرضية الرابعة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

❖ **الفرضية الخامسة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

❖ **الفرضية السادسة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

❖ **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد

البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تبعاً لـ (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عمر المؤسسة - عدد الموظفين - سنوات الخدمة)

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التالي:

الهدف الرئيسي :

- التعرف على مدى تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية بغزة.

الاهداف الفرعية :

- التعرف على العلاقة بين تطبيق الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.
- الكشف عن العلاقة بين تطبيق التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.
- الكشف عن العلاقة بين تطبيق تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.
- الكشف عن العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.
- التعرف على العلاقة بين الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.
- معرفة الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تبعاً لـ (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عمر المؤسسة - عدد الموظفين - سنوات الخدمة)

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال المعلومات والنتائج والتوصيات التي ستكون متوفرة للعديد من الجهات المعنية بالمنظمات غير الحكومية والمجتمع والباحثين في المجال، ويمكن تفصيل الأهمية لكل جهة كالتالي:

• المنظمات غير الحكومية:

تأتي أهمية الدراسة في كونها مصدر للمنظمات غير الحكومية يمكن الاستفادة منها في مجال أهمية القيم والأخلاق والمبادئ الإسلامية لنجاح إدارة الموارد البشرية والمؤسسة في تحقيق أهدافها .

• المجتمع المحلي:

تسعى الدراسة لتقديم نتائج وتوصيات من الممكن أن تساهم في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية والتي تقدم خدمات لشرائح واسعة من المجتمع ، مما يؤدي إلى انعكاس ذلك إيجابا على المجتمع .

• الباحثين والمهتمين بالدراسات:

ستقدم الدراسة إطارا نظريا يتناول دور الأخلاق الإسلامية في الموارد البشرية، كما وإنها ستقدم نتائج وتوصيات قد يستفيد منها الباحثون والدارسون في دراسات مستقبلية .

• أهمية الدراسة للباحث:

حصول الباحث على درجة الماجستير في ادارة الدولة والحكم الرشيد، وكون الباحث يعمل في منصب إداري في جهاز الدفاع المدني، ومن طبيعة عمله التعامل مع الموارد البشرية بجميع فئاتها ودرجاتها فهو مهتم بمعرفة مدى تأثير تطبيق الأخلاق الإسلامية وغيرها في إدارة الموارد البشرية ومقارنتها بغيرها من المبادئ المتوفرة والموجودة على أرض الواقع لاستخلاص العبر ومحاولة تطبيق الأمثل في سبيل تحقيق معدلات أداء مرتفع.

• حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية بغزة.

الحدود البشرية : المدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية

الحدود الزمانية: الفصل الثاني للعام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥ م.

مصطلحات الدراسة :

• الإدارة:

" هي مجموعة من الوظائف أو العمليات (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، قيادة ، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة "(مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٧)

• الأخلاق :

لغة :

الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها : الطبع والسجية، والمرءة والدين، وحول هذه المعاني يقول الفيروز ابادي: "الْخُلُقُ بالضم وضمّتين السجية والطبع والمرءة والدين"(القاموس المحيط ، ٢٣٦). ويقول ابن منظور: " الْخُلُقُ وَالْخُلُقُ السجية .. فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية "(لسان العرب ، ١٢٢٤-١٢٤٥).

اصطلاحا:

عرفها (زيدان ، ١٩٨٧ : ٧٩).بقوله: "ويمكننا تعريف الأخلاق بأنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس، وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل في نظر الإنسان أو يقبح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه.

أما الغزالي فعرفها: (الغزالي، ٢٠٠٤: ٧٥) حيث عرفها بأنها: "هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة الى فكر وروية () .

التعريف الإجرائي للمبادئ الإسلامية :

هي مجموعة من القيم والمبادئ يكتسبها الفرد من مصادر الثقافة الإسلامية المستمدة من القرآن والسنة والتي تتمثل في أخلاقيات العمل مثل (الأمانة، والإخلاص، والصدق، والقوة، والعلم، وعدم المحسوبية، والأخلاق ، والشورى ، والكفاءة ، والتفاني ، والنزاهة ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، الوفاء بالعمل ، والصبر ، والحكمة)

• الموارد البشرية:

تعرف بأنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي ينتمون الى المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم و اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (وسيلة، ٢٠٠٤: ٢٥).

• إدارة الموارد البشرية:

"مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج(السعادات، ٢٠١٠: ٦٢).

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية :

مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج

• المنظمات غير الحكومية:

المنظمات غير الحكومية هي منظمات أو مؤسسات اجتماعية غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تستهدف الربح بشكل أساسي،

ومن يقم بإنشاء هذه المؤسسات هم الأفراد أو المجموعات، وتستمد هذه المنظمات قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان والتي تختلف من مكان لآخر (الأشقر، ٢٠٠٢: ٦٨).

• أداء المنظمات

تعرف بأنها: نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد. (الدوري، ٢٠١٠: ٣٣٤).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: المبادئ والأخلاق الإسلامية.
- المبحث الثالث: منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

المبحث الأول

ادارة الموارد البشرية

- مقدمة.
- تعريف إدارة الموارد البشرية.
- أهمية الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية.
- إدارة الأداء وتقييم أداء العاملين.
- وظائف الموارد البشرية.

مقدمة

إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المشروع واحدة من أهم الوظائف التي تساهم في نجاح المؤسسة أو إخفاقها ، وبحكم التطور الإداري المشهود أصبحت هذه الإدارة تؤدي دوراً حيوياً مهماً يتقاطع مع أدوار الإدارات الأخرى داخل المؤسسة ويتكامل معها من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

فمن تخطيط القوى البشرية وتحديد احتياجات المؤسسة منها إلى البحث عن أفضل العناصر الراضية في العمل والقادرة على استقطاب هذه العناصر ومقابلتها واختيارها وصولاً تعيينها ومنحها الأجور والعلاوات والحوافز الملائمة لتدريبها وتقييم أدائها والاهتمام بسلامتها أثناء العمل وتقديم الخدمات والتأمين الصحي وبقية الخدمات إلى إنهاء الخدمات والتقاعد المريح وغيرها من الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ووظائفها المتنوعة ، كل هذا يحتاج إلى سياق حافظ يضمن أداء هذه الوظيفة بتقان وإخلاص يتمثل في الأخلاق والقيم والمبادئ الإسلامية .

• تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة المورد البشرية، وسيحاول الباحث تسليط الضوء على بعض من هذه المفاهيم على النحو الآتي: فقد عرفها السايح بأنها "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية(السايق ، ٢٠١٢: ص٣).

وعرفت أيضاً بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والتنمية، والتعويض والمرتبات، والعلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وتنظيم معاملة الأفراد، الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية(عبد الباقي، ٢٠٠٠: ٢١).

وأشارت (برنوطي، 2007: ١٧) إلى أن هناك عدة مصطلحات في الإدارة للإشارة إلى الموارد البشرية ومن أبرزها:

أ. العاملون: يستخدم كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.

ب. المستخدمون: يستخدم خاصة إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.

ت. العمال: يشير إلى العاملين في نشاط الإنتاج، ويدفع لهم أجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن، وكذلك لمن يتم الاستعانة بهم بشكل مؤقت.

ث. قوة العمل: يستخدم للإشارة إلى مجموعة العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.

أما (بلوط، 2002: ٥٢) فقد عرف الموارد البشرية بأنها "مجموعات الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات".

حيث قسم بلوط هذه الموارد إلى خمس مجموعات هي:

أ- الموارد الاحترافية

ب- الموارد القيادية

ت- الموارد الإشرافية

ث- باقي الموارد المشاركة

ج- الاتحادات العالمية

ويري (السني والعريقي، 97: 2004) أن الموارد البشرية تشمل "كل من يعمل في منظمة ما، أي الأفراد الذين يعملون في المنظمة"، وأن من أولى واجبات القائمين (المديرين) على المنظمات فهم طبيعة الموارد البشرية من حيث قدرتها وإمكاناتها ومواهبها ومعارفها واتجاهاتها وقيمها وخصائصها (كالسن، والجنس، ..الخ) ومستوى تعليمها؛ لأن هذا يساعدهم في إدارتها ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية أم إدارة الأفراد؟

يبين (المرسي، ٢٠٠٣: ١٧): أن أنشطة الموارد البشرية تمثلت من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالعنصر البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات

العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينية للعاملين.

ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مسمى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو العلاقات الصناعية إلى مسمى إدارة الأفراد أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

ويرى الباحث أنه لابد من تطوير أداء عمل هذه الأنشطة بحيث تصبح دوائر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن متابعة الموظفين من خلال إستراتيجيات واضحة تتضمن جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية المعروفة.

تعد عملية إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة الحديثة، حيث تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية، ويوما بعد يوم يزداد دور الأفراد تأثيراً في كفاءة المنظمات الإدارية مثلما تزداد أعداد الموظفين بهذه المنظمات وتزداد مشكلاتهم عمقا وتشعبا، مما يؤدي إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، وعلى مقدار كفاءته، قدرته، خبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمات ونجاحها في الوصول إلى تحقيق الأهداف، فهو العنصر الذي يشعر ويفكر ويخطط وينفذ ويبتكر ويقرر، والبشر هم أساس بناء هذه الأرض المعمورة والكشف عن مكوناتها وبدونه لا يمكن استغلال ثروات الأرض (إبراهيم، 2006: 36).

يمكن أيضاً التحدث عن أهمية إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (شاويش، 2000: ٢٥)

١. على مستوى المنظمة:

أ. الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الاستفادة منه بمرور الوقت.

ب. هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.

ت. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.

٢. على المستوى القومي

- أ. الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- ب. الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.
- ت. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- ث. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- ج. الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- ح. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- خ. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

أما (مصطفى، 2000: ٣٦) فقد أكد أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يتبلور في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ الأهداف من خلال مواردها البشرية.

وقد حدد (عقيلي، ٢٠٠٥: ١١٢) أهداف إدارة الموارد البشرية بنقطتين رئيسيتين هما:

- العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية، وذلك بدمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة.
 - العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، بحيث تحقق المنظمة مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، وذلك حتى تساعد على بقاء واستمرار المنظمة.
- ويستدل من التعريفات السابقة حسب (المرسى، ٢٠٠٣: ١٧):
- أن إدارة الموارد البشرية تتطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.
 - وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.

ويري الباحث أنه من خلال تلك التعريفات توجد عناصر رئيسة مشتركة يمكن إيجازها بالنقاط التالية:

أ. إدارة الموارد البشرية تشمل ممارسة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري.

ب. لا بد من التركيز على الدور التكاملي لإدارة الموارد البشرية بين الأفراد والمنظمات والمجتمع.

ت. اعتبار وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية بالمنظمة.

ث. اعتبار الموارد البشرية أغلي موارد المنظمة.

ج. يتم ممارسة إدارة الموارد البشرية في ظل ظروف متغيرة داخلية وخارجية لا بد من أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة.

ح. يعتبر تحقيق الأهداف الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية.

خ. تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة يجب أن يتضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية من أجل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و الوصول إلي نجاح الإستراتيجية الشاملة.

يمكن تحديد الأهداف على النحو التالي: (السالم وصالح، ٢٠٠٢: ١٨).

١. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

٢. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

٣. تحقيق ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل كلما أمكن ذلك.

٤. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

٥. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

٦. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

٧. يجب أن يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

٨. يجب أن يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

ويرى الباحث أنه يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية كجهاز متخصص بأنه يعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والخدمة المتميزة والنمو، وإيجاد نظاماً تعويضياً عن جهودهم مادياً ومعنوياً، وتحقيق الانتماء والولاء الوظيفي للمنظمة، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل العاملين كوسيط بينهم وبين الإدارة، ويمكن تصنيف هذه الأهداف على شقين، أولهما أهداف خاصة بالمنظمة، والثاني أهداف خاصة بالأفراد.

مراحل صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

بين (حسن، ٢٠٠٣: ١٦٢)، أن المعنى الحرفي لأصل كلمة إستراتيجية Strategy هو "فن وعلم توجيه العلوم العسكرية"، وهذه الكلمة ترجع جذورها إلى الحضارة اليونانية، وهي مستمدة من كلمة Strategies، والإستراتيجية من وجهة نظر كوين هي تكامل الأهداف والسياسات وتتابع الأحداث والتصرفات، أما (تشاندا، كوبرا، ٢٠٠٢: ٣٣) فوضّح أن مصطلح الإستراتيجية له استخدام واسع في المنظمات الآن، فالإستراتيجية مرتبطة بالقرارات الطويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا في المنظمة من أجل تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، ويتم ذلك من خلال مرحلتين هما: مرحلة صياغة الإستراتيجية التي تأخذ بالاعتبار رؤية ورسالة المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة - وقصيرة الأجل واختيار الإستراتيجية التي تستخدم في إنجاز أهداف المنظمة، ومرحلة تطبيق الإستراتيجية التي تهتم بترتيب الهيكل التنظيمي ونظم عمليات المنظمة مع الإستراتيجية المختارة.

وبين (المرسى، ٢٠٠٣: ٩١) أنه لتحقيق الفعالية لجهود إدارة الموارد البشرية فإنها يجب أن تتخبط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وأن يساهم مديرو الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري، وقد أكد (عيسى، ٢٠٠٧: ٧) و كل من (تشاندا، وكوبرا، ٢٠٠٢: ١٣)، أن إستراتيجية الموارد البشرية عملية ليست منفصلة عن إستراتيجية المنظمة أو عملياتها بل هي جزء هام وأصيل من الخطة الإستراتيجية العامة

للمنظمة، أورد (عيسى، ٢٠٠٧: ٦) أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ولقد تحدث كل من (تشاندا، كوبرا، ٢٠٠٢: ٢٧٣) عن شروط يلزم وجودها لنجاح إستراتيجية الموارد البشرية، وحدد هذه الشروط بالمبادئ التالية:

- التزام الإدارة العليا وتفويض مسؤوليتها: فالإدارة العليا النشطة هي التي تمد إدارة الموارد البشرية بالصلاحيات والتفويض، وتقدم لها الدعم المطلوب والكافي، مما يشجع هذه الإدارة على النجاح في مهامها.
- جهود فريق الموارد البشرية المحددة مسبقاً: بحيث يتاح لهم مكان قيادي في المقدمة، وأن يبذل الفريق كل المجهودات اللازمة للحصول على ما يحتاجه لإنجاز ما هو مطلوب منه.

وبنوع من التفصيل سيقوم الباحث بالحديث عن وظائف إدارة الموارد البشرية :
تحليل الوظائف:

ويقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداً لها. (عباس، 2003: ٨٧)

كما تعرف بأنه الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظيفة، ومجموعة الخصائص المطلوب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة، وكذا توصيف للوظيفة (ديسلر، 2002: 108).

أهمية تحليل الوظيفة:.

توفر عملية التحليل الوظيفي معلومات ذات أهمية لكلٍ من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم ،وتتمثل هذه الأهمية بالآتي:

أ. تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقدرات .

ب. تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.

ت. تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ إن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها(عباس، 2003 : ٨٧).

تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من الموظفين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية (عباس، ٢٠١١ : ١٦).

ومن الكتاب من رأى: أن عملية تخطيط الموارد البشرية ما هي إلا عملية تنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية بالكم والنوع ،ومن ثم وضع استراتيجية واضحة للحصول على القوى البشرية اللازمة لتنفيذ أنشطتها، ولذلك على إدارة الموارد البشرية أن تكون على اطلاع بما لدى المؤسسة من موارد بشرية حالية وما المطلوب منها في المستقبل، لتتمكن من وضع استراتيجية واضحة لمواجهة المتطلبات المستقبلية.

ويعد تخطيط الموارد البشرية نظام مطابقة المعروض من الموارد البشرية، داخلياً وهم الموظفون الحاليون، وخارجياً تلك التي سيتم التعاقد معها ويتم البحث عنها في إطار زمني معين، فالتخطيط السليم للموارد البشرية يسهم في تحديد حاجة المؤسسة للموارد البشرية بشكل دقيق(Armstrong، ٢٠٠٥ : ٥٤٤).

ومن وجهة نظرنا نعتبر تخطيط الموارد البشرية هو دراسة متأنية لحالة المؤسسة من الموارد البشرية ووضع تصور عن الأعداد المستقبلية المطلوبة لإنجاز المهام المطلوبة لها، مع ضرورة العمل على توفيرها حسب احتياجات المؤسسة بالكم والنوع والمهارات المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين لمواكبة التغيرات السريعة التي تحيط بها.

وتظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية كوننا نعيش في عالم يموج بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، فالتخطيط يحقق مزايا عديدة تتمثل في الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المؤسسة، مما يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر، ويساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالموظفين؛ مما يخدم أنشطة الموظفين وباقي الوحدات التنظيمية، كما يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد، ولو أن كل نشاط للموارد البشرية يؤدي بمعزل عن الآخر؛ لفقدت الموارد البشرية وقراراتها فاعليتها (السالم، ٢٠٠٩: ١٥).

ومن هنا وعليه نستطيع القول أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تظهر من خلال تمكين المؤسسة من مواجهة ظروف المستقبل عن طريق التنبؤ السليم للاحتياجات من الموارد البشرية، وبالتالي تخفيض كلفة الإنتاج والحد من الهدر في الطاقات غير المستغلة؛ مما يساعد المؤسسة على الحفاظ على حصتها في السوق والقدرة على مواجهة الأزمات.

• أهمية الاستقطاب والاختيار والتعيين:.

الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع وتنطوي عملية الاختيار والاستقطاب على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظيف من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلائم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة وإن لم يتوافر الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات، القادرون على تحقيق الهدف في ضوء أحسن استخدام للمقومات المادية والتنظيمية، فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها، وإنما هي إنجازات بشرية بالدرجة الأولى، وانطلاقاً من هذا المفهوم تبرز أهمية اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة، فالأساس والصلاحية والقدرة على

تحقيق الأهداف، هي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمشروع وإحاقهم بالأعمال التي تتفق مع استعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وهو أمر له أثر بالغ في رفع الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى ما تقدم فإن أهمية استقطاب واختيار العاملين ترجع إلى: (ابو عيد، 2011 : ص112)

١. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والأكفأ من بين المتقدمين.

٢. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

٣. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

التدريب:

تنمية الموارد البشرية إن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز ، أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها " . (الهيبي ، ٢٠٠٣ : ٢٢٢).

نجد أيضاً أنه وعند تحديد مفهوم التدريب يميز بعض الكتاب بين مفهوم (الإعداد) الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة وبين مفهوم (التدريب خلال الخدمة) ، ويميز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين (التنمية الإدارية التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية) (الفارس، ٢٠٠٣ : ١٨٠) .

• أهمية التدريب في المنظمات:

تتفق جميع جهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية على أهمية وظيفة نشاط التدريب للمنظمة، ويظهر الاتفاق واضحاً في منظمات الأعمال في الدول الصناعية المتقدمة ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب ، حيث بلغ متوسط الإنفاق (١٠%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات، وبعض المنظمات تخصص (٢٥%) من مجموع الأموال التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل (الهيئي ، ٢٠٠٣ : ٢٢٥).

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية: (الفارس ، ٢٠٠٣ : ١٨٠).

- أ. زيادة الإنتاجية.
 - ب. زيادة الرضى الوظيفي للعاملين.
 - ت. تخفيض حوادث العمل.
 - ث. ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة.
 - ج. يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة.
- الحوافز والمزايا والخدمات:**

إن انتقاء وتعيين الأفراد الجيدين ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عمل غير متكامل ما لم تقوم المنظمة بصيانتهم وإشباع رغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخدمات لكي تستطيع الاحتفاظ بهم راغبين في العمل، ويؤدون المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية.

أولاً: مفهوم الحوافز:

تشمل المكافآت التي توفرها المنظمات المعاصرة مجموعة مزايا ذات قيمة مادية تضاف علي الأجر النقدي الذي تدفعه للعاملين ، وهذه تؤثر في مستوى الأجور ، فإذا كانت هذه المزايا عديدة وذات قيمة مادية للعاملين ، فهي تسمح بجعل مستوي الأجور أقل ، وتستخدم المنظمات هذه المزايا عدة أغراض أبرزها ، غرضين، الأول: هو الاحتفاظ بالعاملين والثاني هو تحفيزهم لتقديم الأداء الأفضل (برنوطي ، ٢٠٠٤ : ٢٨١) ، إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل

الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتمييزه في أداء العمل، ويفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق هو أداء غير عادي (صالح، السالم ، ٢٠٠٦: ١٩٠) أهمية المزايا :

تعتبر المزايا مهمة لإدارة الموارد البشرية؛ لأنها تؤثر في طريقة تصميم الأجور ، ومهمة للإدارات لأنها تؤثر في سلوك العاملين ، ومهمة للموظف؛ لأنها تمثل تعويضاً مهماً . (برنوطي ، ٢٠٠٤: ٢٩٤).

ويحقق النظام الجيد للحوافز فوائد عديدة منها:

- أ. زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح.
- ب. تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.
- ت. زيادة مدخولات العاملين وأشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة.
- ث. جذب العاملين الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- ج. تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات (الشوابكة، ٢٠١٢: ٢٦٦).

المتطلبات الأساسية لخطط الحوافز الفعالة:

هناك بصورة عامة مطلبين أساسيين لخطط الحوافز لكي تعمل بفعالية: (راوية، ٢٠٠٠: ٣١٤) - يتعلق المطلب الأول بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد فلا بد أن يشعر بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة، فالنقطة الأساسية والدرجة في عملية تقييم الأداء هي درجة ثقة الفرد في الإدارة، فإذا ترعزت هذه الثقة سيكون من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء ولبناء خطط حوافز فعالة.

أما المطلب الثاني لزيادة فاعلية خطط الحوافز فيتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد، وقد يبدو ذلك وكأنه شيء بديهي إلا أن الواقع هو عدم اعتماده في الكثير من المنظمات، ولا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه، فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه ومكافأته، كذلك فإن خطط الحوافز الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء المجموعة ومكافآت أعضاء المجموعة، لا بد أن يدرك أعضاء المجموعة أن الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء المجموعة

ككل، وما قيل هنا ينطبق أيضاً على الحوافز على مستوى المنظمة، أي لابد أن يدرك الأفراد وجود علاقة بين الأداء التنظيمي ومكافآتهم الفردية وبالإضافة إلى ذلك، لابد أن يؤمنوا أن أدائهم الفردي يؤثر على أداء المنظمة بصورة عامة.

ثانياً. المزايا والخدمات:

تمثل المزايا والخدمات أو المنافع نوعاً من الحوافز غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها بشكل تطوعي أو بشكل إلزامي يفرضه القانون، وهذه الحوافز غير المباشرة تمنحها المنظمة للعاملين لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة وينتمون إليها، وبذلك فهي بمثابة مقابل لعضوية الفرد وانتمائه إلى المنظمة، وهي لا ترتبط بأدائه ويتعرض الجزء التالي لأهمية المزايا والخدمات وإلى أنواعها وكيفية تصميم البرنامج الخاص بها إلى جانب التطرق إلى مفهوم النظام المرن للخدمات (الحداد، ٢٠٠٩: ٥٩).

أنواع الخدمات المقدمة للعاملين: تتنوع الخدمات التي تقدمها المنظمات الناجحة، وهي لا تقف عند حد أو تنوع معين طالما وجدت المنظمات فيها وسيلة جيدة للاحتفاظ بالأداء من العاملين وضمنت تصاعد إبداعاتهم يوماً بعد يوم، وبصفة عامة يمكننا تصنيف برامج الخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين فيها إلى قسمين رئيسيين لهما اشتقاقات فرعية وهما.

١- **برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة:** وتتضمن برامج عديدة من بينها مدفوعات الإجازات والعطلات، ومكافأة التقاعد، والتأمين بأنواعه، ومكافآت الاقتراحات البناءة، وميزة هذه الخدمات أنها مالية ويشترك في الحصول عليها جميع الموظفين.

٢- **برامج الخدمات الاجتماعية:** الخدمات الاجتماعية ليست ذات صبغة مالية مباشرة، وبالرغم من كونها أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمات لأفرادها العاملين وعوائلهم، إلا أن بعضها قد لا يغطي بالضرورة جميع العاملين، إن الهدف الأساسي من تقديم هذه الخدمات هو الترفيه ورفع الروح المعنوية للعامل وتنمية مشاعر الانتماء لديه مع المنظمة (صالح والسالم، ٢٠٠٦ : ٢٠١).

إدارة الأداء وتقييم أداء العاملين:

أولاً. مفهوم إدارة الأداء:

الأداء هو سجل بالنتائج المحققة يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز - بكفاءة وفاعلية، أما الكفاءة فهي القدرة على الاستخدام الكفء للموارد المتاحة من خلال خفض أو تحجيم الفاقد بها، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجودة والتكلفة، وأما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، ودون أن يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية بمعنى آخر هل يحسن العاملون و فرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟ من ناحية أخرى فإن كانت المنظمة فاعلة لكنها لا تراعي الاستخدام الرشيد لمواردها في سعيها لبلوغ أهدافها فإن الأداء سيكون معيباً (مصطفى، ٢٠٠٤ : ٣١٧).

ولعل مضمون عملية تقييم الأداء يهدف إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العاملين لعملهم بحيث إنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة ومقارنته مع ما هو مطلوب تنفيذه، وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله، فعملية تقييم أداء العاملين تعد أحد أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، ويعتبر تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها جمعاء مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، فالعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمات (السالم وصالح، ٢٠٠٢ : ٢٥).

وظائف الموارد البشرية:

تتمثل وظائف الموارد البشرية بداية في تخطيط الموارد البشرية، والتي يقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً وتقدير الطلب والعرض من الموظفين؛ لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المؤسسة، وتحليل وتوصيف الوظائف، ويرتبط ذلك النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات الموكلة لكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة (الخرشة وحمود، ٢٠٠٧ : ١١٢).

كما تشمل الوظائف وضع نظم الاختيار والتعيين، وتهتم تلك الوظيفة بإجراءات اختيار ثم تعيين الموارد البشرية، وبالتالي تحديد إجراءات التعيين اللازمة لدخول الموظفين إلى المؤسسة من خلال المقابلة والاختبارات؛ لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتصميم نظام الأجور والحوافز فمن خلال الأجور يتم تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها، ويقصد بالحوافز منح مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية ثم وضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم، ثم إعداد خطة التدريب والتي بموجبها يتم تحسين كفاءة الموظفين وإكسابهم المهارات المناسبة وتطويرهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة وكيفية تقييم الأنشطة التدريبية (الديري، ٢٠١١: ٦٥).

وهناك من اعتبر أن وظيفة تقويم الأداء تتم من خلال وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للموظفين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي والجماعي للموظفين لديها، ثم وضع نظم الترقية والنقل، كما تهتم تلك الوظيفة بوضع نظم الترقية والنقل ورعاية وسلامة الموظفين كما تهتم تلك الوظيفة بوضع ضوابط نظم السلامة: المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية الموظفين في المؤسسة (الخرشة وحمود، ٢٠٠٧: ١١٥).

وفي ظل ما تعيش فيه المؤسسات من تحديات معاصرة؛ برزت أهمية إدارة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية مختصة من خلال التوسع والتطور وبالتالي كبر حجم العمالة، وما يشترط لها من مواصفات، مما يجعل من العسير التفريط في الموارد البشرية والمدربة وضرورة المحافظة عليها من خلال ادارة مختصة بذلك، وتبرز الأهمية كذلك من خلال ارتفاع تكلفة العمل الانساني ، حيث تمثل الأجور نسبة عالية من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات الأمر الذي يتطلب ضغط تكاليف العمل وزيادة الإنتاجية، وكذلك ارتفاع مستويات التعليم وما رافقه من تغير في خصائص الموارد البشرية، وضرورة وجود خبراء في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع تلك النوعية الجديدة من الموظفين(سلطان، ٢٠٠٣: ٧٧).

ومما سبق ذكره يرى الباحث أنه يمكن تقديم تعريف لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر شمولاً لجوانب التقييم وهو: عملية دورية منتظمة تهدف لقياس السلوك والأداء الوظيفي

للعاملين وتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق وضعها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً بهدف رفع كفاءة المنظمة.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

ولقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، قد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنشأة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات: (عبدالباقي، ٢٠٠٠: ١٠٣)

١. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
 ٢. التغيرات في تركيب القوى العاملة.
 ٣. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
 ٤. العائد والتعويض المادي للعاملين.
 ٥. زيادة حجم القوى العاملة.
 ٦. التشريعات واللوائح الحكومية.
 ٧. تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
 ٨. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
 ٩. تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
 ١٠. الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.
- ويرى الباحث أن القصد النهائي من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي السعي الحثيث والجاد وراء بناء قوة بشرية منتجة وإدارة متفهمة من أجل تحقيق الغاية الكبرى وهي رفاهية الإنسان ورخاء المنظمات وازدهار المجتمعات ونموها سعياً منها لتحقيق خدمة أفضل.

المبحث الثاني

المبادئ والأخلاق الإسلامية

- مقدمة
- أولاً : مفهوم الأخلاق
- ثانياً : خصائص الأخلاق الإسلامية
- ثالثاً : أخلاق العمل الإيجابية في الإسلام
- رابعاً : الأخلاق المطلوبة في صاحب العمل
- خامساً : تراجع أخلاق العمل وطرق تقويمها
- سادساً : القيم الإسلامية
- سابعاً : دور الأخلاق الإسلامية في الموارد البشرية

مقدمة:

إذا كان الإنسان هو مرتكز التنمية البشرية فإن الإسلام قد سبق كل الرؤى لذلك؛ إذ أن اختيار الإنسان لحمل الرسالة الإسلامية جعله المحور الذي تقوم عليه عملية البناء والتنمية والتطوير في المجتمعات الإسلامية، فهو الحامل للأمانة التي ذكرها الله سبحانه وتعالى بقوله {إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا} سورة الاحزاب، الآية ٧٢.

أولاً: مفهوم الأخلاق

معنى الأخلاق في اللغة:

إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها : الطبع والسجية، والمرودة والدين وحول هذه المعاني يقول الفيروز أبادي "الْخُلُقُ بالضم وضمين السجية والطبع والمرؤة والدين"(القاموس المحيط ، ٢٣٦) ويقول ابن منظور: " الْخُلُقُ وَالْخُلُقُ السجية .. فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية "(لسان العرب ، ١٢٢٤-١٢٤٥).

ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله: "وحقيقته، أي الخلق، أنه صورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة" (لسان العرب ، ١٢٢٤).

وفي هذا المعنى يقول الراغب الأصفهاني: "الْخُلُقُ في الأصل شيء واحد كالشرب والشرب والصَّرم والصَّرم لكن خص الْخُلُقُ بالهيئات والأشكال والصور المدركة بالبصر، وخص الْخُلُقُ بالقوى والسجايا المدركة بالبصيرة.

وقرء: إن هذا إِلا خَلَقُ الأولين، والخلق ما اكتسبه الإنسان من الفضيلة بخُلُقِه قال تعالى: (وماله في الآخرة من خلاق) (البقرة ٢٠٠)، وفلان خليق بكذا: أي كأنه مخلوق فيه ذلك كقولك مجبول على كذا، أو مدعو إليه من جهة الخُلُقِ (عتياني، ١٩٩٨ : ١٦٤).

ومن خلال هذا العرض اللغوي يمكن ملاحظة ثلاثة أمور هي: (بالجن ، ١٩٩٢ : ٣٤)

١. الخلق يدل على الصفات الطبيعية في خلقه الإنسان الفطرية على هيئة مستقيمة متناسقة.

٢. تدل الأخلاق على الصفات المكتسبة حتى أصبحت كأنها خلقت فيه فهي جزء من طبعه.

٣. أن للأخلاق جانبين: جانب نفسي باطني، وجانب سلوكي ظاهري.

الأخلاق في الاصطلاح:

عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها، ولكن سنذكر أهم تلك التعريفات ومنها :

١- **تعريف ابن مسكويه**، فقد عرف الأخلاق بأنها: " حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية . وهذه الحال تنقسم الى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركة أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب، وكالإنسان الذي يجن من أيسر شيء كالذي يفرغ من أدنى صوت يطرق سمعة أو يرتاع من خبر يسمعه، وكالذي يضحك ضحكاً مفرطاً من أي شيء يعجبه، وكالذي يغتم ويحزن من أيسر شيء يناله. ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب، وربما كان مبدؤه الفكر، ثم يستمر عليه أولاً فأولاً حتى يصير ملكة وخلقاً" (ابن مسكويه، ١٩٨٩ : ٥١).

٢- **تعريف الغزالي** حيث عرفها بأنها: (هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة من غير حاجة الى فكر وروية) (الغزالي ، ٢٠٠٤ : ٨٨).

وبلاحظ من التعريفين السابقين أنهما يجنحان إلى منهج فلسفي الى حد بعيد فابن مسكويه كما يقول عبدالله دراز " كان متأثراً في تفكيره الأخلاقي بالتفكير الأرسطي، بل كان يتبع ارسطو في هذا التفكير تماماً.. ولا أقول إن أفكار أولئك نسخه من أفكار هؤلاء في جميع نواحيها، ذلك أن للإسلام ولجهودهم الفكرية أثراً في بعض نواحي تفكيرهم أيضاً) (بالجن ، ١٩٩٢ ، ٤٣).

ومع ذلك فإن التعريفين قد كشفاً لنا معان مهمة من معاني الأخلاق فهي صفات مستقرة في النفس الإنسانية تصدر عنها لأفعال وردوها سريعة بطريقه تلقائية لا تكلف فيها، وبهذا تظهر الأخلاق.

٣- عرفها عبدالكريم زيدان بقوله: "ويمكننا تعريف الأخلاق بأنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل في نظر الإنسان أو يقبح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه(زيدان ، ١٩٨٧، ٧٩).

والملاحظ أن الأخلاق في المعنى الاصطلاحي لا تبتعد كثيراً عن المعنى اللغوي - فنجد بينهما نسباً وصهراً (فالعلماء يريدون بها تلك الصفات التي تقوم بالنفس على سبيل الرسوخ، ويستحق الموصوف بها المدح أو الذم)(الأشقر، ٢٠٠١ : ١٥٧).

ويوضح الإمام الغزالي رحمه الله : العلاقة بين الخلق والسلوك بقوله : آداب الظواهر عنوان آداب البواطن ، وحركات الجوارح ثمرات الخواطر، والأعمال نتيجة الأخلاق، والآداب رشح المعارف، وسرائر القلوب هي مفارس الأفعال ومنابعها، ومن لم يخشع قلبه لم تخشع جوارحه(إحياء علوم الدين ٣٥٧١٢).

فالالتزام بها هو سبب تقدم الأمم والشعوب، وانهيار الأخلاق هو سبب تأخرها، ولها ثمار طيبة، في الدنيا والآخرة، على الأفراد والمجتمعات، ولذلك اعتنت بها الشريعة الإسلامية عناية فائقة، وقد ظهر ذلك من خلال عناية القرآن الكريم والسنة النبوية.

ثانياً : خصائص الأخلاق الإسلامية :

١. أنها مبنية على العقيدة :

الأخلاق في الإسلام مبنية على العقيدة ، وهي بهذا تقوم على أساس صلب يمكن الاعتماد عليه في التفريق بين الخلق الحسن والخلق السيء والإيمان وهو أساس الالتزام بكل خلق حسن ، والبعد عن كل خلق سيء. (الصنيع ، ٢٠٠١ : ١٥).

٢. أنها مثالية واقعية :

الأخلاق في الإسلام مثالية بمعنى أنها تمثل أعلى مستوى يمكن أن يصل إليه الإنسان كما أنها واقعية يمكن للإنسان التخلق بها في واقع حياته ، وليست منفصلة عن الحياة اليومية التي يعيش فيها فمثلا المثالية في خلق الإيثار ، إذ يقول تعالى (وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شَحْنَهُ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ) (سورة الحشر، آية:٩).

والمثالية في الصفح والعفو ، فقال تعالى (وَالكَافِرِينَ الْغِيَظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ) (باهي ، ١٩٩٢ : ١٤) .

٣. أخلاق عالمية:

والأخلاق في الإسلام إنسانية عالمية، لا تبيح لجنس ما تحرمه على آخر، العرب والعجم فيها سواء، بل المسلمون وغيرهم أمام أخلاقها سواسية، الربا حرام مع المسلم والكافر، والسرقة حرام لمال المسلم والكافر، والزنا حرم بالمسلمة وغير المسلمة، والعدل واجب مع المسلم وغير المسلم، والعدوان حرام على المسلم وغير المسلم. وفي هذا يقول القرآن:

(لَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلنَّقْوَى) (المائدة:آية ٨).

وبهذا تنزهت الأخلاق الإسلامية عن النزعة العنصرية القومية التي اتسمت بها الأخلاق اليهودية، والأخلاق القبلية والبدائية على وجه العموم. (الميداني، ٢٠١٠ : ٢٤٠).

٤. ملازمة الفطرة:

جاء الإسلام في مجال الأخلاق بما يلائم الفطرة والطبيعة البشرية ويكملها، لا بما يصادرها ويصدمها فما كان الله ليخلق الإنسان على طبيعة ثم يكلفه أن يقهرها ويقتلها، أو يبطل أثرها ويجمدها (القوسي، ٢٠٠٩ : 613).

٥. مراعاة الواقع: (القوسي، ٢٠٠٩: 613).

تختص الأخلاق الإسلامية بأنها أخلاق واقعية، لا تصدر أوامرها ونواهيها لأناس يعيشون في أبراج عاجية، أو يحلقون في أجواء المثالية المجنحة، إنما تخاطب بشرا يمشون على الأرض، لهم دوافع وشهوات، ولهم مطامع وآمال، ولهم مصالح وحاجات.

٦. الإيجابية:

ومن خصائص الأخلاق في الإسلام: أنها أخلاق إيجابية، فهي لا ترضى من المتحلي بها مسايرة الركب، أو المشي مع التيار، أو العجز والاستسلام للأحداث توجه قيادته كالريشة في مهب الريح. إنما تحت على القوة والكفاح، ومواصلة السعي في ثقة وأمل، وتقاوم العجز واليأس، والتماوت والكسل، وكل أسباب الضعف وفي القرآن الكريم: (خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ) (مريم: ١٢).

بهذا رفض الإسلام السلبية أمام الفساد الاجتماعي والسياسي، والتحلل الخلقي والديني، وطلب إلى المسلم أن يغير المنكر بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان (السكرانة، ٢٠١١: ٣٢٥).

٧. الصلاحية لكل زمان ومكان:

أخلاقنا الإسلامية رابانية المصدر، وتمتاز بالشمول، ولما كانت كذلك فهي صالحة لجميع الناس في كل العصور، وفي جميع الأماكن، نظرًا لما تتميز به من السهولة واليسر، وعدم المشقة، ورفع الحرج عن الناس، وعدم تكليفهم بما لا يطاق (الشهري، ٢٠١٢: ٥٥).

٨. التوازن:

ومن خصائص الأخلاق الإسلامية التوازن الذي يجمع بين الشيء ومقابله في اتساق وتناسق، بلا غلو ولا تفريط، من ذلك: التوازن بين حق الجسم وحق الروح، فلا حرمان للجسم يصل إلى حد التعذيب، كما في البرهمية الهندية، والماسونوية الفارسية، والرواقية اليونانية، والرهبانية المسيحية ونحوها. ولا إغفال لأمر الروح، كما في اليهودية إلى حد كبير، ثم في المذاهب المادية التي لم تعترف للروح بوجود، فضلا عن أن يكون لها حق ولهذا قال الرسول لبعض أصحابه الذين عزم أحدهم أن يقوم الليل فلا ينام أبداً، وعزم الثاني أن يصوم النهار فلا (الغزالي، ٢٠٠٤: ٧٥).

يفطر أبداً، وعزم الثالث أن يعتزل النساء فلا يتزوج أبداً: "إنما أنا أعلمكم بالله، وأخشاكم له، ولكنني أقوم وأنام، وأصوم وأفطر، وأتزوج النساء، فمن رغب عن سنتي فليس مني".

٩. الأخلاق الإسلامية تقوم على مبدأ العطاء:

الأخلاق الإسلامية ، ينكر المسلم ذاته وحظ نفسه في سبيل الآخرين، وقد أطلعنا القرآن الكريم على عينات رائعة من نماذج ليست مقصورة على أفراد، بل أصبحت صفة الجبل المسلم حيث قال الله في كتابه الكريم: ﴿وَيُؤْتِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ﴾ [الحشر: ٩].

١٠. الوسطية :

تتسم الأخلاق في الإسلام بالاعتدال البعيد عن الإفراط والتفريط ومما يدل على اعتدال الأخلاق أو وسطيتها دون الطرفين، فمثلاً السخاء خلق محمود شرعاً وهو وسط بين التبذير والتقتير، وقد أثنى الله تعالى عليه فقال: (وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا) (سورة الفرقان، آية: ٦٧) وقال تعالى: (وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا) (سورة الاسراء: آية ٢٩) كذلك الاعتدال في شهوة الطعام دون الشره والجمود فقال تعالى (وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ) (سورة الأعراف: آية: ٣١) (الغزالي، ٢٠٠٤: ٧٥).

ثالثاً : أخلاق العمل في الإسلام :

نقصد بأخلاق العمل : الأخلاق التي يجب توافرها في العامل ، وفي صاحب العمل على حد سواء. وقبل أن نفصل ذلك نقول: إن الأصل في الإنسان المسلم أن يتمسك بالعقيدة الإسلامية التي تدعو إلى مكارم الأخلاق، وتتهى عن سفاسفها ، وبالتالي على المسلم أن يتعرف إلى الأخلاق الكريمة الحسنة .

والأخلاق الكريمة تدعو إليها الفطرة السليمة، فالبشر كانوا ولا يزالون يعدّون الصدق والوفاء بالعهد والجود والشجاعة والصبر أخلاقاً أصيلة يستحق صاحبها الثناء والتكريم، ولا يزالون يعدّون الكذب والغدر والجبين أخلاقاً سيئة ترفضها العقول السليمة ، وتدم صاحبها ، والشرعية جاءت داعية الى المعروف من الأخلاق، وتتهى عن المنكر منها (الأشقر، ٢٠٠٠، ١٨٥).

مما سبق يظهر أن الناس على اختلاف مللهم ونحلهم، واختلاف سنتهم وألوانهم يقسمون الأخلاق إلى كريمة وذميمة، يميلون إلى الأخلاق الكريمة بفطرتهم السليمة، ويستقبحون الذميمة بعقولهم الصريحة التي لم تلوثها الملوثات الطارئة، فكيف إذا جاءت الشريعة الإسلامية تثبت

الأخلاق الكريمة في الفطر المستقيمة ، وتتهى عن الذميمة حتى لا يقع فيها أحد، وحذرت من الوقوع فيها أشد تحذير، ورتبت على ذلك الجزاء في الدنيا والآخرة لمن اتبع ولمن امتنع.

رابعاً : الاخلاق المطلوبة في صاحب العمل :

كما يطلب من العامل أن يكون متخلاً بأخلاق معينة كذلك الحال بالنسبة إلى رب العمل يجب أن تتوافر فيه توافر أخلاق معينة وعليه واجبات يجب القيام بها حتى تستمر العلاقة علاقة إنسانية كريمة ومن تلك الأخلاق والواجبات ما يلي : (التميمي، ٢٠٠٥، ٦٨).

١. ان يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر .
٢. أن لا يكلفه فوق طاقته. لقول الله تعالى: (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) (سورة البقرة: آية ٢٨٦) ويقول صلى الله عليه وسلم "ولا تكلفوهم ما لا يطيقون"، وإذا كلفه فوق طاقته فعليه أن يعينه" (رواه النسائي وابن ماجه).
٣. أن يعامله بالحسنى فلا بد أن تكون نظرة صاحب العمل الى العامل نظرة انسانية يحترم فيها إنسانيته فالعامل إنسان يتمتع بكل خصائص الإنسانية فلا يهينه ولا يحتقره وقبل ذلك كله لا يظلمه .

خامساً: تراجع أخلاق العمل و طرق تقويمها:

أولاً : تراجع أخلاق العمل :

- ١- إن المجتمع الإسلامي في تاريخه الطويل مع ما كان فيه من أعداد هائلة من العمال سواء في الأرض أو المصنع وعند الدولة أو الأفراد لم يعرف ما يسمى بالمشكلة العمالية؛ لأن العقيدة الإسلامية والأحكام الشرعية التي سادته حرمت الظلم تحريماً قاطعاً، وأمرت أصحاب العمل كما أمرت غيرهم أن ينظروا الى العمال نظرة إنسانية لها حقوقها المشروعة.
- ٢- لم تكن الأحكام الشرعية التي عالجت شؤون العمل والعمال منفصلة عن بقية الأحكام الشرعية التي تعالج مشكلات الإنسان الأخرى ذلك أن الأحكام الشرعية التي عالجت قضية العمل والعمال والعلاقات بين العمل وأصحاب الاعمال إنما عالجتها على اعتبار أنها

علاقات مرتبطة بغيرها من العلاقات الإنسانية الناشئة عن حاجة الإنسان والإسلام إنما عالج الإنسان بوصفه كلا غير مجزأ (التميمي، ٢٠٠٥، ٥٩-٦٠).

وبناءً على ما تقدم نخلص إلى أن الأخلاق مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية، فأساسها هو العقيدة الإسلامية، بل الدين كله كما قال صلى الله عليه وسلم لمن سألته عن الدين فقال : " الدين حسن الخلق " وقال صلى الله عليه وسلم: " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " (رواه: أحمد، ومالك، والبخاري في الأدب المفرد)) فلا بد من اتخاذ العقيدة الإسلامية أساساً ومنطلقاً لكل عمل ، وكل عمل لا يتصف بالأخلاق فهو عمل باطل ولو فعل صاحبه من الخير ما فعل، فقد روى عنه صلى الله عليه وسلم لما قيل له يا رسول الله "إن فلانه تكثر من صلاتها، وصدقته، وصيامها غير أنها تؤذى جيرانها بلسانها. قال : هي في النار" فالإسلام حرم الظلم والأذى وهذا نوع أذى فهو محرم لأنه يتنافى والأخلاق التي قررها الإسلام. (جوهري، ١٩٩٠ ، ٤٧). (رواه أحمد والبخاري وابن حبان والحاكم وقال: صحيح الإسناد، ورواه ابن أبي شيبه)

وعليه فإن مقتضى الإيمان بالله تعالى أن يكون المؤمن ذا خلق محمود، وإن الأخلاق السيئة دليل على عدم وجود الإيمان أو ضعفه، وعلى ذلك يمكننا أن نعرف مدى إيمان الشخص بمقدار ما يتحلى به من مكارم الأخلاق، ونعرف مدى ضعف إيمانه بمقدار ما يتصف به من ذميم الأخلاق (جوهري، ١٩٩٩، ٣٧) "فاعلم أن الدين خلق، فمن زاد عليك في الخلق زاد عليك في الدين.

ثانياً. أسباب تراجع أخلاق العمل : (زيدان، ١٩٨٧، ٢٣٩).

إن الشريعة الإسلامية كل لا يتجزأ، وإنها منهج ونظام حياة كما تقدم ، إلا أن القارئ للتأريخ يجد أن هناك من سلك سلوكاً يتنافى وأخلاق العمل إما عمداً أو في غفلة من إيمانه، ولم يلتزم التزاماً كاملاً بالمعاني الأخلاقية التي دعت إليها الشريعة الإسلامية ولكنها لا تشكل ظاهرة، وليست هي نادرة، فذلك أمر يستحق الوقوف عنده، والكشف عن أسبابه. ولا شك أن حصر ذلك غير ممكن ولكن يمكن أن نجمل تلك الأسباب في الأمور التالية :

١- **التلوث العقدي** :نعني بالتلوث العقدي عدم الالتزام بالعقيدة الإسلامية الصحيحة، أو التخلي عن بعض مبادئها إن عمداً ، وإن جهلاً بسبب ما يطرأ من الانحراف بسبب الشبهات والشهوات ، ووساوس الشيطان وإغراءاته ونحو ذلك .

ولاشك أن هذا التلوث العقدي يؤدي إلى تلوث الحياة إذ سلامتها تكمن في اتباع المنهج الأقوم الذي دعا الى التمسك بمبادئ الأخلاق، ومنها أخلاق العمل . ولا جدل أن كل مخالفة لأوامر الدين تعتبر مخالفة دينية وأخلاقية في الوقت نفسه .

وقد روى عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال: "أيها الناس قد آن لكم أن تنتهوا عن حدود الله، من أصاب من هذه القاذورات شيئاً فليستتر بستر الله ، فإنه من يبدي لنا صفحته نقم عليه كتاب الله " وجاء من حديث آخر قوله صلى الله عليه وسلم: " (رواه أحمد والبيهقي والحاكم في شعب الإيمان) .. اللهم نقني من الخطايا كما ينقى الثوب الأبيض من الدنس .."(البخاري ، ٧٠٢).

٢- **التلوث الفكري** : لقد بينت العقيدة الإسلامية علاقة الإنسان بالكون، وبخالق الكون ،وبالغاية التي من أجلها خلق الإنسان فهذا التصور الشامل لمعنى الكون والحياة يكون فكرياً نظيفاً خالياً من الملوثات الفكرية التي تخرج بالإنسان عن هدفه وغايته فيضر نفسه ويضر غيره. فالإنسان إذا استحضر هذا في ذهنه سيعرف مركزه الحقيقي في الدنيا وعلاقته بها وغايته في الحياة وبالتالي سيتقبل بنفس راضية جميع الضوابط والتنظيمات التي جاء بها الشرع الإسلامي (زيدان ، ١٩٨٧ ، ٢٣٩).

فإذا تلوث هذا الفكر بأن كان المال غاية في حد ذاته كما نسمع اليوم حيث يقال: هذا العصر عصر المادة، ونحو ذلك حتى كرس بعض الناس حياتهم لجمع المادة فأصبحت مالكة لهم لا مالكين لها ، فأصبح بعضهم عبيداً للمادة كما قيل ، عياذا بالله ، وبالتالي قد تختلف وسائل جمع المال من حلال وحرام، ولاشك أن هذه انتكاسة فكرية ولا شك أن التلوث الفكري سببه غياب الفهم الصحيح والتصور الإسلامي للكون والحياة وفي ظل غياب هذا الفهم ، الذي يؤدي الى التلوث الفكري تتلوث الحياة بسبب السلوكيات الخاطئة ، والمعاملات السيئة ، وممارسة الاخلاق الفاسدة ، كالسرقة والغش والتزوير وأكل أموال الناس بالباطل، وتعطيل

مصلحتهم ونحو ذلك من الأعمال والأقوال والأخلاق التي منعها الإسلام ، ورتب الجزاء على مقترفها في الدنيا والآخرة (عبد اللطيف فخري ، ٢٠١٠ : ٥٤).

٣- التلوث القيمي :

لاشك أن التلوث الفكري ، والتلوث القيمي أحد أهم أسبابهما هو التلوث العقدي، كما أن التلوث الفكري والقيمي يؤديان إلى التلوث العقدي فهي أمور متلازمة ومن المعلوم أن القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشريعة الإسلامية ثابتة لا تتغير ولا تتبدل مادامت السموات والأرض فالخير والشر والحق والباطل ما يزال في مفهومه الأصيل منذ أنزل الله الكتب وأرسل الرسل ، ولن يصبح الحق باطلاً والباطل حقاً، ولن يغير الزمن في حركته وتطوره من ثبات القيم والأخلاق الإسلامية؛ لأنها في مواجهة الفطرة التي لا تتغير (حمدان ، ١٩٩٠ ، ٣٣).

سادساً: القيم الإسلامية :

لو نظرت في أي جانب من جوانب الإدارة أو التخطيط أو القيادة أو الاتصال أو التحفيز أو الرقابة أو التنظيم أو الإبداع، وغيرها الكثير الكثير، لوجدتها ظاهرة في صورة مثالية وبسيطة وتلقائية في آن واحد، خصوصاً في قصص الأنبياء وقصص بعض المخلوقات التي ذُكرت في القرآن، كقصة الهدهد، والنمل، والنحل، وكذلك في تطبيق المصطفى المختار عليه أفضل الصلاة والسلام، وخلفائه الراشدين الكرام رضي الله عنهم. بل لو أمعنت النظر جيداً في القرآن والسنة فإنك لتجد الإدارة الإسلامية لا تُضاهى في بناء أعضائها وجودة عملياتها وفعاليتها مخرجاتها (الأشعري، ٢٠٠٠، ٤٩).

وإن للقيم أهمية بالغة لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد والجماعات والأمم، ولهذا فقد حفل القرآن الكريم بها واعتنى بها أيما عناية، فقد بينت سور القرآن الكريم وآياته أسس الأخلاق ومكارمها (الأزدي ، ٢٠٠٠ : ٧)، وكذلك اعتنت السنة النبوية بالأخلاق والمعاملات عناية فاقت كل التصورات، فقد عد بعض العادين - فيما وقع لهم - أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم فوجدوها ستين ألف حديث، عشرون منها في العقائد ، وأربعون في الأخلاق والمعاملات، وهذا بلا شك دليل على عناية السنة بالقيم والأخلاق كعناية القرآن الكريم بها . فقد قال تعالى : (وإنك لعلی خلق عظیم) (القلم ٤)، يمتدح الله تعالى نبيه بحسن الخلق تارة ، ويأمره

بمكارم الأخلاق ومحاسنها تارة أخرى (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين) (الأعراف ١٩٩).

ذكر (سمارة ، ٢٠٠٠ : ٧١) أن القيم التي وردت في الأدلة الشرعية لا تخرج عن أربعة قيم رئيسة ، وهي:

١. القيمة المادية : معيار سلوكي مرتبط بالنتائج المادية التي يهدف إليها الإنسان في نشاطاته المادية كلها.

٢. القيمة الروحية : والمقصود بها إرضاء الخالق في الأعمال كلها .

٣. القيمة الإنسانية : وهي معيار سلوكي يرتبط بالإنسان من حيث هو إنسان، بغض النظر عن جنسه ولونه وشكله.

٤. القيمة الخلقية : وهي مراعاة بعض الصفات عند القيام بالأعمال .

كان للإسلام الدور الأبرز والفريد في إبراز منظومة القيم والأخلاق لعموم البشرية وللمجتمع الإسلامي، إذ حفل بالكثير من القيم والمعاني، ومن أهمها:

١. التزكية: في قوله تعالى: {وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا. فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا. قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا . وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا} (سورة الشمس، الايات ٧-١٠) قال الطبري: {قد أفلح من زكاها} قد أفلح من زكى نفسه فكثر تطهيرها من الكفر والمعاصي وأصلحها بالصالحات من الأعمال.

٢. الإعمار، فقد قال تعالى: {هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ ثُبُّوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ} (سورة هود، الآية ٦١)، قال ابن كثير: «استعمركم فيها أي جعلكم عماراً تعمرونها وتستغلونها»، وقد شرح القرطبي معنى الإعمار بقوله: "أي جعلكم عمارها وسكانها، والاستعمار طلب العمارة، والطلب المطلق من الله تعالى على الوجوب، كما أن {استعمركم فيها} خلقكم لعمارتها، ولا شك أن عمارة الأرض تتطلب عنصراً فاعلاً ومؤثراً وهو الإنسان، إذ لا يمكن أن تتم عملية الإعمار إلا بإنسان قادر ومهيأ بالإيمان والعلم والفكر والمهارة التي تمكنه من القيام بعملية الإعمار، وهذا لب التنمية البشرية التي تركز على تطوير الإنسان بجميع مكوناته النفسية والعملية (قراقيش، ٢٠١٠ : ٩).

٣. **التنشئة**، قال تعالى: {هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ} (سورة هود، الآية ٦١)، وقوله تعالى: {فَأَنشَأْنَا لَكُمْ بِهِ جَنَاتٍ مِّنْ نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ لَّكُمْ فِيهَا فَوَاكِهٌ كَثِيرَةٌ وَمِنْهَا تَأْكُلُونَ} (سورة المؤمنون، الآية ١٩)، والتنشئة تأتي بمعنى التربية والزيادة والإيجاد والتنمية. قال ابن منظور: «نشأ ينشأ.. ربا وشب، وارتفع». (قرايش، ، ٢٠١٠: ٩).

سابعاً: دور الأخلاق الإسلامية في الموارد البشرية

يعتمد نجاح منظمات الأعمال في الدرجة الأولى على الموارد البشرية إضافة لعناصر أخرى تعمل وبالتكامل مع العنصر الأساسي وهو المورد البشري، وتزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة التنافسية والأسواق المفتوحة حيث أصبحت المنظمات الربحية وغير الربحية تسعى إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس المجال من خلال إضافة قيمة لمعلمي ومتلقي الخدمة وحيث في الموارد البشرية أصبحت تمثل في بيئة الأعمال الحالية ميزة تنافسية لتحقيق رغبات العاملين (المرسى، 2003: ص 16).

أ- الأخلاق المطلوبة في العامل:

يظهر لنا أن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما لا ينفكان هما: القوة والأمانة، وتكاد تتدرج جميع أخلاق العمل - أو معظمها - تحت هذين الخلقين المهمين. فسنحدث عن هذين الخلقين أولاً، ثم نتبعهما بعض أخلاق العمل الأخرى المطلوب توافرها في العامل على النحو التالي:

١. القوة :

القوة في الأصل ضد الضعف " تستعمل تارة في معنى القدرة نحو قوله تعالى: **(خذوا ما آتيناكم بقوة)** (البقرة: الآية ٦٣) ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أطرافه، وقويت عزيمته، وقويت مكانته ومنزلته، إن القوة المعنوية مطلب مهم. وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعني بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوة بمعنى صدق العزيمة وصلابة الإرادة كما قال تعالى: **(خذوا ما آتيناكم بقوة)** (سورة البقرة: الآية ٦٣) أي تقبلوه واحرصوا عليه، واعملوا بجد ونشاط، ولا تميلوا إلى الضعف والوهن. (الشرياحي، ١٩٨٧، ٢٤٩).

فالقوة إذن مطلوبة للعمل كما قال تعالى: (إن خير من استأجرت القوى الأمين) (القصص: ٢٦)، فهكذا ينبغي أن يكون الأجراء، وهكذا ينبغي أن تختار العمالة، فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمانة (العدوي، ١٩٩٩، ٦٠).

ومن هنا يجب أن تكون القوة مناسبة للعمل المراد القيام به كما قدمنا أن من القوة ما هو مادي وما هو معنوي، فقوة العامل المكلف بعمل أشياء، والسعي في أمور، والذهاب والإياب، فيختار له العامل القوى البدن، وقوة الفلاح تكمن في بدنه، وقوة الصانع تكمن في معرفته بصنعيته ومهارته فيها، والمهندس تكمن قوته في عمله وحسن تخطيطه، والمدرس تكمن قوته في معرفته بتخصصه وحسن تعليمه (العدوي، ١٩٩٩، ٦٢-٦٣).

وهكذا فإن القوة في كل مهنة بحسبها قوة ومعرفة واتقاناً، وفي هذا يقول ابن تيمية رحمه الله: (والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب .. والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة ، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام) (المبارك، ١٣٨٦ هـ ، ١٦) .

٢. الأمانة :

لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام، واعتز بها العرب قبله، فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنساناً وصفوه بالأمانة، وقد أكد القرآن الكريم في كثير من آياته على هذا الخلق، وكذلك فعلت السنة المشرفة فقال تعالى: (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ) (المؤمنون ٨)، وقال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا) (سورة النساء: ٥٨) والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ومنها أن يخلص في عبادته، وأن يحسن الانتفاع بوقته، وأن يحسن العامل، والصانع، والتاجر عمله، و أن يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية وتبعية تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً.

ولا شك أن هذا الخلق الجميل أساس من أسس الدين، فقد روى عنه صلى الله عليه وسلم قوله: "الإيمان أمانة ولا دين لمن لا أمانه له" أخرجه الإمام أحمد في المسند (١٣٥/٣) ، ولما كانت الأمانة خلق الفطرة السليمة والطبع الكريم الأصيل كان النبي صلى الله عليه وسلم معروفاً بها بين قومه قبل أن يوحى إليه صلى الله عليه وسلم (موسي ، ١٩٩١ ، ٣٩-٤١).

هذا ويمكن أن نلخص واجبات العامل في النقاط التالية:

- أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنطلقات عمله وأن يكون العقد بين العامل وصاحبه واضحاً لا لبس فيه .
- أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف أو تعاقد عليه وارتبط به .
- أن يؤديه على أحسن الوجوه أيا كان نوع العمل سواء كان موظفاً أو صانعاً أو مزارعاً أو مهندساً أو طبيباً أو معلماً ونحو ذلك .
- أن يؤدي ذلك بأمانة وإخلاص دون غش أو إهمال أو تقصير (محمود، ١٤١٢، ٤٧) لقوله صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب من احكم إذا عمل عملاً أن يتقنه " . وهذا يعني بدهة أن الله يمقت التقصير والاهمال في العمل، قال صلى الله عليه وسلم: (من غش فليس منا) "الحديث أخرجه مسلم حديث (١٠٢)، وانفرد به عن البخاري" .
- عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها .
- فتضييع الأوقات خيانة، والغش خيانة، وأخذ الرشوة خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة. فكل من تقلد عملاً مهما كان نوعه ولم يؤده وفق ما طلبه منه الشرع الحنيف فهو خائن لأمانته والله تعالى يقول: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون) الأنفال ٢٧.
- عدم استغلال عمله ووظيفته ليجر بذلك نفعاً إلى نفسه أو قرابته، أو من هم دونه، دون حق شرعي أو قانوني، فإن هذا الاستغلال يعد جريمة، إذ المال العام أمانة عند من استؤمنوا عليه، فقد قال صلى الله عليه وسلم: "من استعملناه على عمل، فرزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول". فقد شدد الإسلام على ضرورة التعفف من استغلال النفوذ وشدد على رفض المكاسب المشبوهة، وقصة ابن اللثبية معروفة مشهورة (التميمي، ٢٠٠٥، ٧٢-٧٣).

المبحث الثالث

منظمات المجتمع المدني في فلسطين

- تعريف المجتمع المدني ومكوناته.
- نشأة و تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين.
- واقع منظمات المجتمع المدني في فلسطين.

مقدمة :

يعد العمل الاجتماعي والتنمية والتطوعي من أهم الوسائل المستخدمة في عصرنا الحالي للنهوض بالمجتمعات، ويكتسب العمل الاجتماعي أهمية كبرى لا سيما في ظل اتساع الهوة بين موارد الحكومات وازدياد احتياجات الشعوب ، فقد باتت الحكومات غير قادرة علي توفير احتياجات أفرادها ومجتمعاتها سواء البلدان النامية أو المتقدمة ، فزيادة تعقيدات الظروف الحياتية ازدادت حاجات المجتمع المتغيرة، فظهرت جهات أخرى لمساندة الجهات الحكومية وتكملة دورها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية (ملاوي، ٢٠٠٨: ٢٥٦). وفي السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام الإعلامي بمفاهيم ومصطلحات لم تكن في موضع الاهتمام في العقود السابقة مثل المجتمع المدني، المنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الأهلية والدور الذي تلعبه هذه الهياكل في عمليات التنمية وتغيير المجتمعات وترسيخ الديمقراطية(الأشقر، ٢٠٠٣: ٦٦).

تعريف المجتمع المدني:

يمكن القول إن المجتمع المدني يمثل نمطاً من التنظيم الاجتماعي والسياسي والثقافي خارجاً قليلاً أو كثيراً عن سلطة الدولة، وتمثل هذه التنظيمات في مختلف مستوياتها وسائط تعبير ومعارضة بالنسبة إلى المجتمع تجاه كل سلطة قائمة، فهو إذن مجمل البني والتنظيمات والمؤسسات التي تمثل مرتكز الحياة الرمزية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي لا تخضع مباشرة لهيمنة السلطة، حيث إنه هامش يضيق ويتسع بحسب السياق، ينتج فيه الفرد ذاته وتضاماته ومقدساته وإبداعاته، فثمة دائماً هوامش من الحصانة الفردية والجماعية ومسافات تفصل بين المستوى الاجتماعي والمستوى السياسي، إن هذه الهوامش هي التي يمكن تسميتها مجتمعاً مدنياً.(الصبيحي، ٢٠٠٨ : ٣٢).

ثالثاً: مكونات المجتمع المدني:

إن منظمات المجتمع المدني هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات (من خارج القطاع الحكومي)، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة أعضائها المنتسبين إليها ورعايتهم ورعاية مصالحهم، ومن هذه المنظمات النقابات، اتحادات العمال، النوادي الرياضية والاجتماعية والثقافية، الأحزاب السياسية، الجمعيات التعاونية، وغير ذلك(حجازي، جواد، ٢٠٠٨ : ١٢).

المنظمات غير الحكومية :

هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات (من خارج القطاع الحكومي)، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره مجاناً ودون الحصول على أي مقابل، مثل جمعيات تمكين النساء ومنظمات حقوق الإنسان. (حجازي، جواد، ٢٠٠٨ : ١٨)

وهي جزء من النسيج المجتمعي نشأت في وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات المجتمع كما يغيب ويتراجع أو يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد، أي أنها ليست منظمات جامدة من حيث أوضاعها الداخلية أو وظائفها أو علاقاتها مع الجماهير أو مع غيرها من المنظمات غير الحكومية الأخرى أو مع مصادر تمويلها أو السلطة المركزية. (لداوة، ٢٠٠١ : ٢١).

وتعرف الأمم المتحدة المنظمة غير الحكومية بأنها أي عمل طوعي لمجموعة من المواطنين يتم إنشاؤه على المستوى الإقليمي أو الوطني أو الدولي، تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات الإنسانية، ولها دور في رصد السياسات وتشجيع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي، وإطلاع الحكومات على شواغل المواطنين. (Martens, 2002: 274).

النشأة :

تعود نشأة المنظمات غير الحكومية في فلسطين إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر وقد تزامن نشأتها مع تزايد الامتيازات الأجنبية في فلسطين نظراً للإصلاحات العثمانية، وتعتبر "جمعية القدس الأدبية" أول منظمة أهلية أنشأت في فلسطين ويرجع تاريخ تأسيسها إلى العام (١٨٤٩) (سالم، وليد، ١٩٩٤م : ٢).

ونشطت حركة تأسيس المنظمات غير الحكومية منذ أوائل القرن الماضي، وكانت مدن حيفا والقدس ونابلس ويافا من أوائل المدن التي احتضنت هذه المؤسسات، مثل جمعية العمال العرب في حيفا والاتحاد النسائي العربي في نابلس، وقد شهدت مدينة نابلس أول تظاهره نسويه نظمتها جمعية الاتحاد النسائي العربي المرخصة من السلطان العثماني، وغلب على عدد من هذه الجمعيات الفكر التحريري من السيطرة العثمانية، كما لعبت هذه المؤسسات دوراً بارزاً في

المحافظة على الطابع الثقافي والاجتماعي للمجتمع الفلسطيني وعلى هويته الوطنية خاصة في مقاومة الاستعمار البريطاني وأطماع الحركة الصهيونية والوكالة اليهودية والاحتلال الإسرائيلي فيما بعد. (عمرو، ٢٠٠٥م: ٩).

مراحل تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين

سطرت المنظمات الفلسطينية غير الحكومية وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث أدواراً مختلفة ومتباينة انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني ابتداءً بفترة السيطرة العثمانية على مقدرات البلاد، ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك بفترة التواجد الأردني والمصري في الضفة الغربية وقطاع غزة، وانتهاءً بالاحتلال الإسرائيلي لبقية فلسطين عام ١٩٦٧م، وكان لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤م الاثر في ظهور مرحلة جديدة بمفاهيم وأدوار جديدة للعمل الأهلي الفلسطيني.

وسيقوم الباحث بتوضيح مراحل تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين كل على حدى: (زياد، ٢٠٠٥ : ١١).

المرحلة الأولى:

امتدت من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران ١٩٦٧م و عاشت الحكم العثماني الاحتلال البريطاني ونشاط العصابات الصهيونية واحتلال إسرائيل أراضي عام ١٩٤٨م، كما شهدت الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة عام ١٩٦٧م، واتسم نشاطها خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والإغاثي وركز على بعض المجالات دون غيرها فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعنتي بالمرأة والطفل. (شبير، ٢٠٠٤ : ٩٨).

المرحلة الثانية:

امتدت من العام ١٩٦٧م وحتى العام ١٩٩٤م وقد تميزت المنظمات غير الحكومية خلالها بتعدد أدوارها وتنوع نشاطاتها، حيث ركزت على سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال إهمالها، وإضافة إلى دورها السياسي الملحوظ في المحافظة على الهوية الفلسطينية وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني ومده بالدعم اللازم لمقاومة الاحتلال، وشهدت هذه المرحلة تطوراً

وتحولاً نوعياً في أداء المؤسسات بعد اندلاع انتفاضة عام ١٩٨٧م، ليبدأ العمل الأهلي الفلسطيني مرحلة جديدة، لما لهذه الانتفاضة من خصوصية وأثبتت المنظمات غير الحكومية قدرتها الفائقة على دعم حركة النضال بعدة أشكال في ذلك الوقت، وإلى جانب تقديم الخدمات في قطاعات مختلفة أهمها الصحة والتعليم والزراعة وتتميز العمل في هذه المرحلة وسابقتها بالتطور المحض، وتركز عمل تلك المؤسسات على تقديم الخدمات للمتفعين، وعلى دعم المقاومة والصمود بكل الوسائل المتاحة(الطهراوي، ٢٠١٠: ٧٧).

المرحلة الثالثة: (العالول، ٢٠١١: ١١٢).

بدأت هذه المرحلة بتوقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، وأصبحت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية الجهة الرسمية والمسؤولة عن تقديم الخدمات للجمهور وبدأت تتحمل جزءاً مهماً من المسؤولية في مجالات التنمية والسياسة والتحرير وتميزت هذه المرحلة بعدد من السمات أهمها:

١. توجه المنظمات غير الحكومية نحو التكتل والتحالف محاولة منها البحث عن طبيعة دورها الجديد وعلاقتها بالسلطة.
٢. ازدياد عدد المنظمات غير الحكومية حيث أظهر الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء ١٩٩٩م، أن ٣٥.٦% من إجمالي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تأسست بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، و ٣٩.١% من إجمالي المنظمات في الضفة الغربية تأسست أيضاً بعد قيام السلطة.
٣. تآزمت العلاقات بين المنظمات غير الحكومية والسلطة الفلسطينية.
٤. تم إصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم ٢٠٠٠/١.

ويمكن القول هنا إن المنظمات غير الحكومية أصبحت في وضع مساعلة أمام السلطة عن طبيعة عملها ودورها، وكذلك تمويلها ووصفها القانوني ولكن وفي نفس الوقت لا يمكن أن نقلل من حجم مساهمة القطاع الأهلي ودوره المتميز في عملية التنمية الشاملة.

تعداد المنظمات غير الحكومية في فلسطين عامة وفي قطاع غزة خاصة:

أظهرت نتائج التعداد أن عدد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة يبلغ ٩٢٦ منظمة وذلك في منتصف العام ٢٠٠٠م، الجزء الأكبر منها "٧٦.٦%" في الضفة الغربية والباقي "٢٣.٤%" في قطاع غزة. (شليبي ، ٢٠٠١ :ص١٩).

استطاع الباحث الحصول على عدد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة عام (٢٠١٥) من وزارة الداخلية والتي بلغت "٨٦٨" منظمة أهلية في قطاع غزة فقط.

وفيما يلي التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية كما هو في وثائق وزارة الداخلية بغزة.

جدول (٢)

التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة

العدد	المنظمة
٤٣٨	محافظة غزة
١٠٦	محافظة خان يونس
١٤٩	محافظة الشمال
٩٣	محافظة الوسطى
٨٢	محافظة رفح
٨٦٨	إجمالي

* المصدر وزارة الداخلية - ٢٠١٥

ويلاحظ من الجدول أن غالبية المنظمات غير الحكومية تتمركز في محافظة غزة، ويبلغ عددها (٤٣٨) من إجمالي عدد المنظمات

البنية الداخلية للمنظمات الأهلية :

هناك حاجة في هذه الدراسة إلى الاضطلاع على البنية الداخلية للمنظمات الأهلية لمعرفة آلية العمل داخل هذه المنظمات ولإثراء موضوع الدراسة المتعلق بالرقابة وهي أحد أهم

الوظائف الإدارية، فمن الضروري معرفة الهيكل التنظيمي أو البناء الداخلي لهذه المنظمات لتحديد الجهة المسؤولة عن العمليات الإدارية وطبيعة عملها.

وتختلف المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في بناء هياكلها التنظيمية والإدارية تبعاً لطبيعة عملها واختلاف تخصصاتها وأهدافها، وهناك مجموعة من الاختلافات والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

١. تشمل النموذج الأول من الهياكل التنظيمية على وجود جمعية عمومية "هيئة عامه" إضافة إلى مجلس إدارة وفقاً للقانون، وأظهرت نتائج دراسة شلبي وآخرون أن ٧٠.٦% من المنظمات غير الحكومية تتوفر لديها هيئة أو جمعية عمومية، وهذا يشمل الكم الأوسع من المنظمات غير الحكومية وبشكل خاص الجمعيات الخيرية والأندية الشبابية والرياضية.
٢. يشمل النموذج الثاني من الهياكل على وجود جمعية عمومية ومجلس أمناء وأظهرت النتائج أن ١٢.٧% فقط من إجمالي المنظمات تتوفر لديها مجالس أمناء.
٣. أما النموذج الثالث فيتشكل من جمعية عمومية ومجلس أمناء إضافة إلى هيئة إدارية و تعتني بالأمور التنفيذية للمؤسسة، وأظهرت النتائج أن ٩٤.٢% من إجمالي المنظمات لديها هيئات إدارية وهذا يشمل مؤسسات التنمية ومؤسسات الأبحاث (زياد ، شلبي، والسعدي، والمالكي، ٢٠٠١م ، ٢٥)

أهمية المنظمات غير الحكومية في فلسطين :

ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية واقعاً اجتماعياً هشاً، خاصة في قطاع الخدمات الاجتماعية، إضافة إلى الواقع الاقتصادي السيئ، مع البنية التحتية المدمرة، والانتشار الواسع للفقر والبطالة، والنقص الكبير في المرافق والخدمات الصحية والتعليمية، فضلاً عن الأزمة السكانية نتيجة القيود الاحتلالية على البناء، حيث أبقى الاحتلال على مستوى الخدمات ذاتها التي كانت قائمة قبل عام ١٩٦٧م في ظل الإدارة الأردنية للضفة الغربية، وفي ظل الإدارة المصرية لقطاع غزة على الرغم من الزيادة الكبيرة في عدد السكان. (الحوارني، ٢٠٠٧ : ١١٤).

تنمية الموارد البشرية:

فعلى المستوى الحالي والمستقبلي تمثل القوى البشرية العنصر الأساسي للمؤسسات العامة والخاصة، وإدارتها عاملاً رئيسياً من عوامل نجاحها، فقد تجلت قدرتها على تجميع وتنظيم طاقات الأفراد، وإمكاناتها المادية والفكرية والعلمية لتصب في مجال الخدمات المختلفة، السياسية والاجتماعية والاقتصادية وقدرتها الاتصال بالجماعات، وطرحها الأفكار الجديدة، وتطوير أساليب العمل، وتقديم الخدمات المطلوبة بصورة أفضل، حيث تضع الأسس السليمة لإدارة القوى البشرية كممارسة ونشاط، وهي عبارة عن مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج، تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية، وتنظيم المجتمع ودفعهم إلى العمل، من خلال تنمية الموارد البشرية (السايع، ٢٠١٢: ١٤٥).

القضاء على الفقر والبطالة:

إن أهم أولويات المنظمات غير الحكومية هو الاهتمام بالقضاء على الفقر، إذ يعتبر القضاء عليه من المهام الملقة على عاتق الفرد والجماعة والدولة، إذ هو واجب مرتبط بمفهوم التكافل الاجتماعي، بالرغم من تشابه أسبابه في جميع مناطق العالم، والتي يمكن ردها إلى الاختلالات الاقتصادية والاجتماعية، وعجز التنمية المعتمدة على أنماط غير مناسبة من الإنتاج والتوزيع والاستهلاك في معالجة هذه الاختلالات بشكل جذري ولقد تحقق بعض الجهود المتفرقة في تقليص حجم انتشار الفقر ومعالجة أسبابه، لكنها ما زالت بعيدة عن تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية، فالموارد الإنتاجية كالاتمان والأراضي والتكنولوجيا والخدمات العامة الأساسية والمشاركة في الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية، ليست بمتناول الفئات الأشد فقراً في فلسطين، فالآليات التي من شأنها أن تكفل حماية المستهلك غير موجودة (الصبيحي، ٢٠٠٨: ٨٧).

تأهيل البنية التحتية للقطاع الزراعي:

على الصعيد الزراعي تم إقرار خطة ثلاثية للتنمية تستهدف تعزيز القدرات في المجالات الزراعية المختلفة، وخاصة بناء وإعادة تأهيل البنية التحتية للقطاع الزراعي، وزيادة المساحة المزروعة، وتوفير فرص عمل والاهتمام بالمراعي والغابات وإعادة تأهيلها، كما تستهدف الخطة

الاهتمام بالتنمية الريفية، وتنفيذ مشاريع الحصاد المائي، وتنمية وترويج المحاصيل الزراعية التصديرية، وتطوير قاعدة بيانات وإنشاء بنك للائتمانات الزراعية (المقداد وآخرون، ٢٠١٢: ١٣٢).

وأظهرت دراسة الطهراوي بعض الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية في فلسطين منها:

- العمل على حماية الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للنساء والأطفال والمعاقين وتشمل ١٣٧ منظمة أهلية أي بنسبة ٦٦% من العينة.
 - الاهتمام بالعمل الخيري والإغاثي حيث بلغت نسبة المنظمات العاملة في هذا المجال حوالي ٥٧ منظمة أهلية ٢٧.٥% واشتملت أعمال ونشاطات هذه المؤسسات على الدفاع عن الأرض ودعم الأسرى وتعليم المحتاجين ومساعدة الفقراء وغيرها.
 - الاهتمام بالعمل التنموي المهني وبلغ عدد هذه المنظمات ٢٥ منظمة أهلية، وبنسبة ١٢% من العينة والتي تقدم خدمات اجتماعية مختلفة كالصحة والتعليم والزراعة والقروض والتدريب والتطوير المؤسسي.
 - التنقيف المدني والديمقراطي وحقوق الإنسان وقد بلغ عدد المنظمات التي اشتمل عملها على نشر الثقافة والمعرفة ٥٥ منظمة أي بنسبة ٢٦.٥% من العينة.
- وهذا يدل على أهمية القطاع الأهلي الفلسطيني وما يقدمه من الخدمات في المجالات المختلفة. (الطهراوي، ٢٠١٠: ٨٧).

المقومات الأساسية لعمل المنظمات غير الحكومية ومتطلبات استمراريتها في ظل المجتمع الفلسطيني:

١. الجذور: يجب أن ينبع العمل الأهلي الفلسطيني من جذور محلية أهلية في الأحياء أو المواقع التي سينشط فيها، وأن يضمن شرعيته من خلال قاعدة عريضة من المشاركة في تحديد الأهداف من قبل الفئات المستفيدة من هذا العمل، هكذا يؤمن العمل الأهلي مصدر حصانته وحمايته.

٢. **الهيكلية:** يجب أن تركز الهيكلية التنظيمية للعمل الأهلي الفلسطيني بمنتهى الوضوح وعلى اعتماد مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرار، ومبدأ المسؤولية والمحاسبة الجماعية.
٣. **الطاقة البشرية:** أن يبني العمل الأهلي الفلسطيني على قاعدة من الطاقة البشرية التطوعية المتميزة باستعدادها للعطاء الدائم وغير المحدود.
٤. **التمويل:** كما هو الحال في العلاقة بين العمل الأهلي والسلطة، فإذا كانت العلاقة مكتملة ومثمرة فتصبح مسؤولية السلطة توفير جزء من الموارد المتاحة لها لدعم بعض جوانب أو مجالات العمل الأهلي.
٥. **التنسيق وتوزيع الأدوار:** لإنجاح وترسيخ العمل الأهلي الفلسطيني، توجد ضرورة لاعتماد مبدأ التنسيق وتوزيع الأدوار لاستثمار الموارد المتاحة على أحسن وجه، ولتلاقي الازدواجية ولتعزيز المصادقية لدى الجمهور، ولخلق شبكة متماسكة من البنية التحتية المؤسسية.
٦. **المنشأ والحاضر:** أن يكون منشأ المنظمة الأهلية لمعالجة حاجة مجتمعية ملحة أو ذات وقع مجتمعي طويل المدى.
٧. **الهدف الإستراتيجي:** يعتمد نجاح العمل الأهلي وديمومته على مدى وضوح الهدف الاستراتيجي (طويل المدى) الذي من أجله أنشئ هذا العمل، والهدف الإستراتيجي للعمل الأهلي الفلسطيني.
٨. **العلاقة مع السلطة:** ترتبط طبيعة علاقة العمل الأهلي مع السلطة بطبيعة الحكم، ففي ظل الحكم الديمقراطي لمجتمع، تكون العلاقة إيجابية ومثمرة ومكتملة، ولكن في ظل مجتمع استبدادي تكون العلاقة عدائية. (صيام، ٢٠٠٧، ٩٢).

مواصفات ومحددات المنظمات غير الحكومية التي تنسجم مع القانون :

١. **المرجعية:** هذا الأمر لابد أن يحدده القانون بما يتلاءم مع طبيعة ومهام المنظمة الأهلية وشروط تشكيلها وتمويلها ومراقبتها بحيث تحدد الوزارة الأكثر ملاءمة لتحقيق الانسجام والتنسيق العام بين المنظمات غير الحكومية ومؤسسات الدولة.
٢. **التشكيل:** وهو ما يجب أن يحدده النظام الداخلي لكل منظمة أهلية في إطار القانون وبما يشتمل عليه هذا النظام من لوائح داخلية ملاحقة متعلقة بالوصف الوظيفي للعاملين وللأهداف والمبادئ وأساليب العمل.

٣. **العضوية:** وهو ما يفرض وضوح شروط العضوية وحقوقها وواجباتها في المنظمة الأهلية منذ مرحلة التأسيس، وما يتبع ذلك من عضوية الهيئات التنفيذية، والتشريعية متمثلة بالجمعية العمومية وطريقة ممارسة الديمقراطية، وتداول المسؤولية من خلال الانتخابات الدورية.

٤. **الاستقلال:** لابد أن تتمتع المنظمات غير الحكومية بدرجة من الاستقلالية في نشاطها وذلك ضمن سيادة القانون، فلا يجوز التدخل في شؤونها سواء من جهة التمويل أو من جهة الرقابة العامة، فمهمة التمويل مرتبطة بالمشروع الممول وأهدافه بشكل عام، أما الرقابة فمهمتها تحديد أي انحراف عن الخط المرسوم للمشروع من أجل تصحيح الأخطاء قبل استكمالها.

معوقات عمل المنظمات غير الحكومية:

هناك العديد من المخاوف حول تسييس المؤسسات الأهلية أكثر من اللازم وعدم ارتباطها بالمجتمع مقارنة مع المراحل المتقدمة لنشأتها وتطورها (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ٢٠١٠: ١٢).

وفيما يلي أهم المعوقات (مرصد، ٢٠٠٣: ٣٦):

١. **التمويل:** تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات غير حكومية وتقلل من نشاطها، وتلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل المنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجيهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية، بالإضافة إلى ذلك، فإن التنافس على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في الحصول على التمويل اللازم، وفي كثير من الأحيان يرتبط ذلك بشروط عديدة منها جودة المشاريع المقدمة والمدروسة تقنياً وإمكانية تنفيذها، ومنها وجود الكادر البشري اللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة إلى جهات التمويل ومنها مطابقة الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة.

٢. **ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية:** إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على

عمل وفعالية المنظمات غير الحكومية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتضع قيوداً على إدارتها.

٣. **ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية:** إن النقص في الكوادر والمهارات والخبرات الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات غير الحكومية قد يعوق من تطورها، بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي. وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات غير الحكومية والشراكة مع الحكومة.

الأداء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية

نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا. الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

قياس الأداء

عملية قياس الأداء لتحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح، وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليه (هلال، ١٩٩٩: ٧٩). كما عرفه (الدوري) بأنها نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد (الدوري، ٢٠١٠: ٣٣٤)

أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي وأهمها كما عددها (الخطيب، ٢٠٠٣: ٣٤).

- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
- حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ما الذي يحتاج المدراء معرفته عن أداء مؤسساتهم؟

- ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ويعرف مستوى الأداء بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوعية.

- ما هي النزعة أو الاتجاه في المنظمة؟ وهي الأداء عبر فترة من الزمن.

- التحليل :معرفة لماذا يحدث هذا المستوى والاتجاه من الأداء؟

- خطة فعلية بماذا قامت المنظمة لتحسن من أدائها أو تحافظ على أدائها

(النعيمي، ٢٠٠٩: ١٩٣).

إدارة الأداء وقياس الأداء:

قياس أداء المنظمة يختلف عن إدارة أداء المنظمة، قياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها وإستراتيجياتها. أما إدارة الأداء فتتضمن القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين وتطوير لأداء المنظمة ككل. يجب عدم الخلط بينهما، وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تقود المنظمة إلى وجهتها الصحيحة(النعيمي وآخرون، ٢٠٠٩: ٢١٠).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

وفي هذا الفصل يتناول الباحث الدراسات التي تناولت البحث في إدارة الموارد البشرية والأخلاق الإسلامية بالإضافة لدراسات تناولت موضوع المنظمات غير الحكومية وقد تناول الباحث تلك الدراسات على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المحلية :

١. دراسة (ثابت ٢٠١٢) "دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة - فلسطين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ودورها في إحداث التغيير المطلوب من وجهة نظر مدراء هذه المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام أسلوب جمع البيانات من خلال توزيع نموذج استبانة قام الباحث بتصميمها لهذا الغرض، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي : فيما يتعلق برؤية المؤسسة ودورها في نجاح التغيير إلى أن آراء المبحوثين كانت إيجابية ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة مما سيساعد في إحداث التغيير .

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها .:

ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة، وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة سيساعد في إحداث التغيير، وضرورة تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم للأعمال والعمل على وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة والاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقية .

٢. دراسة (أبو عيد، 2011) بعنوان " أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات

الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين في هذه الدوائر وآليات تطويرها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر الموارد البشرية في جامعات

النجاح الوطنية و بيرزيت و القدس المفتوحة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث نظراً لمحدوديته حيث بلغ (26) موظفاً، واعتمدت الاستبانة والمقابلة كأداتان لجمع البيانات.

نتائج الدراسة :

وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام عناصر الأتمتة في مجال عمل المبحوث كانت كبيرة، وتوجد تحديات مالية وفنية في تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية، و من أهم آليات تطوير عملية تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية هي معالجة المشاكل الفنية، وكذلك أتمتة جميع وظائف ومهام الموارد البشرية.

توصيات الدراسة :

١. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل استخدام الجوال ونظم المؤتمرات السمعية والبصرية في التدريب والتطوير وعقد الاجتماعات عن بعد، والعمل على اعتماد المراسلات الإلكترونية.

٢. التوقيع الإلكتروني في كافة المعاملات الإدارية التي تتم في الجامعات الفلسطينية، والعمل على توعية العاملين بأهمية الأتمتة ودورها في تحسين الخدمة.

٣. دراسة (العلول، 2011) بعنوان " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

استهدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي الأزهر، الأقصى، والبالغ عددهم (1309) أكاديمياً، وبلغت - الإسلامية، القدس المفتوحة عينة الدراسة (196) أكاديمياً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى أن بعض الجامعات تحرص حرصاً شديداً على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة لتحسين الأداء والوصول إلى التميز في العمل بالرغم من الظروف الصعبة التي يمر فيها شعبنا في قطاع غزة، وقيام الجامعات الفلسطينية في القطاع وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل داخل الكليات، إلا أن زيادة عدد الطلبة والعاملين بالجامعات الفلسطينية حال بين استمرار عمليات المتابعة والمراقبة في بعض الأحيان.

توصيات الدراسة:

١. أوصت الدراسة بضرورة توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.
 ٢. العمل على تحفيز وتكريم الأكاديميين الذين يشاركون في المؤتمرات والأبحاث العلمية ومواصلة تحسين البنية التحتية للجامعات الفلسطينية.
 ٤. دراسة (الظهاوي، ٢٠١٠) "دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الإستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الإستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الإستراتيجيات في تطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن المنظمات غير الحكومية لديها إستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن الإستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزاتها التنافسية على مستوى تطوير استراتيجية وتنمية الموارد البشرية في تلك على المؤسسات مستوى عالٍ

نسيباً. كما خلصت الدراسة إلى وجود عدة جوانب من الضعف في تلك المنظمات أهمها عدم وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ، وضعف نظام التأمين الصحي وأنظمة تقييم الأداء، وفيما يخص الاستثمار في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بضرورة وجود لوائح تنظيمية تقرها السلطة والجهات المختصة تلزم المنظمات غير الحكومية بوجود خطة إستراتيجية .

- ضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية.
- ضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ضمن الهياكل التنظيمية وبناء علاقات شراكة حقيقة مع الممولين .
- تصميم أنظمة أداء مهنية قائمة على أساس الأداء.

٥. دراسة (الفران، ٢٠٠٩) بعنوان : "التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في محافظات غزة وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا فيها. وقد أجريت الدراسة على (٩٨) منظمة غير حكومية موزعة على محافظات غزة من خلال استهداف رؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين في تلك المنظمات وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أظهرت الدراسة أن للمنظمات غير الحكومية تطور افتراضات وسيناريوهات مبنية على تحليل بيئة العمل ويتم اختبار لهذه الافتراضات.

وتوصل الباحث إلى وجود مستوى تركيز مناسب للمنظمات غير الحكومية على تحقيق أهدافها حيث يوجد وضوح لرسالة المؤسسة وأهدافها.

توصيات الدراسة :

١. ضرورة تعزيز مستوى التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من خلال تطوير ثقافة التفكير الإستراتيجي لديها، وهذا يتطلب التركيز على النظرة الشمولية للمنظمات وبيئتها المحيطة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية.
 ٢. التركيز على تطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارة المنظمات وهذا يتطلب تعزيز درجة المشاركة من العاملين في إعدادها وصياغتها.
 ٦. دراسة (عبد الواحد وحداد، ٢٠٠٩) بعنوان : "واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة(منظمات غير حكومية)".
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة(منظمات غير حكومية)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن المنظمات الأهلية في محافظات غزة تعاني من عدم استقرار وظيفي.
 - ضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية .
 - وعدم اعتماد منهجية التدريب في تأهيل الكادر الوظيفي وغياب التقييم للأنشطة والمهام.
- توصيات الدراسة :

١. أوصت الدراسة بتوفير الاستقرار الوظيفي لموظفي المنظمات غير الحكومية ،وذلك باعتماد كادر وظيفي وسلم رواتب مناسب وتوفير التوصيفات الوظيفية، واللوائح الناظمة للعمل.
٢. اعتماد آليات تحفيز متنوعة لخلق الدافعية لدى الموظفين، والاهتمام بالتدريب بشكل منهجي ومدرّس لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.
٣. بضرورة تفعيل الرقابة الخارجية على المنظمات غير الحكومية لجعلها أكثر اهتماماً بجودة الأداء.

٧. دراسة (صيام، ٢٠٠٧) "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، وتكونت العينة من (٣٥١٨) ضابط من العاملين في الجهاز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومحاولة التعرف على الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة أو مغيبة.
- أن مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف.
- وهناك غياب للوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة إضافة إلى غياب دور الإدارة العليا.

وقد أوصت الدراسة:

١. بتأسيس إدارة مختصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية وإعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية.

٢. تقييم الأداء والحوافز وإنشاء مركز بحوث تابع للجهاز ويشترك مع الإدارة المختصة لإدارة تنمية الموارد البشرية في إعداد خطة تنمية لإعداد وتأهيل الكادر البشري.

٨. دراسة (شبير، ٢٠٠٤) بعنوان : "واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويرها، وقد قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة :

وتوصلت الدراسة إلى وجود عدم عناية كافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات غير الإيجابية ، وعدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة لتطوير إدارة الموارد البشرية، إضافة الى وجود مشاكل مالية وإدارية ومهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية إدارة الموارد البشرية في حين أنه لا يوجد تواصل في تنفيذ خطط التدريب نتيجة ارتباطها بالتمويل الخارجي، وأن المنظمات لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة في ظل غياب اللوائح والقوانين المكتوبة.

توصيات الدراسة :

١. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية والعمل على مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس.
٢. صياغة إستراتيجيات واضحة ومكتوبة لإدارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار تقنيات المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً : الدراسات العربية:

١. دراسة الأحمد (٢٠١٢) " بعنوان تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي "

هدفت هذه الدراسة إلى : " تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي " ، حيث تبين أن مصطلح التنمية لم يرد في القرآن الكريم، لكن مفاهيم عدة قد وردت فيه تدل عليها كعمارة الأرض مثلاً، إذ يقوم هذا المفهوم على شرط الخلافة في الأرض والتي فيها تسخير الموارد الطبيعية للإنسان؛ ليعمل على إنتاج السلع والخدمات لخدمة الخلق المستخلفين .

ولقد حثت نصوص الإسلام على العمل بالانتشار في الأرض، وقصدت بذلك ترسيخ المبادئ والقيم التي تخدم المورد البشري، وتعمل على رعايته وتطوره، جاعلة منه أساس برامج التنمية البشرية، وغايتها، والقائم بها.

نتائج الدراسة :

- _ النظرة الإسلامية للتنمية البشرية تتجلى بالتزامها الضوابط الدينية والأخلاقية في علاقتها مع الإنسان ومحيطه، وتوجب ألا تتم بمعزل عنهما؛ لنتثمر النجاح والتقدم.
- _ جاء الإسلام بدعوة الإنسان للاستفادة مما في الأرض من موارد ومقدرات وفق ضوابط خاصة من غير إفراط ولا تفريط .ولم يقتصر الإسلام في هذا المجال على تحديد أساليب الثواب للمحسنين والعقاب للمسيئين، بل تعدى ذلك إلى جعل أخلاقيات التعامل مع التنمية سلوكاً حميداً يجب أن يلتزم به المسلم ويحرص على أدائه بإتقان وإحسان.

توصيات الدراسة :

ضرورة تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي؛ لترسيخ المبادئ والقيم التي تخدم المورد البشري.

وضرورة العمل على رعايته وتطوره، جاعلة منه أساس برامج التنمية البشرية، وغايتها، والقائم بها.

٢. دراسة (الويزة، وسعاد، ٢٠١٢) : "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم أخلاقيات الإدارة وأهدافها والمبادئ الأخلاقية الإدارية للحد من الفساد الذي تواجهه المنظمات الإدارية، والتعرف على تصور واضح لأخلاقيات الإدارة في المنظمات، والتعرف على ما تملكه المنظمة تصوراً واضحاً عن العلاقة بين المعايير الأخلاقية الإدارية وتحسين الأداء.

وفي حدود ما تم الاطلاع عليه فإن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بأخلاقيات الإدارة موجودة لكن بشكل قليل؛ لأن هذه الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة والتي لم تخص بدراسات معمقة

نتائج الدراسة :

الانتقال من الأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار المديرين والتدريب والتوعية.

الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلق بثقافة وقيم المنظمة، ولا بد من إعداد الأفراد فيها وتدريبهم عليها.

٣. دراسة (بخاري، ٢٠١١) : التكوين الأخلاقي الإداري للمسلم

سعت الدراسة إلى التعرف على الأخلاق و الاهتمام في الإسلام ومصادر الأخلاق والتعرف على الاتجاهات المختلفة في النظر إلى الأخلاق والفلسفة الإسلامية، كما سعت الدراسة إلى التعرف على التكوين الأخلاقي الإداري المسلم واتجاهات التربية الأخلاقية والأساليب التي تساعد في تربية الأخلاق. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي للدراسات السابقة من خلال جمع الدراسات السابقة واحتواء نتائجها.

نتائج الدراسة :

١. إن المنهج الإسلامي منهج كامل وشامل لجميع أمور الحياة.
٢. على الإداري المسلم أن يستمد قيمة الأخلاقية من القيم والمبادئ الإسلامية.
٣. على المؤسسات الإدارية المختلفة أن تهتم بتعزيز الجانب التكويني التطبيقي للأخلاقيات الإدارية عند العاملين لديها وأن لا تقتصر على الجانب التكويني النظري المجرد غير القابل للتطبيق في كثير من الأحوال.
٤. دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٠) : أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية.

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض نظري لأخلاقيات الإدارة مفهوما وأهمية، كما هدفت إلى تقديم عرض نظري لأشكال وأسباب الفساد الإداري، والتعرف على تحديد المجالات التي يمكن عدها مصدرا لمواجهة الفساد الإداري وعلاجه. وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي لما تيسر من دراسات خاضت في أخلاقيات الإدارة بعامة والدراسات التي تطرقت إلى مداخل التكوين بخاصته.

نتائج الدراسة :

مما تقدم تبين ان اسباب ظاهرة الفساد الاداري تتعدد وتتباين وفقاً لطبيعة الفرد والمنظمة والمجتمع، وبالتالي يختلف تأثيرها ويتباين من مجتمع الى اخر ومن دولة الى اخرى وذلك نتيجة للمتغيرات البيئية في هذا المجتمع أو ذاك.

بصورة عامة يمكن سرد اسباب ودوافع السلوك غير الاخلاقي في النقاط الاتية:

1-سوء الادارة : ويتمثل في ضعف الرقابة والمتابعة، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب , وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات للموظف الحكومي.

2-انخفاض الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الموظف، وعدم كفايتها لتلبية وإشباع حاجته وسد متطلبات عائلته.

3-ارتفاع الأسعار والخدمات التي يحتاجها الموظف وذلك نتيجة لظهور السوق السوداء واختفاء السلع في قنوات التوزيع الرسمية , وبالتالي انخفاض القوة الشرائية للأجر أو الراتب .

التوصيات :

- أوصت الدراسة تقديم عرضاً نظرياً لأخلاقيات الإدارة مفهوماً وأهمية.
- وأوصت تقديم عرضاً نظرياً لأشكال وأسباب الفساد الإداري، والتعرف على تحديد المجالات التي يمكن عدها مصدراً لمواجهة الفساد الإداري وعلاجه.

٥. دراسة (الأصفر، ٢٠١٢) : "الضوابط الأخلاقية والفساد الإداري في المؤسسات العامة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفساد الإداري في المؤسسات العامة، والتعرف على التحولات الاقتصادية والاجتماعية بتشكيل البنية البديلة أو البنية الاجتماعية المكافئة، والكشف عن تحليل مظاهر الفساد الإداري بانحلال البناء القيمي، وضعف الضوابط الأخلاقية والاجتماعية بالنسبة إلى الفعاليين.

تكونت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة، واستخدمت المنهج الوصفي

التحليلي.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن القيم الأخلاقية غايتها المساواة في القيمة المطلقة لأبناء البشر بينما تفاضل القيم الاجتماعية بين المواقع التي يشغلها الناس وبين الأدوار التي يؤديونها، وتبين أن المجتمع العربي يستقر على منظومة أخلاقية تنظم العلاقات الاجتماعية بين الناس طيلة قرون عديدة فجاء نظام الضبط الاجتماعي فكانت صورة الحقوق والواجبات المترتبة على الأفراد واضحة كل الوضوح تصوراتهم وتفكيرهم.

وأوصت الدراسة على أن العامل الأخلاقي يأتي في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني وفي مقدمة العوامل المؤثرة في عمليات التطوير الاقتصادي والاجتماعي في البلدان كافة.

٦. دراسة (ارشيد، ٢٠٠٨) بعنوان : أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية من حيث المبادئ العامة لاختيارها وكيفية تتميتها وأنشطتها التي تقوم بها بالإضافة الى طرائق اختيارها والمشاكل التي تواجهها، وكذلك أخلاقيات العمل في الصيرفة الإسلامية وما ترتب على الاختيار من إيجابيات وسلبيات، وأخيراً إيجاد برنامج الإعداد الأخلاقي للعمل في الصيرفة الإسلامية وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى وجود سلبيات في الواقع وانحراف طرائق اختيار العاملين في الصيرفة الإسلامية عن المعايير الشرعية؛ نتيجة عدم الجمع بين العلم المصرفي والشرعي والتدريب المطلوب على الصيرفة الإسلامية مع عدم وضع هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية معياراً ملزماً للتوظيف في المصرف الإسلامي بحيث يكون العامل فيها مؤهلاً تأهيلاً شرعياً ومصرفياً عالياً منسجماً مع أهداف هذه الصيرفة التي حرفت عن أصلها.

توصيات الدراسة:

١. ضرورة دراسة هذه القوى في المحاور التي ذكرت وتشخيص سلبيات الواقع ووضع الإطار العام لواقع مأمول من تميز القوى البشرية العاملة في الصيرفة الإسلامية عن غيرها.

٢. ضرورة التعرف على القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية من حيث المبادئ العامة لاختيارها وكيفية تنميتها وأنشطتها التي تقوم بها.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية :

١. دراسة (جورج سون، ٢٠١٢) (George son) بعنوان : المنظمات غير الحكومية المعوقات وضعف ونقص الامكانيات المتاحة.

هدفت هذه الدراسة الى أن المنظمات غير الحكومية تعاني من ضعف واضح في الجوانب المالية والفنية والتنظيمية فضلاً عن نقشي ظاهرة الترهل الإداري في المنظمات غير الحكومية، وغياب الإستراتيجية الإنمائية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة :

أن المنظمات غير الحكومية تعاني من ضعف واضح في الجوانب المالية والفنية والتنظيمية.

وأكدت الدراسة أن المنظمات المطبقة لنظام الحوكمة كانت أكثر فاعلية من غيرها في تحقيق أهدافها.

توصيات الدراسة :

١. بضرورة السعي الى تطبيق مفهوم الحوكمة، وقد أكدت الى ان المنظمات المطبقة لنظام الحوكمة كانت اكثر فاعلية من غيرها في تحقيق أهدافها حيث يتم العمل من خلال الشفافية والمساءلة مع وجود نظام واضح للرقابة وخطط للتدريب الفني للعاملين في هذه المنظمات.

٢. بضرورة ترسيخ قيم وثقافة الإدارة الرشيدة مع تعزيز الشفافية والمحاسبية وتفعيل نظم المساءلة فيها.

٢. دراسة (ستيفن جاكسون، ٢٠١١) (Steven Jacson) بعنوان : المنظمات الاهلية ومعوقاتها.

هدفت هذه الدراسة الى أن المنظمات الأهلية تعاني من نقص الخبرة الكافية لدى القائمين عليها وضعف البناء التنظيمي لهذه المنظمات ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة إلى أن المنظمات الأهلية تعاني من نقص الخبرة الكافية لدى القائمين عليها وضعف البناء التنظيمي. كما أنها في أمس الحاجة إلى بناء قدراتها المؤسسية والسعي الى النهوض بها من خلال التدريب الفني.

توصيات الدراسة :

١. بضرورة العمل على حوكمة هذه المنظمات حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها وضمان البقاء والاستمرار مع تعزيز الثقة والمصداقية في أنشطتها وبرامجها وخدماتها.
٢. ضرورة التنسيق مع كافة المنظمات الاخرى في المجتمع حتى يمكن الاستفادة من خبراتها المتنوعة.

٣. دراسة (كوتو ريتشارد، ٢٠١١) (Couto Richad.) بعنوان : "المؤسسات الاهلية والمنظمات غير الحكومية واستخدام الحوكمة الرشيدة فيها" .

هدفت هذه الدراسة بان المؤسسات المنظمات غير الحكومية أصبحت في حاجة الى ما يسمى بنظام الحوكمة الجيدة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة :

يمكن زيادة فاعلية هذه المنظمات من خلال تطبيق أليات ومؤشرات الحوكمة في المنظمات غير الحكومية و العمل على تحقيق إدارة أكثر رشادة للحكم في هذه المنظمات والتأثير في السياسات العامة، وتعميق المساءلة والشفافية ونشر ثقافة السلام والديمقراطية القوية مع الاستجابة لاحتياجات المستفيدين من خدمات هذه المنظمات.

وأن المؤسسات المنظمات غير الحكومية أصبحت في حاجة إلى ما يسمى بنظام الحوكمة الجيدة.

توصيات الدراسة :

١. ضرورة العمل على تفعيل الحوكمة الرشيدة في إدارة المنظمات غير الحكومية.
٢. ضرورة تحقيق إدارة أكثر رشادة للحكم في هذه المنظمات، والتأثير في السياسات العامة وتعميق المساءلة والشفافية ونشر ثقافة السلام والديمقراطية القوية.
٤. دراسة (روس هويكان،،٢٠١٠) (Ross Huiqan) بعنوان : "الحوكمة في المؤسسات الاهلية".

هدفت هذه الدراسة الى ضرورة الالتزام بنهج الحوكمة في إدارة المنظمات غير الحكومية، وذلك بهدف مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المنظمات لأهدافها المنشودة حيث يمكن الاستفادة من برامج الحوكمة في بناء القدرات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية.

نتائج الدراسة :

الالتزام بنهج الحوكمة في إدارة المنظمات غير الحكومية، وذلك بهدف مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المنظمات لأهدافها المنشودة.

وأكدت الدراسة على أن الحوكمة أصبحت تعمل على نشر ثقافة الديمقراطية والشفافية والمشاركة القائمة على الفهم الحقيقي لادوار المنظمات غير الحكومية .

توصيات الدراسة :

١. ضرورة تفعيل أدوار المنظمات غير الحكومية وذلك من خلال تبني آليات الحوكمة الرشيدة والتي تؤدي الى زيادة فاعلية تلك المنظمات.
٢. ضرورة رشادة عملية اتخاذ القرار والتوجه نحو الكفاءة في تقديم الخدمات.

دراسة بعنوان (Garg, Sharma & Pandey, 2010) Emerging Trends of Human Resource Management (With Special Focus on Information Technology Industry).

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى إلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في إدارة الموارد البشرية مع التركيز على صناعة تكنولوجيا المعلومات .وطبقت الدراسة على صناعة المعلومات والبرمجيات الهندية. ، وقد استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي والوصفي.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

الاتجاهات الناشئة في إدارة الموارد البشرية في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات مختلفة عن اتجاهات الصناعة في الاقتصاد القديم، أصبحت الهند واحدة من القوى العظمى في العالم في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات، معظم قادة العالم في قطاع تكنولوجيا المعلومات يعملون على توفير احتياجاتهم من الصناعة التكنولوجية الهندية بالإضافة إلى توظيفهم لخبراء هنود في مجال تكنولوجيا المعلومات، وحددت الدراسة ثلاث اتجاهات قوية تدفع مدرء الموارد البشرية في الهند إلى استخدام التكنولوجيا في الأعمال، وهي:

١. عمليات بحث ضخمة جداً لوظيفة المدير التنفيذي الأعلى للشركة.
٢. العديد من الشركات الهندية تبحث عن مستويات متوسطة من الأجور و الموهبة.
٣. ورثت الشركات الهندية أعداداً ضخمة من الموظفين بسبب عمليات الاستحواذ العالمية.

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات، أهمها :

١. يجب على الحكومة الهندية السماح لصناعة المعلومات من أن تواجه المنافسة الدولية الحادة لها من خلال احترام قوانين العمل و تحرير النظام المالي لهذه الصناعة.

٢. يجب على مديري الموارد البشرية في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات الهندية الإبقاء على الطبيعة الحساسة لخبراء تكنولوجيا المعلومات والعمل على توفير المزيد من الفرص أمامهم لوضع سياسات الموارد البشرية لمنظماتهم .

٦. دراسة (Tony court 2010) : "بغوان :كيف تستطيع وظيفة الموارد البشرية بناء التغيير"

أشارت هذه الدراسة إلى أن قادة المنظمات يواجهون عمليات تغيير مستمرة وسريعة في بيئة الأعمال، وهذا يتطلب استجابة سريعة للاستفادة من الفرص المتاحة.

وقد أضافت الدراسة إلى أن هناك دلائل تشير إلى أن المداخل المتبعة في تحقيق التغيير تبقى غير موثوق بها ولا يعول عليها ، وإن الدور المستقبلي للموارد البشرية يجب أن يركز على مساعدة المنظمات؛ لكي تتعلم كيف تبني قدراتها لإحداث التغيير

وأن المنظمات يجب أن تستفيد من تجاربها السابقة مما يساعدها في إحداث التغيير المطلوب.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ١- ضرورة أن يعمل مدراء الموارد البشرية كشركاء في المنظمات للاستفادة من الخبرات الماضية والتعلم من الدروس السابقة.
- ٢- ضرورة تشخيص التحديات التي تواجه المنظمات بشكل صحيح مما يساعد لاحقا في إحداث التغيير المطلوب.

٧. Modeling HRD Practices in "بغوان (Hiok& Abdullah, 2009) دراسة

"Malaysian Manufacturing Firms"

هدفت الدراسة التعرف على حجم وطبيعة تنمية الموارد البشرية، وبناء نموذج لتنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع في ماليزيا .تتوعد أساليب جمع البيانات في هذه الدراسة ما بين الاستبانات والمقابلات التي عقدت مع مدراء وموظفي دوائر تنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع الماليزية، ولقد بلغ مجتمع الدراسة (2135) شركة تصنيع ماليزية من

مجموع الشركات المسجلة لدى اتحاد الصناعيين الماليزيين، و بلغت عينة الدراسة (365) فرداً من العاملين في دوائر تنمية الموارد البشرية، وتم عقد 50 مقابلة مع مدراء وموظفي دوائر تنمية الموارد البشرية في الشركات التي شملتها الدراسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن ممارسات تنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع الماليزية ترتبط بقوة مع حجم تلك الشركات، كما وضحت النتائج أن تنمية الموارد البشرية يرتبط ويتأثر بقوة بالتدخلات الحكومية والتغيرات الحادثة في الاقتصاد وفي السوق الماليزي، كما توصلت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية في الشركات التصنيعية الصغيرة والمتوسطة ما هي إلا عملية تدريب للموظفين من أجل تحفيزهم لتغيير سلوكهم وتحسين إنتاجيتهم، وهذا يتعارض مع المفهوم الحقيقي لتنمية الموارد البشرية الذي يمتد لأبعد من مجرد اقتصاره على التدريب والتطوير.

وأوصت الدراسة:

١. بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث التي تهتم بتنمية الموارد البشرية على نطاق الاقتصاد الوطني الماليزي بحيث تشمل قطاعات الاقتصاد الأخرى في ماليزيا، كالقطاع الصحي، الخدماتي، الزراعي، المالي وغيرها من القطاعات المختلفة.
٢. ضرورة تنمية الموارد البشرية في الشركات الخاصة.

٨. "دراسة (Baloh & Trukman, 2003) بعنوان Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management .

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والإنترنت على العمل وعلى إدارة الموارد البشرية، وعلى كيفية تغيير الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الإنسان الاجتماعية وطريقة تفكيره وتأثير ذلك على أداء الموارد البشرية والعمل وقد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولقد خضعت ولاية سلوفينيا الأمريكية للدراسة التي خرجت بجملة من النتائج، منها:

- ظهور أنماط جديدة للعمل نشأت بفعل تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، مثل: العمل من المنزل، العمل عن بعد، والمشاريع الموجهة. بيئة الأعمال.

وأوصت الدراسة :

١. بأن منظمات الأعمال الناجحة يجب أن تتفهم وتستجيب بسرعة للمتغيرات البيئية المحيطة وخصوصاً فيما يتعلق بثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة العربية والمحلية والأجنبية مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وجميع هذه الدراسات مرتبطة بمجال الدراسة

١- من حيث الأهداف

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في المحور الأول (إدارة الموارد البشرية) تبين أن بعض الدراسات تناولت وظائف الموارد البشرية وتنميتها وأسس اختيارها مثل دراسة (الأحمـد ، ٢٠١٢) ودراسة (العلول ، ٢٠١١) ودراسة (الطهراوي ، ٢٠١٠) ودراسة (صيام ، ٢٠٠٧) . وهناك دراسات (عبد اللطيف ، ٢٠١٠) ودراسة (الأصفر ، ٢٠١٢) وهناك دراسات تناولت التكوين الأخلاقي مثل دراسة (بخاري ، ٢٠١١) ومن خلال الإطلاع على دراسات المحور الثاني (المنظمات غير الحكومية) فهناك دراسات مثل دراسة (ثابت ، ٢٠١٢) التي درست دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغير على المنظمات غير الحكومية . وهناك دراسات تناولت التفكير الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية مثل دراسة (الفران ، ٢٠٠٩) ودراسة (الطهراوي ، ٢٠١٠) التي درست دور إستراتيجيات تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية ودراسة (عبد الواحد وحداد ، ٢٠٠٩) التي درست واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في المنظمات غير الحكومية.

وهناك دراسات ربطت بين إدارة الموارد البشرية والمنظمات غير الحكومية مثل دراسة (goorg soon ، ٢٠١٢) ودراسة (roos howekan ، ٢٠١٠) ودراسة (goorg baldey ، ٢٠١٠) ودراسة (steven jaksoon ، ٢٠١١) ودراسة (kwot retshad ، ٢٠١١) وهناك دراسات تناولت حجم وطبيعة تنمية الموارد البشرية مثل دراسة (abdalla hoyolo ، ٢٠٠٩) ودراسة (tony krout ، ٢٠١٠) التي درست كيف تستطيع وظيفة الموارد البشرية بناء التغيير ودراسة (baloh torkman ، ٢٠٠٣) التي درست التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والإنترنت على العمل وعلى إدارة الموارد البشرية وتفردت الدراسة الحالية ببحث (تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة) .

وكان التشابه بينهما وبين دراستي (ثابت ، ٢٠١٢) ودراسة (الطهراوي ، ٢٠١٠) في تقسيم الموارد البشرية والمنظمات غير الحكومية حيث دراسة (ثابت ، ٢٠١٢) تناولت دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وأيضاً دراسة (الطهراوي ، ٢٠١٠) التي تناولت وتشابهت مع دراسة (شبير ، ٢٠٠٤) في واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وتعتبر هذه الدراسة الأولى فلسطينياً حسب علم الباحث التي تربط موضوع المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية كما أنها الأولى فلسطينياً التي تختار مجتمع الدراسة وهي المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة .

٢- من حيث المنهج المستخدم :

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج الملائم للدراسات .

من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ثابت ، ٢٠١٢) ودراسة (الطهراوي ، ٢٠١٠) ودراسة (عبد الواحد ، وحداد ، ٢٠٠٩) ودراسة (شبير ، ٢٠٠٤) ودراسة (goorg soon ، ٢٠١٢) ودراسة (kwot retshad ، ٢٠١١) .

واختلفت مع دراسة (أبو عيد ، ٢٠١١) ودراسة (العالول ، ٢٠١١) حيث طبقت على الجامعات الفلسطينية .

٣- من حيث الأداة المستخدمة :

جميع هذه الدراسات استخدمت نفس أداة الباحث وهي الاستبانة مثل: دراسة.....؟

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ١- صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة .
- ٢- كتابة أهداف الدراسة .
- ٣- عرض الإطار النظري.
- ٤- عرض الدراسات السابقة.
- ٥- التعقيب على الدراسات السابقة.
- ٦- تفسير نتائج الدراسة .

ما تميزت به الدراسة :

- ١- وما يميز هذه الدراسة ندرتها من حيث تناولها للموضوع بقطاع غزة حسب علم الباحث - وطرحها للبحث والتحليل واهتمامها بالمؤسسات غير الحكومية التي قلما كتب عنه في قطاع غزة والضفة الغربية ،
- ٢- قياس الأداء وتطبيق المبادئ الإسلامية على السلوك الأخلاقي للعاملين .
- ٣- استهدفت الدراسة عينة المدراء والمنسقين في المنظمات غير الحكومية
- ٤- ربطت الدراسة بين المبادئ الإسلامية وإدارة الموارد البشرية حيث انهم لم توجد دراسة لتتناول هذا الموضوع .

الجدول التالي يوضح مجال الاستفادة من الدراسات العربية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
الأحمد (٢٠١٢)	تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي	- إن النظرة الإسلامية للتنمية البشرية تتجلى بالتزامها الضوابط الدينية والأخلاقية في علاقتها مع الإنسان ومحيطه، وتوجب ألا تتم بمعزل عنهما لتثمر النجاح والتقدم. - جاء الإسلام بدعوة الإنسان للاستفادة مما في الأرض من موارد ومقدرات وفق ضوابط خاصة من غير إفراط ولا تفريط.	التعرف على تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي
لويذة، وسعاد (٢٠١٢)	تأثر أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر.	- الانتقال من الأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار المديرين والتدريب والتوعية. - الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلق بثقافة وقيم المنظمة ولا بد من إعداد الأفراد فيها وتدريبهم عليها.	التعرف على أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر.
بخاري (٢٠١١)	التكوين الأخلاقي الإداري للمسلم	- إن المنهج الإسلامي منهج كامل وشامل لجميع أمور الحياة . - على الإداري المسلم أن يستمد قيمة الأخلاقية من القيم والمبادئ الإسلامية.	التعرف على التكوين الأخلاقي الإداري للمسلم
عبد اللطيف (٢٠١٠)	أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف	مما تقدم ينضم أن أسباب ظاهرة الفساد الإداري تتعدد وتتباين وفقاً لطبيعة الفرد والمنظمة والمجتمع، وبالتالي يختلف تأثيرها ويتباين من مجتمع إلى آخر ومن دولة إلى أخرى وذلك نتيجة	التعرف على أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري

الأصفر (٢٠١٢)	الضوابط الأخلاقية والفساد الإداري في المؤسسات العامة.	للمتغيرات البيئية في هذا المجتمع أو ذلك.	في الوظائف الحكومية.
ارشيد (٢٠٠٨)	أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية.	وتوصلت الدراسة إلى وجود سلبيات في الواقع وانحراف طرائق اختيار العاملين في الصيرفة الإسلامية عن المعايير الشرعية نتيجة عدم الجمع بين العلم المصرفي والشرعي والتدريب المطلوب على الصيرفة الإسلامية.	التعرف على أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية.

الجدول التالي يوضح مجال الاستفادة من الدراسات المحلية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
ثابت (٢٠١٢)	دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة - فلسطين.	فيما يتعلق برؤية المؤسسة ودورها في نجاح التغير إلى إن آراء المبحوثين كانت إيجابية ودلت على ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة مما سيساعد في إحداث التغير .	التعرف على دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة - فلسطين.
أبو عيد (٢٠١١)	أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها	توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام عناصر الأتمتة في مجال عمل المبحوث كانت كبيرة، وتوجد تحديات مالية وفنية في تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية، و من أهم آليات تطوير عملية تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية هي معالجة المشاكل الفنية وكذلك أتمتة جميع وظائف ومهام الموارد البشرية.	التعرف على أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها.

العلول (٢٠١١)	دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.	وتوصلت الدراسة إلى أن بعض الجامعات تحرص حرصاً شديداً على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة لتحسين الأداء والوصول إلى التميز في العمل بالرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها شعبنا في قطاع غزة، وقيام الجامعات الفلسطينية في القطاع وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل داخل الكليات، إلا أن زيادة عدد الطلبة والعاملين بالجامعات الفلسطينية حال بين استمرار عمليات المتابعة والمراقبة في بعض الأحيان.	التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
الطهراوي (٢٠١٠)	دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة.	أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن المنظمات غير الحكومية لديها إستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن الإستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزات التنافسية أيضاً على مستوى تطوير استراتيجية وتنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالٍ نسبياً.	التعرف على دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة.

الفران (٢٠٠٩)	التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة.	-أظهرت الدراسة أن للمنظمات غير الحكومية تطور افتراضات وسيناريوهات مبنية على تحليل بيئة العمل ويتم اختبار لهذه الافتراضات. -وتوصل الباحث لوجود مستوى تركيز مناسب للمنظمات غير الحكومية على تحقيق أهدافها.	التعرف على التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
عبد الواحد وحداد (٢٠٠٩)	واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة(منظمات غير حكومية).	• إن المنظمات الأهلية في محافظات غزة تعاني من عدم استقرار وظيفي. • ضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية . • عدم اعتماد منهجية التدريب في تأهيل الكادر الوظيفي وغياب التقييم للأنشطة والمهام.	التعرف على واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة(منظمات غير حكومية).
صيام (٢٠٠٧)	فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.	• إن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة أو مغيبة. • وإن مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف.	التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
	واقع إدارة الموارد البشرية في	توصلت الدراسة إلى أن هناك	التعرف على واقع إدارة

شبير (٢٠٠٤)	المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.	عدم وجود عناية كافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات غير الإيجابية وعدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة لتطوير إدارة الموارد البشرية.	الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.
----------------	--	---	---

الجدول التالي يوضح مجال الاستفادة من الدراسات الأجنبية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الاستفادة
جورج سون (٢٠١٢)	المنظمات غير الحكومية المعوقات وضعف ونقص الإمكانيات المتاحة.	-إن المنظمات غير الحكومية تعاني من ضعف واضح في الجوانب المالية والفنية والتنظيمية. -أكدت الدراسة أن المنظمات المطبقة لنظام الحوكمة كانت أكثر فاعلية من غيرها في تحقيق أهدافها.	التعرف على المنظمات غير الحكومية المعوقات وضعف ونقص الإمكانات المتاحة.
ستيفن جاكسون (٢٠١١)	المنظمات الاهلية ومعوقاتها.	-إن المنظمات الأهلية تعاني من نقص الخبرة الكافية لدى القائمين عليها وضعف البناء التنظيمي. -كما أنها في أمس الحاجة إلى بناء قدراتها المؤسسية والسعي إلى النهوض بها من خلال التدريب الفني.	التعرف على المنظمات الأهلية ومعوقاتها.
كوتو ريتشارد (٢٠١١)	المؤسسات الاهلية والمنظمات غير الحكومية واستخدام الحوكمة الرشيدة فيها.	أن يمكن زيادة فاعلية هذه المنظمات حيث يمكن من خلال تطبيق آليات ومؤشرات الحوكمة في المنظمات غير الحكومية. العمل على تحقيق إدارة أكثر رشادة للحكم في هذه المنظمات والتأثير في السياسات العامة	التعرف على المؤسسات الاهلية والمنظمات غير الحكومية واستخدام الحوكمة الرشيدة فيها.

	وتعميق المساءلة والشفافية ونشر ثقافة السلام والديمقراطية القوية مع الاستجابة لاحتياجات المستفيدين من خدمات هذه المنظمات.		
التعرف على الحوكمة في المؤسسات الاهلية.	-أن الالتزام بنهج الحوكمة في إدارة المنظمات غير الحكومية وذلك بهدف مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المنظمات لأهدافها المنشودة. -وأكدت الدراسة على أن الحوكمة أصبحت تعمل على نشر ثقافة الديمقراطية والشفافية والمشاركة القائمة على الفهم الحقيقي لادوار المنظمات غير الحكومية .	الحوكمة في المؤسسات الأهلية.	روس هويكان (٢٠١٠)
التعرف على النوعية إلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في إدارة الموارد البشرية مع التركيز على صناعة تكنولوجيا المعلومات	إن الاتجاهات الناشئة في إدارة الموارد البشرية في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات مختلفة عن اتجاهات الصناعة في الاقتصاد القديم. أصبحت الهند واحدة من القوى العظمى في العالم في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات.	النوعية إلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في إدارة الموارد البشرية مع التركيز على صناعة تكنولوجيا المعلومات.	Garg, Sharma & Pandey (٢٠١٠)
التعرف على كيف تستطيع وظيفة الموارد البشرية بناء التغيير.	أشارت هذه الدراسة إلى أن قادة المنظمات يواجهون عمليات تغيير مستمرة وسريعة في بيئة الأعمال	كيف تستطيع وظيفة الموارد البشرية بناء التغيير.	tony court (2010)

	وهذا يتطلب استجابة سريعة للاستفادة من الفرص المتاحة.		
التعرف على حجم وطبيعة تنمية الموارد البشرية، وبناء نموذج لتنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع في ماليزيا.	تنوعت أساليب جمع البيانات في هذه الدراسة ما بين الاستبانات والمقابلات التي عقدت مع مدراء وموظفي دوائر تنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع الماليزية.	حجم وطبيعة تنمية الموارد البشرية، وبناء نموذج لتنمية الموارد البشرية في شركات التصنيع في ماليزيا.	Abdullah & Hiok, (2009)
التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والإنترنت على العمل وعلى إدارة الموارد البشرية	ظهور أنماط جديدة للعمل نشأت بفعل تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، مثل: العمل من المنزل العمل عن بعد، والمشاريع الموجهة	تأثير تكنولوجيا المعلومات والإنترنت على العمل وعلى إدارة الموارد البشرية	Baloh & Trukman, (2003)

الفصل الرابع

منهجية البحث

- مقدمة
- أولاً : أسلوب الدراسة
- ثانياً : أداة الدراسة
- ثالثاً : معايير قياس الاستبانة
- رابعاً : صدق الاستبانة
- خامساً : ثبات الاستبانة
- سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

مقدمة:

تناول هذا الفصل تعريف منهجية البحث ، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة الاستنباطية والتأكد من صدقها وثباتها ، وبيان إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل الاستنباطية.

أولاً: أسلوب الدراسة:

يمكن أن نصنف الدراسات وفقاً للهدف منها ، كما يمكن أن تصنف تبعاً لاستراتيجية البحث المستخدمة، ويحاول الجزء الوصفي في الدراسة الحالية فهم ظاهرة تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات غير الحكومية، كما هما موجودتان في الواقع ووصفهما وصفاً دقيقاً والتعبير عنهما تعبيراً كمياً ووصفياً، بينما يحاول الجزء التحليلي شرح العلاقة بين تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات غير الحكومية للوصول إلى استنتاجات ذات معنى يمكن تعميمها بما يزيد رصيد المعرفة في عن الموضوع.

ثانياً: مصادر المعلومات:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات :

١. المصادر الثانوية : حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
٢. المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستنباط كأداة رئيسة للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض. يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة، وتم تفرغها وتحليلها إحصائياً وإجراء الاختبارات اللازمة وذلك للتحقق من صحة فروض الدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، والتوصل للنتائج حسب الفروض.

مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يتم دراستها وبناء على مشكلة الدراسات وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة يتكون من المدراء والمنسقين المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والمقدر عددهم (٨٢٢) منظمة.

عينة الدراسة :

سيتم اختيار عينة قوامها (٢٦٢) باستخدام معادلة العينة العشوائية

حيث z قيمة التوزيع الطبيعي المعياري وتساوي ١.٩٦ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

p هي نسبة النجاح في التجربة العشوائية.

q هي نسبة الفشل في التجربة العشوائية، حيث $q = 1 - p$.

e هي مقدار الخطأ في التقدير.

حيث أن احتمال موافقة المدراء والمنسقين على فقرات الإستبانة غير معروف في أي من الدراسات السابقة، فإننا نفترض أن قيمة p تساوي ٠.٥ وبالتالي تكون قيمة q تساوي ٠.٥. وباعتبار أن مقدار الخطأ في التقدير يساوي ٠.٠٥ فإن التقدير المبدئي لحجم العينة يحسب كالتالي:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} \approx 385$$

وحيث أن حجم مجتمع الدراسة الكلي يساوي 822، فبالإمكان تخفيض حجم العينة قليلاً باستخدام قانون التخفيض التالي:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

حيث n_0 الحجم المبدئي للعينة، N حجم المجتمع.

وبالتالي فإن حجم العينة المخفض يحسب كالتالي:

$$n = \frac{385}{1 + \frac{(385-1)}{822}} \approx 262$$

تكونت عينة الدراسة من (٢٦٢) ما بين مدراء ومنسقين من المنظمات غير الحكومية ، وقام الباحث بتوزيع (٢٦٢) استبانة وباسترداد (٢١٥) لاستخراج نتائج الدراسة ويعزي الباحث تدني نسبة الاسترداد إلى الأسباب التالية

- ١- انتهاء عمل بعض المنسقين والمدراء من المؤسسة .
- ٢- صعوبة الوصول والتواصل لبعضهم لانتقالهم للعمل من منطقة لأخرى .
- ٣- اتلاف بعض الاستبانات نتيجة عدم استكمال الاستبانة.
- ٤- عدم التجاوب من بعضهم وذلك بعد استلامهم الاستبانة .

أداة الدراسة :

قام الباحث بإعداد الاستبانة وفق نموذج الأسئلة المغلقة التي يتطلب من مجتمع الدراسة تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة بمحاور أداة الدراسة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول: البيانات الشخصية الأولية

عبارة عن البيانات التي تصف عينة الدراسة :

القسم الثاني : وينقسم إلى مقياسين:

أولاً: تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية

عبارة عن مجالات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية ويتكون من (٦٦) فقرة موزعة على (٦) مجالات رئيسية على النحو التالي :

المجال الأول: تطبيقات الاستقطاب والاختيار (١٢)

المجال الثاني: تطبيقات التدريب للموارد البشرية (١٢)

المجال الثالث: تطبيقات التخطيط للموارد البشرية (٩)

المجال الرابع: تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية (٨)

المجال الخامس: تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية (٩)

المجال السادس: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية (١٦)

ثانياً: أداء المنظمات غير الحكومية

عبارة عن فقرات استبانة أداء المنظمات غير الحكومية ويتكون من (١٠) فقرات.

كيفية بناء الاستبانة :

تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لمعرفة تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء المنظمات غير الحكومية، تتم باتتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة والأطر النظرية حول تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية .
- تحكيم هذه المقاييس من قبل المختصين والخبراء .
- استصدار المراسلات من أجل توزيع استبيانات على الأفراد .
- توزيع هذه المقاييس على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠).
- التحقق من صدق وثبات الأدوات .
- توزيع المقاييس على العينة الفعلية في البحث .
- عمل صدق وثبات .
- تحليل البيانات وتفسيرها .

العينة الاستطلاعية :

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) من المدراء ومنسقي المشاريع، وذلك للتعرف على مدى الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (٢٣٥) استبانة ليصبح مجموع ما تم توزيعه من استبانات (٢٦٢) استبانة، وقد تم استرداد عدد (٢١٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (٨٢%)

ثالثاً: معايير قياس الاستبانة :

تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (١) :

جدول (١) : درجات مقياس ليكرت

الاستبانة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

اختبار الباحث الدرجة (١) للاستبانة " غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة (٢٠%) وهو يتناسب مع هذه الاستبانة.

رابعاً: صدق الاستبانة :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياس، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١ - صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض مقاييس الدراسة على مجموعة من المحكمين ملحق (٣) تألفت من (١٢) من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية المختلفة، ومناهج البحث العلمي، للتحقق من الصدق الظاهري، وبناء على ذلك قام المحكمين بالتعديل على مقياس الدراسة من خلال حذف فقرات وتعديل بعض الفقرات وإضافة بعض الفقرات.

٢. صدق المقياس

أولاً : الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانياً : الصدق البنائي

ويعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

خامساً: ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة .

أولاً : نتائج الاتساق الداخلي :

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس

لاختبار صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجال نفسه وحصل الباحث على مصفوفة الارتباط التالية :

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (تطبيقات الاستقطاب والاختيار) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تستقطب المنظمة الموارد البشرية المتميزة بالكفاءة .	٠.٧٨ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٢	يوجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل بالتزام.	٠.٧١ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٣	يتوافر لدي معدي الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤهلات علمية ومهنية متخصصة	٠.٨٠ *	دالة عند مستوى ٠.٠١

		وفق المبادئ الإسلامية.	
٤	٠.٦٩ **	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل واضح ومحدد عبر عدة وسائل بنزاهة.	دالة عند مستوى ٠.٠١
٥	٠.٧١ **	يتم تحليل مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة بدقة ومسؤولية.	دالة عند مستوى ٠.٠١
٦	٠.٧٩ **	يوجد تحليل ووصف وظيفي خاص بالوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية.	دالة عند مستوى ٠.٠١
٧	٠.٨١ **	تتم عملية اختيار الأفراد المؤهلين بشفافية.	دالة عند مستوى ٠.٠١
٨	٠.٦٩ **	تستخدم المنظمة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين وفق المبادئ الإسلامية.	دالة عند مستوى ٠.٠١
٩	٠.٧٨ **	تعتمد المنظمة على معيار الجدارة في اختيار العاملين وفق الكفاءة والأمانة.	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٠	٠.٨٢ **	تحرص المنظمة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة وفق المبادئ الإسلامية.	دالة عند مستوى ٠.٠١
١١	٠.٨٤ **	تراعي المنظمة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار وفق الالتزام الأخلاقي.	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٢	٠.٧٣ **	العناصر البشرية العاملة لديها القدرة على الإبداع واكتساب المعرفة وفق روح الثقة والالتزام.	دالة عند مستوى ٠.٠١

(**) قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٤٩٦

(*) قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٣٨٨

يتضح من الجدول رقم (٣) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين

المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كل منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = ٠.٠٥$

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (تطبيقات التدريب للموارد البشرية) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تهتم المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق وفق المبادئ الإسلامية.	٠.٧٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٢	تهتم المنظمة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها الخلق القويم.	٠.٧٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٣	تشجع المنظمة العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات والندوات وفق العزيمة والكفاءة.	٠.٨٤ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٤	تشجع المنظمة العاملين فيها على التباحث في الحالات العملية المستمدة من واقع عملها وممارساتها وفق المسؤولية الأدبية.	٠.٦٤ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٥	تشجع المنظمة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم وفق المبادئ الإسلامية.	٠.٧٨ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٦	تسح المنظمة المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم إلى زملائهم والإفادة منها وفق الأمانة والنزاهة.	٠.٧٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٧	تعزز برامج التدريب الرقابة الذاتية لدى العاملين وفق السلوك الأخلاقي.	٠.٨٣ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٨	توفد المنظمة العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل	٠.٧٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١

		وفق المبادئ الإسلامية.	
٩	٠.٧٤ **	يتم تدريب الموظف على أساس السلوك الاجتماعي الأخوي المتعاون.	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٠	٠.٨٦ **	يتم تدريب الموظفين على المبادئ والأخلاق العامة للعمل.	دالة عند مستوى ٠.٠١
١١	٠.٧٠ **	يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية في تدريب العاملين تدريباً نافعاً مجدياً وفق المبادئ الإسلامية.	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٢	٠.٧٧ **	تركز برامج التدريب على توعية الموظف بمحاربة الفساد بكل أشكاله وفق حسن الأخلاق والأمانة.	دالة عند مستوى ٠.٠١

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٤٩٦

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٣٨٨

يتضح من الجدول رقم (٣) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = ٠.٠٥$

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (تطبيقات التخطيط للموارد البشرية) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتم وضع خطط الموارد البشرية من قبل الإدارة وفق المبادئ الإسلامية	٠.٨٢ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٢	يتم اطلاع شاغلي الوظائف الإشرافية على خطة الموارد البشرية الإستراتيجية بموضوعية وأمانة.	٠.٦٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٣	تكلف لجنة لوضع خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية.	٠.٧٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٤	يقتصر وضع خطة الموارد البشرية على المدراء وفق المبادئ الإسلامية	٠.٧٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٥	تتضمن معلومات إعداد خطة الموارد البشرية الظروف الخاصة المتوقعة وفق المبادئ الإسلامية.	٠.٧٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٦	يوجد نظام رسمي للرقابة على الأداء وفق المبادئ الإسلامية يستخدم عند تنفيذ الخطط	٠.٨١ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٧	تراجع خطط تنمية الموارد البشرية عند حدوث تغيرات في بيئة العمل في المؤسسة وفق المبادئ الإسلامية.	٠.٦٤ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٨	يشارك جميع رؤساء الوحدات الإدارية والعاملين في الإدارات الخاصة بالموارد البشرية في إعداد خططها وتنميتها وتطويرها وفق المبادئ الإسلامية.	٠.٧٨ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٩	يؤخذ بعين الاعتبار النظام التعليمي والظروف التقنية ونوع الخدمة المقدمة من قبل الجهاز وفق المبادئ الإسلامية عند إعداد خطط الموارد البشرية	٠.٨١ **	دالة عند مستوى ٠.٠١

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٤٩٦

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٣٨٨

يتضح من الجدول رقم (٤) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = ٠.٠٠٥$

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع (تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد الإسلامية) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٧٨ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٢	٠.٦٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٣	٠.٧٥ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٤	٠.٦٢ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٥	٠.٦٣ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٦	٠.٧٤ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٧	٠.٦٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٨	٠.٧٨ **	دالة عند مستوى ٠.٠١

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٤٩٦

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٣٨٨

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = ٠.٠٥$

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الخامس (تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٧٤ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٢	٠.٦١ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٣	٠.٥٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٤	٠.٧٣ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٥	٠.٦٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٦	٠.٨١ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٧	٠.٦٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٨	٠.٧٨ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٩	٠.٧٤ **	دالة عند مستوى ٠.٠١

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٤٩٦

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٣٨٨

يتضح من الجدول رقم (٦) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = ٠.٠٥$

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال السادس (الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية
وفق المبادئ الإسلامية) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٧٥ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٢	٠.٦٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٣	٠.٥٥ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٤	٠.٦٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٥	٠.٧٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٦	٠.٥٦ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٧	٠.٦٤ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٨	٠.٧٨ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٩	٠.٧٤ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٠	٠.٦١ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
١١	٠.٥٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٢	٠.٧٣ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٣	٠.٦٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١

		مصرفية من المصارف بضمان الرواتب والادخار ومكافأة نهاية الخدمة وفق المبادئ الإسلامية.	
١٤	٠.٨١ **	يستفيد بقوة من أنشطة التكافل الاجتماعي التي تنظمها المؤسسة وفق المبادئ الإسلامية.	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٥	٠.٦٩ **	يُتَنفَع من خدمات المؤسسة التي تتمثل في تأسيس جمعيات تعاونية وإسكانية وخدمات التسويق لمنفعة العاملين وفق المبادئ الإسلامية.	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٦	٠.٧٨ **	يمكن للمنظمة استثمار مكافآت العاملين بحيث يحصل العاملون على عوائد شرعية مجزية وفق المبادئ الإسلامية.	دالة عند مستوى ٠.٠١

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٤٩٦

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٣٨٨

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = ٠.٠٥$

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين فقرات أداء المنظمات غير الحكومية

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٦٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٢	٠.٧٥ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٣	٠.٦٤ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٤	٠.٧٥ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٥	٠.٦٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٦	٠.٧٥ **	دالة عند مستوى ٠.٠١

٧	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.	٠.٦٩ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٨	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في تحفيز القدرات الإبداعية للعاملين.	٠.٦٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
٩	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في مكافحة الفساد.	٠.٦٧ **	دالة عند مستوى ٠.٠١
١٠	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في خلق المنافسة الشريفة.	٠.٧٦ **	دالة عند مستوى ٠.٠١

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٤٩٦

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٣٨٨

يتضح من الجدول رقم (٨) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = ٠.٠٥$

ثانياً : الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (٩) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = ٠.٠٥$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين كل درجة في كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	تطبيقات الاستقطاب والاختيار	تطبيقات التدريب للموارد البشرية	تطبيقات التخطيط للموارد البشرية	تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية	تطبيقات المسؤولية الاجتماعية	تطبيق الحوافز والمكافآت والتعويض	أداء المنظمات غير الحكومية
تطبيقات الاستقطاب والاختيار	—						
تطبيقات التدريب للموارد البشرية	**٠.٥٧	—					
تطبيقات التخطيط للموارد البشرية	**٠.٦٧	**٠.٦٧	—				
تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية	*٠.٤٨	**٠.٧٩	**٠.٥٢	—			
تطبيقات المسؤولية الاجتماعية	**٠.٥٥	**٠.٥١	*٠.٤١	*٠.٤٦	—		
تطبيق الحوافز والمكافآت والتعويض	**٠.٧٩	**٠.٦٤	**٠.٦٧	**٠.٦٢	*٠.٤٦	—	
أداء المنظمات غير الحكومية	**٠.٧٤	**٠.٦٨	**٠.٦٩	**٠.٧٥	*٠.٦٧	**٠.٧٥	—
جميع الفقرات	**٠.٧٤	**٠.٧٧	**٠.٧٨	**٠.٧٩	**٠.٧٣	**٠.٨٢	**٠.٦٧

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٤٩٦

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢٨) تساوي ٠.٣٨٨

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = ٠.٠٥$.

٣. ثبات الاستبانة :

ثبات المقياس :

تم حساب الثبات لمقياس المبادئ الإسلامية بطريقتين :

أ. معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

تم حساب الثبات الكلي لمقياس المبادئ الإسلامية ولمجالاتها المختلفة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha عن طريق برنامج الحاسوب SPSS كما هو موضح بجدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات المقياس

المجال	معامل ألفا كرونباخ
تطبيقات الاستقطاب والاختيار	٠.٨٤
تطبيقات التدريب للموارد البشرية	٠.٦٧
تطبيقات التخطيط للموارد البشرية	٠.٧٧
تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية	٠.٧٨
تطبيقات المسؤولية الاجتماعية	٠.٦٩
تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية	٠.٧٥
أداء المنظمات غير الحكومية	٠.٨٤
جميع مجالات الاستبانة	٠.٨٨

يتضح من الجدول رقم (١٠) للمقياس ككل (٠.٨٨) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

ب. التجزئة النصفية:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاختبار بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الأسئلة الفردية والزوجية للاختبار لكل محور، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيرمان براون، للتصحيح ومعادلة جتمان، ويبين الجدول (١٢) معاملات ثبات الاختبار باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المقياس بطريقة التجزئة النصفية

المجال	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات مجال التعديل
تطبيقات الاستقطاب والاختيار	٠.٧١	0.79
تطبيقات التدريب للموارد البشرية	٠.٦٣	0.73
تطبيقات التخطيط للموارد البشرية	٠.٧٩	0.86
تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية	٠.٨٦	0.89
تطبيقات المسؤولية الاجتماعية	٠.٧٩	0.88
تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية	٠.٨٢	0.90
أداء المنظمات غير الحكومية	٠.٧٨	0.85
جميع الفقرات	٠.٨٦	0.92

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للمقياس (٠.٨٦)، ومعامل الثبات المعدل (٠.٨٩) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ .

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اختبار التوزيع الطبيعي كولمغوروف - سمرنوف (Nolmogorov-Simirov Test (K-S)) لمعرفة هل التوزيع طبيعي أم لا .

اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) Nolmogorov-Simirov Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Nolmogorov-Simirov Test (K-S)) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١٢)

جدول (١٢) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	الاستبانة	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
١	تطبيقات الاستقطاب والاختيار	٠.٨٥	0.11
٢	تطبيقات التدريب للموارد البشرية	٠.٧٨	0.23
٣	تطبيقات التخطيط للموارد البشرية	٠.٦٩	0.06
٤	تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية	٠.٨٧	0.14
٥	تطبيقات المسؤولية الاجتماعية	٠.٩٦	0.30
٦	تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية	٠.٨٧	0.14
٧	أداء المنظمات غير الحكومية	٠.٩١	0.26
	جميع مجالات الاستبانة	٠.٧٨	٠.٨٧

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات المقياس كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل فقرات الاستبانة والإجابة عن الفرضيات.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- الاتساق الداخلي Internal Consistency .
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa .
- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method .
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- اختبار T للعينة الواحدة (One Seample T.test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "٣"
- اختبار T.test لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

● مقدمة

أولاً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

ثانياً : اختيار فرضيات الدراسة

ثالثاً : خلاصة

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، كما واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيراتها التي اشتملت على (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عمر المؤسسة - عدد الموظفين - سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

يبين جدول (١٣) أن ما نسبته (٦٧.٩%) من عينة الدراسة من الذكور، و (٣٢.١%) من الإناث، وهذا يدل على أن غالبية العينة هم من جنس الذكور.

جدول رقم (١٣)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٤٦	٦٧.٩
أنثى	٦٩	٣٢.١
المجموع	٢١٥	%١٠٠

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

يبين الجدول (١٤) أن ما نسبته (٧٨,١%) من مجموع العينة يحملون شهادة البكالوريوس فأعلى، ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن إدارة هذا النوع من المنظمات يتطلب أن يكون مؤهلاً ؛ لأن المدير يجب أن يكون مؤهلاً ولديه القدرة على التعامل مع المشكلات التي تطرأ في العمل وحلها بدون الرجوع إلى مسؤول أعلى منه، وهذا ما يعرف بالتمكين بالإضافة لتوفر كفاءات عالية في السوق و قلة الوظائف.

جدول رقم (١٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	٤٧	٢١.٩
بكالوريوس	١٤٨	٦٨.٨
ماجستير	١٦	٧.٤
دكتوراه	٤	١.٩
المجموع	٢١٥	%١٠٠

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يتضح من الجدول (١٥) أن (٢٥.٦%) أجابوا "مدير عام"، و(٧٤.٤%) أجابوا "مدير منسق وحدة"، ويرجع الباحث سبب ذلك إلى أن مدير منسق الوحدة يكون أقرب إلى الموظفين والمسؤول المباشر عنهم مما يجعله مسؤول عن تطبيق النزاهة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب والكفاءة أكثر من المدير العام الذي يكون لديه اهتمامات أكبر إضافة إلى أن مدير منسق الوحدة عادة ما يكون من سن الشباب، حيث يكون لديهم قدرة كبيرة على العطاء والحركة أكثر من غيرهم .

جدول رقم (١٥)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
٢٥.٦	٥٥	مدير عام
٧٤.٤	١٦٠	مدير منسق وحدة
%١٠٠	٢١٥	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب عمر المؤسسة :

يتضح من الجدول (١٦) أن ما نسبته (٨٠,١%) يملكون خبرة تزيد علي خمس سنوات ويعزو الباحث هذه النسبة إلى طبيعة العينة والمكونة من المدراء ومنسقي المشاريع.

جدول رقم (١٦)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	عمر المؤسسة
١٩.١	٤١	أقل من ٥ سنوات
٣١.٢	٦٧	١٠-٥ سنوات
٤٩.٨	١٠٧	أكثر من ١٠ سنوات
%١٠٠	٢١٥	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين:

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن ما نسبته (٣٥.٨%) أجابوا " أقل من ١٠ موظفين" وأن ما نسبته (٣٥.٣%) أجابوا " ١٠-٢٠ موظفًا"، وأن ما نسبته (٢٨.٨%) "أكثر من ٢٠ موظفًا"،

ويوضح الباحث أن سبب تقارب النسب يعود إلى أن عدد الموظفين لا يؤثر في أداء المدير لأن المدراء قادرون على السيطرة والتحكم في النظام السائد في المؤسسة بغض النظر عن عدد العاملين فيها لأن الإدارة هي نظام موحد على كل العاملين وكل الأنظمة .

جدول رقم (١٧)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين

عدد الموظفين	العدد	النسبة المئوية
أقل من ١٠ موظفين	٧٧	٣٥.٨
١٠-٢٠ موظف	٧٦	٣٥.٣
أكثر من ٢٠ موظف	٦٢	٢٨.٨
المجموع	٢١٥	%١٠٠

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن ما نسبته (٣٥.٣%) أجابوا "أقل من ١٠ سنوات" وأن ما نسبته (٤١.٩%) أجابوا "١٠-٢٠ سنة"، وأن ما نسبته (٢٢.٨%) "أكثر من ٢٠ سنة"، ويبين الباحث أن سبب ذلك أن سنوات الخبرة من ١٠ - ٢٠ تعتبر فترة كافية لاكتساب المدير كافة الخبرات التي يتطلبها عمله في الإدارة، حيث يمر عليه العديد من المشكلات التي يتعلم منها للمستقبل إضافة إلى أن سنوات الخبرة تضيف للمدير المهارة اللازمة لإدارة المنظمة بحكمة وحكمة وبشكل ديمقراطي يرقى بالمنظمة .

جدول رقم (١٨)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد الموظفين	العدد	النسبة المئوية
أقل من ١٠ سنوات	٧٦	٣٥.٣
١٠-٢٠ سنة	٩٠	٤١.٩
أكثر من ٢٠ سنة	٤٩	٢٢.٨
المجموع	٢١٥	%١٠٠

اختبار فرضيات الدراسة :

لتحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة، اختبار بيرسون، اختبار T لعينتين مستقلتين، اختبار التباين الأحادي) حيث أن هذه الاختبارات مناسبة في حال وجود بيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً : حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) :

الفرضية الصفرية : متوسط درجة الإجابة لا يختلف معنوياً عن (3) وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة : متوسط درجة الإجابة يختلف معنوياً عن (3).

قام الباحث باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T.test) لتحليل فقرات الاستبانة فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من (0.05) نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة أقل من قيمة الموافقة المتوسطة وهي (3)، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) نرفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة أكبر من قيمة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يختلف اختلافاً جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة الاختبار.

ثانياً : اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات من متغيرات الدراسة .

إذا كانت sig (P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج spss) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت sig (P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج spss) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

تحليل فقرات الاستبانة :

أولاً : تحليل فقرات مجالات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية:

- تحليل فقرات مجال تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ أم لا، النتائج موضحة جدول رقم (١٩)

جدول رقم (١٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتبة
١	تستقطب المنظمة الموارد البشرية المتميزة بالكفاءة .	4.14	0.86	82.8	19.5	٠.٠٠٠	١
٢	يوجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل بالتزام.	3.65	1.07	72.9	8.86	٠.٠٠٠	١٢
٣	يتوافر لدي معدي الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤهلات علمية ومهنية متخصصة وفق المبادئ الإسلامية.	3.79	1.04	75.8	11.2	٠.٠٠٠	٧
٤	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل واضح ومحدد عبر عدة وسائل بنزاهة.	3.82	1.16	76.4	10.3	٠.٠٠٠	٦
٥	يتم تحليل مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة بدقة ومسؤولية.	3.68	1.06	73.6	9.39	٠.٠٠٠	٩
٦	يوجد تحليل ووصف وظيفي خاص بالوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية.	3.67	1.06	73.5	9.43	٠.٠٠٠	١٠
٧	تتم عملية اختيار الأفراد المؤهلين بشفافية.	3.77	1.11	75.4	10.2	٠.٠٠٠	٨
٨	تستخدم المنظمة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين وفق المبادئ الإسلامية.	3.67	1.08	73.4	9.06	٠.٠٠٠	١١

٩	تعتمد المنظمة على معيار الجدارة في اختيار العاملين وفق الكفاءة والأمانة.	3.97	0.99	79.4	14.4	٠.٠٠	٣
١٠	تحرص المنظمة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة وفق المبادئ الإسلامية.	3.83	1.16	76.6	10.5	٠.٠٠	٥
١١	تراعي المنظمة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار وفق الالتزام الأخلاقي.	3.89	1.03	77.9	12.7	٠.٠٠	٤
١٢	العناصر البشرية العاملة لديها القدرة على الإبداع واكتساب المعرفة وفق روح الثقة والالتزام.	4.07	0.96	81.5	16.3	٠.٠٠	٢
	جميع فقرات المجال	3.83	0.68	76.6	18	٠.٠٠	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (١٩) :

- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (٣.٨٣)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٦.٦%)، قيمة الاختبار (١٨) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١) " تستقطب المنظمة الموارد البشرية المتميزة بالكفاءة " يساوي (٤.١٤) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٨٢.٨%)، قيمة الاختبار (١٩.٥)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢) " يوجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل بالالتزام " يساوي (٣.٦٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٢.٩%)، قيمة الاختبار (١٩.٥) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) وهذا يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمة تستقطب الموارد البشرية المتميزة بالكفاءة وتحرص المنظمة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة وفق المبادئ الإسلامية حيث اتفقت مع

دراسة (الطهراوي، ٢٠١٠) ودراسة (العلول، ٢٠١١)، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (صيام، ٢٠٠٧) ودراسة (شبير، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى وجود فروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وتحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المنظمة تستقطب الموارد البشرية المتميزة بالكفاءة حيث إنها تعتمد عليها لتنمية المنظمة وسمعتها حيث تكون المصلحة مشتركة بين الموارد البشرية وبين القائمين على المنظمة نفسها، و يتم تحليل مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة بدقة ومسؤولية حتى يصل بالمؤسسة لأفضل إنجاز ممكن ويتمكن من شغل مكانه بالشكل الصحيح، إضافة إلى أن العناصر البشرية العاملة لديها القدرة على الإبداع واكتساب المعرفة وفق روح الثقة والالتزام مما يجعلها تدفع في مجالها وتنمي إلى المنظمة التي يعملون لها وهذا ما يزيد من تطبيق المبادئ الإسلامية في جذب الموارد البشرية للمنظمة.

– تحليل فقرات مجال تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا، النتائج موضحة جدول رقم (٢٠).

جدول رقم (٢٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتبة
١	تهتم المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق وفق المبادئ الإسلامية.	3.78	1.09	75.6	10.5	٠.٠٠٠	٦
٢	تهتم المنظمة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها (الخلق القويم).	3.52	1.09	70.4	6.99	٠.٠٠٠	١٠
٣	تشجع المنظمة العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات والندوات وفق العزيمة والكفاءة.	3.67	1.07	73.5	9.28	٠.٠٠٠	٨
٤	تشجع المنظمة العاملين فيها على التباحث في الحالات	3.59	1.19	71.7	7.21	٠.٠٠٠	٩

٥	تشجع المنظمة العاملين الجدد على الإفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم وفق المبادئ الإسلامية.	4.12	0.92	82.1	17.5	٠.٠٠	١
٦	تفسح المنظمة المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم إلى زملائهم والإفادة منها وفق الأمانة والنزاهة.	3.92	1.02	78.4	13.2	٠.٠٠	٤
٧	تعزز برامج التدريب الرقابة الذاتية لدى العاملين وفق السلوك الأخلاقي.	4.1	0.89	82	18.3	٠.٠٠	٢
٨	توفد المنظمة العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل وفق المبادئ الإسلامية.	3.15	1.28	63.1	1.76	٠.٠٠	١٢
٩	يتم تدريب الموظف على أساس السلوك الاجتماعي الأخوي المتعاون.	3.78	1.01	75.5	11.3	٠.٠٠	٧
١٠	يتم تدريب الموظفين على المبادئ والأخلاق العامة للعمل.	3.88	0.95	77.7	13.7	٠.٠٠	٥
١١	يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية في تدريب العاملين تدريباً نافعاً مجدياً وفق المبادئ الإسلامية.	3.5	1.18	70	6.17	٠.٠٠	١١
١٢	تركز برامج التدريب على توعية الموظف بمحاربة الفساد بكل أشكاله وفق حسن الأخلاق والأمانة.	3.97	1.09	79.3	13	٠.٠٠	٣
	جميع فقرات المجال	3.75	0.67	74.9	16.4	٠.٠٠	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (٢٠) :

- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (٣.٧٨)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٤.٥%)، قيمة الاختبار (١٦.٤) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) في يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٥) "تشجع المنظمة العاملين الجدد على الإفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم وفق المبادئ الإسلامية" يساوي (٤.١٢)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٨٢.١%)، قيمة الاختبار (١٧.٥)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) هذا يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٨) " توفد المنظمة العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل وفق المبادئ الإسلامية " يساوي (٣.١٥)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٣.١%)، قيمة الاختبار (١.٧٦)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمات تشجع الموارد البشرية والعاملين الجدد على الاستفادة من زملائهم القدامى الذين يمتلكون الخبرة الكافية والتعلم منهم وفق المبادئ الإسلامية مما يزيد من إمكانية إبداعهم وتنمية قدراتهم وزيادة الخبرة لديهم، ويتم تدريب الموظف على أساس السلوك الاجتماعي حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شبير، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن هناك عدم وجود عناية كافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات غير الإيجابية بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عيد، ٢٠١١) التي أظهرت وجود تحديات مالية وفنية في تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية ودراسة (ثابت، ٢٠١٢) التي أظهرت وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة.

ويرجع الباحث الى تدريب الموظف على أساس السلوك الاجتماعي الأخوي المتعاون مما يسهل التعامل بين الموظفين في إطار العمل والخروج بأفضل النتائج، إضافة إلى أن البرامج التدريبية تعزز الرقابة الذاتية من المدير أو العامل الجديد على نفسه حيث تكون الرقابة شخصية، ويمكن للمدير أن يتابع مهامه بنفسه ويعدل عليها وينتقد الخاطئ منها إضافة إلى أن البرامج التدريبية تزيد من وعي وخبرة المدراء والعاملين في المنظمات.

- تحليل فقرات مجال تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا، النتائج موضحة جدول رقم (٢١).

جدول رقم (٢١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات
مجال تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
١	٠.٠٠٠	11.9	76.7	1.04	3.84	يتم وضع خطط الموارد البشرية من قبل الإدارة وفق المبادئ الإسلامية	١
٢	٠.٠٠٠	12.2	75	0.9	3.75	يتم اطلاع شاغلي الوظائف الإشرافية على خطة الموارد البشرية الإستراتيجية بموضوعية وأمانة.	٢
٣	٠.٠٠٠	5.33	68.6	1.18	3.43	تكلف لجنة لوضع خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية.	٣
٤	٠.٠٠٠	7.56	71.2	1.08	3.56	يقتصر وضع خطة الموارد البشرية على المدراء وفق المبادئ الإسلامية	٤
٥	٠.٠٠٠	5.66	68.7	1.13	3.44	تتضمن معلومات إعداد خطة الموارد البشرية الظروف الخاصة المتوقعة وفق المبادئ الإسلامية.	٥
٤	٠.٠٠٠	7.5	71.9	1.16	3.6	يوجد نظام رسمي للرقابة على الأداء وفق المبادئ الإسلامية يستخدم عند تنفيذ الخطط	٦
٧	٠.٠٠٠	6.98	70.9	1.14	3.54	تراجع خطط تنمية الموارد البشرية عند حدوث تغيرات في بيئة العمل في المؤسسة وفق المبادئ الإسلامية.	٧
٦	٠.٠٠٠	7.32	71.1	1.11	3.55	يشارك جميع رؤساء الوحدات الإدارية والعاملين في الإدارات الخاصة بالموارد البشرية في إعداد خططها وتنميتها وتطويرها وفق المبادئ الإسلامية.	٨
٣	٠.٠٠٠	8.08	72.6	1.14	3.63	يؤخذ بعين الاعتبار النظام التعليمي والظروف التنقيعية ونوع الخدمة المقدمة من قبل الجهاز وفق المبادئ الإسلامية عند إعداد خطط الموارد البشرية	٩
	٠.٠٠٠	11.1	71.8	0.79	3.59	جميع فقرات المجال	

المتوسط الحسابي دال احصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (٢١) :

- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (٣.٥٩) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧١.٨%)، قيمة الاختبار (١١.١)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) وهذا يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١) " يتم وضع خطط الموارد البشرية من قبل الإدارة وفق المبادئ الإسلامية " يساوي (٣.٨٤)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٦.٧%)، قيمة الاختبار (١١.٩) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٣) " تكلف لجنة لوضع خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية " يساوي (٣.٤٣)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٨.٦%)، قيمة الاختبار (٥.٣٣) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

ويمكن تفسير ذلك بأنه يوجد قياس للأداء وفق المبادئ الإسلامية يستخدم عند تنفيذ الخطط مما يزيد من فعالية المؤسسة والتزامها بالمبادئ والأخلاق الإسلامية وحرص الموظفين على عدم الوقوع بالخطأ حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (لويضة وسعاد، ٢٠١٢) التي أظهرت أن الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال لا يمكن تعلمها أو التدريب عليها لأنها وفق المبادئ الإسلامية، بينما اختلفت مع دراسة (بخاري، ٢٠١١) ودراسة (الأحمد، ٢٠١٢) التي حثت على نصوص الإسلام وعلى العمل بالانتشار في الأرض وقصدت بذلك ترسيخ المبادئ والقيم، وإن المنهج الإسلامي منهج كامل وشامل لجميع أمور الحياة.

يبين الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن الإدارة تضع خطط الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية التي تحكم عملهم وفق اتجاه معين ضمن خطط مسبقة، حتى لا يحدث خطأ في المنظمة، والتخطيط يعتبر من أهم الإجراءات للإدارة الصحيحة، ومن أهم الأسباب أيضاً وجود نظام رسمي للرقابة على الأداء وفق المبادئ الإسلامية يستخدم عند تنفيذ الخطط مما يزيد من

فعالية المؤسسة والتزامها بالمبادئ والأخلاق الإسلامية وحرص الموظفين على عدم الوقوع بالخطأ، إضافة إلى اشتراك أصحاب الوظائف الإشرافية الإدارية في الإطلاع والإشراف على خطة الموارد البشرية وكفاءاتهم بموضوعية وأمانة ومحاولة إكسابهم الخبرات والمهارات الكافية .

- تحليل فقرات مجال تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا، النتائج موضحة جدول رقم (٢٢)

جدول رقم (٢٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
١	٠.٠٠٠	13.3	79.5	1.08	3.98	يتوافر لدى المؤسسة خطط إستراتيجية لاستثمار مواردها البشرية وفق العدالة والالتزام.
٢	٠.٠٠٠	8.29	72.7	1.13	3.64	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة الصالحة مستقبلاً وفق المبادئ الإسلامية.
٣	٠.٠٠٠	8.43	73.2	1.15	3.66	تساعد المؤسسة موظفيها في تطوير مستواهم التعليمي والأكاديمي وفق المبادئ الإسلامية.
٤	٠.٠٠٠	7.49	72.5	1.22	3.62	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا المفيدة لتطوير العاملين لديها وفق المبادئ الإسلامية.
٥	٠.٠٠٠	9.47	73.6	1.05	3.68	ترسم المنظمة مسارات مهنية للعاملين فيها مما يسهم في تطوير قدرات العاملين ومشاريع المنظمة وفق حسن المعاملة.
٦	٠.٠٠٠	4.34	67.6	1.29	3.38	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً وخارجياً وفق المبادئ الإسلامية.

٧	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير أنظمة تقييم أداء واضحة ومحددة وفق الأمانة.	3.71	1.18	74.1	8.81	٠.٠٠	٢
٨	يتم وضع برامج متوازنة للتنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين وفق المبادئ الإسلامية.	3.42	1.11	68.4	5.52	٠.٠٠	٧
	جميع فقرات المجال	3.64	0.82	72.7	11.3	٠.٠٠	

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (٢٢) :

- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (٣.٦٤)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٢.٧%)، قيمة الاختبار (١١.٣)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠)، يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد)، وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١) " يتوافر لدى المؤسسة خطط إستراتيجية لاستثمار مواردها البشرية وفق العدالة والالتزام " يساوي (٣.٩٨)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٩.٥%)، قيمة الاختبار (١٣.٣) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد)، وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٦) " تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً وخارجياً وفق المبادئ الإسلامية " يساوي (٣.٣٨)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٧.٦%)، قيمة الاختبار (٤.٣٤)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

وقد اتفقت نتيجة فقرات هذا المجال مع نتائج دراسة (الأصفر، ٢٠١٢) التي نصت على مساعدة المؤسسة موظفيها في تطوير مستواهم التعليمي والأكاديمي وفق المبادئ الإسلامية ولتقوي من خبراتهم في هذا المجال وتعمل على صقل مبادئهم الإسلامية وأخلاقهم بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٠) ودراسة (ارشيد، ٢٠٠٨) التي اظهرت إلى أن

المؤسسة تخصص موارد مالية وميزانيات لتطوير أنظمة تقييم أداء واضحة ومحددة وفق المبادئ الإسلامية.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيم الأخلاقية غايتها المساواة في القيمة المطلقة لأبناء البشر بينما تفاضل القيم الاجتماعية بين المواقع التي يشغلها الناس وبين الأدوار التي يؤديونها.

يرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن المنظمة يتوفر لديها خطط إستراتيجية لاستثمار مواردها البشرية ، وهذه الخطط تؤدي إلى رفع سقف مهارة وخبرة الموارد البشرية وإخراج الإبداع من داخلهم ودفعهم إلى رفع الدافعية والكفاءة المهنية، وتساعد المؤسسة موظفيها في تطوير مستواهم التعليمي والأكاديمي وفق العدالة والالتزام والأمانة وتقوي من خبراتهم في هذا المجال، وتعمل على صقل مبادئهم الإسلامية وأخلاقهم، إضافة إلى أن المؤسسة تخصص موارد مالية وميزانيات لتطوير أنظمة تقييم أداء واضحة ومحددة وفق المبادئ الإسلامية ومنها الأمانة حيث يجب على القائمين على هذا العمل الأمانة في صرف الموارد المالية والميزانيات للأعمال التي تؤدي إلى تطوير أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية .

- تحليل فقرات مجال تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا، النتائج موضحة جدول رقم (٢٣)

جدول رقم (٢٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الرتبة
١	تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع المبادئ الإسلامية للمجتمع الأصلي.	4.21	0.95	84.3	18.7	٠.٠٠٠	١
٢	تؤمن المنظمة بأهمية خدمة المجتمع بالإضافة لحماية مصالحها وفق المبادئ الإسلامية.	3.93	1.15	78.5	11.8	٠.٠٠٠	٤
٣	تعمل المنظمة العمل في نشاطاتها بما يعود بالنفع عليها وفق	3.88	1.19	77.6	10.8	٠.٠٠٠	٥

						المبادئ الإسلامية.	
٤	تتعترف المنظمة وتلتزم بالقواعد والأعراف في النظام الاجتماعي ككل كدليل لصحة عملها وفق المبادئ الإسلامية.	3.87	1.14	77.5	11.3	٠.٠٠	٦
٥	تعمل المنظمة على الالتزام بالقوانين والأنظمة الإسلامية.	4.06	1.08	81.2	14.4	٠.٠٠	٢
٦	توفر المنظمة المناخ البيئي المناسب أثناء العمل وفق المبادئ الإسلامية.	3.93	1.1	78.7	12.5	٠.٠٠	٣
٧	يخضع كافة العاملين بالمنظمة لبرنامج التأمين الصحي وفق المبادئ الإسلامية.	3.37	1.35	67.3	3.99	٠.٠٠	٩
٨	تقوم المنظمة بعقد ندوات تثقيفية للعاملين والمجتمع المحلي وفق المبادئ الإسلامية.	3.58	1.12	71.5	7.58	٠.٠٠	٧
٩	تستمع المنظمة لآراء ومقترحات المجتمع المحلي وتستفيد منها وفق المبادئ الإسلامية.	3.57	1.22	71.4	6.91	٠.٠٠	٨
جميع فقرات المجال		3.82	0.77	76.5	15.7	٠.٠٠	

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (٢٣) :

- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (٣.٨٢)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٦.٥%)، قيمة الاختبار (٧٦.٥) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١) " تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع المبادئ الإسلامية للمجتمع الأصلي " يساوي (٤.١٢)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٨٤.٣%)، قيمة الاختبار (١٨.٧) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) ما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٧) " يخضع كافة العاملين بالمنظمة لبرنامج التأمين الصحي وفق المبادئ الإسلامية " يساوي (٣.٣٧)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٧.٣%)،

قيمة الاختبار (٣.٩٩) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٠٥$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

يفسر الباحث سبب هذه النتيجة أن رسالة المنظمة وأهدافها ومبادئها تتفق مع المبادئ الإسلامية للمجتمع المحيط بها، حيث لا يحدث ذلك اختلافاً على العاملين في المنظمة أو تعارضاً مع المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة في خدماتها، وتؤمن المنظمة بأهمية خدمة المجتمع بالإضافة لحماية مصالحها وفق المبادئ الإسلامية، إضافة إلى أن المنظمة تعمل ضمن المبادئ الإسلامية التي تربي عليها الشخص من صغره حيث العدل والأمانة والبعد عن المحسوبية والظلم والانحياز إلى أشخاص على حساب آخرين .

- تحليل فقرات مجال الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا، النتائج موضحة جدول رقم (٢٤)

جدول رقم (٢٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتبة
١	تقدم الدائرة مكافآت مختلفة مما يدفع إلى تحسين مستوى أداء العاملين وفق المبادئ الإسلامية.	3.53	1.2	70.7	6.52	٠.٠٠٠	١
٢	يتناسب الأجر مع الجهد المبذول.	3.22	1.23	64.5	2.67	٠.٠٠٠	١٣
٣	يوجد رضا عن مستوى الحوافز والأجور الممنوحة للعاملين وفق العدل والمساواة.	3.29	1.17	65.8	3.62	٠.٠٠٠	١١
٤	تساهم المكافآت المالية الممنوحة للمتميزين بإحداث تطور هام في مجال المنافسة الشريفة بين العاملين.	3.49	1.27	69.9	5.67	٠.٠٠٠	٣

٥	يتلاءم نظام التعويضات المالية المعمول به مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار السائدة في السوق وفق المبادئ الإسلامية.	3.15	1.18	63.1	1.91	٠.٠٠	١٥
٦	يتم ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر وفق المبادئ الإسلامية.	3.42	1.18	68.4	5.18	٠.٠٠	٥
٧	يتم مكافأة وتحفيز الكادر مادياً ومعنوياً من خلال المنظور الإسلامي وفق المبادئ الإسلامية.	3.32	1.24	66.6	3.97	٠.٠٠	٩
٨	تدفعني مكافأة نهاية الخدمة للتقدم والترقي والعمل لفترة أطول وفق المبادئ الإسلامية.	3.5	1.26	70	5.79	٠.٠٠	٢
٩	يلاءم قانون مكافأة نهاية الخدمة النظام الإسلامي والأنظمة التعاقدية.	3.3	1.24	66	3.57	٠.٠٠	١٠
١٠	تهدف التعويضات التي يحصل عليها إلى تحقيق العدالة والمساواة.	3.41	1.18	68.3	5.13	٠.٠٠	٦
١١	يحصل بسهولة على إجازات غير مدفوعة الراتب من أجل التعليم والمرض بالمساواة مع الآخرين.	3.48	1.27	69.8	5.7	٠.٠٠	٤
١٢	يحصل على برامج مخفضة التكاليف لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة بالعدل والمساواة.	3.25	1.3	65	2.83	٠.٠٠	١٢
١٣	يمكنه الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية؛ مرابحات وكفالات مصرفية من المصارف بضمن الرواتب والادخار ومكافأة نهاية الخدمة	3.13	1.31	62.5	1.41	٠.٠٠	١٦
١٤	يستفيد بقوة من أنشطة التكافل الاجتماعي التي تنظمها المؤسسة وفق المبادئ الإسلامية.	3.33	1.16	66.7	4.25	٠.٠٠	٨
١٥	يبتفع من خدمات المؤسسة التي تتمثل في تأسيس جمعيات تعاونية وإسكانية وخدمات التسويق لمنفعة العاملين وفق المبادئ الإسلامية.	3.4	1.23	67.9	4.72	٠.٠٠	٧
١٦	يمكن للمنظمة استثمار مكافآت العاملين بحيث يحصل العاملين على عوائد شرعية مجزية وفق المبادئ الإسلامية.	3.22	1.4	64.4	2.3	٠.٠٠	١٤
	جميع فقرات المجال	3.34	0.81	66.8	6.22	٠.٠٠	

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (٢٤) :

- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (٣.٣٤)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٦.٨%)، قيمة الاختبار (٦.٢٢) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١) " تقدم الدائرة مكافآت مختلفة مما يدفع إلى تحسين مستوى أداء العاملين وفق المبادئ الإسلامية. " يساوي (٣.٥٣)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٠.٧%)، قيمة الاختبار (٦.٥٢) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١٣) " يمكنه الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية؛ مباحات وكفالات مصرفية من المصارف بضمان الرواتب والادخار ومكافأة نهاية الخدمة وفق المبادئ الإسلامية " يساوي (٣.١٣)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٢.٥%)، قيمة الاختبار (١.٤١)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠) مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

يفسر الباحث أن سبب هذه النتيجة يعود إلى أن المنظمة تصرف بعض المكافآت والحوافز للعاملين مما يزيد من دافعيتهم ورضاهم الوظيفي وحبهم للعمل والإبداع فيه بكافة الطرق ضمن المبادئ الإسلامية التي تنص عليها المنظمة، إضافة إلى أن مكافأة نهاية الخدمة تجعل لدى العاملين الدافع الرئيس للتقدم والتطور والرقى بالعمل وفق المبادئ الإسلامية لفترة طويلة، لأنه يثق أن هناك مكافأة تنتظره في النهاية، بجانب أن المكافآت المالية والمادية تعمل على رفع كفايات العاملين وإبداعهم وتحثهم على العمل والتقدم والاجتهاد .

- تحليل مجالات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا، النتائج موضحة جدول رقم (٢٥)

جدول رقم (٢٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لمجالات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة "ت"	الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
١	٠.٠٠٠	18	76.6	0.68	3.83	تطبيقات الاستقطاب والاختيار
٣	٠.٠٠٠	16.4	74.9	0.67	3.75	تطبيقات التدريب للموارد البشرية
٥	٠.٠٠٠	11.1	71.8	0.79	3.59	تطبيقات التخطيط للموارد البشرية
٤	٠.٠٠٠	11.3	72.7	0.82	3.64	تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية
٢	٠.٠٠٠	15.7	76.5	0.77	3.82	تطبيقات المسؤولية الاجتماعية
٦	٠.٠٠٠	6.22	66.8	0.81	3.34	تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية
	٠.٠٠٠	14.6	72.8	0.64	3.64	الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$)

يتضح من الجدول (٢٥) :

- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (٣.٦٤) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٢.٨%)، قيمة الاختبار (١٤.٦) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) يعني أن هذا المجال دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذا المجال.

ويعزو الباحث أن هذه النتيجة تثبت أن استقطاب الموارد البشرية والخريجين وتعيينهم من أهم الخطوات التي تقوم بها المنظمة وتضع فيها حجر الأساس للعمل المهني المنظم حيث أن المنظمة تستقطب الموارد البشرية حسب حاجتها وحسب كفاءتهم حيث تنتقي كل في مكانه المناسب ليبعد ويقدم أفضل ما لديه حسب القواعد والمبادئ الإسلامية بنزاهة وشرف وتقدم لهم الاختبارات للوظائف الشاغرة بدون محسوبية أو واسطة لأحد .

ثانياً : تحليل فقرات أداء المنظمات غير الحكومية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا، النتائج موضحة جدول رقم (٢٦)

جدول رقم (٢٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتوسط الحسابي النسبي وقيمة الاحتمال لفقرات مجال لكل فقرة من فقرات أداء المنظمات غير الحكومية

المرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
٥	٠.٠٠٠	9.06	73.4	1.08	3.67	تساهم المبادئ الإسلامية في تطوير أداء المؤسسة.	١
١	٠.٠٠٠	14.4	79.4	0.99	3.97	تساهم المبادئ الإسلامية في خلق عناصر بشرية لديها سمات قيمة وفريدة عن المنظمات الأخرى.	٢
٩	٠.٠٠٠	6.99	70.4	1.09	3.52	تساهم المبادئ الإسلامية في تطوير سياسات العمل.	٣
٤	٠.٠٠٠	9.28	73.5	1.07	3.67	ساهمت المبادئ الإسلامية في المؤسسة على المنافسة.	٤
٧	٠.٠٠٠	7.21	71.7	1.19	3.59	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في زيادة رضا الفئات المستهدفة للخدمات المقدمة.	٥
٢	٠.٠٠٠	13	79.3	1.09	3.97	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في تحسين نوعية وجودة الخدمات.	٦
٣	٠.٠٠٠	11.9	76.7	1.04	3.84	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.	٧
٨	٠.٠٠٠	7.56	71.2	1.08	3.56	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في تحفيز	٨

						القدرات الإبداعية للعاملين.
٩	٣.٤٤	١.١٣	٦٨.٧	٥.٦٦	٠.٠٠٠	١٠
١٠	٣.٦	١.١٦	٧١.٩	٧.٥	٠.٠٠٠	٦
	٣.٧٣	١.٠٨	٧٤.٦	١٦.٥	٠.٠٠٠	

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (٢٦) :

- المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (٣.٧٣) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٤.٦%)، قيمة الاختبار (١٦.٥) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٢) "تساهم المبادئ الإسلامية في خلق عناصر بشرية لديها سمات قيمة وفريدة عن المنظمات الأخرى" يساوي (٣.٩٧) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٩.٤%)، قيمة الاختبار (١٤.٤) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٩) "تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في مكافحة الفساد." يساوي (٣.٤٤) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٨.٧%)، قيمة الاختبار (٥.٦٦) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

يفسر الباحث أن سبب تلك النتيجة يعود إلى أن التقيد بالمبادئ الإسلامية في العمل يؤدي إلى تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمع حيث أن العامل يتقن في تقديمه للخدمات ضمن الضوابط الإسلامية، وأن المبادئ الإسلامية تساهم في خلق عناصر بشرية لديها سمات قيمة وفريدة عن المنظمات الأخرى حيث أن المبادئ الإسلامية تقيد العامل بالكثير من الأخلاقيات

التي ترتقي بالعمل مثل الأمانة والشرف في العمل والإخلاص والتفاني والإتقان في العمل مما يزيد من كفاءة المنظمة وأدائها.

اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية.

يبين جدول رقم (٢٧) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٤٢) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول (٢٧)

معامل الارتباط بين تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات غير الحكومية

القسم الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
* ٠.٠٠٠	٠.٤٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

حيث يمكن تفسير هذه النتيجة أن تطبيق المبادئ الإسلامية في المنظمات يعتبر محفز ومحدد داخلي للفرد وبأن المنظمات غير الحكومية لديها إستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن الإستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزاتها التنافسية أيضاً على مستوى تطوير إستراتيجية وتنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبياً حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الطهراوي، ٢٠١٠) التي توصلت الى وجود عدة جوانب من الضعف تلك المنظمات أهمها عدم وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية بينما اختلفت مع دراسة (الأصفر، ٢٠١٢) ودراسة

(الفران، ٢٠٠٩) حيث توصلت الى أن القيم الأخلاقية غايتها المساواة في القيمة المطلقة لآبناء البشر بينما تفضل القيم الاجتماعية بين المواقع التي يشغلها الناس وبين الأدوار التي يؤديونها.

يرى الباحث أن تطبيق المبادئ الإسلامية في المنظمات يعتبر محفز ومحدد داخلي للفرد حيث أن تطبيق تلك المبادئ تعمل على رسم الخط الصحيح الذي يمشي عليه العامل من خلال عمله في المنظمة وعندما يعمل الجميع ضمن المبادئ الإسلامية فإن ذلك يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وكفاءتهم في العمل الشيء الذي يزيد من الأداء الجيد للمنظمات غير الحكومية .

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

يبين جدول رقم (٢٨) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٥١) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول (٢٨)

معامل الارتباط بين تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية

القسم الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
٠.٠٠٠ *	٠.٥١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استقطاب وتعيين الموارد البشرية واختيارها ضمن المبادئ الإسلامية والنزاهة والشرف والأمانة وعدم المحسوبية والتحيز والتمييز لأحد على حساب الآخرين

فإن ذلك يضمن اختيار العاملين الأكفاء والأفضل في مكانهم المناسب مما ينعكس على أداء المنظمات في أدائها لأنه من الأساس تم اختيار الشخص الأكفاء في مكانه والأفضل في عمله.

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

يبين جدول رقم (٢٩) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٣٩) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول (٢٩)

معامل الارتباط بين تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية

القسم الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
* ٠.٠٠٠	٠.٣٩	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يفسر الباحث أن سبب تلك النتيجة يعود إلى أن تحديد احتياجات العاملين التدريبية والعمل على تدريب العاملين على ما ينقصهم من خبرات ومهارات إضافة إلى تعلم العاملين الجدد من زملائهم القدامى في مجال العمل وسد الثغرات التي تنقصهم في المهارات والخبرات اللازمة للعمل تؤدي إلى زيادة كفاءتهم في العمل وخبرتهم المهنية مما يرفع من أداء المنظمة .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

يبين جدول رقم (٣٠) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٤٣) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٠٥$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول (٣٠)

معامل الارتباط بين تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية

القسم	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
الاحتمالية (sig)		
٠.٠٠٠ *	٠.٤٣	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٠٥$) بين تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٠٥$

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المنظمات تقوم بوضع الخطط المستقبلية للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية التي يجب أن يمشي عليها العاملين في المنظمات بجانب أن الإدارة تشرف على الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بكل أمانة وموضوعية وبدون تحيز مما يزيد من أداء العاملين وهذا ما يرفع أداء المنظمة بشكل بديهي

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٠٥$) بين تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

يبين جدول رقم (٣١) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٣٨) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٠٥$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول (٣١)

معامل الارتباط بين تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية

القسم الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
* ٠.٠٠٠	٠.٣٨	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) α بين تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٠٥$

يرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية عن طريق الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين في المنظمة والاحتكاك المفيد بين العاملين الجدد والعاملين ذوي الخبرة العالية يؤدي إلى رفع سقف مهارة وخبرة الموارد البشرية وإخراج الإبداع من داخلهم ودفعهم إلى رفع الدافعية والكفاءة المهنية، إضافة إلى أن المؤسسة تخصص موارد مالية وميزانيات لتطوير أنظمة تقييم أداء واضحة ومحددة وفق المبادئ الإسلامية مما يؤدي إلى رفع أداء المنظمات غير الحكومية .

الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٠٥$) بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

يبين جدول رقم (٣٢) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٤٧) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٠٥$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية .

جدول (٣٢)

معامل الارتباط بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية

القسم الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
* ٠.٠٠٠	٠.٤٧	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) $\leq \alpha$ بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٥$

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المنظمة يجب عليها أن تتفق مع المبادئ الإسلامية المحيطة بها من خلال المجتمع حيث إننا في مجتمع مسلم ويتسم بمبادئ وأخلاقيات محددة كالأمانة والصدق والعدل الذي يؤدي إلى الإنصاف في العمل بين العاملين وكلما طبقت المنظمات هذه المبادئ الإسلامية التي تشكل الطريق الصحيح لرفع الأداء والعمل بالشكل المطلوب زاد أداء المنظمات غير الحكومية .

الفرضية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) بين الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

يبين جدول رقم (٣٣) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٥٢) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول (٣٣)

معامل الارتباط بين الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية

القسم الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
* ٠.٠٠٠	٠.٥٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) α بين الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٥$

يفسر الباحث أن سبب هذه النتيجة يعود إلى أن صرف المكافآت المالية والمادية يرفع من كفاءة العاملين في المؤسسة ويزيد رضاهم الوظيفي وحبهم للعمل والإبداع فيه بكافة الطرق ضمن المبادئ الإسلامية التي تنص عليها المنظمة، وهذا ما يجعل العامل يجتهد في عمله حتى ينال مكافأة مالية أو ارتقاء في المنصب الوظيفي مما يزيد من فعالية الأداء في المنظمة .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تبعاً (الجنس – المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي – عمر المؤسسة – عدد الموظفين – سنوات الخدمة)

تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ٣ متوسطات فأكثر .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس

استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول رقم (٣٤)

المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالاتها للتعرف على الفروق تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
تطبيقات الاستقطاب والاختيار	ذكر	146	3.83	0.71	٠.٠٨	٠.٩٥
	أنثى	69	3.83	0.59		
تطبيقات التدريب للموارد البشرية	ذكر	146	3.72	0.67	٠.٧٠	٠.٤٨
	أنثى	69	3.79	0.67		
تطبيقات التخطيط للموارد البشرية	ذكر	146	3.58	0.77	٠.٤٣	٠.٦٦
	أنثى	69	3.63	0.82		
تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية	ذكر	146	3.63	0.76	٠.٠٢	٠.٩٧
	أنثى	69	3.64	0.95		
تطبيقات المسؤولية الاجتماعية	ذكر	146	3.81	0.74	٠.٤٠	٠.٦٨
	أنثى	69	3.86	0.84		
تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية	ذكر	146	3.35	0.78	٠.٢٣	٠.٧٤
	أنثى	69	3.32	0.86		
أداء المنظمات غير الحكومية	ذكر	146	3.63	0.63	٠.١٦	٠.٨٧
	أنثى	69	3.65	0.67		
جميع المجالات	ذكر	146	3.63	0.76	٠.٠٢	٠.٩٧
	أنثى	69	3.64	0.95		

قيمة "ت" عند مستوى (٠.٠١) تساوي (١.٩٦)

قيمة "ت" عند مستوى (٠.٠٥) تساوي (٢.٥٨)

يتبين من الجدول رقم (٣٤)

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.97$ ، وهي أكبر من $(\alpha=0.05)$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد.

يعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة إدارة المنظمات غير الحكومية والأخلاقيات الإسلامية والمبادئ التي تتطلبها هذه الوظيفة تكون ثابتة فيما يتعلق بعدم المحسوبية والعدالة والأمانة والصدق، وهذا ما لا يختلف بين المدراء سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً فكلاهما يسعى إلى تحقيق أعلى أداء في المنظمة يعتمد على المبادئ الإسلامية التي تتبرر الطريق للعاملين في المنظمة إلى أعلى نقطة في سلم الإبداع .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٣٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في المبادئ الإسلامية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تطبيقات الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	2.02	3	0.67	1.48	0.22
	داخل المجموعات	95.6	211	0.45		
	المجموع	97.6	214			
تطبيقات التدريب للموارد البشرية	بين المجموعات	3.18	3	1.06	2.11	0.07
	داخل المجموعات	91.7	211	0.44		

			214	94.9	المجموع	
0.07	2.39	1.45	3	4.34	بين المجموعات	تطبيقات التخطيط للموارد البشرية
		0.61	211	128	داخل المجموعات	
			214	132	المجموع	
0.18	1.63	1.09	3	3.28	بين المجموعات	تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية
		0.67	211	141	داخل المجموعات	
			214	144	المجموع	
0.78	0.36	0.21	3	0.64	بين المجموعات	تطبيقات المسؤولية الاجتماعية
		0.6	211	126	داخل المجموعات	
			214	127	المجموع	
0.12	1.98	1.27	3	3.82	بين المجموعات	تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية
		0.64	211	136	داخل المجموعات	
			214	139	المجموع	
0.13	1.92	0.79	3	2.36	بين المجموعات	أداء المنظمات غير الحكومية
		0.41	211	86.4	داخل المجموعات	
			214	88.8	المجموع	
0.07	2.11	1.06	3	3.18	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.44	211	91.7	داخل المجموعات	
			214	94.9	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى ٠.٠١ لدرجة حرية (٤-٢١٥=٣.٩١)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى ٠.٠٥ لدرجة حرية (٤-٢١٥=٢.٦٧)

يتبين من الجدول رقم (٣٥)

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.07، وهي أكبر من ($\alpha=0.05$) وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لجميع الأبعاد.

يرجع الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن إدارة المنظمات وفق المبادئ الإسلامية لا تعتمد على المؤهل العلمي للمدير أو المديرية بقدر ما تعتمد على شخصية المدير ومدى تمسكه بالمبادئ الإسلامية المحيطة به والتي يتعامل بها المجتمع من حوله، إضافة إلى أن المؤهل العلمي لا يحدد ما إذا كان المدير يمتلك الخبرة التي تمكنه من إدارة المنظمة والخروج بأعلى أداء إنتاجي وخدماتي منها .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول رقم (٣٦)

المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالاتها للتعرف على الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
تطبيقات الاستقطاب والاختيار	مدير عام	٥٥	3.95	0.63	١.٥٦	٠.١٢
	مدير منسق	١٦٠	3.79	0.69		
تطبيقات التدريب للموارد البشرية	مدير عام	٥٥	3.85	0.65	١.٣١	٠.١٨
	مدير منسق	١٦٠	3.71	0.67		
تطبيقات التخطيط للموارد البشرية	مدير عام	٥٥	3.59	0.81	٠.٠٧	٠.٩٤
	مدير منسق	١٦٠	3.6	0.77		
تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية	مدير عام	٥٥	3.73	0.9	٠.٩٩	٠.٣٥
	مدير منسق	١٦٠	3.61	0.78		
تطبيقات المسؤولية الاجتماعية	مدير عام	٥٥	4.04	0.74	٢.٤	٠.٠١

		0.76	3.75	١٦٠	مدير منسق	
٠.٨٩	٠.١٢	0.89	3.35	٥٥	مدير عام	تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية
		0.78	3.33	١٦٠	مدير منسق	
٠.٦١	١.١	0.63	3.72	٥٥	مدير عام	المنظمات غير الحكومية
		0.64	3.61	١٦٠	مدير منسق	
٠.٩٤	٠.٠٧	0.81	3.59	٥٥	مدير عام	جميع المجالات
		0.77	3.6	١٦٠	مدير منسق	

قيمة "ت" عند مستوى ٠.٠١ تساوي ١.٩٦

قيمة "ت" عند مستوى ٠.٠٥ تساوي ٢.٥٨

يتبين من الجدول رقم (٣٦):

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.94$ ، وهي أكبر من $(\alpha=0.05)$ ، وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لجميع الأبعاد، ما عدا البعد الخامس تبين فروق لصالح المدير العام.

يفسر الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن المدراء باختلاف مناصبهم ومسمياتهم الوظيفية يسعون إلى تحقيق أعلى أداء وكفاءة لموظفي المنظمة عن طريق تحديد احتياجاتهم التدريبية ومحاولة تلبيتها عن طريق تدريبات تزيد من خبرتهم وكفاءتهم، بالإضافة إلى عملية الدمج بين العاملين الجدد وزملائهم القدامى، ويتميز المدير العام في جانب المسؤولية الاجتماعية أنه ينص القوانين والمحددات التي تعتمد عليها المنظمة إلى عملها ويطبقها العاملون من بعده من حيث اتفاق مبادئ المنظمة مع المبادئ الإسلامية المحيطة بها في المجتمع .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير عمر المؤسسة.

جدول رقم (٣٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغير عمر المؤسسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تطبيقات الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	0.55	2	0.28	0.6	0.55
	داخل المجموعات	97.1	212	0.46		
	المجموع	97.6	214			
تطبيقات التدريب للموارد البشرية	بين المجموعات	0.65	2	0.32	0.73	0.49
	داخل المجموعات	94.2	212	0.44		
	المجموع	94.9	214			
تطبيقات التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	1.49	2	0.74	1.21	0.31
	داخل المجموعات	130	212	0.62		
	المجموع	132	214			
تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	2.56	2	1.28	1.91	0.15
	داخل المجموعات	142	212	0.67		
	المجموع	144	214			
تطبيقات المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	1.16	2	0.58	0.98	0.38
	داخل المجموعات	126	212	0.59		
	المجموع	127	214			

0.15	1.95	1.26	2	2.51	بين المجموعات	تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية
		0.65	212	137	داخل المجموعات	
			214	139	المجموع	
0.26	1.35	0.56	2	1.12	بين المجموعات	أداء المنظمات غير الحكومية
		0.41	212	87.6	داخل المجموعات	
			214	88.8	المجموع	
0.15	1.91	1.28	2	2.56	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.67	212	142	داخل المجموعات	
			214	144	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى ٠.٠١ لدرجة حرية (٣-٢١٥=٣.٩١)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى ٠.٠٥ لدرجة حرية (٣-٢١٥=٢.٦٧)

يتبين من الجدول رقم (٣٧):

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.15$ ، وهي أكبر من $(\alpha=0.05)$ ، وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عمر المؤسسة لجميع الأبعاد.

يبين الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن المدراء يكونون على درجة من الوعي والكفاءة والإمكانيات التي تمكنهم من إدارة المؤسسة والوصول بها إلى درجة الرقي باختلاف عمر المؤسسة الزمني في العمل الخدماتي وذلك يعتمد على خبرة المدير وكفاءته ومدى التزامه بتطبيق المبادئ الإسلامية في عمل المنظمة، ولا يقاس إنجاز المنظمة بعمرها بل بالنتائج التي تحققها في العمل ومن خلال أدائها الخدماتي والوظيفي وتحقيقها للأهداف المرجوة منها .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عدد الموظفين.

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير عدد الموظفين.

جدول رقم (٣٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في المبادئ الإسلامية تبعاً لمتغير عدد الموظفين

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تطبيقات الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	3.2	2	1.6	3.59	0.03
	داخل المجموعات	94.4	212	0.45		
	المجموع	97.6	214			
تطبيقات التدريب للموارد البشرية	بين المجموعات	2.53	2	1.27	1.91	0.06
	داخل المجموعات	92.3	212	0.44		
	المجموع	94.9	214			
تطبيقات التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	2.21	2	1.11	1.81	0.17
	داخل المجموعات	130	212	0.61		
	المجموع	132	214			
تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	2.84	2	1.42	2.13	0.12
	داخل المجموعات	142	212	0.67		
	المجموع	144	214			
تطبيقات المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2.43	2	1.21	2.07	0.13
	داخل المجموعات	124	212	0.59		
	المجموع	127	214			

0.07	2.11	1.76	2	3.52	بين المجموعات	تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية
		0.64	212	136	داخل المجموعات	
			214	139	المجموع	
0.17	1.81	1.11	2	2.21	بين المجموعات	أداء المنظمات غير الحكومية
		0.61	212	130	داخل المجموعات	
			214	132	المجموع	
0.04	3.25	1.32	2	2.64	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.41	212	86.1	داخل المجموعات	
			214	88.8	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى ٠.٠١ لدرجة حرية (٣-٢١٥=٣.٩١)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى ٠.٠٥ لدرجة حرية (٣-٢١٥=٢.٦٧)

يتبين من الجدول رقم (٣٨):

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.04$ ، وهي أقل من $(\alpha=0.05)$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عدد الموظفين.

جدول رقم (٣٩)

اختبار شيفيه لتوضيح الفروق في متغير عدد الموظفين

أقل من ١٠ موظف	١٠-٢٠ موظف	أكثر من ٢٠ موظف	
٣.١١	٣.٢١	٣.٧٨	
أقل من ١٠ موظفين			٣.١١
٠.٣٢			
١٠-٢٠ موظفًا			٠.١٤

			٣.٢١
	٠.٠٢	٠.٠١	أكثر من ٢٠ موظفاً ٣.٧٨

يتبين من الجدول السابق وجود فروق للفئة " أكثر من ٢٠ موظفاً

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المنظمات التي تحتوي أكثر من ٢٠ موظفاً تصنف في المنظمات كبيرة الحجم والتي تتطلب إدارة على مستوى عالٍ، وتعتمد هذه المنظمات على الاختبارات والمقابلات في توظيف العاملين فيها وليس اختيارياً مما يؤدي إلى زيادة الرقابة من قبل المدير والجهة الإشرافية على المنظمة على عملية توظيف العاملين في المنظمة إضافة إلى العمل على تحديد احتياجات العاملين وسد النواقص والشواغر لديهم مما يجعل المنظمة تعتمد وتطبق المبادئ الإسلامية في عملها بدرجة كبيرة للحصول على أداء مبهر من العاملين في المنظمة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (٤٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في المبادئ الإسلامية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
تطبيقات الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	5.53	3	1.84	4.22	0.01
	داخل المجموعات	92.1	211	0.44		
	المجموع	97.6	214			
تطبيقات التدريب للموارد البشرية	بين المجموعات	3.91	3	1.3	3.02	0.03
	داخل المجموعات	91	211	0.43		
	المجموع	94.9	214			

0.03	2.94	1.77	3	5.3	بين المجموعات	تطبيقات التخطيط للموارد البشرية
		0.6	211	127	داخل المجموعات	
			214	132	المجموع	
0.18	1.67	1.11	3	3.34	بين المجموعات	تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية
		0.67	211	141	داخل المجموعات	
			214	144	المجموع	
0.07	2.11	1.36	3	4.08	بين المجموعات	تطبيقات المسؤولية الاجتماعية
		0.58	211	123	داخل المجموعات	
			214	127	المجموع	
0.13	1.91	1.23	3	3.69	بين المجموعات	تطبيقات الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية
		0.64	211	136	داخل المجموعات	
			214	139	المجموع	
0.18	1.67	1.77	3	3.34	بين المجموعات	أداء المنظمات غير الحكومية
		0.6	211	141	داخل المجموعات	
			214	144	المجموع	
0.03	3.17	1.28	3	3.82	بين المجموعات	جميع الفقرات
		0.4	211	84.9	داخل المجموعات	
			214	88.8	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى ٠.٠١ لدرجة حرية (٣-٢١٥=٣.٩١)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى ٠.٠٥ لدرجة حرية (٣-٢١٥=٢.٦٧)

يتبين من الجدول رقم (٤٠):

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.03، وهي أقل من ($\alpha=0.05$) وأن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (٤١)

اختبار شيفيه لتوضيح الفروق في متغير سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات	٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	
٢.٩٥	٣.١	٣.٥٤	
٠.٦٤			أقل من ٥ سنوات ٢.٩٥
٠.٧٨			٥-١٠ سنوات ٣.١
٠.٠٠	٠.٠٠		أكثر من ١٠ سنوات ٣.٥٤

يتبين من الجدول السابق وجود فروق للفئة " أكثر من ١٠ سنوات "

يرجع الباحث سبب هذه النتيجة يعود إلى أن المدير ذو الخبرة العالية في مجال الإدارة تكون كفاءته أعلى من المدير ذو الخبرة القليلة وذلك بحكم ما مر به من تجارب ومشكلات واجهته في سنوات خدمته السابقة مما يجعل لديه مخزوناً من الحلول للمشكلات التي تواجهه إضافة إلى معرفته بأهمية تطبيق المبادئ الإسلامية في عمل المنظمات غير الحكومية وأهميتها في رفع أداء المنظمات والعاملين فيها .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- النتائج
- التوصيات
- المراجع
- الملاحق

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية، فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة، وتم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل الخامس ، أما في هذا الفصل فسيتم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك أهم التوصيات.

ثانياً : النتائج:

جاءت هذه الدراسة لدراسة مدى تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. توجد علاقة بين تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية وأداء المنظمات غير الحكومية.

وتظهر النتائج الإيجابية لأفراد العينة :

- تستقطب المنظمة الموارد البشرية المتميزة بالكفاءة.
- تعتمد المنظمة على معيار الجدارة في اختيار العاملين وفق الكفاءة والأمانة.
- تحرص المنظمة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة وفق المبادئ الإسلامية.
- تراعي المنظمة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار وفق الالتزام الأخلاقي.
- العناصر البشرية العاملة لديها القدرة على الإبداع واكتساب المعرفة وفق روح الثقة والالتزام.

٢. توجد علاقة بين تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

وتظهر النتائج الآراء الإيجابية لأفراد العينة :

- تشجع المنظمة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم وفق المبادئ الإسلامية.
- تفسح المنظمة المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم إلى زملائهم والاستفادة منها وفق الأمانة والنزاهة.
- تعزز برامج التدريب الرقابة الذاتية لدى العاملين وفق السلوك الأخلاقي.
- تركز برامج التدريب على توعية الموظف بمحاربة الفساد بكل أشكاله وفق حسن الأخلاق والأمانة.

٣. توجد علاقة بين تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية

وتظهر النتائج الآراء الإيجابية لأفراد العينة :

- يتم وضع خطط الموارد البشرية من قبل الإدارة وفق المبادئ الإسلامية.
- يتم اطلاع شاغلي الوظائف الإشرافية على خطة الموارد البشرية الإستراتيجية بموضوعية وأمانة.
- يوجد نظام رسمي للرقابة على الأداء وفق المبادئ الإسلامية يستخدم عند تنفيذ الخطط .
- يؤخذ بعين الاعتبار النظام التعليمي والظروف التقنية ونوع الخدمة المقدمة من قبل الجهاز وفق المبادئ الإسلامية عند إعداد خطط الموارد البشرية .

٤. توجد علاقة بين تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

وتظهر النتائج الآراء الإيجابية لأفراد العينة :

- يتوافر لدى المؤسسة خطط إستراتيجية لاستثمار مواردها البشرية وفق العدالة والالتزام.

- تساعد المؤسسة موظفيها في تطوير مستواهم التعليمي والأكاديمي وفق المبادئ الإسلامية.
 - ترسم المنظمة مسارات مهنية للعاملين فيها مما يسهم في تطوير قدرات العاملين ومشاريع المنظمة وفق حسن المعاملة.
 - تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير أنظمة تقييم أداء واضحة ومحددة وفق الأمانة.
٥. توجد علاقة بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

وتظهر النتائج الآراء الإيجابية لأفراد العينة :

- تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع المبادئ الإسلامية للمجتمع الأصلي.
 - تؤمن المنظمة بأهمية خدمة المجتمع بالإضافة لحماية مصالحها وفق المبادئ الإسلامية.
 - تعمل المنظمة على الالتزام بالقوانين والأنظمة الإسلامية.
 - توفر المنظمة المناخ البيئي المناسب أثناء العمل وفق المبادئ الإسلامية.
٦. توجد علاقة بين الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

وتظهر النتائج الآراء الإيجابية لأفراد العينة :

- تقدم الدائرة مكافآت مختلفة مما يدفع إلى تحسين مستوى أداء العاملين وفق المبادئ الإسلامية.
- تساهم المكافآت المالية الممنوحة للتميزين بإحداث تطور هام في مجال المنافسة الشريفة بين العاملين.
- يتم ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر وفق المبادئ الإسلامية.
- تدفعني مكافأة نهاية الخدمة للتقدم والترقي والعمل لفترة أطول وفق المبادئ الإسلامية.
- تهدف التعويضات التي يحصل عليها إلى تحقيق العدالة والمساواة.

- يحصل بسهولة على إجازات غير مدفوعة الراتب من أجل التعليم والمرض أسوةً بالآخرين.

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عمر المؤسسة ، لجميع الأبعاد.

٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عدد الموظفين.

٩. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ما ورد من نتائج هذه الدراسة، فإن الباحث يقترح عدداً من التوصيات التي تمكن من زيادة تطبيق المبادئ الإسلامية في تطبيق الموارد البشرية.

١. توصيات تتعلق بتطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

- اهتمام المؤسسة بإدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل بالتزام.
- الحرص على وجود تحليل ووصف وظيفي خاص بالوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية.
- أن تستخدم المنظمة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين وفق المبادئ الإسلامية.

٢. توصيات تتعلق بتطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

- أن تهتم المنظمة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها لتعزيز الخلق القويم.
- الحرص على مشاركة المنظمة العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل وفق المبادئ الإسلامية.
- أن يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية في تدريب العاملين تدريباً نافعاً مجدياً وفق المبادئ الإسلامية.

٣. توصيات تتعلق بتطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية

- تكليف لجنة لوضع خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية.
- أن تتضمن معلومات إعداد خطة الموارد البشرية الظروف الخاصة المتوقعة وفق المبادئ الإسلامية.

- وجود آلية تتقن تراجع خطط تنمية الموارد البشرية عند حدوث تغيرات في بيئة العمل في المؤسسة وفق المبادئ الإسلامية.

٤. توصيات تتعلق بتطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

- استثمار المؤسسة في التكنولوجيا المفيدة لتطوير العاملين لديها وفق المبادئ الإسلامية.
- أن تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً وخارجياً وفق المبادئ الإسلامية.
- يتم وضع برامج متوازنة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين وفق المبادئ الإسلامية.

٥. توصيات تتعلق بتطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

- إخضاع كافة العاملين بالمنظمة لبرنامج التأمين الصحي وفق المبادئ الإسلامية.
- أن تقوم المنظمة بعقد ندوات تثقيفية للعاملين والمجتمع المحلي وفق المبادئ الإسلامية.
- استماع المنظمة لآراء ومقترحات المجتمع المحلي والاستفادة منها وفق المبادئ الإسلامية.

٦. توصيات تتعلق بالحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية على أداء المنظمات غير الحكومية.

- أن يتناسب الأجر مع الجهد المبذول.
- تلائم نظام التعويضات المالية المعمول به مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار السائدة في السوق وفق المبادئ الإسلامية.
- الحصول على برامج مخفضة التكاليف لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة بالعدل والمساواة.
- استثمار المنظمة مكافآت العاملين بحيث يحصل العاملون على عوائد شرعية مجزية وفق المبادئ الإسلامية.

دراسات مقترحة :

١. دراسة مقارنة حول أثر إدارة الموارد البشرية على المنظمات الحكومية.
٢. واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة.
٣. واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.
٤. دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي .

أولاً : المراجع العربية :

١. ابن حبان، ابن بلبان، محمد بن حبان بن أحمد أبو حاتم التميمي البستي صحيح بترتيب ، مؤسسة الرسالة بيروت، الطبعة الثانية، 1991، تحقيق : شعيب الأرنؤوط
٢. أبو أمونه، يوسف محمد يوسف، (2009) واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة .(رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣. أبو دولة، جمال داوود وصالحية، لؤي محمد (٢٠٠٥) تقييم المستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٥، العدد الأول.
٤. أبو شيخة، نادر (2000).إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان : الأردن.
٥. أبو صفية ،فائق محمد نايف فائق (٢٠٠٠) معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية منظمات مختارة من الأردن، مجلة جامعة الأردن، المجلد ٢٢، العدد الأول.
٦. أبو عيد، رائد أحمد إبراهيم، (2011) أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
٧. أبو عيسى ،محمد بن عيسى الترمذي السلمي ، الجامع الصحيح سنن الترمذي ، دار إحياء التراث العربي بيروت - تحقيق : أحمد محمد شاكر وآخرون.
٨. الأحمد ،سهيل محمد طاهر (٢٠١٢) " تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي ".مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر،(العدد الأول، ص145 -).
٩. أرشيد، محمود (٢٠٠٨) أسس اختيار القوى البشرية في الصيرفة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد ٢٢، فلسطين.
١٠. الأزدي ،عبدالله بن سيف ،(١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م) فصول من الأخلاق الإسلامية ، ط ١ ، دار الأندلس .
١١. الازدي ، سليمان بن الأشعث أبو داود السجستاني، سنن أبي داود ، تحقيق محمد محيي الدين عبد الحميد، دار - الفكر.

١٢. الأشعري ، احمد داود ، (٢٠٠٨) الوجيز في أخلاقيات العمل ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض.
١٣. الأشعري، أحمد: مقدمة في الإدارة العامة الإسلامية، الشركة الخليجية للطباعة والتأليف، جدة، المملكة العربية السعودية، ط/١، ١٤٢١هـ ٢٠٠٠.
١٤. الأشقر ، يوسف إبراهيم : (٢٠٠٢) دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة .
١٥. الأشقر، عمر، نحو ثقافة إسلامية أصيلة، ط ١، دار النفائس: عمان، ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م.
١٦. الأصفر، أحمد (٢٠١٢) : الضوابط الأخلاقية والفساد الإداري في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ١٦، العدد ٣٢.
١٧. أصول الدعوة ، عبدالكريم زيدان ، ط ٣ ، دار الوفاء للطباعة ، مصر، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٧م .
١٨. أفندي، عطيه حسين (٢٠٠٠) : " المنظمات غير الحكومية والتنمية"، مجلة السياسة الدولية، عدد ١٤١ ، مؤسسة الأهرام
١٩. آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز (2012)أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام ، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية -العلوم الإنسانية والاجتماعية -السعودية عدد23.
٢٠. الباز ، شهيدة- المشكلات المؤسسية للعمل الأهلي العربي- ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة ٣١ أكتوبر إلى ٣ نوفمبر ١٩٨٩.
٢١. باهي، أسامة حسين إبراهيم : (1992) رؤية تصويرية لدور التربية في توجيه الشباب نحو بعض الموضوعات الأخلاقية(مدخل في التربية الأخلاقية من منظور إسلامي)، مجلة التربية- 34 جامعة الأزهر، العدد 23 .
٢٢. بخاري، سلطان بن سعيد (٢٠١١) : التكوين الأخلاقي للإدراي المسلم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
٢٣. برنوطي، سعاد نائف، (2001)، "إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

٢٤. بلوط، حسن إبراهيم، (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، بيروت، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية.
٢٥. بن حنبل ، أحمد ، سند الإمام ، أحمد بن حنبل أبو عبدالله الشيباني، مؤسسة قرطبة مصر.
٢٦. بن منظور ، محمد بن مكرم ، لسان العرب ، الأفريقي المصري، دار صادر بيروت، الطبعة الأولى.
٢٧. توفيق ،عبد الرحمن (١٩٩٦)، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ص ٤٠.
٢٨. توفيق،عبد الرحمن(١٩٩٤)، التدريب الأصول و المبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص١٣٣.
٢٩. جوهري ، محمد ربيع ،(١٤٢٠هـ/١٩٩٩م.) أخلاقنا ط ٤، دار الفجر الإسلامية ، المدينة المنورة
٣٠. الحداد، عماد وعبد الواحد ومؤمن (٢٠٠٩) واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة، أوراق عمل مؤتمر المنظمات الاهلية، آفاق وتحديات، غزة.
٣١. الحريري ، رافده وآخرون (٢٠٠٧) الإدارة والتخطيط التربوي ، دار الفكر عمان.
٣٢. حسان والعجمي ، حسن محمد إبراهيم ومحمد حسنين ، (٢٠٠٧) الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
٣٣. حسن ، راوية (٢٠٠٠) " إدارة الموارد البشرية " ، الإسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
٣٤. الحلو، كرم: (٢٠٠٥م) إرباكات المجتمع المدني-مقال-غزة-جريدة القدس- ٢٤/١١/٢٠٠٥م
٣٥. حماد، رائد- واقع المؤسسات والجمعيات الفلسطينية غير الحكومية في فلسطين إلى أين- منبر دنيا الوطن- مقال-٢٧نوفمبر.
٣٦. حمدان ، نذير ،(١٤١٠هـ /١٩٩٠م) ، الأخلاق الإسلامية ، ط ١ ، دار القبلة للثقافة الإسلامية، جدة..
٣٧. حمداوي وسيلة،(٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر..

٣٨. حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
٣٩. الحوارني، عبد الله - واقع التنمية الاجتماعية في فلسطين - نافذة الخير - إنسان أون لاين نت-غزة-٢٤-١-٢٠٠٧.
٤٠. الخاني، أحمد، (٢٠١٣)، مقالات شرعية، أخلاق ودعوة، علي موقع الألوكة،
(http://www.alukah.net/sharia/0/52764)
٤١. دراز، عبد الله، (١٩٥٠) دستور الاخلاق في القرآن.
٤٢. ديسلر، جاري (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ.
٤٣. رواية، فؤاد (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
٤٤. رواه: أحمد، ومالك، والبخاري في ((الأدب المفرد))، والحاكم، والبيهقي في ((الشعب))، وعند بعضهم: ((لأتمم صالح الأخلاق. (انظر: ((المسند)) (١٧/٨٠/رقم ٨٩٣٩. تكملة شاكر)،
٤٥. رواه أحمد والبيهقي والحاكم في شعب الإيمان، متون الحديث، مسند الإمام أحمد، أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد، دار إحياء التراث العربي، سنة النشر: ١٤١٤هـ / ١٩٩٣م، عدد الأجزاء: تسعة أجزاء.
٤٦. رواه الشافعي عن مالك، كتاب السنن الكبرى، الأشربة والحد فيها، التلخيص الحبير، -حد الزنا، موطأ مالك، -الحدود، مؤسسة قرطبة، سنة النشر: ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م رقم الطبعة: الأولى عدد الأجزاء: أربعة أجزاء.
٤٧. رواه الإمام أحمد في المسند (١٣٥/٣) من طريق بهز ثنا أبو هلال الراسبي عن قتادة عن أنس t به. وتابع بهز بن أسد عليه عبد الصمد بن عبد الوارث وحسن بن موسى كما عند الإمام أحمد (١٥٤/٣)، (٢١٠/٣)، وكذلك تابعه عليه سليمان بن حرب كما عند الطبراني في الأوسط (٢٦٠٦)، والبيهقي في السنن (٢٨٨/٦)، والشهاب القضاعي في مسنده (٤٣/٢).
٤٨. رواه مسلم حديث (١٠٢)، وانفرد به عن البخاري، وأخرجه الترمذي في "كتاب البيوع" "باب ما جاء في كراهة الغش في البيوع" حديث (١٣١٥).
٤٩. زويلف، عادل محمد خليل (٢٠٠٣)، إدارة الأفراد، عمان، دار صنعاء للنشر والتوزيع.

٥٠. زيدان، عبد الكريم (١٩٨٧ م) أصول الدعوة ، بيروت ، مؤسسة الرسالة.
٥١. سالم، فؤاد الشيخ & رمضان ، زياد & الدهان ، أميمة و مخامرة ، محسن .(١٩٨٢ م).المفاهيم الإدارية الحديثة.
٥٢. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حrchوش (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي، عمان ، دار عالم الكتاب الحديث.
٥٣. سالم، وليد(١٩٩٤م) نقلاً عن نخلة، خليل-مؤسسات الوطنية في فلسطين نحو مجتمعية الملتقى الفكري العربي- القدس- أيلول- ودروها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباحورقلة ، قسم علوم التسيير، الجزائر.
٥٤. السعادات ، خليل إبراهيم: (٢٠١٠) متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية : دراسة تحليلية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية - السعودية، ع ١٤.
٥٥. السكارنة ، بلال خلف ، (٢٠١١) أخلاقيات العمل، ط2 ، دار المسيرة ، عمان، 3432هـ.
٥٦. سمارة ، إحسان عبد المنعم عبد الهادي . (٢٠٠٠ م) . الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام (ط ١) . عمان (الأردن) : دار يافا العلمية .
٥٧. الشافعي، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني ، فتح الباري شرح صحيح البخاري، ، دار المعرفة بيروت، - تحقيق : محب الدين الخطيب.
٥٨. شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
٥٩. شبير، رحاب (٢٠٠٤) واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦٠. شلبي ،ياسر (٢٠٠١م) "إعداد" والسعدي، نعيم "باحث مساعد" والمالكي، مجدي "إشراف" -تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس"- القدس.

٦١. الشلحوط ، فريز محمود أحمد (١٤٢٣ هـ) . نظريات في الإدارة التربوية . الرياض (المملكة العربية السعودية): مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
٦٢. الشهري، نورة بنت عبدالله بن متعب (٢٠١٢) ، أخلاقيات الأعمال في الإسلام ، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي بلندن- بريطانيا ، مج١، ع٢.
٦٣. الشوابكة، عدنان عواد (٢٠١٢) دور وظائف الموارد البشرية في تحسين الخدمة في وزارة الأشغال العامة الإسكان في المملكة العربية السعودية مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد) -مصر، ع١ ، 261 - 293.
٦٤. الصبيحي، أحمد شكر.(٢٠٠٨) . مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي. سلسلة أطروحات الدكتوراه (٣٧)، مركز دراسات الوحدة العربية.
٦٥. الصنيع، صالح بن إبراهيم : (2001) الإرشاد الأخلاقي " منظور إسلامي"، مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي - جامعة عين شمس، العدد.
٦٦. صيام، محمد (٢٠٠٧) فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦٧. الصيرفي، محمد(٢٠٠٣)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان .
٦٨. الضحيان ، عبد الرحمن إبراهيم . (١٤٠٧ هـ) . الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق (ط ١) . جدة (المملكة العربية السعودية) : دار الشروق .
٦٩. الطهراوي ،عبد المنعم رمضان (٢٠١٠) دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة ،رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
٧٠. عباس، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع.
٧١. عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد بشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
٧٢. عبد العاطي، صلاح- حول المنظمات الأهلية- نعم للقانون لا للفوضى-الهيئة المستقلة لحقوق المواطن-ورقة عمل- غزة-٢٠٠٥م.

٧٣. عبد الهادي، عزت، وآخرون (٢٠٠٢) : دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين.
٧٤. عبد الهادي، عزت، والنحاس، زكريا- دور المجتمعات الأهلية في بناء المجتمع المدني- رام الله -فلسطين -٢٠٠٢م .
٧٥. عبداللطيف ، هبة احمد (٢٠٠٧) الحوار المجتمعي واتخاذ القرار بالجمعيات الاهلية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثالث والعشرون، الجزء الثاني.
٧٦. العثيمين ، فهد بن سعود ، (١٩٩٣) أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، ط ٣. الرياض ، مكتبة التوبة.
٧٧. العلول، سمر محمد خليل، (2011) دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٧٨. العلي، محمد مهنا (١٤٠٥ هـ) . الإدارة في الإسلام (ط ١). جدة (المملكة العربية السعودية): الدار السعودية للنشر.
٧٩. عمرو، زياد- ، وشلبي، ياسر والسعدي، والمالكي، مجدي- تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة وقطاع غزة- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني- رام الله-٢٠٠١م
٨٠. عمرو، زياد- المنظمات الأهلية الفلسطينية والفساد- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان- الطبعة الأولى- نشرات الائتلاف- القدس- ٢٠٠٥م-
٨١. الغزالي، أبو حامد ،إحياء علوم الدين، محمد بن محمد ، دار المعرفة بيروت.
٨٢. الغزالي، الإمام أبي حامد، تحقيق :سيد عمران : (2004) إحياء علوم الدين، الجزء الثالث، دار الحديث، القاهرة.
٨٣. غوشة، أمجد أمين (٢٠٠٥) تقييم البرامج في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، رام الله.
٨٤. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٣.

٨٥. فخري، أسار عبد اللطيف (٢٠١٠) : أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، البنك المركزي العراقي، العراق.
٨٦. الفران، ماجد (٢٠٠٩) التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة، أوراق عمل مؤتمر المنظمات الأهلية، آفاق وتحديات، غزة.
٨٧. الفيروز أبادي، لمجد الدين، (١٩٧٨) :القاموس المحيط، مطبعة دار الفكر ، بيروت
٨٨. قراقيش، جهاد، رأس المال الفكري: الأهمية ، والقياس ، والإفصاح، (دراسة فكرية ، من وجهة نظر متعددة) مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة العدد (٢٥) جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
٨٩. القريوتي، حمد، ترجمة (١٩٨٤م) أخلاقيات الخدمة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مطابع الدستور التجارية ، عمان ، .
٩٠. القزويني ، محمد بن يزيد أبو عبد الله، سنن ابن ماجه ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار الفكر، بيروت-.
٩١. القوسي، مفرح بن سليمان (٢٠٠٩) أخلاق العمل في الإسلام ، ، الدرعية - السعودية ، مج ١٢، ١١.
٩٢. كاظم، عبدالله وعلي، حسين (٢٠٠٩) تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١١، العدد ٢، العراق.
٩٣. كريم، حسن أحمد همام (٢٠٠٦) فعالية برامج الجمعيات الأهلية في الحد من العنف ضد الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمات الاجتماعية، جامعة حلوان، ص٢١٧.
٩٤. لويضة، حيمان، سعاد القون (٢٠١٢) : تأثر أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
٩٥. محمد محمود الأعرج (٢٠١٠) تطبيق المواصفات الدولية ١٨٠٠٠ ohsas في شركات الأدوية الأردنية البشرية وأثرها على أداء الموارد البشرية . رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا قسم إدارة الأعمال .
٩٦. محمد، فيصل صالح (٢٠١٣) .تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة. العلوم الإدارية -اليمن ،مج 2، ع.

٩٧. المدهون، محمد(٢٠٠٥)، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الطبعة الأولى، غزة، إبداع للطباعة والنشر.
٩٨. المركز التطوير الفلسطيني (٢٠١٠)، موقع الكتروني (<http://www.ndc.ps/ar/node/725>).
٩٩. مركز الميزان لحقوق الإنسان - دليل قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية - سلسلة الدليل "١" - غزة - أغسطس ٢٠٠٥
١٠٠. مصطفى ، عبد الحميد و النابة ، نجاه عبد الله (١٤٠٦ هـ) . الإدارة التربوية : مفهوما- نظرياته - وسائلها (ط ١) . دبي (الإمارات العربية المتحدة): الإمارات للنشر والتوزيع.
١٠١. مصطفى، أحمد(٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة .
١٠٢. المقداد ، محمد أحمد ؛أخو رشيدة ، هاني(٢٠١٢) .السياسات الحكومية و تنمية الموارد البشرية : التعليم العالي في الأردن : حالة دراسية". مجلة المنارة للبحوث والدراسات -الأردن ، مج 18، ع (2012)، 1ص ص..
١٠٣. مقداد ، يالجن ، (١٤١٢هـ/١٩٩٢م) التربية الأخلاقية الإسلامية ، ط ١ ، دار علم الكتاب ، الرياض.
١٠٤. منصور خان 2013 " تطوير الإطار المفاهيمي لتقييم الاجتماعية للشركات الأداء مسؤولية الإسلامية المؤسسات المصرفية والمالية " مجلة المحاسبة وجمعية المحاسبة الأمريكية المصلحة العامة ٢٠١٣ صفحات.
١٠٥. موسوعة أخلاق القرآن ، أحمد الشرباحي ، ط ١ ، دار الرائد العربي بيروت ، ١٤٠٧هـ /١٩٨٧م .
١٠٦. موسى ، محمد ،، (١٤١٢هـ /١٩٩١م)،الأخلاق في الإسلام ، ط ٢ ، العصر الحديث بيروت .
١٠٧. موقع وزارة الداخلية - غزة- ٢٠٠٦م <http://www.moi.gov.ps>
١٠٨. الميداني ، عبد الرحمن حسن حبنكة (2010)، الأخلاق الإسلامية وأسسها، دار القلم، دمشق .،

١٠٩. مينا، نجوى نظمي (١٩٩٩) : دور المنظمات غير الحكومية العربية والشرق أوسطية في استراتيجية التنمية . الوطنية"، مجلة السياسة الدولية، مصر، العدد ١١٣ ، يوليو 3
١١٠. النحلاوي، عبد الرحمن . (١٤٢٠هـ) . أصول التربية الإسلامية (ط ٢) . دمشق (سوريا) : دار الفكر .
١١١. نخلة، خليل- الخيرة الفلسطينية في مجال العمل الأهلي- من كتابه مؤسسات الأهلية في فلسطين- ورقة عمل- الملتقى الفكري العربي- القدس- ١٩٩١م.
١١٢. النسائي ، أحمد بن شعيب أبو عبد الرحمن ، السنن الكبرى، دار الكتب العلمية بيروت، 1991- الطبعة الأولى، تحقيق: عبد الغفار سليمان البنداري ، سيد كسروي حسن.
١١٣. النسائي الكبرى، أحمد بن شعيب أبو عبد الرحمن النسائي، تحقيق د. عبد الغفار سليمان البنداري، سيدر- كسروي حسن، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، ١٩٩١م
١١٤. نصر الله، حنا(٢٠٠٢،) إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
١١٥. نور، محمد، راس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، ٢٠١٠).
١١٦. النيسابوري ، محمد بن عبدالله أبو عبدالله الحاكم (1990م) ، المستدرک علی الصحیحین، دار الكتب العلمية بيروت ، الطبعة الأولى، تحقيق : مصطفى عبد القادر عطا.
١١٧. النيسابوري ، مسلم بن الحجاج أبو الحسين القشيري ، صحيح مسلم، دار إحياء التراث العربي بيروت، تحقيق -محمد فؤاد عبد الباقي
١١٨. الهيتمي، خالد(٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
١١٩. الهيتمي، علي بن أبي بكر، (١٤٠٧) مجمع الزوائد ومنبع الفوائد ، دار الريان للتراث، القاهرة، دار الكتاب العربي ،بيروت، ج٢.

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ٢٠١٠، فلسطين ، غزة . 120.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Michael Armstrong, Performance Management; Key strategies and practical Guidelenes, SECOND ED; kegan Paul, Page, LONDON, 2000, p.p1-2 .
2. Martens, M. P., & Webber, S. N. (2002). Psychometric properties of the sport motivation scale: An evaluation with college varsity athletes from the U.S. Journal of Sport and Exercise Psychology.
3. Carroll, Wendy R. & Wagar, Terry H. (2010). Is There A Relationship Between Information Technology Adoption and Human Resource Management? Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 17 Iss: 2, pp.218 – 229.
4. Garg, Amrita , Sharma, Anshika & Pandey, Manish Ranjan . 2010- Emerging Trends of Human Resource Management (With Special Focus on Information Technology Industry). Lachoo Management Journal, Vol.1, No.1.
5. Abdullah & Hiok, 'Modeling HRD Practices in title (2009) study Malaysian Manufacturing Firms.
6. Baloh, Peter & Trukman, Peter.(2003). Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management. Issues Informing Science and Information Technology Journal,.
7. Emma, Parry, Shaun, Tyson, Doone, Selbie & Ray, Leighton, (2007).HRand Technology: Impact and Advantages,Mary Finch, finch mary, 2006) entitled: civil institutions and constraints.
8. Stephen Jackson, steven jacson, 2011) entitled: NGOs and constraints.
9. George Wilson, George son, 2012) entitled: non-governmental organizations and the weakness of the constraints and the lack of facilities available.
10. Hoakan Ross, Ross Huiqan, 2010) entitled: governance in civil institutions.
11. Richard Couto, Couto Richad, 2011) entitled: civil institutions and non-governmental organizations and the use of good governance there.
12. Jarrar, Allam, Development Prescriptive of the Palestinian NGO-Sector- Palestinan. Non governmental Organizations-net work (PN GO) _Feb,2004

13. Mohamed Branine,(2010) Human resource management with Islamic management Dundee Business School, University of Abertay, Dundee, UK, and David Pollard ,Leeds Business School, Leeds Metropolitan University, Leeds, UK
14. Tony krout,(2010) , who studied how can the HR function change and building.

الملاحق



ملحق رقم (١)

الاستبانة بصورة أولية بسم الله الرحمن الرحيم



أكاديمية الإدارة والسياسة

للدراستات العليا

تخصص: إدارة دولة والحكم الرشيد

الأخ الكريم / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الاستبانة

في إطار بحث ماجستير يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية

- دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية -

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد

ونظراً لأهمية المبادئ الإسلامية كمدخل من مداخل التميز والإبداع والتطوير؛ التي يؤمل من خلالها في بناء وتطوير موارد بشرية فاعلة في كافة المؤسسات المحلية وعلى وجه التحديد المنظمات غير الحكومية؛ لما لذلك من أهمية بالغة في إستراتيجية وطنية تضطلع للنهوض بالكوادر البشرية الفلسطينية.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة لمؤسستكم وعلى المجتمع الفلسطيني من أجل البناء والتطوير والتحسين.

لذا نأمل من حضرتكم التكرم بملء الاستبانة بكل دقة وعناية ، شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

ملاحظة / أعدت هذه الاستبانة لغرض البحث العلمي فقط

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

عبدالعزیز صبحي العطار

البيانات الأساسية:

الجنس / ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي/ ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

المسمى الوظيفي/ ☐ مدير عام/ مدير تنفيذي ☐ مدير/ منسق وحدة ☐ منسق مشروع

عمر المؤسسة/ ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

عدد الموظفين/ ☐ أقل من ١٠ موظفين ☐ من ١١-٢٠ موظفاً ☐ أكثر من ٢٠ موظفاً

سنوات الخدمة/ ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٦-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

مدى تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية					
م	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة قليلة جداً
أولاً. تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية					
١.	تستقطب المنظمة الموارد البشرية المتميزة.				
٢.	يوجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة للموارد البشرية.				
٣.	يتوافر لدى معدي الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤهلات علمية ومهنية متخصصة.				
٤.	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل واضح ومحدد عبر الوسائل المتنوعة.				
٥.	يتم اختيار الشخص للوظيفة حسب مواصفات مناسبة لها.				
٦.	يوجد تحليل ووصف وظيفي خاص بالوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية.				
٧.	تتم عملية اختيار الأفراد المؤهلين بشفافية وفق معايير واضحة.				
٨.	تستخدم المنظمة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.				
٩.	تعتمد المنظمة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين.				
١٠.	تحرص المنظمة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة.				
١١.	تراعي المنظمة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار.				
١٢.	تبدع العناصر البشرية العاملة في اكتساب المعرفة والتميز.				
ثانياً: تطبيقات التخطيط والتدريب للموارد البشرية من منظور المبادئ الإسلامية					
١٣.	تحدد المنظمة الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق.				
١٤.	تعقد المنظمة جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها.				
١٥.	تشجع المنظمة العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات والندوات.				
١٦.	تتبنى المنظمة العاملين فيها على التباحث في الحالات العملية المستمدة من واقع عملها وممارساتها.				
١٧.	تتبنى المنظمة مبدأ نقل الخبرات بين العاملين.				
١٨.	تعزز برامج التدريب الرقابة الذاتية لدى العاملين.				
١٩.	توفد المنظمة العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل.				

٢٠.	تدرب المنظمة الموظف على أساليب العمل الجماعي وروح الفريق.				
٢١.	تدرب المنظمة الموظفين على المبادئ والأخلاق العامة للعمل.				
٢٢.	تستعين المنظمة بالخبرات الخارجية في تدريب العاملين تدريباً نافعاً مجدياً.				
٢٣.	توعي برامج التدريب الموظف بمحاربة الفساد بكل أشكاله.				
ثالثاً: تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية من منظور إسلامي					
٢٤.	تضع المؤسسة إستراتيجيات واضحة للاستثمار في مواردها البشرية.				
٢٥.	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة الصالحة مستقبلاً.				
٢٦.	تستخدم المؤسسة معايير الجودة في تطوير مسار الموظفين.				
٢٧.	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا المفيدة لتطوير العاملين لديها.				
٢٨.	ترسم المنظمة الخطط اللازمة للتطوير المهني وتطوير قدرات العاملين.				
٢٩.	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً وخارجياً.				
٣٠.	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير أنظمة تقييم أداء واضحة ومحددة.				
٣١.	يتم وضع برامج متوازنة للتنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.				
٣٢.	إعداد العنصر البشري علمياً وفنياً وتشجيع الابتكار على الصعيد المستقبلي للمنظمة.				
رابعاً: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية من منظور المبادئ الإسلامية					
٣٣.	تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع الأصيلة.				
٣٤.	تؤمن المنظمة بأهمية خدمة المجتمع.				
٣٥.	تعمل المنظمة على الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الدولة.				
٣٦.	توفر المنظمة المناخ البيئي المناسب أثناء العمل.				
٣٧.	يخضع كافة العاملين بالمنظمة لبرنامج التأمين الصحي وحقوق العمل والعاملين.				
٣٨.	تقوم المنظمة بعقد ندوات تثقيفية للعاملين والمجتمع المحلي.				
٣٩.	تستمع المنظمة لآراء ومقترحات المجتمع المحلي وتستفيد منها.				

خامساً: تطبيقات القيم والأخلاق للموارد البشرية في المنظمة					
٤٠.					تركز إدارة الموارد البشرية على انتقاء الأفراد ذوي الأخلاق الحميدة.
٤١.					تضع المنظمة دليل معايير القيم الأخلاقية للمنظمة كدليل إرشادي للعمل.
٤٢.					تتبع المنظمة الرقابة الذاتية للعاملين من خلال برامج متنوعة.
٤٣.					تتبنى المنظمة خلق مناخ تنظيمي إيجابي يحث على الاجتهاد والفعالية.
٤٤.					تستوعب المنظمة عناصر بشرية لديها سمات قيمة وفريدة عن المنظمات الأخرى.
٤٥.					يناقش موضوع أخلاقيات المهنة والتعامل في اجتماعات إدارة المنظمة.
٤٦.					يتم وضع أهداف أخلاقية في خطط وبرامج المنظمة للتنفيذ في الفترات القادمة.
٤٧.					تتعامل المنظمة مع الأخطاء كفرص للنمو الإيجابي وليس للعقاب السلبي.
٤٨.					سعى أفراد المنظمة على التواصل الاجتماعي بين الفريق الواحد.
سادساً: الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية من منظور المبادئ الإسلامية					
٤٩.					تقدم الدائرة مكافآت مختلفة تدفع إلى تحسين مستوى أداء العاملين.
٥٠.					يتناسب الأجر مع الجهد المبذول وفق المبادئ الإسلامية .
٥١.					يوجد رضا وظيفي من الناحية المادية للأفراد.
٥٢.					تساهم المكافآت المالية الممنوحة للمتميزين بإحداث تطور هام في مجال المنافسة بين العاملين.
٥٣.					يلائم نظام التعويضات المالية المعمول به مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار السائدة في السوق.
٥٤.					يتم ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر.
٥٥.					يتم مكافأة وتحفيز الكادر مادياً ومعنوياً من خلال المنظور الإسلامي.
٥٦.					تدفع مكافأة نهاية الخدمة للكادر للتقدم والترقي لفترة طويلة.
٥٧.					يلائم قانون مكافأة نهاية الخدمة النظام الإسلامي والأنظمة التعاقدية.
٥٨.					تهدف التعويضات التي أحصل عليها إلى تحقيق العدالة والمساواة.
٥٩.					تسهل المنظمة الحصول على إجازات غير مدفوعة الراتب من أجل التعليم والمرض.
٦٠.					تساهم المنظمة في دفع برامج مخفضة التكاليف لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة.

٦١.	تسهل المنظمة الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية بضمان الرواتب والادخار ومكافأة نهاية الخدمة.				
٦٢.	يستفيد الموظف من أنشطة التكافل الاجتماعي التي تنظمها المؤسسة.				
٦٣.	ينتفع الموظف من خدمات المؤسسة التي تتمثل في تأسيس جمعيات تعاونية وإسكانية وخدمات التسويق لمنفعة العاملين.				
٦٤.	تستثمر المنظمة مكافآت العاملين بحيث يحصل العاملون على عوائد شرعية مجزية.				
مدى مساهمة المبادئ الإسلامية في الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية					
٦٥.	تساهم المبادئ الإسلامية في تطوير أداء المؤسسة بشكل كبير.				
٦٦.	تساهم المبادئ الإسلامية في خلق عناصر بشرية لديها سمات قيمة وفريدة عن المنظمات الأخرى.				
٦٧.	تساهم المبادئ الإسلامية في تطوير سياسات العمل في المؤسسة.				
٦٨.	ساهمت المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.				
٦٩.	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في زيادة رضا الفئات المستهدفة للخدمات المقدمة.				
٧٠.	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في تحسين نوعية وجودة الخدمات.				
٧١.	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.				
٧٢.	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في تحفيز القدرات الإبداعية للعاملين.				
٧٣.	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في مكافحة الفساد.				
٧٤.	تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في خلق المنافسة الشريفة.				

ملحق رقم (٢)

أسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل
١. د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية
٢. أ- د- سمير صافي	الجامعة الإسلامية
٣. د. محمد عبد اشتوي	جامعة القدس المفتوحة
٤. أ- د شريف حماد	جامعة القدس المفتوحة
٥. د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
٦. أ- د - صلاحة أبو ختلة	جامعة القدس المفتوحة
٧. د-سهيلة شاهين	جامعة القدس المفتوحة
٨. د- حسن رشاد رصرص	الكلية الجامعية العربية
٩. مي نايف	جامعة الأزهر
١٠. وائل ثابت	جامعة الأزهر
١١. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية



ملحق رقم (3)

الاستبانة بالصورة النهائية

أكاديمية الإدارة والسياسية

للدراستات العليا

تخصص: إدارة دولة والحكم الرشيد



الأخ الكريم / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الاستبانة

في إطار بحث ماجستير يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية

- دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية -

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد

ونظراً لأهمية المبادئ الإسلامية كمدخل من مداخل التميز والإبداع والتطوير؛ التي يؤمل من خلالها في بناء وتطوير موارد بشرية فاعلة في كافة المؤسسات المحلية وعلى وجه التحديد المنظمات غير الحكومية؛ لما لذلك من أهمية بالغة في إستراتيجية وطنية تضطلع للنهوض بالكوادر البشرية الفلسطينية.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة لمؤسستكم وعلى المجتمع الفلسطيني من أجل البناء والتطوير والتحسين.

لذا نأمل من حضرتكم التكرم بملء الاستبانة بكل دقة وعناية ، شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

ملاحظة / أعدت هذه الاستبانة لغرض البحث العلمي فقط

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

عبدالعزيز صبحي العطار

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية :

مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج

التعريف الإجرائي للمبادئ الإسلامية :

هي مجموعة من القيم والمبادئ يكتسبها الفرد من مصادر الثقافة الإسلامية المستمدة من القرآن والسنة والتي تتمثل في أخلاقيات العمل، مثل: (الأمانة، والإخلاص، والصدق، والقوة، والعلم، وعدم المحسوبية، والأخلاق ، والشورى ، والكفاءة ، والتفاني ، والنزاهة ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، الوفاء بالعمل ، والصبر ، والحكمة)

البيانات الأساسية:

الجنس / ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي/ ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

المسمى الوظيفي/ ☐ مدير عام/ مدير تنفيذي ☐ مدير/ منسق وحدة

عمر المؤسسة/ ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

عدد الموظفين/ ☐ أقل من ١٠ موظفين ☐ من ١٠-٢٠ موظفاً ☐ أكثر من ٢٠ موظفاً

سنوات الخدمة / ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

مدى تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية

م	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
أولاً: تطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المبادئ الإسلامية						
١.	تستقطب المنظمة الموارد البشرية المتميزة بالكفاءة .					
٢.	يوجد لدى المؤسسة إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل بالتزام.					
٣.	يتوافر لدي معدي الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤهلات علمية ومهنية متخصصة وفق المبادئ الإسلامية.					
٤.	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل واضح ومحدد عبر عدة وسائل بنزاهة.					
٥.	يتم تحليل مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة بدقة ومسؤولية.					
٦.	يوجد تحليل ووصف وظيفي خاص بالوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية.					
٧.	تتم عملية اختيار الأفراد المؤهلين بشفافية.					
٨.	تستخدم المنظمة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين وفق المبادئ الإسلامية.					
٩.	تعتمد المنظمة على معيار الجدارة في اختيار العاملين وفق الكفاءة والأمانة.					
١٠.	تحرص المنظمة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة وفق المبادئ الإسلامية.					
١١.	تراعي المنظمة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار وفق الالتزام الأخلاقي.					
١٢.	العناصر البشرية العاملة لديها القدرة على الإبداع واكتساب المعرفة وفق روح الثقة والالتزام.					
ثانياً: تطبيقات التدريب للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية						
١٣.	تهتم المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق وفق المبادئ الإسلامية.					
١٤.	تهتم المنظمة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها الخلق القويم.					
١٥.	تشجع المنظمة العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات والندوات وفق العزيمة والكفاءة.					
١٦.	تشجع المنظمة العاملين فيها على التباحث في الحالات العملية المستمدة					

					من واقع عملها وممارساتها وفق المسؤولية الأدبية.
					١٧. تشجع المنظمة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى والتعلم منهم وفق المبادئ الإسلامية.
					١٨. تقسح المنظمة المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم إلى زملائهم والاستفادة منها وفق الأمانة والنزاهة.
					١٩. تعزز برامج التدريب الرقابة الذاتية لدى العاملين وفق السلوك الأخلاقي.
					٢٠. توفر المنظمة العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للاستفادة منها في العمل وفق المبادئ الإسلامية.
					٢١. يتم تدريب الموظف على أساس السلوك الاجتماعي الأخوي المتعاون.
					٢٢. يتم تدريب الموظفين على المبادئ والأخلاق العامة للعمل.
					٢٣. يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية في تدريب العاملين تدريباً نافعاً مجدياً وفق المبادئ الإسلامية.
					٢٤. تركز برامج التدريب على توعية الموظف بمحاربة الفساد بكل أشكاله وفق حسن الأخلاق والأمانة.
ثانياً: تطبيقات التخطيط للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية					
					٢٥. يتم وضع خطط الموارد البشرية من قبل الإدارة وفق المبادئ الإسلامية
					٢٦. يتم اطلاع شاغلي الوظائف الإشرافية على خطة الموارد البشرية الإستراتيجية بموضوعية وأمانة.
					٢٧. تكلف لجنة لوضع خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية.
					٢٨. يقتصر وضع خطة الموارد البشرية على المدراء وفق المبادئ الإسلامية
					٢٩. تتضمن معلومات إعداد خطة الموارد البشرية الظروف الخاصة المتوقعة وفق المبادئ الإسلامية.
					٣٠. يوجد نظام رسمي للرقابة على الأداء وفق المبادئ الإسلامية يستخدم عند تنفيذ الخطط
					٣١. تراجع خطط تنمية الموارد البشرية عند حدوث تغيرات في بيئة العمل في المؤسسة وفق المبادئ الإسلامية.
					٣٢. يشارك جميع رؤساء الوحدات الإدارية والعاملين في الإدارات الخاصة بالموارد البشرية في إعداد خططها وتنميتها وتطويرها وفق المبادئ الإسلامية.
					٣٣. يؤخذ بعين الاعتبار النظام التعليمي والظروف التنقيية ونوع الخدمة المقدمة من قبل الجهاز وفق المبادئ الإسلامية عند إعداد خطط الموارد البشرية

ثالثاً: تطبيقات تطوير وتقييم أداء الموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية					
٣٤.	يتوافر لدى المؤسسة خطط إستراتيجية لاستثمار مواردها البشرية وفق العدالة والالتزام.				
٣٥.	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة الصالحة مستقبلاً وفق المبادئ الإسلامية.				
٣٦.	تساعد المؤسسة موظفيها في تطوير مستواهم التعليمي والأكاديمي وفق المبادئ الإسلامية.				
٣٧.	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا المفيدة لتطوير العاملين لديها وفق المبادئ الإسلامية.				
٣٨.	ترسم المنظمة مسارات مهنية للعاملين فيها مما يسهم في تطوير قدرات العاملين ومشاريع المنظمة وفق حسن المعاملة.				
٣٩.	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً وخارجياً وفق المبادئ الإسلامية.				
٤٠.	تخصص المؤسسة موارد مالية لتطوير أنظمة تقييم أداء واضحة ومحددة وفق الأمانة.				
٤١.	يتم وضع برامج متوازنة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين وفق المبادئ الإسلامية.				
رابعاً: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وفق المبادئ الإسلامية					
٤٢.	تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع المبادئ الإسلامية للمجتمع الأصلي.				
٤٣.	تؤمن المنظمة بأهمية خدمة المجتمع بالإضافة لحماية مصالحها وفق المبادئ الإسلامية.				
٤٤.	تلتزم المنظمة في العمل في أنشطتها بما يعود بالنفع عليها وفق المبادئ الإسلامية.				
٤٥.	تعترف المنظمة وتلتزم بالقواعد والأعراف في النظام الاجتماعي ككل كدليل لصحة عملها وفق المبادئ الإسلامية.				
٤٦.	تعمل المنظمة على الالتزام بالقوانين والأنظمة الإسلامية.				
٤٧.	توفر المنظمة المناخ البيئي المناسب أثناء العمل وفق المبادئ الإسلامية.				
٤٨.	يخضع كافة العاملين بالمنظمة لبرنامج التأمين الصحي بما يحفظ حقوق العاملين.				
٤٩.	تقوم المنظمة بعقد ندوات تثقيفية للعاملين والمجتمع المحلي وفق المبادئ الإسلامية.				
٥٠.	تستمع المنظمة لآراء ومقترحات المجتمع المحلي وتستفيد منها وفق المبادئ الإسلامية.				

خامساً : الحوافز والمكافآت والتعويض للموارد البشرية وفق المبادئ الإسلامية

٥١.	تقدم الدائرة مكافآت مختلفة مما يدفع إلى تحسين مستوى أداء العاملين وفق المبادئ الإسلامية.				
٥٢.	يتناسب الأجر مع الجهد المبذول.				
٥٣.	يوجد رضا عن مستوى الحوافز والأجور الممنوحة للعاملين وفق العدل والمساواة.				
٥٤.	تساهم المكافآت المالية الممنوحة للمتميزين بإحداث تطور هام في مجال المنافسة الشريفة بين العاملين.				
٥٥.	يتلاءم نظام التعويضات المالية المعمول به مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار السائدة في السوق وفق المبادئ الإسلامية.				
٥٦.	يتم ترقية الكادر وفقاً لأنظمة تحفز الكادر وفق المبادئ الإسلامية.				
٥٧.	يتم مكافأة وتحفيز الكادر مادياً ومعنوياً من خلال المنظور الإسلامي وفق المبادئ الإسلامية.				
٥٨.	تدفعني مكافأة نهاية الخدمة للتقدم والترقي والعمل لفترة أطول وفق المبادئ الإسلامية.				
٥٩.	يلائم قانون مكافأة نهاية الخدمة النظام الإسلامي والأنظمة التعاقدية.				
٦٠.	تهدف التعويضات التي يحصل عليها إلى تحقيق العدالة والمساواة.				
٦١.	يحصل بسهولة على إجازات غير مدفوعة الراتب من أجل التعليم والمرضى بالمساواة مع الآخرين.				
٦٢.	يحصل على برامج مخفضة التكاليف لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة بالعدل والمساواة.				
٦٣.	يمكنه الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية؛ مرابحات وكفالات مصرفية من المصارف بضمان الرواتب والادخار ومكافأة نهاية الخدمة وفق المبادئ الإسلامية.				
٦٤.	يستفيد بقوة من أنشطة التكافل الاجتماعي التي تنظمها المؤسسة وفق المبادئ الإسلامية.				
٦٥.	يستنفع من خدمات المؤسسة التي تتمثل في تأسيس جمعيات تعاونية وإسكانية وخدمات التسويق لمنفعة العاملين وفق المبادئ الإسلامية.				
٦٦.	يمكن للمنظمة استثمار مكافآت العاملين بحيث يحصل العامون على عوائد شرعية مجزية وفق المبادئ الإسلامية.				

مدى مساهمة المبادئ الإسلامية في الموارد البشرية على أداء المنظمات غير الحكومية

٦٧.	تساهم المبادئ الإسلامية في تطوير أداء المؤسسة بشكل كبير.				
٦٨.	تساهم المبادئ الإسلامية في خلق عناصر بشرية لديها سمات قيمة وفريدة عن				

					المنظمات الأخرى.	
					٦٩. تساهم المبادئ الإسلامية في تطوير سياسات العمل في المؤسسة.	
					٧٠. ساهمت المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.	
					٧١. تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في زيادة رضا الفئات المستهدفة للخدمات المقدمة.	
					٧٢. تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في تحسين نوعية وجودة الخدمات.	
					٧٣. تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.	
					٧٤. تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في تحفيز القدرات الإبداعية للعاملين.	
					٧٥. تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في مكافحة الفساد.	
					٧٦. تساهم المبادئ الإسلامية للموارد البشرية في خلق المنافسة الشريفة.	