

الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية لتحقيقها بالجمعيات الأهلية

*Objectives that the Human Resources Department seeks
to achieve in NGOs*

إعداد

دينا قرني محفوظ جاب الله

معيد بقسم التنمية والتخطيط

المخلص:

أصبحت إدارة الموارد البشرية لها دور هام في المنظمة؛ حيث إنها تهتم بالموارد البشري الذي يعمل على إنجاز المهام والأنشطة والمشاريع والخدمات العديدة التي تسعى إليها المنظمة، وللعنصر البشري دور هام ورئيسي في تحقيق الأهداف؛ فهي تهتم بالأمر التي تتعلق بالأفراد العاملين في أية منظمة من المنظمات الاجتماعية؛ تبدأ باختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، والعمل على التخطيط الجيد لتطوير أدائهم الوظيفي، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، وأيضًا تعمل على تنمية مهاراتهم المتعددة؛ كمهارة العمل الفرقي والقيادة وغيره، وتسعى للتغلب على الصعوبات التي تواجهها المنظمة أثناء تقديم الخدمات، ومن الجدير بالذكر أنه رغم أهمية إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني عامة والجمعيات الأهلية خاصة إلا أن تطبيقها قليل في الجمعيات الأهلية، وتتنمى هذه الدراسة إلى نمط الدراسات التقييمية، اعتمدت هذه الدراسة على المسح الاجتماعي بالعينة العمدية للجمعيات الأهلية النشطة المختارة وعددهم (٣) جمعيات أهلية نشطة، اعتمدت الباحثة في جمع البيانات من الميدان على استبيان مطبق على المستفيدين وعددهم (٣٧٤) مفردة، واستبيان مطبق على العاملين وعددهم (٥٦) مفردة، وتشير نتائج الدراسة على أهمية الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية لتحقيقها بالجمعيات الأهلية.

الكلمات الافتتاحية: إدارة الموارد البشرية

Study preparation: Dina Qarni Mahfouz Jaballah

Lecturer, Department of Development and Planning

Summary:

Human resource management has an important role in the organization. As it is concerned with the human resource that works to accomplish the many tasks, activities, projects and services that the organization seeks, and the human element has an important and major role in achieving the goals; It is concerned with matters relating to individuals working in any social organisation; It starts with selecting them, appointing them, training them, and working on good planning to develop their job performance, and other things related to work affairs, and also works to develop their multiple skills; Such as the skill of teamwork, leadership, etc., and seeks to overcome the difficulties that the organization faces during the provision of services. It is worth noting that despite the importance of human resource management in civil society organizations in general and NGOs in particular, its application is few in NGOs. This study belongs to the style of evaluative studies. This study relied on the social survey with the intentional sample of the selected active NGOs, numbering (3) active NGOs. In collecting data from the field, the researcher relied on a questionnaire applied to the beneficiaries, their number (374), and a questionnaire applied to the workers, their number (56), and the results indicate The study focused on the importance of the goals sought by the Human Resources Department to achieve in NGOs.

Key words: human resource management.

أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها:

يعد التحول من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي أكبر تحول في تاريخ البشرية؛ إذ فتح الباب أمام إشباع الحاجات، وكما أنه مثلٌ تحدياً حضارياً وثقافياً للقيم السائدة، ولعل أهم ما ابتكره المجتمع الصناعي هو إنشاء فضاء غير مسبوق وهو السوق، ومن هنا تغير اتجاه الدول لعملية التنمية، واتجهت الدول إلى التحول من المركزية إلى اللامركزية (موسى، ٢٠١٦، ص ١).

وبالتالي أصبح لابد من خلق عمل مشترك بين المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، ومن المعروف أن هذه التغيرات واتباع برامج الإصلاح الاقتصادي يؤدي إلى حدوث مشكلات عديدة يواجهها المجتمع مثل: الفقر والبطالة؛ وبالتالي بدأت الدولة تتخلى تدريجياً عن دورها الأساسي في تحمل أعباء التنمية، وبدأت منظمات المجتمع المدني في الظهور كشريك أساسي في عملية التنمية وخاصة الجمعيات الأهلية (خزام، ٢٠١٣، ص ٣٥٨).

تؤكد دراسة (moftah 2017) على أهمية المجتمع المدني في تعزيز التنمية البشرية والاجتماعية في المنطقة العربية، وأن دورها لا يقتصر على أنه شريك للحكومات في تعزيز التنمية البشرية والاجتماعية على المستوى المحلي، بل لها دور على المستوى الدولي في الاتجاهات والقضايا العالمية.

ولذلك تم الاعتماد على الجمعيات الأهلية كمنظمات في مواجهة المشكلات والقضايا المعاصرة، سواء على المستوى المحلي أو العالمي في الفترة الأخيرة؛ وبالتالي أصبح للجمعيات الأهلية دور مهم في معالجة عيوب نظام السوق في مقابلة الاحتياجات الاجتماعية، وما ترتب عليه من تزايد معدلات البطالة والفقر، وتضاؤل مساحات الدور الاجتماعي الذي كانت تقوم به الدولة في العديد من المجالات التنموية المختلفة (ناجي، ٢٠٠٣، ص ٢٣١).

وتأكيداً على ما سبق أشارت دراسة (ملاوي ٢٠٠٨) إلى أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية من مختلف جوانبها الاجتماعية (التعليم - الصحة - الدخل) وغيرها وانعكاس ذلك على تحسين أوضاع الفئات التي تعرضت للفقر والبطالة وغيرها نتيجة برامج الإصلاح الاقتصادي، وسد الفجوة بين طبقات المجتمع وخلق نوع من التقارب الاجتماعي.

وبذلك أصبحت الجمعيات الأهلية هي محور الارتكاز للمجتمع المدني، وأصبح وجودها في الوقت الراهن هاماً ومؤثراً بعد تعقد الحياة الاجتماعية وتطور الظروف المعيشية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والتقنية المتسارعة، وأصبحت هذه التغيرات تملينا أوضاعاً جديدة وظروفاً جديدة تجد فيها الحكومات أحياناً نفسها عاجزة عن مواكبتها؛ مما يستدعي وجود الجمعيات الأهلية كشريك في عملية التنمية (خزام، ٢٠١٧، ص ٩٨)

وتقوم الجمعيات الأهلية بترجمة السياسة الاجتماعية إلى مجموعة من البرامج والخدمات التي يمكن تنفيذها، وذلك بتعبئة الموارد والإمكانات البشرية وغير البشرية وتصميم البناء التنظيمي الأكثر كفاءة واتخاذ القرارات الخاصة بذلك، وذلك لتحقيق أهداف محددة مسبقاً من خلال المتابعة والرقابة على الأداء وتدعيم فاعلية الجمعية. وعلى سبيل المثال فالجمعية التي لديها نظام إدارة فعال للموارد البشرية قد تقوم بوضع بيان اختصاصات وظيفية موثقة ومعدة ومحددة بدقة، كما تقوم هذه الجمعية بإعداد خريطة تنظيمية للهيكل الإداري بها، كما تضمن الجمعية وجود دليل وظيفي عند جميع العاملين، وبخاصة العاملين الجدد بالجمعية، على أن يحتوي هذا الدليل على النظم واللوائح والقواعد العامة المنظمة للعمل الداخلي بالجمعية. (أبو النصر، ٢٠٠٤، ص ٦٦:٧٢)

وذلك ما أكدت عليه دراسة (أبو زيد ٢٠٢١) والتي تشير إلى تعزيز وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بتطوير جودة الخدمات الاجتماعية في الجمعيات الخدمية، وأن تسعى الجمعيات الأهلية جاهدة إلى توظيف نظم إدارية حديثة تواكب متطلبات العصر، والتي تتيح لها إمكانية تقديم خدمات متميزة تستطيع من خلالها تحقيق مركز تنافسي قوي بين الجمعيات.

ووفقاً لذلك أكدت دراسة (الجوهري ٢٠٢٠) وهو مراعاة أن تحدث برامج الجمعيات الأهلية تغييرات إيجابية في مستوى معيشة المواطنين.

فتعتبر الجمعيات الأهلية من المنظمات التي تعتمد بشكل أساسي على المشاركة، بل وتعتبر المحرك الرئيسي لعملية المشاركة الشعبية التي يمكن من خلالها أن يتفاعل الفرد مع الآخرين ليحقق أهدافه الاجتماعية، ومن ثم خدمة المجتمع وتنميته، وبالتالي تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في المتطوعين الثروة الأساسية لهذه الجمعيات، ومن هنا أصبحت الجمعيات الأهلية بوتقة لمشاركة المتطوعين؛ حيث يمكن الاستفادة من خبراتهم ومجهوداتهم في تحقيق التنمية المجتمعية (فهومي، ١٩٩٦، ص ١٢٥)

وهذا ما توصلت إليه دراسة (Wilson 2017) إلى أن هناك علاقة كبيرة بين الإدارة النشطة للموارد البشرية وما تؤديه من أهداف لتحقيق أهداف المنظمة، والتي تتحدد في: أهداف على مستوى المجتمع، والتي تهتم باستثمار طاقات المجتمع وتنميتها، وأهداف على مستوى المنظمة والتي تهدف لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بالشكل الأمثل، وأهداف على مستوى العاملين والتي تهدف لرفع أداء العاملين بالمنظمة، وتأثير ذلك على تحسين الخدمات واستدامتها. وكما أكدت دراسة (خطاب ٢٠٢٠) على زيادة فرص المواطنين للوصول إلى المناصب القيادية؛ عن طريق التدريب، ودعم تكافؤ الفرص، والعمل على زيادة الاستفادة من الخدمات التدريبية والتنقيفية المقدمة من هذه الجمعيات.

ويتطلب نجاح الجمعيات الأهلية في تنفيذ أنشطتها التنموية أن تعمل في اتجاهين: الأول هو "تدبير التمويل Fund Raising" الذي يعنى ما تقوم به من أجل الحصول على الأموال مثل تنظيم حفلة أو كتابة خطاب إلى المانحين لطلب الأموال؛ أو جمع رسوم من الأعضاء، والاتجاه الثاني هو "تنمية الموارد" "Development Resource" والذي ينصب الاهتمام فيه زيادة عدد أفراد المجتمع للمشاركة بالجمعية، وذلك من خلال المشاركة بوقتهم وجهدهم وخبراتهم، علاوة على أموالهم لتنفيذ أنشطتها ورسالتها التي تؤمن بها، ويؤدي العمل في هذين الاتجاهين إلى ضمان توافر التمويل اللازم واستمرارية تدفقه بقدر كافٍ بما يضمن الاستمرارية في تنفيذ الأنشطة التي تتبناها الجمعيات الأهلية. (عبد الجليل، ٢٠١١، ص ٦٧)

وقد أصدرت منظمة العمل الدولية التوصية (R195) (٢٠١٦) بتنمية الموارد البشرية والتي أقرت أن التعليم والتدريب والمشاركة الفعالة في التعليم مدى الحياة ينمي احتياجات الأفراد، والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، ومن هنا جاء هذا الدليل كمساهمة من مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة لتسليط الضوء على أهمية تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية في مكان العمل، وذلك من خلال (التخطيط - التنظيم - الرقابة) لتحسين ظروف العمل والحفاظ على حقوق العاملين، ومحاربة تحديات العمل مثل ارتفاع معدلات دوران العمال، والدليل أيضًا يسلط الضوء على نموذج إدارة الموارد البشرية الفعال لتطبيق مهام الموارد البشرية، وهو يشجع أيضًا على الامتثال مع قانون العمل المصري.

ولذلك أشارت دراسة (Batti 2014) إلى تسليط الضوء على تحديات إدارة الموارد البشرية التي تواجهها الجمعيات الأهلية كأحد منظمات المجتمع المدني، وأهمية النظر إلى إدارة الموارد البشرية كعملية استراتيجية يمكن أن تساهم في استدامة أداء المنظمة، وتتمثل هذه التحديات في التالي: (تحديات ناتجة عن العولمة- تحديات تتعلق بتأثيرات التكنولوجيا المتنوعة- تحديات متعلقة بالبيئة).

هل يسهم دور إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية في تحسين جودة الخدمات الاجتماعية التي تقدمها للمستفيدين منها؟ حيث أصبحت تقدم خدمات متنوعة تعليمية وصحية وغيرها، وأصبحت تمثل مطلبًا رئيسيًا لمعظم فئات المجتمع وخاصة الفقراء والطبقة المتوسطة، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في قضية مؤداها: "الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية" وذلك من خلال الوقوف على مقومات إدارة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية، وأهدافها، ووظائفها، ومهارات العاملين عند تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة بالجمعيات الأهلية وانعكاس ذلك على جودة خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة بالجمعيات الأهلية.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما:

- ١- تحديد الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية لتحقيقها بالجمعيات الأهلية.
- ٢- الخروج بتصور مقترح عن دور التخطيط الاجتماعي في تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي وهو:

- ١- ما الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية لتحقيقها بالجمعيات الأهلية؟
وتتحدد مؤشرات هذا التساؤل في:

أ) ما أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للجمعية؟

ب) ما أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للعاملين؟

ج) ما أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع؟

رابعاً: مفاهيم الدراسة:

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعتبر "بير وآخرون" (Beer et- at) من أوائل الذين أشاروا إلى حقيقة أن إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص المديرين التنفيذيين، كما أشاروا إلى أهمية الحاجة إلى التناغم والترابط في سياسات إدارة الموارد البشرية، والتي ربما تكون بعض جوانبها أكثر صعوبة عند التطبيق العملي لمفهوم الموارد البشرية. (سيار، ٢٠١٤، ص ١٤).

وظهرت الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية لاستقطاب واختيار العاملين الكفاء، والإشراف على تدريبهم وتحفيزهم؛ ولذلك يمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين وهما: (عبد العزيز، د.ن، ص ١٩).

- ١- الجانب المجتمعي الكلي؛ حيث يتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص، بالإضافة إلى العاملين العاطلين عن العمل والقادرين والراغبين فيه.
- ٢- الجانب الجزئي للمنظمة؛ حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم ومؤهلاتهم وأدائهم بالإضافة إلى العاملين الجدد في المنظمة.

من خلال العرض السابق للمفاهيم يمكن للباحثة وضع مفهوماً إجرائياً لإدارة الموارد

البشرية في الآتي:

- ١- مجموعة من الجهود تهدف إلى تحقيق الوظائف الإدارية والتنفيذية للعاملين بالجمعيات الأهلية.

٢- كما تهتم بتطوير مهارات مواردها البشرية، وهي "المهارات الفنية - المهارات الإدراكية - المهارات الإنسانية"

٣- لتحقيق أهداف الجمعيات الأهلية على مستوى المجتمع والمنظمة والعاملين.

خامساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات التقييمية.

المنهج المستخدم:

أ- المسح الاجتماعي بالعينة العمدية للجمعيات الأهلية النشطة المختارة وعددهم (٣) جمعيات أهلية نشطة.

ب- الاعتماد على قانون الحجم الأمثل في تحديد عينة المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية المختارة للوقوف على جودة خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة بتلك الجمعيات.

مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

بلغ عدد الجمعيات النشطة بمحافظة الفيوم (٢٣) جمعية وتم اختيار (٣) جمعيات أهلية نشطة في بندر الفيوم (جمعية صلاح الدين الأيوبي- الجمعية العلمية لمركز الأورام- جمعية رسالة للأعمال الخيرية)

(ب) المجال البشري:

تم اختيار العاملين بالطريقة العمدية من بين العاملين بالجمعيات؛ حيث تم استبعاد العاملين بإدارة الموارد البشرية، ثم تحديد العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع عملاء الجمعية ويقدمون خدماتها المتنوعة، وعليه تحدد عددهم (٥٦) مفردة، وهم العاملون بالجمعيات الثلاث

(ج) المجال الزمني:

تم إجراء الجزء الميداني خلال الفترة إبريل ٢٠٢٢ حتى سبتمبر ٢٠٢٢.

أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

(١) استبار مطبق على المستفيدين من الجمعيات الأهلية للوقوف على جودة الخدمات المقدمة بتلك

الجمعيات

(٢) استبيان مطبق على العاملين بالجمعيات الأهلية النشطة المختارة لتحديد "مقومات إدارة الموارد

البشرية بالجمعيات الأهلية.

وصف مجتمع الدراسة:

(أ) خصائص عينة الدراسة للعاملين:

جدول رقم (١)

خصائص عينة الدراسة للعاملين

النوع	عدد	النسبة المئوية %
ذكر	٢٥	٤٤,٦%
أنثى	٣١	٥٥,٤%
المسمى الوظيفي	عدد	النسبة المئوية %
مدير	٢	٣,٦%
وظائف قيادية	٨	١٤,٣%
موظف إداري	٤١	٧٣,٢%
باحث ميداني	٥	٨,٩%
عدد سنوات الخبرة	عدد	النسبة المئوية %
أقل من عام	٨	١٤,٣%
أقل من ٣ أعوام	١٧	٣٠,٤%
أقل من ٥ أعوام	٢١	٣٧,٥%
١٠ أعوام فأكثر	١٠	١٧,٨%

يوضح الجدول السابق رقم (٣) خصائص عينة الدراسة للعاملين وفقاً لما يلي:

- النوع: تبلغ نسبة الإناث والتي بلغت (٥٥,٤%)، أما نسبة الذكور بلغت (٤٤,٦%).
- السن: تبلغ نسبة من تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (٢٥ - ٣٥ سنة) (٦٤,٣%)، أما من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) بلغت نسبتهم (٢٣,٢%)، بينما من تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (٣٥ - ٤٥ سنة) بلغت نسبتهم (١٠,٧%)، في حين من تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (٤٥ سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (١,٨%).
- المؤهل الدراسي: بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل عالي والتي بلغت (٨٣,٩%)، بينما الحاصلون على مؤهل فوق متوسط بلغت نسبتهم (١٠,٧%)، أما الحاصلون على ماجستير بلغت نسبتهم (٥,٤%).
- المسمى الوظيفي: حيث بلغت نسبة فئة الموظف الإداري (٧٣,٢%)، أما فئة وظائف قيادية بلغت نسبتهم (١٤,٣%)، في حين فئة باحث ميداني بلغت نسبتهم (٨,٩%)، كذلك فئة المدير بلغت نسبتهم (٣,٦%).

- عدد سنوات الخبرة: عدد سنوات الخبرة تقع في الفئة (أقل من ٥ أعوام) والتي بلغت نسبتهم (٣٧,٥%) أما من لديه عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (أقل من ٣ أعوام) بلغت نسبتهم (٣٠,٤%)، في حين من لديه عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (١٠ أعوام فأكثر) بلغت نسبتهم (١٧,٨%)، كذلك من لديه عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (أقل من عام) بلغت نسبتهم (١٤,٣%) ويتضح من ذلك أنه قد يكون نجاح الجمعيات الأهلية في تقديم الخدمات وتطويرها راجع إلى وجود مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة الجيدة والمهارات المتعددة.

(ب) خصائص عينة الدراسة من المستفيدين:

جدول رقم (٢)

خصائص عينة الدراسة من المستفيدين

النوع	عدد	النسبة المئوية %
ذكر	٨٨	٢٣,٥%
أنثى	٢٨٦	٧٦,٥%
الحالة الوظيفية	عدد	النسبة المئوية %
يعمل	١٢٢	٣٢,٦%
لا يعمل	٢٥٢	٦٧,٤%
طبيعة العمل	عدد	النسبة المئوية %
بالحكومة	٢٠	١٦,٤%
بالقطاع الخاص	٤٠	٣٢,٩%
موسمي	٦٢	٥٠,٨%

يوضح الجدول السابق خصائص عينة الدراسة من المستفيدين فيما يلي:

- النوع: حيث إن نسبة الإناث بلغت (٧٦,٥%)، أما نسبة الذكور فبلغت نسبتهم (٢٣,٥%).
- الحالة الوظيفية: حيث تبين أن نسبة من لا يعملون بلغت (٦٧,٤%)، بينما بلغت نسبة من يعمل (٣٢,٦%).
- طبيعة العمل: حيث تبين أن نسبة العاملين بالعمل الموسمي والتي بلغت (٥٠,٨%)، أما العاملون بالقطاع الخاص بلغت نسبتهم (٣٢,٩%)، في حين بلغت نسبة العاملين بالقطاع الحكومي (١٦,٤%) وقد يدل ذلك على أن طبيعة العمل عامل من العوامل المؤثرة على دخل الأسرة، وقد يؤدي إلى عدم مقدرة عائل الأسرة على تلبية احتياجاتهم.

جدول رقم (٣)

النتائج المرتبطة بأهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للجمعية

الهدف	جمعية صلاح الدين				جمعية الرسالة				الإجمالي				
	نعم	لا	إلى حد ما	لا	نعم	لا	إلى حد ما	لا	نعم	لا	إلى حد ما	لا	الترتيب
تضع إدارة الموارد البشرية الخطط التي تتوافق مع أهداف الجمعية.	١٩	٩	٤	٥	٢	١٦	١١	٢	١٦	١١	٢	١٦	١
تطوّر إدارة الموارد البشرية من وظيفتها حتى تتوافق تطور خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعية.	١٢	١٦	٤	٤	١٥	١٤	٣	٣	١٥	١٤	٣	١٥	٥
تعمل الإدارة على تطوير الموارد البشرية لديها	٢٢	٥	٥	٣	١٦	٥	٢	٥	١٦	٥	٢	١٦	١٠
يتم إدارة الموارد البشرية بإحسان كامل بين أهداف العاملين وأهداف الجمعية.	١٧	١٠	١	٣	١٢	٦	٤	٤	١٢	٦	٤	١٢	٤
تتوزع التعاون بين العاملين بالجمعية.	١٩	٩	٥	٣	١٥	٥	٣	٣	١٥	٥	٣	١٥	٣
تُدعم التعاون بين إدارة الجمعية والعاملين بها لتحقيق أهداف الجمعية.	١٨	١٠	٤	٥	١٦	٧	٤	١	١٦	٧	٤	١٦	٢
المجموع	١٠٨	٥٩	١	١٧	١١٢	٢١	١٩	١٧	١١٢	٢١	١٩	١١٢	
المتوسط	١٨	٩,٨	٠,٢	٢,٨	١٨,٢	٣,٥	٣,٢	٢,٨	١٨,٢	٣,٥	٣,٢	١٨,٢	
النسبة	٦٤,٢	٢٤,١	٠,٤	٧,٠	٦٨,٢	١٠,٧	٩,٠	٧,٠	٦٨,٢	١٠,٧	٩,٠	٦٨,٢	
المتوسط الفرع	١٢,٨	٦,٤	٠,٢	٢,٨	١٤,٢	٣,٥	٣,٢	٢,٨	١٤,٢	٣,٥	٣,٢	١٤,٢	
النسبة الكلية	١٠٨	٥٩	١	١٧	١١٢	٢١	١٩	١٧	١١٢	٢١	١٩	١١٢	

يوضح الجدول رقم (٣) والذي يشير إلى (أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للجمعية) أن القوة النسبية للمؤشر ككل تبلغ (٨٥,٦) من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الأهلية. وتشير النتائج السابقة إلى أن نسب المؤشر قوية، وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية حريصة على مواكبة التغيرات الخارجية، وبالتالي تقوم بتطوير برامجها حتى تحقق أهداف وغايات الجمعية، وقد يشير ذلك أيضاً إلى التأكيد على العمل الجماعي من خلال التعاون بين العاملين والجمعية، وبالتالي ينعكس هذا على إحداث تكامل بين أهداف العاملين والجمعية ورفع كفاءة العاملين.

ويشير الجدول إلى أن استجابة العاملين للجمعية العلمية لمركز الأورام تبلغ قوتها النسبية (٩٤,٨)، يليها استجابة العاملين لجمعية صلاح الدين (٨٧,٩) وقد يشير ذلك إلى الاهتمام بتطوير خطط الجمعية والاهتمام بتنمية الموارد البشرية؛ لأنها تعد عنصراً أساسياً في تحقيق خطة الجمعية، وتليها جمعية رسالة الخير (٦٢,٨) فنسبة جمعية رسالة الخير ضعيفة فهي تحتاج إلى تطوير البرامج الخاصة بها، وذلك من خلال دراسة احتياجات المستفيدين، وبناء عليه يتم تطوير الخدمات المقدمة، ويجب التأكيد على أهمية التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وذلك من خلال إشراك العاملين مع أعضاء مجلس إدارة الجمعية، والأخذ بأرائهم مما يعزز التعاون بينهم.

ويؤكد الجدول السابق والذي يشير إلى أن القوة النسبية لعبارة "تضع إدارة الموارد البشرية الخطط التي تتوافق مع أهداف الجمعية" تبلغ (٨٨,١)، وجاءت في نفس الترتيب عبارة "تعمل الإدارة على تطوير الموارد البشرية لديها" بقوة نسبية ككل تبلغ (٨٨,١) وبمتوسط مرجح (٤٩,٣)، وتليها في الترتيب الثاني القوة النسبية لعبارة "تدعم التعاون بين إدارة الجمعية والعاملين بها لتحقيق أهداف

الجمعية " والتي تبلغ (٨٧,٥)، وتأتي في الترتيب الثالث القوة النسبية لعبارة "تعزز التعاون بين العاملين بالجمعية" تبلغ (٨٥,١)، وتليها في الترتيب الرابع القوة لعبارة " تهتم إدارة الموارد البشرية بإحداث تكامل بين أهداف العاملين وأهداف الجمعية" والتي تبلغ (٨٣,٣)، أخيراً تأتي في الترتيب الخامس القوة النسبية لعبارة "تطور إدارة الموارد البشرية من برامجها حتى تتوافق تطور خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعية" وتبلغ (٨١,٥).

وتأسيساً على ما سبق تحصل عبارة: "تطور إدارة الموارد البشرية من برامجها حتى تتوافق تطور خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعية" على قوة نسبية متوسطة (٨١,٠) بالنسبة لجمعية صلاح الدين، وقد يرجع ذلك إلى أن الجمعية قد تهمل آراء المستفيدين نسبياً، وأيضاً قد لا يتوفر لديها الإمكانيات لتطوير البرامج الخاصة بخدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعية في الوقت الحالي، بينما تحصل عبارة: "تعمل الإدارة على تطوير الموارد البشرية لديها" على عدد استجابات قوية جداً بالنسبة لجمعية صلاح الدين، وقوتها النسبية (٩٤,٠) وأيضاً الجمعية العلمية لمركز الأورام بقوة نسبية (٩٦,٣) وقد يرجع ذلك إلى تركيز الجمعيات على أهمية تنمية المورد البشرية ودورها في تحقيق هدف الجمعية لتقديم خدمة مميزة، وتحصل عبارة: "تدعم التعاون بين إدارة الجمعية والعاملين بها لتحقيق أهداف الجمعية" على نسبة قوية جداً في الجمعية العلمية لمركز الأورام، وتبلغ (٩٦,٣) وأيضاً نسبة متوسطة لجمعية رسالة الخير تبلغ (٧٠,٠) ولا يتفق ذلك مع دراسة زاهر صافيا (٢٠١١) التي تشير نتائجها إلى أنه لا يوجد اتصال دوري جيد بين العاملين وإدارتهم، كما أنهم لا يتمتعون بحرية تقديم المقترحات، وتنال عبارة: "تعمل الإدارة على تطوير الموارد البشرية لديها" على قوة نسبية ضعيفة بالنسبة لجمعية رسالة الخير تبلغ (٥٦,٧)، وذلك يتفق مع توصيات دراسة الوحشي (٢٠٢٠) والتي توصي بتعزيز السياسات والإجراءات الحالية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية، والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، وأيضاً تنال عبارة: "تعزز التعاون بين العاملين بالجمعية" بقوة نسبية ضعيفة تبلغ (٥٦,٧) لجمعية رسالة الخير. قد يرجع ذلك إلى الإهمال النسبي للمورد البشرية من ناحية تطويره وتنمية الخبرات لديه وعدم الالتفات لتعزيز التعاون بين العاملين، وذلك يتفق مع دراسة الوحشي (٢٠٢٠) والتي توصي بتعزيز قنوات الاتصال والعلاقات بين العاملين؛ لما له من أهمية من رفع مستوى رضا العاملين.

وتنال عبارة: "تضع إدارة الموارد البشرية الخطط التي تتوافق مع أهداف الجمعية" على نسبة قوية جداً في الجمعية العلمية لمركز الأورام (٩٦,٣) وأيضاً تحصل على نسبة متوسطة في جمعية رسالة الخير (٧٠,٠) وقد يشير ذلك إلى تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية وتطوير أهدافها لتناسب مع أهداف الجمعية، وذلك يتفق مع دراسة ليندة (٢٠١٤) التي تشير إلى أنه يجب على مديري إدارة الموارد البشرية أن يربطوا بين أهداف وخطط الموارد البشرية بالأهداف والسياسات العامة

للمنظمة، بينما تحصل عبارة: "تهتم إدارة الموارد البشرية بإحداث تكامل بين أهداف العاملين وأهداف الجمعية" على قوة نسبية قوية (٩٠,٧) للجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يشير ذلك إلى اهتمام الجمعية بالتعاون بينها وبين العاملين لأحداث الهدف المرغوب، والتركيز على هدف الجمعية، وعدم الالتفات للأهداف الشخصية بشكل قوي، وذلك يتفق مع دراسة صفوت سليم (٢٠١٧) والتي تشير إلى أنه يجب أن يحقق النظام التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ويحقق العدالة، مع ضرورة المراجعة المستمرة لتلك النظم وتنويعها.

جدول رقم (٤)

النتائج المرتبطة بأهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للعاملين

البيانات	جمعية صلاح الدين				جمعية الرسالة				الأورام				الإجمالي					
	نعم	لا	المتوسط	القوة النسبية	نعم	لا	المتوسط	القوة النسبية	نعم	لا	المتوسط	القوة النسبية	نعم	لا	مجموع	الوزن النسبية	الترتيب	
تسعى الإدارة لتلبية رضا العاملين عن الخدمات التي تقدمها للموظفين.	١٩	٩	٢٥	٨٩,٣	١	٦	٣	٦٠	١٤	٤	١٦,٧	٩٢,٦	٢٤	١٩	١٤٣	١٧,٧	٨٥,١	٢
تسعى إدارة الموارد البشرية بالجمعية لتطوير البرامج والخدمات التي تقدمها.	١٨	٩	٢٤,٣	٨٦,٩	٢	٦	٢	٦٦,٧	١٥	٣	١٧,٠	٩٤,٤	٣٥	١٨	١٤٤	١٨,٠	٨٥,٧	١
تستخدم إدارة الموارد البشرية التحفيز المعنوي للعاملين.	١٤	١١	٢٢,٣	٧٩,٨	٣	٣	٣	٧٠	٨	٨	١٥,٣	٨٥,٢	٢٨	٢٢	١٣٤	١٤,٧	٧٩,٨	٤
أثير بقرضا عن الأجر الذي لقاءه مفضل الجهد المبذول في بالجمعية.	١٥	٨	٥	٧٨,٦	١	٥	٤	٥٦,٧	٧	٧	١٥,٧	٨٧,٠	٢٧	٢٠	١٣٠	١٣,٣	٧٧,٤	٥
تسعى إدارة الموارد البشرية لراي في الخدمات التي تقدمها بالجمعية.	١٥	١١	٢	٨٢,١	١	٦	٣	٦٠	١٣	٥	١٦,٣	٩٠,٧	٢٩	٢٢	١٣٦	١٥,٣	٨١,٠	٣
تتفهم إدارة الموارد البشرية ورش عمل الموظفين أثنى بالجمعية.	١٨	٨	٢	٨٥,٧	١	١	١	٤٣,٣	٨	٨	١٤,٠	٧٧,٨	٢٧	١٧	١٢٧	١٢,٣	٧٥,٦	٦
المجموع	٥٩	٥٦	١٣	٤٢,٢	١٠	٢٧	٢٣	١٠,٧	٧١	٣٥	٢	٣٨,٥	٩٨,٤	١٨٨	٣٨	١٨,٤		
المتوسط	١٦,٥	٩,٣	٢,٢	٣,٨	١,٧	٤,٥	٣,٨	١,٧	١١,٨	٥,٨	١,٣	١١,٨	٣٠,٠	١٩,٧	٦,٣			
النسبة	٥٨,٩	٣٣,٣	٧,٧	١٦,٧	١٤,٠	٣٨,٣	١٦,٧	١,٦	٦٥,٧	٢٢,٤	١,٩	٦٥,٧	٥٣,٦	٣٥,١	١١,٣			
المتوسط المرجح	٧٠,٣				١٧,٨				٤٧,٥				١٣٥,٧					
القوة النسبية للبعد	٨٣,٧				٥٩,٤				٨٨,٠				٨٠,٨					

يوضح الجدول رقم (٤) والذي يشير إلى (أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للعاملين) أن القوة النسبية ككل للمؤشر تبلغ (٨٠,٨) ويحصل المؤشر على نسبة متوسطة من قبل العاملين بالجمعيات الأهلية.

وتأسيساً على ما سبق نرى أنه قد يرجع ذلك إلى أن الجمعيات الأهلية تسعى لتطوير برامجها من حين لآخر، والاهتمام بالتنوع في البرامج طبقاً لمتطلبات المستفيدين، وذلك من خلال مبدأ المشاركة من قبل الجمعية للعاملين في أخذ آرائهم في الخدمات، وذلك يبنى عليه وجود رضا لدى العاملين، وينعكس ذلك على تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويؤكد الجدول السابق أن عدد استجابات الجمعية العلمية لمركز الأورام قوتها النسبية تبلغ (٨٨,٠) وتليها جمعية صلاح الدين بقوة نسبية تبلغ (٨٣,٧)، وتليهم جمعية رسالة الخير (٥٩,٤) وقد يرجع ذلك إلى تركيز الجمعية العلمية لمركز الأورام وصلاح الدين بشكل كبير على تطوير أداء العاملين، وذلك من خلال الدورات التدريبية، وكثرة تردد المستفيدين شهرياً يكسبهم الخبرة بينما تحتاج

جمعية رسالة إلى الأخذ بأراء العاملين في البرامج الخاصة بالرعاية الاجتماعية؛ لأنهم يتعاملون بشكل مباشر مع المستفيدين؛ مما ينعكس على تنمية رضا العاملين عن الخدمات المقدمة، وتحتاج جمعية رسالة إلى التركيز على تدريب العاملين بشكل مستمر، وتحسين مستوى الأجور لهم لإعطائهم شعور التقدير بالجهد المبذول من قبلهم.

ويشير الجدول إلى أن القوة النسبية لعبارة: "تسعى إدارة الموارد البشرية بالجمعية لتطوير البرامج والخدمات التي تقدمها" تبلغ (٨٥,٧)، يلي في الترتيب الثاني القوة النسبية لعبارة: "تسعى الإدارة لتنمية رضا العاملين عن الخدمات التي تقدمها للمستفيدين" والتي تبلغ (٨٥,١)، وتليها في الترتيب الثالث عبارة: "تستمتع إدارة الموارد البشرية لرأيي في الخدمات التي تقدمها بالجمعية" والتي تبلغ قوته النسبية (٨١,٠)، ثم تلي في الترتيب الرابع عبارة: "تستخدم إدارة الموارد البشرية التحفيز المعنوي للعاملين" وقوته النسبية (٧٩,٨)، وتليهم في الترتيب الخامس عبارة: "أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتلقيه مقابل الجهد المبذول مني بالجمعية" بقوة نسبية تبلغ (٧٧,٤)، وأخيراً تأتي في الترتيب السادس عبارة: "تنظم إدارة الموارد البشرية ورش عمل لتحسين أدائي بالجمعية" بقوة نسبية (٧٥,٦).

وتفسيرًا للجدول تحصل عبارة: "تسعى الإدارة لتنمية رضا العاملين عن الخدمات التي تقدمها للمستفيدين" على قوة نسبية قوية تبلغ (٨٩,٣) لجمعية صلاح الدين، وتحصل عبارة: "أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتلقيه مقابل الجهد المبذول مني بالجمعية" على قوة نسبية متوسطة (٧٨,٦) وقد يرجع ذلك إلى وجود عدد كبير من العاملين بالجمعية؛ لذا الأجر قد لا يرضى الكل، وتقال عبارة: "تستخدم إدارة الموارد البشرية التحفيز المعنوي للعاملين" على قوة نسبية متوسطة (٧٠,٠) وقد يشير ذلك إلى أن جمعية رسالة الخير تهتم بتحفيز ورفع معنوية العاملين نسبيًا لكن تحتاج إلى التركيز على تحفيزهم أكثر، وهذا يتفق مع دراسة على (٢٠١٧) والتي تشير إلى أن غياب التحفيز المادية والمعنوية تقلل من أداء العاملين وتكامل العملية الإدارية، بينما تحصل عبارة: "تنظم إدارة الموارد البشرية ورش عمل لتحسين أدائي بالجمعية" على قوة نسبية (٤٣,٣) بالنسبة لجمعية رسالة الخير وبقوة نسبية (٧٧,٨) بالنسبة للجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يشير ذلك إلى قلة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تنظيم ورش عمل، وأكدت على ذلك دراسة عبد الرحمن (٢٠١٧) والتي تشير نتائجها إلى أنه لا بد من الاهتمام بتطوير مهارات وخبرات العاملين بالجمعية، ونالت عبارة: "تسعى إدارة الموارد البشرية بالجمعية لتطوير البرامج والخدمات التي تقدمها" على قوة نسبية قوية جدًا (٩٤,٤) بالنسبة للجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يرجع ذلك لعمل ورش عمل تهتم بتطوير مهارات وخبرات العاملين.

جدول رقم (٥)

النتائج المرتبطة بأهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع

الترتيب	القوة النسبية	الوزن المرحح	الإجمالي			الأولم			جمعية الرسالة			جمعية صلاح الدين			العيارة							
			مجموع الأوزان	لا	إلى حد ما	نعم	القوة النسبية	المرجح	لا	إلى حد ما	نعم	القوة النسبية	المرجح	لا		إلى حد ما	نعم					
٢	٨٢,٧	٤٦,٣	١٢٩	٦	١٧	٢٣	٨٨,٩	١٦,٠	٠	٦	١٢	٦٦,٧	٦,٧	٤	٢	٤	٨٤,٥	٢٣,٧	٢	٩	١٧	تسعى إدارة الموارد البشرية بالجمعية إلى تطوير أفراد المجتمع.
٣	٧٧,٤	٤٣,٣	١٣٠	٥	٢٨	٢٣	٨١,٥	١٤,٧	٠	١٠	٨	٥٣,٣	٥,٣	٥	٤	١	٨٣,٣	٢٣,٣	٠	١٤	١٤	تسعى إدارة الموارد البشرية بالجمعية إلى تطوير أفراد المجتمع المحلي.
٤	٧٥,٦	٤٢,٣	١٢٧	١٠	٢١	٢٥	٨٣,٣	١٥,٠	٠	٩	٩	٥٠,٠	٥,٠	٦	٣	١	٧٩,٨	٢٢,٣	٤	٩	١٥	تسعى إدارة الموارد البشرية بالجمعية إلى تطوير أفراد المجتمع المحلي.
١	٨٥,١	٤٧,٧	١٢٣	٦	١٣	٢٧	٩٠,٧	١٦,٣	٠	٥	١٣	٦٣,٣	٦,٣	٤	٣	٣	٨٩,٣	٢٥	٢	٥	٢١	تسعى إدارة الموارد البشرية بالجمعية إلى تطوير أفراد المجتمع المحلي.
			٥٣٩	١٧	٧٩	١١٨		١٨٦	٠	٣٠	٤٢		٧٠	١٩	١٢	٩		٢٨٣	٨	٣٧	٦٧	المجموع
				٦,٨	١٩,٨	٢٩,٥		٠,٠	٧,٥	١٠,٥			٤,٨	٣,٠	٧,٣				٢,٠	٩,٣	١٦,٨	المتوسط
				١٢,١	٣٥,٣	٥٢,٧		٠,٠	٤١,٧	٥٨,٣			٤٧,٥	٣٠,٠	٢٢,٥				٧,١	٢٣,٠	٥٩,٨	النسبة
			١٣٤,٨				٤٦,٥					١٧,٥					٧٠,٧٥					المتوسط المرحح
			٨٠,٢				٨٦,١					٥٨,٣					٨٤,٢					القوة النسبية للبعد

ويوضح جدول رقم (٥) والذي يشير إلى (أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع) أن القوة النسبية ككل للمؤشر متوسطة وتبلغ (٨٠,٢).

وتشير تلك النتائج إلى أن نسبة المؤشر متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الجمعيات نسبياً باستثمار طاقات المجتمع في تنميتها، وتقديم خدمات بشكل أفضل من خلالهم، ولكن الجمعيات الأهلية تهتم بتطوير، وتنمية عدد قليل من أفراد المجتمع بسبب عدم وجود إمكانيات يمكن أن تستثمر وتنمي مهارات الكثير من أفراد المجتمع؛ لذا يجب التركيز على تنمية قدرات أفراد المجتمع من خلال استشارتهم للمشاركة في الجمعية وتوفير مجموعة من الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم كنوع من أنواع الحافز المعنوي لهم.

ويشير الجدول السابق إلى أن استجابات العاملين للجمعية العلمية لمركز الأورام قوية وتبلغ نسبتها (٨٦,١)، وتليها جمعية صلاح الدين بقوة نسبية (٨٤,٢)، وتليهم جمعية رسالة الخير بقوة نسبية (٥٨,٣) وقد يشير ذلك للإهمال النسبي لجمعية رسالة الخير لجانب المجتمع فيجب التركيز على دوره الفعال والهام في تطوير الجمعية وخدماتها.

ويوضح الجدول أن القوة النسبية لعبارة: "تهيئ أفراد المجتمع المحلي للمساهمة في خدمات الجمعية" تبلغ (٨٥,١)، وتليها في الترتيب الثاني القوة النسبية لعبارة: "تسعى إدارة الموارد البشرية بالجمعية إلى تطوير أفراد المجتمع" وتبلغ (٨٢,٧)، وتأتي عبارة "تهتم إدارة الموارد البشرية باستثمار طاقات المجتمع المحلي" وقوتها النسبية تبلغ (٧٧,٤)، وتلي في الترتيب الرابع عبارة "تهتم إدارة الموارد البشرية بدراسة احتياجات المجتمع المحلي" بقوة نسبية (٧٥,٦).

ومن خلال ما سبق نرى أن عبارة: "تهيئ أفراد المجتمع المحلي للمساهمة في خدمات الجمعية" حصلت على نسبة قوية وتبلغ (٨٩,٣) من قبل جمعية صلاح الدين والجمعية العلمية لمركز الأورام تبلغ قوتها النسبية (٩٠,٧) وقد يشير ذلك إلى توسيع دائرة العمل للجمعية وتقديم خدمات أفضل عن طريق تهيئة أفراد المجتمع، وذلك أشارت إليه دراسة الشهاشمي (٢٠١٢) في نتائجها وهو العمل على زيادة المشاركة المجتمعية لدعم خدمات المؤسسة وتوفير بعض الموارد والإمكانيات الخارجية، بينما تنال عبارة: "تهتم إدارة الموارد البشرية بدراسة احتياجات المجتمع المحلي" على نسبة متوسطة وتبلغ (٧٩,٨) وذلك بالنسبة لجمعية صلاح الدين، وأيضاً بالنسبة لجمعية رسالة الخير بقوة نسبية ضعيفة تبلغ (٥٠,٠) وذلك ما أكدت عليه دراسة الهشاشمي (٢٠١٢) وهو استخدام الأسلوب العلمي في حصر ودراسة مشكلات المجتمع قبل تقديم الخدمات، وجاءت عبارة: "تسعى إدارة الموارد البشرية بالجمعية إلى تطوير أفراد المجتمع" بقوة نسبية ضعيفة تبلغ (٦٦,٧) بالنسبة لجمعية رسالة الخير، وأشارت إلى ذلك نتائج دراسة إسماعيل (٢٠١٦) وهو ضرورة الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة في المجتمع في تنمية المنظمة، ومن ثم تحصل عبارة: "تهتم إدارة الموارد البشرية باستثمار طاقات المجتمع المحلي" على قوة نسبية متوسطة (٨١,٥) بالنسبة للجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يرجع ذلك لوجود عمالة كافية والاكتفاء بعدد قليل من أفراد المجتمع.

سادساً: النتائج العامة للدراسة

ما أهداف إدارة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية؟ ويتضمن ثلاثة مؤشرات رئيسية وهي:

(أ) أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للجمعية.

(ب) أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للعاملين.

(ج) أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع.

وفيما يلي سيتم مناقشة نتائج البعد الأول في الآتي:

- جاءت الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالجمعية في الترتيب الأول "الجمعية، يلي في الترتيب الثاني "العاملون"، يلي في الترتيب الثالث المجتمع فالجمعيات الأهلية تضع اهتمامها الأول في تحقيق أهدافها الخاصة بالجمعية وتنميتها، ثم تعمل على تطوير مهارات العاملين، وينتج عنه تحقيق هدف الجمعية فهما مرتبطان ببعض لا ينفصلان، وتهتم بالمجتمع، ولكن إدارة الموارد البشرية تولي الاهتمام باستثمار الطاقات المجتمعية، وذلك من خلال إشراكهم في تنمية الجمعية، والعمل على تطوير مهاراتهم من خلال مجموعة من الدورات التدريبية؛ فالاهتمام بالمجتمع ضروري وهام في تنمية قدرات الجمعية، وينعكس ذلك على تلبية احتياجات المجتمع المحلي.

(أ) جاء مؤشر أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للجمعية أن القوة النسبية للمؤشر تبلغ (٨٥,٦) من وجهة نظر العاملين بالجمعيات؛ مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية حريصة على مواكبة التغيرات الخارجية، وبالتالي تقوم بتطوير برامجها حتى تحقق أهداف وغايات الجمعية، وقد يشير ذلك أيضًا إلى التأكيد على العمل الجماعي من خلال التعاون بين العاملين والجمعية، وبالتالي ينعكس هذا على إحداث تكامل بين أهداف العاملين والجمعية ورفع كفاءة العاملين.

- حيث حصلت عبارة: "تطور إدارة الموارد البشرية من برامجها حتى تتوافق تطور خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعية" على نسبة متوسطة بالنسبة لجمعية صلاح الدين، وقد يرجع ذلك إلى أن الجمعية قد تهمل آراء المستفيدين نسبيًا، وأيضًا قد لا يتوفر لديها الإمكانيات لتطوير البرامج الخاصة بخدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعية في الوقت الحالي، بينما تحصل عبارة: "تعمل الإدارة على تطوير الموارد البشرية لديها" على عدد استجابات قويّة جدًا بالنسبة لجمعية صلاح الدين الجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يرجع ذلك إلى تركيز الجمعيات على أهمية تنمية مهارات المورد البشرية ودورها في تحقيق هدف الجمعية لتقديم خدمة مميزة، بينما حصلت على نسبة ضعيفة بالنسبة لجمعية رسالة الخير؛ لذا يجب تزويد مهارات العاملين من خلال عمل ورش عمل لتحسين أدائهم، وذلك يتفق مع توصيات دراسة الوحشي (٢٠٢٠) والتي توصي بتعزيز السياسات والإجراءات الحالية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.

- وتحصل عبارة: "تدعم التعاون بين إدارة الجمعية والعاملين بها لتحقيق أهداف الجمعية" على نسبة قوية جدًا في الجمعية العلمية لمركز الأورام بينما حصلت على نسبة متوسطة لجمعية رسالة الخير، ولا يتفق ذلك مع دراسة زاهر صافيا (٢٠١١) التي تشير نتائجها إلى أنه لا يوجد اتصال دوري جيد بين العاملين وإدارتهم كما أنهم لا يتمتعون بحرية تقديم المقترحات، وأيضًا تحصل عبارة: "تعزز التعاون بين العاملين بالجمعية" على قوة نسبية ضعيفة لجمعية رسالة الخير، قد يرجع ذلك إلى الإهمال النسبي للمورد البشرية من ناحية تطويره وتنمية الخبرات لديه وعدم الالتفات لتعزيز التعاون بين العاملين، وذلك يتفق مع دراسة الوحشي (٢٠٢٠) والتي توصي بتعزيز قنوات الاتصال والعلاقات بين العاملين لما له من أهمية في رفع مستوى رضا العاملين.

- وتحصل عبارة: "إدارة الموارد البشرية تضع الخطط التي تتوافق مع أهداف الجمعية" على نسبة قوية جدًا في الجمعية العلمية لمركز الأورام وأيضًا تحصل على نسبة متوسطة في جمعية رسالة الخير، وقد يشير ذلك إلى تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية وتطوير أهدافها لتتناسب مع أهداف الجمعية، وذلك يتفق مع دراسة ليندة (٢٠١٤) التي تشير إلى أنه يجب على مديري إدارة الموارد البشرية أن يربطوا بين

أهداف وخطط الموارد البشرية بالأهداف والسياسات العامة للمنظمة، بينما تحصل عبارة: "تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث تكامل بين أهداف العاملين وأهداف الجمعية" على قوة نسبية قوية للجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يشير ذلك إلى اهتمام الجمعية بالتعاون بينها وبين العاملين لإحداث الهدف المرغوب، والتركيز على هدف الجمعية، وعدم الالتفات للأهداف الشخصية بشكل قوي، وذلك يتفق مع دراسة صفوت سليم (٢٠١٧) والتي تشير أنه يجب أن يحقق النظام التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ويحقق العدالة، مع ضرورة المراجعة المستمرة لتلك النظم وتنويعها.

(ب) جاء مؤشر أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للعاملين بقوة نسبية تبلغ (٨٠,٨) ويشير ذلك إلى أن الجمعيات الأهلية تسعى لتطوير برامجها من حين لآخر، والاهتمام بالتنوع في البرامج طبقاً لمتطلبات المستفيدين، وذلك من خلال مبدأ المشاركة من قبل الجمعية للعاملين في أخذ آرائهم في الخدمات، وذلك يبنى عليه وجود رضا لدى العاملين، وينعكس ذلك على تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- وتفسيراً لذلك تحصل عبارة: "تسعى الإدارة لتنمية رضا العاملين عن الخدمات التي تقدمها للمستفيدين" على قوة نسبية قوية لجمعية صلاح الدين، وعلى قوة نسبية قوية جداً بالنسبة للجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يرجع ذلك لعمل ورش عمل تهتم بتطوير مهارات وخبرات العاملين، وحصلت عبارة: "أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتلغاه مقابل الجهد المبذول مني بالجمعية" على قوة نسبية متوسطة بالنسبة لجمعية صلاح الدين، وقد يرجع ذلك إلى وجود عدد كبير من العاملين بالجمعية؛ لذا الأجر قد لا يُرضى الكل، بينما حصلت عبارة: "تستخدم إدارة الموارد البشرية التحفيز المعنوي للعاملين" على قوة نسبية متوسطة، وقد يشير ذلك إلى أن جمعية رسالة الخير تهتم بتحفيز ورفع معنوية العاملين نسبياً، لكن تحتاج إلى التركيز على تحفيزهم أكثر من خلال الدعم المادي وتقويض بعض الصلاحيات لهم في العمل، وذلك يتفق مع دراسة علي (٢٠١٧) والتي تشير إلى أن غياب التحفيز المادية والمعنوية تقلل من أداء العاملين وتكامل العملية الإدارية، وتحصل عبارة: "تنظم إدارة الموارد البشرية ورش عمل لتحسين أداء العاملين بالجمعية" على قوة نسبية ضعيفة بالنسبة لجمعية رسالة الخير، وبقوة نسبية متوسطة بالنسبة للجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يشير ذلك إلى قلة كفاءة إدارة الموارد البشرية في تنظيم ورش عمل، وأكدت على ذلك دراسة عبد الرحمن (٢٠١٧) والتي تشير نتائجها إلى أنه لا بد من الاهتمام بتطوير مهارات وخبرات العاملين بالجمعية.

(ج) حيث حصل مؤشر أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع على قوة نسبية وتبلغ (٨٠,٢) وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الجمعيات نسبياً باستثمار طاقات المجتمع في تنميتها، وتقديم خدمات بشكل أفضل

من خلالهم، ولكن الجمعيات الأهلية تهتم بتطوير وتنمية عدد قليل من أفراد المجتمع بسبب عدم وجود إمكانيات تسعى لكي تستثمر، وتنمي مهارات الكثير من أفراد المجتمع؛ لذا يجب التركيز على تنمية قدرات أفراد المجتمع من خلال استنارتهم للمشاركة في الجمعية، وتوفير مجموعة من الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم كنوع من أنواع الحافز المعنوي لهم.

- ومن خلال ما سبق نرى أن عبارة: "تهيئ الجمعية أفراد المجتمع المحلي للمساهمة في تنمية خدماتها" حصلت على نسبة قوية من قبل جمعية صلاح الدين والجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يشير ذلك إلى توسيع دائرة العمل للجمعية، وتقديم خدمات أفضل عن طريق المشاركة الفعالة لأفراد المجتمع، وذلك أشارت إليه دراسة الشهاشمي (٢٠١٢) في نتائجها، وهو العمل على زيادة المشاركة المجتمعية لدعم خدمات المؤسسة، وتوفير بعض الموارد والإمكانيات الخارجية، بينما تحصل عبارة: "تهتم إدارة الموارد البشرية بدراسة احتياجات المجتمع المحلي" على نسبة متوسطة بالنسبة لجمعية صلاح الدين، بينما حصلت على نسبة ضعيفة لجمعية رسالة الخير، وذلك ما أكدت عليه دراسة الهاشمي (٢٠١٢) وهو استخدام الأسلوب العلمي في حصر ودراسة مشكلات المجتمع قبل تقديم الخدمات، ومن ثم تحصل عبارة: "تقوم إدارة الموارد البشرية باستثمار طاقات المجتمع المحلي في الجمعية" على قوة نسبية متوسطة بالنسبة للجمعية العلمية لمركز الأورام، وقد يرجع ذلك لوجود عمالة كافية والاكتفاء بعدد قليل من أفراد المجتمع، وأشارت إلى ذلك نتائج دراسة إسماعيل (٢٠١٦) وهو ضرورة الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة في المجتمع في تنمية المنظمة.

سابعاً: تصور مقترح عن دور التخطيط الاجتماعي في تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالاعتماد على إدارة الموارد البشرية:-

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تفعيل تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للجمعيات الأهلية.
- ٢- تفعيل تحقيق وظائف إدارة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية.
- ٣- تفعيل تحسين مؤشرات جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، وخاصة مؤشر (الكفاءة والجدارة).

الهدف الأول: تفعيل تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للعاملين.

- تستخدم إدارة الموارد البشرية التحفيز المعنوي للعاملين.
- يشعر الموظف بالرضا عن الأجر مقابل الجهد المبذول منه بالجمعية لتحسين خدماتها.

- تستمع إدارة الموارد البشرية لرأي العاملين في الخدمات التي تقدمها بالجمعية.
- تنظم إدارة الموارد البشرية ورش عمل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعية.

أ- ويتم ذلك من خلال:

- قيام الجمعية بأخذ آراء المستفيدين عن الخدمة عن طريق استبيان أو استبار، وبناءً عليه يتم تطوير البرامج والخدمات التي يتم تقديمها لهم.
- يجب أن تقوم الجمعية بإعطاء أجر مادي مقابل الجهد المبذول من قبل العاملين، وذلك للوصول لرضا العاملين، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة.
- إعطاء فرصة للتعبير عن الرأي للعاملين عن شكل الخدمة المقدمة، وذلك سينعكس على تطوير الخدمات فهم الأقرب إلى المستفيدين.
- أن يتم عمل ورش عمل لتطوير أداء العاملين، وذلك من خلال تخصيص تكلفة مالية.

ب- الاستراتيجيات المستخدمة:

- استراتيجية تعبئة الموارد البشرية والمادية: ويتم من خلالها تزويد الجمعية بمجموعة من الأفراد على قدر كاف من الخبرة والمهارة في مجال العمل، وتقوم الجمعية باستثمار الموارد المتاحة لديها لتطويرها.

- استراتيجية المشاركة: يتم من خلالها التعاون بين العاملين بعضهم البعض، وأيضًا التعاون بين إدارة الجمعية والعاملين، وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى الجمعية لتحقيقها والاستفادة من خبرات العاملين في تحسين وضع خطط الجمعية.
- ج- أدوار الأخصائي الاجتماعي كمخطط:
 - دور المنمي: وهنا يكون دوره نقل وضع الجمعية إلى وضع أفضل عن طريق استخدام الجمعية للموارد البشرية الأمثل، وتنمية قدرة الفرد أو الجماعة أو المجتمع على تنمية الموارد المادية والتنظيمية والبشرية، والعمل على تنمية الموارد القائمة واستخدامها أحسن استخدام ممكن، والعمل على خلق موارد جديدة.
 - العامل المساعد: ويعمل الأخصائي الاجتماعي كمخطط على تشجيع العاملين كنوع من أنواع التحفيز المعنوي، وإعطاء الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم في الخدمة المقدمة للمستفيد وتقبل جميع وجهات النظر.
- د- الأدوات:
 - ورش العمل التدريبية: وذلك لتدريب العاملين على المهارات المختلفة وعمل ورش عمل لتطوير أدائهم.
 - هـ- القائم بالتنفيذ:
 - الأخصائي الاجتماعي كمخطط - أعضاء هيئة التدريس من كلية الخدمة الاجتماعية للقيام بعمل الدورات التدريبية.
 - و- الفئة المستهدفة:
 - العاملون بالجمعيات الأهلية.
- الهدف الثاني: تفعيل أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع.
 - تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير قدرات أفراد المجتمع.
 - تهتم إدارة الموارد البشرية باستثمار طاقات المجتمع المحلي.
 - تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة احتياجات المجتمع المحلي.
- أ- ويتم ذلك من خلال:
 - الاستفادة من طاقات المجتمع في تحسين مستوى الجمعية وتطويرها، وذلك من خلال مشاركتهم في الأنشطة المختلفة، وتوفير حافز مادي ومعنوي لتشجيعهم.
 - عمل استبيان لقياس احتياجات المجتمع المحلي وحصرها.
- ب- الاستراتيجيات المستخدمة:

- استراتيجية المشاركة: ويتم من خلالها إشراك المجتمع المحلي في حل مشكلتهم، ودراسة احتياجاتهم؛ لأنهم الأقدر على حصرها، وبالتالي تضع الجمعية الخطط بناءً على تلك الاحتياجات للمجتمع المحلي، وأيضًا في هذه المشاركة تحقيق للديمقراطية والتفاعل والمشاركة الفعالة لتعديل اتجاهاتهم وتنمية شخصيتهم وتطويرها.
- استراتيجية التفاعل: ويتم من خلال تبادل وجهات النظر المختلفة من قبل الجمعية وأفراد المجتمع المحلي حول شكل الخدمة المقدمة، وبالتالي يتم إسهامهم وتهيئتهم في المشاركة مع الجمعية في تقديم الخدمة، وذلك يساعد على الخروج بمقترحات وآراء جديدة والوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.
- ج- أدوار الأخصائي الاجتماعي كمخطط :
 - دور الممكن: ويتم من خلاله تمكين المجتمع المحلي لحل مشكلاتهم، وحصر احتياجاتهم ومساعدة المجتمع المحلي لتحقيق أهدافهم، وتقديم الدعم والتشجيع لأفراد المجتمع المحلي.
 - دور المنشط: ويستوجب هنا تقدير الأخصائي الاجتماعي كمخطط للموقف، وكذلك للاحتياجات ومشكلات سكان المجتمع، ومدى قدرة المجتمع المحلي على مواجهتها، وتنشيط جهودات أفراد المجتمع المحلي من خلال مساهمتهم في تقديم الخدمات لتحقيق أهدافهم.
 - دور الخبير: وذلك من خلال مساعدة الأخصائي الاجتماعي كمخطط في تقديم المعلومات لأفراد المجتمع، وكيفية مشاركتهم في تقديم الخدمة بالجمعية، وتحديد احتياجات المستفيدين؛ وذلك لتحسين أوضاع الجمعية في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية.
- د- الأدوات:
 - المقابلات الجماعية مع أفراد المجتمع المحلي لدراسة الاحتياجات.
 - الندوات لاستثمار الطاقات المجتمعية، وتهيئة الأفراد للمساهمة في خدمات الجمعيات الأهلية.
- هـ- القائم بالتنفيذ:
 - الأخصائي الاجتماعي كمخطط - إدارة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية.
- و- الفئة المستهدفة:
 - أفراد المجتمع.

المراجع

- ١- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٤): إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- ٢- أبو زيد، سارة عبد الفتاح خالد (٢٠٢١): متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، العدد ١٣، مجلد ١.
- ٣- إسماعيل، ممدوح مصطفى (٢٠١٦): إعادة هندسة العمليات الإدارية، القاهرة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد ٣٦، العدد ١.
- ٤- الجوهري، ريهام مصطفى عبد الحميد محمد (٢٠٢٠): العلاقة بين أحكام الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٥١ - مجلد ١.
- ٥- خزام، منى عطية (٢٠١٣): إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ٦- خزام، منى عطية (٢٠١٧): رأس المال الاجتماعي في عالم متغير، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ٧- خطاب، عبد الله فكري حسن (٢٠٢٠): الجمعيات الأهلية ودورها في تنمية المجتمع المحلي، جامعة دمنهور، كلية الآداب.
- ٨- زاهر صافيا، بسام حسن، غزل (٢٠١١): تحسين جودة الخدمة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات (دراسة ميدانية على مؤسسة الطيران العربية السورية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٣، العدد ١١٢.
- ٩- سيار، عبدالرحمن (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، جامعة البحرين، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا للطباعة.
- ١٠- الشهاشمي، إيمان حنفي عبد العليم عيسى (٢٠١٢): دور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في تحقيق متطلبات جودة خدمات مراكز الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية مجلد ٧، العدد ٣٣.
- ١١- صفوت، سليم؛ محمد نبيل، محمد فهمي (٢٠١٧): متطلبات إدارة علاقات العملاء لتحقيق جودة الخدمة، جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد (٢).
- ١٢- عبد الجليل، سيد (٢٠١١): الشراكة المجتمعية بين المدارس والجمعيات الأهلية (المدارس الفنية نموذجًا)، القاهرة، دار اليقين.
- ١٣- عبد الرحمن، نهلة عبد الرحيم (٢٠١٧): إدارة التغيير كمدخل لتنمية المجتمع المحلي (دراسة من وجهة نظر العاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي)، مصر، مجلة الخدمة الاجتماعية، (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين)، مجلد ١، العدد ٥٨.
- ١٤- عبد العزيز، زواتي (د.ت): الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، عمان، مركز الكتاب الجامعي.
- ١٥- علي، لونتسي (٢٠١٧): التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، جامعة البليدة، دار التل للطباعة.
- ١٦- فهمي، سامية محمد (١٩٩٦): الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ١٧- ليندة، رقام (٢٠١٤): دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

- ١٨- ملاوي، أحمد إبراهيم (٢٠٠٨): أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، قسم الاقتصاد-جامعة مؤتة - الأردن، المجلد ٢٤- العدد الثاني.
- ١٩- منظمة العمل الدولية (٢٠١٦): نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركاء)، القاهرة.
- ٢٠- موسى، حسام توكل (٢٠١٦): التنظيم القانوني للجمعيات الأهلية في مصر، مكتبة نور.
- ٢١- ناجي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣): أسس الإدارة في الخدمة الاجتماعية، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- ٢٢- الوحشي، عفاف حميد محمد (٢٠٢٠): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية (دراسة حالة جامعة الامارات العربية المتحدة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة .
- 23- Batti, Rehema c. (2014): **Human resource management challenges NGOs**, Human and social sciences, vol2, No4.
- 24- Moftah, Emad mouris (2017): **Assessing the role and capacity of civil society in fostering human Development in the Arab world**, university of Jaime
- 25- Wilson, Peniela: **The contribution of Human resources management in the performance and sustainability of non- governmental organizations**, A case study of selected organizations, university of Tanzania Zastrow, **Introduction to Social Work and Social Welfare**, canda, Library of Congress Cataloging.

