

إعادة هيكلة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء الجمعيات الأهلية
**Human Resource Restructuring and its Role in Improving
The Performance of Voluntary Associations**
" دراسة مطبقة على مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم "

إعداد

ريم أحمد أحمد السيد

مدرس مساعد بقسم التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم

الملخص:

يعتبر العنصر البشري هو حجر الزاوية وأساس نجاح العمل في الجمعيات الأهلية، فبدونه لا تستطيع الجمعية القيام بأدوارها وإنجاز أعمالها، فهو يمثل الأساس في خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحسن أداء الجمعية وتحقق رضا المستفيدين وتعزز سمعة الجمعية، لذلك لابد من الإهتمام بالموارد البشرية عن طريق إعادة هيكلتها من خلال الإهتمام بأسس إستقطابهم وتعيينهم وإختيارهم بالإضافة إلى وضع مستويات مرضية لهم من الأجور والحوافز وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المختلفة حتى يستطيعوا التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة بجانب وضع نظام مناسب لتقييم أدائهم مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الجمعية، لذا هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور إعادة هيكلة الموارد البشرية في تحسين أداء الجمعيات، وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية وإعتمدت على المسح الإجماعي الشامل لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية وتطبيق إستمارة قياس على (232) من مجالس إدارات الجمعيات الأهلية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن إعادة هيكلة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء الجمعيات الأهلية وذلك عن طريق: توفير أسس واضحة ومعلنة بالجمعية يتم بناء عليها إستقطاب وإختيار وتعيين العاملين في الوظائف المتعددة، صياغة لوائح تكون واضحة ومحددة تنظم حقوق العاملين المالية، وضع خطة بالجمعية تساهم في تطوير قدرات العاملين المختلفة سواء الإدارية أو الفنية أو التنظيمية، و وضع نظام تقييم لأداء العاملين بشكل يحقق إبداع العمل وتوفير بيئة مشجعة على الإبتكار.

الكلمات الدالة: إعادة الهيكلة الموارد البشرية - الأداء - الجمعيات الأهلية

Abstract:

The human element is the cornerstone and the basis of the successful functioning of Voluntary Associations. Without this element, an association cannot perform its roles and functions. It is a basis for creating the value of outputs appropriate for improving their functioning, satisfaction of beneficiaries, or publicity. Accordingly, more attention should be paid to human resources. This can be achieved by HR restructure based on successful polarization, assignment, and selection of staff. Besides, satisfactory levels of wages, incentives, skill improvement programs should be well developed so that they can adapt to various environmental variables. It is also important to develop an appropriate system for the evaluation of their performance, which will be positively reflected on the functioning of the association. Thus, the current study aimed to define the role of human resources' restructure in improving the performance of the Voluntary Associations. The study belongs to descriptive studies. It counts on a comprehensive social survey administrated to 232 boards of Voluntary Associations, The findings of the study revealed that the HR restructure contributes to the improvement of the performance of Voluntary Associations through providing clear principles upon which polarization, selection, and assignment of staff in various positions is based; formulation of clear and well-defined regulations that organize the financial rights of staff; developing a plan that contributes in enhancing staff's administrative, technical and organizational abilities; and finally, developing a system for evaluating the staff's performance in a way that achieves job creativity and inspiring environment.

Key words: Human Resource Restructuring - Performance - Voluntary Associations

أولاً: مشكلة الدراسة: Study Problem

يعد الأداء المؤشر الحقيقي الذي يعطي صورة حقيقة عن سير أعمال المنظمة, ويفيد في الإجابة عن وجوب إعادة النظر في رؤيتها ورسالتها و السياسات والبرامج وما يتعلق بالعملية التخطيطية كلها, حيث يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف البقاء والنمو والإستمرارية والتكيف بإستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العالية, وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضاء العملاء, والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والإجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع (الفارس, سليمان, 2010 , ص71) .

وفي هذا السياق أشارت دراسة (بدر , 2009) بضرورة إهتمام المنظمات عموماً والمنظمات الأهلية على وجه التحديد بأدائها وأداء العاملين بها, بالإضافة إلى تحسين وتطوير هذا الأداء (بدر, رشاد محمود , 2009).

ومن ثم فالإهتمام برفع مستوى الأداء وتحسينه ضرورة ملحة؛ ذلك أن كفاءة الأداء تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على رفع مستويات الإنتاجية, حيث يلعب الأداء دوراً هاماً في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية - مادية - مالية), فالأداء هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية, ففي عالم سريع التغير حافل بتحديات تنافسية متنوعة يصبح الإهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل التي تؤثر عليه سبيلاً لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في المنظمات بصفة عامة والمنظمات المعنية بالعمل الأهلي بصفة خاصة, وبالتالي تقتضي أساسيات الإدارة وجود التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء العاملين و فرق العمل والمنظمات لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة (مرسي, نبيل حامد, 2010 , ص415) .

وتأتي أهمية الأداء للجمعيات الأهلية من كونه يمثل قدرة الجمعية وإستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً؛ لذا يعد الأداء المؤشر الذي يقيس نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو, حيث يساعد التعرف على الأداء في الكشف عن

جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي يستطيع الجمعية في التكيف والاستجابة بفاعلية لظروف ومتغيرات ومحددات البيئة الخارجية والداخلية من خلال وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف, كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات الجمعية وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف (البغدادي, عادل هادي, 2007 , ص 159) .

وفي هذا السياق إستهدفت دراسة (عوض , 2005) الوقوف على طبيعة الأداء للجمعيات الأهلية, والتعرف على الوضع الراهن لقدرة هذه الجمعيات على تلبية إحتياجات المجتمع المحلي, ومستوى رضا المستفيدين من خدمات هذه الجمعيات وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك إنخفاض واضح في أداء هذه الجمعيات, فضلا عن ضعف أدائها في مواجهة مشكلات أفراد المجتمع المحيط وعدم قدرتها على مواجهة وإشباع إحتياجاتهم وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتفعيل أداء الجمعية. (عوض, السيد قنديل , 2005) .

كما أشارت دراسة " أبوزيادة, 2011 " إلى ضعف وإنخفاض أداء المنظمات الأهلية وأوصت بضرورة العمل على تحسين أدائها والإهتمام به (أبو زيادة , زكي , 2011).

وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات عموما والجمعيات الأهلية خاصة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها، حيث أنها تشتمل على مجموعة المعارف والكفاءات والمهارات لدى القوى العاملة في الجمعية والتي عن طريقها يتم تحسين أداء الجمعيات, والموارد البشرية هي القلب النابض للجمعية وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام مكانتها في الهيكل التنظيمي (الليثي, عائشة حمدي , 2010 , ص 73).

فأحد عوامل نجاح الجمعيات الأهلية هو إهتماماتها بالعاملين ومدى تحقيق رغباتهم وآمالهم ؛ حيث أن بقاء الجمعيات وإستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهؤلاء العاملين وبالتالي من الضروري أن تهتم الجمعيات بمدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المنشودة وذلك عن طريق الأداء الأمثل لهم (بدوي, هناء حافظ, 1999, ص 32).

في ضوء ذلك أصبحت الجمعيات الأهلية تدرك أن الموارد البشرية هي أحد الأصول الهامة التي يمكن أن توفر مزايا تنافسية مستدامة، والمنظمات غير الحكومية الناجحة هي تلك التي تدرك أهمية العنصر البشري على النجاح التنظيمي و التأكيد على تمتيتها ورضائها والتزامها والدافع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (Batti, Rehema C,2014,p.87).

ومن هنا أصبح التوجه الحديث للمنظمات المعاصرة يتجه إلى ضرورة الإهتمام بالمورد البشري؛ حيث تغيرت النظرة إليه إلى إعتبره أصلا إستراتيجيا وشريكا أساسيا في إستراتيجيات المنظمة، فالمورد البشري وفي ظل إقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المنظمة، بات يشكل الرأس مال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها التي لا يمكن للمنظمات على إختلافها إمتلاكها وإستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد لإحتياجاتها من الموارد البشرية، إستقطابها، إختيارها، تعيينها ومن ثم العمل بإستمرار على تمتيتها والإستثمار الجيد فيها، من خلال تبنيها وتويعها للإستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

كما أن العنصر البشري أساس كل تقدم يمكن أن يتحقق في المجتمع وكلما كان هذا العنصر البشري أكثر معرفة ومهارة وخبرة كلما كان أداءه لدوره أكثر تأثيرا في مجالات الممارسة المهنية في المجتمع ومن هنا تعتمد كفاءة أي منظمة في مجالات النشاط الإنساني المتعدد في تحقيق أهدافها على مدى قدرة الأفراد على أدائهم لوظائفهم، لذا كان حرص هذه الجمعيات الأهلية على الإهتمام بالعنصر البشري وتدريبه بإستمرار والعمل على رفع مستوى أدائه وقدرته على القيادة بإعتبره من أهم عناصرها (سلامة، أمل محمد، 2010، ص3596).

وفي ذات السياق أشارت دراسة "خليفة، 2015" إلى أن التدريب بإستخدام الوسائل التدريبية الحديثة يزيد من إستيعاب المتدرب إن التدريب عملية مستمرة تؤدي لتمتية الموارد البشرية ورفع مستوى أداء العاملين، وتعمل وسائل ومساعدات التدريب على جذب إنتباه المتدربين وزيادة إهتمامهم بموضوع التدريب، حيث خلصت الدراسة إلى توصيات منها وزيادة الإهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية، ضرورة دعم الإدارة العليا ماديا

ومعنويا لمركز التدريب والتشجيع على مواكبة التطور في مجال التدريب وخاصة في مجال الوسائل التدريبية الحديثة (خليفة, فاطمة حسين, 2015).

ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه الجمعيات الأهلية و الذي تتلخص نواتجه في تلبية إحتياجات وحل مشكلات المجتمع وتنمية وتطوير هذا المجتمع وبإعتبارها أولى التنظيمات المنوطة بهذه المهمة، كان لزاما عليها الإهتمام بمواردها البشرية والرفع من مهاراتها، كفاءاتها ومعارفها، من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الإستثمار في تنميتها إستثمارا فعلا يعظم الإستفادة منها وإعتبارها رأسمالها الحقيقي الذي يتزايد بالإستخدام ويميل للتوليد الذاتي، لإعتبار التراكم الزمني لخبراته وكفاءاته، وذلك من خلال تبنيها لمداخل جديدة من بينها مدخل إعادة هيكلة الموارد البشرية (سبرينة , مانع , 2015 , ص2).

وهذا ما أكدت عليه دراسة " الحسيني, 2012" والتي أوصت بضرورة تطبيق مدخل إعادة هيكلة الموارد البشرية عن طريق التخطيط و الإعداد الجيد له كي يتم تنفيذه بشكل ناجح مع مراعاة النظم عند الشروع في تطبيق سياسات إعادة هيكلة الموارد البشرية كذلك تقنين الإستراتيجيات المطبقة وملائمتها لحالة المنظمة المادية والإنتاجية والإدارية (الحسيني, هبه عبدالعظيم , 2012).

فمدخل إعادة هيكلة الموارد البشرية أحد المداخل التي تستهدف إحداث التغييرات في سياسات الموارد البشرية , سواء في معايير وأسس الإستقطاب والتعيين والإختيار للعاملين أو هيكل الرواتب الحالي من أجل الحفاظ على العدالة الداخلية والخارجية بين الموظفين ، وكذلك تحفيزهم على أن يصبحوا أكثر إنتاجية أو من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية أو أساليب تقييم أدائهم(Mokaya, Judith,2016,p.24-26).

في هذا السياق أوصت دراسة " أبو دية , 2009 " بضرورة الإستخدام العقلاني الأمثل للموارد البشرية ورفع مستوى الإستفادة منها, إتباع الدنهج العلمي الدقيق في تخطيط الموارد البشرية وذلك للوصول إلى مستوى أداء وإنتاجية عالية وبالتالي التقليل من تضخم الجهاز الوظيفي, إستثمار الأفراد الإستثمار الأمثل عن طريق التنمية والتدريب وتحسين الإدارة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها, التركيز على مجموعة من البنود المهمة

والمعلقة بالموارد البشرية وهي المزايا والتعويضات والتدريب والتطوير ثم التوظيف وبعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل, تحديد أهداف التعليم بما يتفق مع إحتياجات المجتمع ومنظّماته المختلفة, أن ترتبط خطط إستراتيجية إستثمار الموارد البشرية مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة, تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بإنشاء شبكة معلومات موحدة للإسترشاد بها في عملية الإختيار الوظيفي والمهني (أبو دية, عامر عاشور أحمد , 2009).

كما أوصت أيضا دراسة " معمر و منير, 2017 " بضرورة إيلاء أهمية أكبر لتصميم إستراتيجية توظيف موضوعية وعادلة تفي بمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة اللازمة, تحديث برامج التدريب بما يتماشى مع التغيير الحاصل في بيئة الإتصالات التنافسية, ومراعاة العدالة في حصول كل العاملين على حقهم في التدريب بإختلاف مستوياتهم الوظيفية وألا يكون التدريب حكرا على المدراء فقط , إستحداث نظام تحفيز قائم على تنوع الحوافز وربطها بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي للعاملين, وكذا منح حوافز جديدة لمن يساهم في دعم برامج التغيير (قوادري , فضيلة معمر و منير, نوري , 2017).

و إقترحت دراسة " الزيادات و النسور, 2007 " ضرورة إستقطاب العاملين ذو المقدره والكفاءة والخبرة وتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتنشيط نظام الحوافز والمكفآت في المنظمة (الزيادات, محمد عواد و النسور, مروان محمد, 2007).

كما أشارت دراسة " المعشرجي, 2016" التي أوصت بضرورة الإهتمام بعنصر التدريب للموظف نفسه وتكثيف الدورات التي تنمي المهارات الشخصية ومهارات التواصل والعمل لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية, زيادة عدد المؤهلين المدربين والمعتمدين العاملين بالمنظمة ومحاولة الإستعانة بالمراكز المتخصصة لتدريب وتطوير العاملين, التركيز على إستقطاب الكفاءات البشرية بالمنظمة, العمل على رفع كفاءة العاملين, وجود هيكله لإدارة الموارد البشرية بكل منظمة يكون هدفها تنمية وتطوير المورد البشري ووضع أهداف لهذه التنمية (المعشرجي, فوزي محمد سعد رجعان, 2016).

بناء على ماسبق فالدراسة ترى أن إعادة الهيكلة لها تأثير كبير على موارد الجمعية وخاصة البشرية, فمن أجل إجراء إعادة هيكلة ناجحة أدركت الجمعيات الأهلية أن الموارد

البشرية يحتاجون إلى التدريبات وإجراء تخطيط مناسب للموارد البشرية لأن تغييرات المجتمع معقدة، من ثم إذا أرادت الجمعية البقاء على قيد الحياة اليوم ، فينبغي مراعاة إدارة الموارد البشرية عند إتخاذ إستراتيجية التغييرات مثل إعادة هيكلة الجمعية، وعليه فإن أسمى هدف تسعى الجمعيات الأهلية إلى تحقيقه من تتميتها لمواردها البشرية، هو تحسين أدائها والرقى بمستوياته والمرهون أساسا بمستوى أداء المورد البشري فيها، لاسيما في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيشها، و التي تفرض عليها مواكبة التطورات ومحاولة التكيف والمستجدات الحاصلة، لإعتبارها منظومة تشكل إنعكاسا للقضايا الإجتماعية والإقتصادية للمجتمعات، حاملة ضمن أهم مهامها النهوض بالمجتمع من خلال الوقوف على مشاكله وإحتواء متطلباته وتطلعاته، وهذا لن يكون إلا بالتميز في أدائها، مما جعلها لا تتردد في البحث عن أساليب وتوجهات وإستراتيجيات ومداخل لتنمية مواردها البشرية وإعتماها كأساليب للرفع من الأداء المؤسسي لها.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، فإن المشكلة البحثية تكمن في محاولة تحديد ما دور إعادة هيكلة الموارد البشرية في تحسين أداء الجمعيات الأهلية ؟

ثانياً: أهمية الدراسة: Study Importance

- 1- تعاضم دور الجمعيات الأهلية في تحقيق النهوض بالمجتمعات المحلية والقومية خاصة في ظل عجز الدولة عن تلبية وإشباع كافة الإحتياجات المجتمعية.
- 2- أصبح الإهتمام بالموارد البشرية توجه الدولة في الوقت الحالي طبقاً لرؤية مصر 2030.
- 3- الإهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات بصفة عامة والجمعيات الأهلية بصفة خاصة للحصول على معدلات إنتاجية عالية ومستوى عال من الفاعلية في الأداء وتقديم الخدمات داخل هذه الجمعيات.
- 4- يعد الأداء أحد المؤشرات التي تؤثر على كفاءة وفاعلية الجمعيات الأهلية وطبيعة ونوعية الخدمات التي تقدمها، بجانب أنه يقيس نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء

والنمو، وكذلك تأتي أهميته من كونه يعبر عن قدرة الجمعية على تحقيق النتائج المقبولة في تقديم خدماتها للعملاء والمستفيدين.

5- التطورات المتلاحقة في المجتمع أصبحت تضع الجمعيات الأهلية أمام العديد من التحديات مما يتطلب إعادة هيكلة مواردها البشرية

6- إرتباط هيكلة الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية إلى حد بعيد بالدور الجديد للدولة والذي فرض أدوار ومسئوليات جديدة ما يستوجب معه التأهيل المناسب للموارد البشرية وإعادة هيكلتها.

ثالثاً: أهداف الدراسة: Study Goals

الهدف الرئيسي:-

" تحديد دور إعادة هيكلة الموارد البشرية في تحسين أداء الجمعيات الأهلية "

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية مؤداه:-

- 1- تحديد دور إستقطاب وإختيار وتعيين العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية.
- 2- تحديد دور الأجور والحوافز المتعلقة بالعاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية.
- 3- تحديد دور تدريب وتطوير العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية.
- 4- تحديد دور تقييم أداء العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة: Study Questions

التساؤل الرئيسي:-

" ما دور إعادة هيكلة الموارد البشرية في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟ "

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية مؤداه:-

- 1- ما دور استقطاب واختيار وتعيين العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟
- 2- ما دور الأجور والحوافز المتعلقة بالعاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟
- 3- ما دور تدريب وتطوير العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟
- 4- ما دور تقييم أداء العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

خامساً : مفاهيم الدراسة:

1- تعريف الجمعيات الأهلية:

يعرف " عبداللطيف, 2008" الجمعيات الأهلية بأنها:- تلك المنظمات التي تقوم على الجهود التطوعية لجماعات من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يقومون بتنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام والقوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي (عبداللطيف، رشاد، 2008، ص 230).

كما تعرف الجمعيات الأهلية أيضا بأنها: " تلك المنظمات التي ينشأها سكان مجتمع ما بغرض حل مشكلات مجتمعهم" (عبد المقصود, خليل و طاهر, هالة خورشيد, 2010 , ص 287).

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للجمعيات الأهلية بما يتفق مع أهداف الدراسة كما

يلي:-

- كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة.
 - تنشأ هذه الجمعيات بناء على خطة محددة لتحقيق أهداف مرسومة لمؤسسيها.
 - تتكون هذه الجمعية من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين.
 - تستهدف الجمعية إشباع احتياجات أفراد المجتمع ومواجهة مشكلاته.
 - جمعيات خاصة وغير حكومية ومستقلة عن الدولة.
 - ذاتية الحكم والإدارة.
 - لا تهدف إلى الربح المادي.
 - تقوم على أساس المشاركة التطوعية.
 - الجمعيات "النشطة- غير النشطة - العاملة أي متوسطة الأداء" الواقعة في إطار بندر القيوم.
 - جمعيات تقدم خدمات للمستفيدين.
- 2- تعريف إعادة هيكلة الموارد البشرية:-

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إعادة هيكلة الموارد البشرية، حيث يشير " مصطفى، 2000" إلى أن إعادة هيكلة الموارد البشرية هي: مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين على كافة المستويات التنظيمية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما أنها تعبر عن الإتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، التي تسهم بجهودها في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتغطي إعادة هيكلة إدارة للموارد البشرية مجالات عديدة مثل تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية وفقا لبطاقات وصف الوظائف والإختيار والتعيين والترقية والتدريب والتحفيز وتحقيق الإثراء الوظيفي والتدريب والتطوير والتمكين ونشر ثقافة المشاركة وبناء فرق العمل وتقييم أداء العاملين وذلك بهدف تحديد توجهات وخطط المنظمة للاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق أهدافها(مصطفى، أحمد سيد، 200، ص 49).

أما " David E. Hartman and et.al " فيعرفوا إعادة هيكلة الموارد البشرية على أنها: مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، وإعتبار تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف (Hartman, David E. and et.al,p.6).

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد تعريف إعادة هيكلة الموارد البشرية إجرائياً طبقاً لأهداف الدراسة:-

- إحداث تغييرات في إستقطاب وإختيار وتعيين العاملين داخل الجمعيات الأهلية.
- إحداث تغييرات في الأجور والحوافز المتعلقة بالعاملين داخل أداء الجمعيات الأهلية.
- إحداث تغييرات في تدريب وتطوير العاملين داخل الجمعيات الأهلية.
- إحداث تغييرات في تقييم أداء العاملين داخل الجمعيات الأهلية.

3- تعريف الأداء:-

يعرف " عبد المحسن، 2009 " الأداء بأنه هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي

أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه أنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة" (عبدالمحسن, توفيق, 2009, ص3).

أما تحسين الأداء فيعرف بأنه: عملية مستمرة تتضمن قياس الأداء على مستوى العمليات والخدمات ذات الأهمية في الجمعية, وتحديد التطورات والتغيرات التي يمكن أن تعزز الأداء إذا ما أسفر قياس الأداء عن الحاجة إلى ذلك, ودمج تلك التغيرات في أنشطة العمل اليومية ومراقبة الأداء للتأكد من أن التحسين يجري على نحو متواصل, وتعتبر عملية تحسين الأداء عملية شاملة تتم وفقاً لإستراتيجيات, وخطط, وبرامج محددة في أهدافها, وأولوياتها, وأساليبها, وتعمل على إستخدام الموارد المادية, والبشرية, والفنية المتاحة للجمعية بأفضل صورة ممكنة؛ لتحقيق أهداف الجمعية وتلبية حاجات وتطلعات العاملين والعملاء, ويركز تحسين الأداء على الخدمات, وفي هذا لإطار يستلزم الوصول إلى تحسين الأداء قيام الجمعية بتطبيق مدخل أو عدة مداخل مخططة, وقابلة للتطبيق على مختلف أرجاء الجمعية, ووضع أولويات لتحقيق, وتحسين الأداء والتأكد من أن مختلف قطاعات ووحدات الجمعية تتعاون من أجل تخطيط إجراءات عملية تحسين الأداء (Khouri ,Ali Mohamed S. M.) (Al,2010,p.4-6).

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد تعريف أداء الجمعيات الأهلية إجرائياً طبقاً لأهداف

الدراسة:-

- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
- أداء الوحدات التنظيمية المتخصصة بالجمعيات الأهلية.
- أداء الجمعية في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

سادساً: نوع الدراسة :

تتنمي الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية لتحديد "دور إعادة هيكلة الموارد

البشرية في تحسين أداء الجمعيات الأهلية".

سابعاً: المنهج المستخدم:

يعتمد هذا البحث على: المسح الاجتماعي الشامل لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية

ببندر الفيوم.

ثامناً: أدوات الدراسة:

(أ) استمارة قياس مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم بعنوان " إعادة هيكلة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء الجمعيات الأهلية".

وفيما يلي سوف تعرض الدراسة كيفية إعداد الأداة المذكورة وكيفية استخدامها.

الخطوة الأولى: إعداد استمارة القياس في صورتها المبدئية:

الاطلاع على الكتابات العلمية النظرية المتخصصة والمرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المراجع والكتب العلمية التي اهتمت بموضوع إعادة هيكلة الموارد البشرية باعتباره من الموضوعات المهمة التي تعتمد عليه الجمعيات الأهلية في تحديد تقدمها من عدمه، والتي استطاعت من خلالها الدراسة التوصل إلى كم مناسب من العبارات التي تتفق مع أهداف البحث والأبعاد الرئيسية لاستمارة القياس، ومن ثم بلغت عدد العبارات (23) عبارة باستمارة القياس الخاصة "إعادة هيكلة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء الجمعيات الأهلية" لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم، موزعة كالتالي :-

- وهو عبارة عن إعادة هيكلة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء الجمعيات الأهلية"، والذي يتضمن على (23) عبارة باستمارة القياس تشمل أربعة مؤشرات هي:

- المؤشر الخاص بالاستقطاب والاختيار والتعيين ويتضمن (5) عبارات.
- المؤشر الخاص بالأجور والحوافز ويتضمن (5) عبارات.
- المؤشر الخاص بتدريب وتطوير العاملين ويتضمن (8) عبارات.
- المؤشر الخاص بتقييم أداء العاملين ويتضمن (8) عبارات.

الخطوة الثانية: مرحلة تحديد أوزان فقرات استمارة القياس:

تم تحديد الأوزان العامة للمقياس وفقا لطريقة ليكرت, حيث تم وضع ثلاث إستجابات لكل مؤشر, وهي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) حيث أعطيت موافق ثلاث درجات وموافق إلى حد ما درجتان, وغير موافق درجة واحدة .

الخطوة الثالثة: إجراءات الصدق:

تم عرض إستمارة القياس على محكمين من كلية الخدمة الإجتماعية - جامعة الفيوم وهما:

أ.د/ أحمد عبد الفتاح ناجي أستاذ بقسم التنمية والتخطيط ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا سابقا كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم.

د/ محمد عبدالعال عبدالعزيز مدرس بقسم التنمية والتخطيط - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم, وايضا تم عرض إستمارة القياس على عدد من المحكمين من كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان.

تاسعًا: مجالات الدراسة:-

1- المجال المكاني: تم تطبيق أداة الدراسة على (47) جمعية أهلية ببندر الفيوم تتضمن: "جمعيات نشطة وجمعيات غير نشطة وجمعيات تصنف بأنها جمعيات عاملة (أي متوسطة الأداء)", وقد تم إختيار العينة بناء على قواعد إرشادية لتحديد الحجم المناسب لعينة البحث, حيث أشارت أنه في الدراسات الوصفية ينصح بإستخدام ما نسبته (20%) من أفراد مجتمع صغير جدا بضع مئات , ونسبة (10%) لمجتمع كبير بضعه آلاف, و نسبة (5%) لمجتمع كبير جدا عشرات الآف (أبو النصر, مدحت محمد, 2017 , ص 168).

وبناء على ماسبق تم تحديد نسبة (20%) من عينة البحث, فطبقا لإحصائية مديرية التضامن الإجتماعي بالفيوم لعام 2019- 2020 فقد وصل عدد الجمعيات الأهلية ببندر الفيوم (497) جمعية أهلية, وبعد إستبعاد الجمعيات المنحلة و الجمعيات التي تم إيقاف نشاطها والجمعيات الموقوفة, فقد وصل إجمالي عدد الجمعيات ببندر الفيوم (233) جمعية أهلية, وتم

إختيار نسبة (20%) من حجم العينة، وبناء عليه وصل عدد الجمعيات الأهلية إلى (47) جمعية أهلية تم تطبيق الدراسة عليها.

2- **المجال البشري** : جميع مجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة كمجال مكاني ببندر الفيوم، وبناءً على ذلك، فقد تحديدها المجال البشري للدراسة في الحصر الشامل لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة كمجال مكاني ببندر الفيوم، وعددهم (235) مفردة بالجمعيات الأهلية من أصل (232) مفردة، نظراً للأسباب الآتية:

- وفاة بعض أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية وعدم إنتخاب أعضاء أخرى بدلا منهم.

3- **المجال الزمني** : وهي فترة إجراء الدراسة بشقيها النظري والعملي، وتحددت في الفترة من 2018/9/1 إلى 2021/4/10.

المحور الثاني : تحليل البيانات الأولية للدراسة:

خصائص عينة الدراسة :

جدول (1)

البيانات الأولية لعينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	1 تكرار	الإستجابة	الصفة
68.97	1 60	نكر	النوع
31.03	7 2	انثى	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
6.90	1 6	أقل من 30 سنة	السن
18.53	4 3	من 30 سنة لأقل من 40 سنة	

النسبة المئوية (%)	1 تكرار	الإستجابة	الصفة
20.26	4 7	من 40 سنة لأقل من 50 سنة	
26.29	6 1	من 50 سنة لأقل من 60 سنة	
28.02	6 5	60 سنة فأكثر	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
1.72	4	مؤهل أقل من متوسط	الحالة التعليمية
12.07	2 8	مؤهل متوسط	
11.64	2 7	مؤهل فوق المتوسط	
67.67	1 57	مؤهل جامعي	
6.90	1 6	دراسات عليا	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
6.03	1 4	أعزب	الحالة الاجتماعية
82.76	1 92	متزوج	
9.05	2 1	أرمل	
2.16	5	مطلق	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
20.69	4 8	رئيس مجلس إدارة الجمعية	المنصب الذي تشغله بالجمعية

النسبة المئوية (%)	1 تكرار	الإستجابة	الصفة
19.40	4 5	مدير تنفيذي	
20.69	4 8	أمين صندوق	
21.12	4 9	عضو مجلس إدارة	
18.10	4 2	مسئول برامج ومشروعات	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
20.69	4 8	أقل من 5 سنوات	مدة العمل بالجمعية
35.34	8 2	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
22.84	5 3	10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	
21.12	4 9	15 سنة فأكثر	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
15.09	3 5	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات
30.60	7 1	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
24.14	5 6	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
15.09	3 5	15 سنة إلى أقل من 20 سنة	

النسبة المئوية (%)	1 تكرار	الإستجابة	الصفة
15.09	3 5	15 سنة فأكثر	
100.0 0	2 32	الإجمالي	
100.0 0	2 32	الإجمالي	

نتائج الدراسة:-

1- إجابة التساؤل الأول: ما دور إستقطاب وإختيار وتعيين العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

جدول رقم (2)

دور إستقطاب وإختيار وتعيين العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية (ن = 232)

الترتيب	النسبة المرجحة	الوزن المرجح	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
1	20.91	226.33	97.56	679	0.43	1	6.47	15	93.10	216	وضع أسس لإختيار العاملين في الوظائف المختلفة التي تعلن عنها الجمعية.	1
2	20.10	217.67	93.82	653	0.00	0	18.53	43	81.47	189	إستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المميزة.	2
4	19.64	212.67	91.67	638	0.43	1	24.14	56	75.43	175	ملائمة عدد العاملين لطبيعة نشاط الجمعية.	3
3	20.01	216.67	93.39	650	0.00	0	19.83	46	80.17	186	ملائمة نوعية العاملين (الخبرة والتعليم) لنشاط الجمعية.	4
5	19.33	209.33	90.23	628	2.16	5	25.00	58	72.84	169	مراجعة التوصيف الوظيفي بشكل ينسجم مع التطوير المستمر.	5
	القوة النسبية (%)	مجموع الأوزان المرجحة	مجموع التكرارات المرجحة	المتوسط الحسابي	المتوسط المرجح	المؤشر ككل						

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
								649.60	14.00	3248	1082.67	93.33

باستقراء بيانات الجدول رقم (2) والذي يوضح استجابات المبحوثين حول (دور استقطاب وإختيار وتعيين العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية)، التي تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (2483)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (14.00) والمتوسط المرجح (649.60)، ومجموع الأوزان المرجحة (1082.67) وقد جاءت القوة النسبية للمؤشر (93.33%)، وتشير تلك النتيجة إلى الاهتمام بمعايير وأسس إختيار العاملين وتعيينهم بالجمعيات الأهلية في ضوء الكفاءة والتميز أي أن ذلك يدل على أن استقطاب وإختيار وتعيين العاملين تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، فقد أشار الجدول السابق إلى أهمية وجود أسس واضحة ومعلنة بالجمعية يتم بناء عليها إختيار وتعيين العاملين في الوظائف المتعددة وإعداد نماذج خاصة لمقابلة المتقدمين للعمل، وتكون هذه الأسس مبنية على الكفاءة والتميز والموضوعية والشفافية، دون محابة أو تدخل لأي إعتبرات شخصية، وهو ما إتفقت معه دراسة (السيد، 2020) التي أوصت بضرورة توفير أسس واضحة لإختيار العاملين، إستقطاب العاملين من خلال الإعلانات المختلفة، الاعتماد على معيار الشفافية في تعيين الموظفين (السيد، دعاء ثروت أحمد، 2020)، كما أكدت نتائج الجدول أيضا على ضرورة إختيار وتعيين عاملين متميزين لديهم مهارات وخبرات مختلفة واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المتميزة والتي تمكنهم من العمل بكفاءة وتقديم خدمات عالية الجودة، بالإضافة إلى أهمية تنوع المؤهلات العلمية للعاملين بالجمعية حتى تتنوع الخبرات العلمية والمهارات التطبيقية، بحيث يتكافئ عدد العاملين مع طبيعة الأنشطة بالجمعية ويتم تقديم خدمات مختلفة و متميزة، بجانب تناسب وتكافؤ عدد العاملين بما يتلائم مع طبيعة الأعمال المكلفين بها طبقا لتخصصاتهم، بالإضافة إلى المراجعة الدورية والمستمرة للتوصيف الوظيفي داخل الجمعية والعمل على تحديثه في ضوء المتغيرات المستجدة لبيئة عمل الجمعية داخليا وخارجيا حتى ينسجم مع التطوير.

2- إجابة التساؤل الثاني: ما دور الأجور والحوافز المتعلقة بالعمالين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

جدول رقم (3)

يوضح دور الأجور والحوافز المتعلقة بالعمالين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية (ن = 232)

الترتيب	النسبة المرجحة	الوزن المرجح	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا		إلى حد ما		نعم		العبرة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
5	19.14	196.00	84.48	588	12.50	29	21.55	50	65.95	153	توافق مستويات الأجور السائدة مع الأوضاع الاقتصادية الحالية في الجمعية.	1
1	21.03	215.33	92.82	646	1.72	4	18.10	42	80.17	186	وضع لوائح واضحة عن الحقوق المالية للعمالين.	2
3	19.56	200.33	86.35	601	9.91	23	21.12	49	68.97	160	تحقيق رضا العمالين عن الأجور التي يتقاضونها .	3
2	20.80	213.00	91.81	639	0.86	2	22.84	53	76.29	177	السرعة في تقديم الحوافز وقت استحقاقها.	4
4	19.47	199.33	85.92	598	4.74	11	32.76	76	62.50	145	تقييم نظام الحوافز من فترة لأخرى للتأكد من فاعليته.	5
					المؤشر ككل	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الأوزان المرجحة	مجموع القوة النسبية (%)		
						614.40	13.24	3072	1024.00	88.28		

بإستقراء بيانات الجدول رقم (3) والذي يوضح إستجابات المبحوثين حول (دور الأجور والحوافز المتعلقة بالعمالين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية)، التي تتوزع توزيعاً

إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الإستجابات والذي قدر (3072)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (13.24) والمتوسط المرجح (614.40)، ومجموع الأوزان المرجحة (1024.00) وقد جاءت القوة النسبية للمؤشر (88.28%)، وتشير تلك النتيجة إلى الإهتمام بتقديم مستويات مرضية من الحوافز والأجور للعاملين تتناسب مع جهودهم مما ينعكس على أدائهم وتقديمهم للخدمات، أي أن ذلك يدل على أن الأجور والحوافز المتعلقة بالعاملين تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق أهمية صياغة لوائح تكون واضحة ومحددة تنظم حقوق العاملين المالية، بحيث يتم معرفة الحقوق والواجبات لكل العاملين فيما يتعلق بالناحية المالية، مع ضرورة تقديم الحوافز بطريقة سريعة للعاملين في وقت إستحقاقها ليحصل العاملين على مردود عملهم وإنجازاتهم ولتحفيز وتشجيعهم على إنجاز الأعمال، فكلما كان هناك تأخير في تقديم الحوافز كلما إنخفضت دافعية العاملين للعمل، بالإضافة إلى شعور العاملين بالرضا عن مستويات الأجور التي يتم الحصول عليها عن طريق وضع هيكل للأجور يتناسب مع مسئوليات وواجبات الوظيفة داخل الجمعية بحيث تتوافق أجور العاملين مع الجهود المبذولة منهم، وبالتالي ينعكس على أدائهم وطريقة تقديمهم للخدمات، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة (Kurry, 2012) بضرورة تعظيم الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المنظمات والتركيز على زيادة دافعتهم للمشاركة بما يتفق مع متطلبات وأدوار المنظمات مساعدتها على تحقيق أهدافها (Kurry, Barbara, 2012)، كما أشارت إستجابات المبحوثين أيضاً إلى ضرورة وجود نظام واضح ومعلن يتم في ضوءه تقييم الحوافز المقدمة بشكل دوري ومستمر لمعرفة مدى صلاحيته بما يتناسب مع المتغيرات المستجدة في بيئة الجمعية داخليا وخارجيا ويساهم هذا النظام في تفعيل سياسة الثواب والعقاب بين العاملين في الجمعية، بالإضافة إلى أهمية وجود تكافؤ بين الأجور التي يحصل عليها العاملين مع إمكانيات الجمعية ومواردها المالية.

3- إجابة التساؤل الثالث: ما دور تدريب وتطوير العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

جدول رقم (4)

يوضح دور تدريب وتطوير العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية (ن = 232)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
1	وضع خطة لتطوير قدرات العاملين بما يحقق جودة الخدمات.	81.47	189	17.67	41	0.86	2	651	93.53	217.00	12.78	2
2	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين في إعداد البرامج التدريبية.	78.02	181	19.83	46	2.16	5	640	91.95	213.33	12.57	4
3	إعداد قيادات الصف الثاني والمرشحون لشغل الوظائف المستقبلية.	67.24	156	27.16	63	5.60	13	607	87.21	202.33	11.92	8
4	مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم.	74.57	173	20.26	47	5.17	12	625	89.80	208.33	12.27	7
5	توفير خبراء متخصصين لتدريب العاملين بالجمعيات.	78.88	183	19.83	46	1.29	3	644	92.53	214.67	12.65	3
6	تشجيع العاملين على دعم الأفكار المتعلقة بتحسين الخدمات.	87.07	202	12.07	28	0.86	2	664	95.40	221.33	13.04	1
7	إحداث التغيير المستمر في برامج	72.41	168	26.72	62	0.86	2	630	90.52	210.00	12.37	6

الترتيب	النسبة المرجحة	الوزن المرجح	القوة النسبية (%)	التكرار المرجح	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
											تدريب العاملين وتنوعها.	
5	12.39	210.33	90.66	631	2.16	5	23.71	55	74.14	172	تدريب العاملين على إستخدام تكنولوجيا المعلومات.	8
	مجموع الأوزان المرجحة	مجموع التكرارات المرجحة	المتوسط الحسابي	المتوسط المرجح	المؤشر كل							
	1697.33	5092	21.95	636.50								
	القوة النسبية (%)											
	91.45											

باستقراء بيانات الجدول رقم (4) والذي يوضح إستجابات المبحوثين حول (دور تدريب وتطوير العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية)، التي تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الإستجابات والذي قدر (5092)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (21.95) والمتوسط المرجح (636.50)، ومجموع الأوزان المرجحة (1697.33) وقد جاءت القوة النسبية للمؤشر (91.45%)، وتؤكد تلك النتيجة على أهمية تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم المختلفة لإستثمارها في تحسين أداء الجمعية وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها، أي أن ذلك يدل على أن تدريب وتطوير العاملين تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، فقد أشارت نتائج الجدول السابق إلى أهمية العمل على تدعيم العاملين وتشجيعهم على التفكير الإبتكاري والإبداعي و طرح أي أفكار أو أساليب تتعلق بكيفية تحسين الخدمات التي تقدمها الجمعية والإرتقاء بجودتها بحيث يتوافر للعاملين فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات المختلفة بعملية تقديم الخدمة، و أوضح الجدول أيضا ضرورة وضع خطة بالجمعية تساهم في تطوير قدرات العاملين المختلفة سواء الإدارية أو الفنية أو التنظيمية لينعكس على عملية تنفيذ برامج ومشروعات الجمعية وفقا لإحتياجات المستفيدين وتحقيق خدمة ذات جودة عالية، كما أظهرت نتائج الجدول أيضا أهمية تدريب العاملين بالجمعية عن طريق الإستعانة بالخبراء والمتخصصين في طبيعة البرنامج التدريبي لتحقيق

أقصى إستفادة ممكنة من التدريب والمساهمة بشكل حقيقي في تطوير مهارات وقدرات العاملين معرفيا وفنيا وإداريا ومهنيا وتنظيميا, و هو ما أوضحتها دراسة (Ager,2002) بأن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الخدمات الإنسانية تصيح أكثر فاعلية من خلال تعزيز قدراتها المؤسسية وتحديد آليات لتنمية مواردها المادية والبشرية، وتنميتها من خلال تدريب الكوادر الوظيفية وإكسابهم المهارات التي تساعدهم على أداء مهامهم وأعمالهم داخل المنظمة عن طريق خبراء متخصصين لتدريب العاملين بهذه المنظمات وبالتالي زيادة قدرتها على تقديم الخدمات للأسر الفقيرة خاصة المرتبطة بالمشروعات الصغيرة والأسر الناتجة (Ager, Alastair, 2002) بالإضافة إلى ضرورة إعداد برامج تدريبية تراعي الفروق الفردية والنسبية بين العاملين, بحيث يتضمن البرنامج جميع المستويات العقلية والتفكيرية المختلفة, كما أشار المبحوثين في إستجاباتهم إلى توفير برامج لتدريب العاملين على كيفية إستخدام الأجهزة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات, حيث تعاني معظم الجمعيات الأهلية من نقص الكوادر البشرية القادرة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات, ومن ثم لابد من تنمية وتطوير مهارات إستخدام تكنولوجيا المعلومات لديهم, بجانب ضرورة مراجعة البرامج التدريبية للعاملين وتنوعها والعمل على تغييرها وتحديثها بصفة دورية ومستمرة وفقا للتطورات البيئية بالجمعية داخليا وخارجيا, وأشارت النتائج أيضا إلى إتاحة الفرصة للعاملين في إبداء آرائهم وتحديد إحتياجاتهم التدريبية المختلفة دون فرضها عن طريق دراسة هذه الإحتياجات وتحديد أولوياتها, بالإضافة إلى الإهتمام بإعداد وتكوين وتأهيل قيادات صف ثاني بإعتبارهم مستقبل الجمعية , والإهتمام أيضا بإعداد جميع المرشحين لتولي الوظائف والمناصب المختلفة من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعلم والتدريب وإكتساب المعرفة التي تمكنهم من شغل هذه الوظائف.

4- إجابة التساؤل الرابع: ما دور تقييم أداء العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

جدول رقم (5)

يوضح دور تقييم أداء العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية (ن = 232)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	توفير نموذج (معايير) واضح ومحدد لتقييم أداء العاملين.	195	84.05	30	12.93	7	3.02	652	93.68	217.33	20.94	2
2	إجراء تعديلات على خطط الموارد البشرية بناءً على نتائج قياس الأداء.	160	68.97	66	28.45	6	2.59	618	88.79	206.00	19.85	3
3	إعداد وسائل حديثة لتقويم أساليب العمل بشكل منظم.	153	65.95	72	31.03	7	3.02	610	87.64	203.33	19.60	4
4	مشاركة جميع العاملين في عمليات التقييم.	119	51.29	98	42.24	15	6.47	568	81.61	189.33	18.25	5
5	وضع نظام لتقييم الأداء يدعم الإبداع في العمل.	203	87.50	27	11.64	2	0.86	665	95.55	221.67	21.36	1
	المؤشر ككل							المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الأوزان المرجحة	القوة النسبية (%)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
								622.60	13.42	3113	1037.67	89.45

بإستقراء بيانات الجدول رقم (5) والذي يوضح إستجابات المبحوثين حول (دور تقييم أداء العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية)، التي تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الإستجابات والذي قدر (3113)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (13.42) والمتوسط المرجح (622.60)، ومجموع الأوزان المرجحة (1037.67) وقد جاءت القوة النسبية للمؤشر (89.45%)، وتؤكد تلك النتيجة على ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل دوري و مستمر ومعرفة نواحي القوة لتدعيمها و نواحي القصور لمعالجتها وإنعكاسه على أداء العاملين والخدمات المقدمة، أي أن ذلك يدل على أن تقييم أداء العاملين تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، فقد أوضح الجدول السابق أهمية أن يحقق نظام التقييم إبداع العمل وتوفير بيئة مشجعة على الإبتكار وذلك من خلال التعرف على نواحي القوة وجوانب القصور وحصر الإيجابيات والسلبيات ومعالجة أي أخطاء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى لا يتم الوقوع فيها مرة أخرى وتهيئة مناخ مناسب وبيئة صالحة للعمل بالجمعية، فالإستفادة من نتائج التقييم وتجنب الأساليب التقليدية والروتينية التي لا تساهم في تحسين الأداء، بالإضافة إلى وضع نماذج ومعايير محددة وواضحة ومعلنة على أساس من العدالة والموضوعية والشفافية عند تقييم أداء العاملين دون تحيز أو مجاملة أو إضطهاد، كما أكدت نتائج الجدول على ضرورة الإستفادة من نتائج قياس وتقييم أداء العاملين في إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وعمل التعديلات اللازمة في خطط الموارد البشرية بناء على هذا التقييم حتى تكون الخطط واقعية وتساهم في تحسين أدائهم والخدمات المقدمة، وهو ما أكدته دراسة (Bahlander & Et Al.2002) التي أشارت إلى دراسة إدارة الموارد البشرية سواء على المستوى القسم أو على مستوى المنظمة وذلك من أجل تقييمها وتطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين بها بالتالي تحسين أدائها في إنجاز الأعمال المناطة بها (Bahlander & Et Al.2002) كما أشارت إستجابات المبحوثين إلى وضع طرق وآليات متطورة تساعد على

تقويم أساليب العمل, فالعمل الأهلي لم يعد عملاً تلقائياً ولكنه دخل مرحلة الإحتراف وبالتالي لا بد من الأخذ بالأساليب العلمية والمهنية حتى تكون الأمور في الجمعية أكثر وضوحاً وتصيح العمليات الداخلية ملائمة لأداء الجمعية وتكون القواعد الداخلية متماسكة ومتكاملة, بجانب ضرورة مشاركة جميع العاملين في كافة عمليات التقييم للخروج بأفضل النتائج والإستفادة منها, دون الإقتصار على تقييم الإدارة فقط.

المحور الثالث: مناقشة وتفسير النتائج:

النتائج المرتبطة بإعادة هيكلة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء الجمعيات الأهلية:-

1- إجابة التساؤل الأول: ما دور إستقطاب وتعيين العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

- توفير أسس واضحة ومعلنة بالجمعية يتم بناء عليها إستقطاب وإختيار وتعيين العاملين في الوظائف المتعددة.
- إختيار وتعيين عاملين متميزين لديهم مهارات وخبرات مختلفة وإستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المتميزة.
- تنوع المؤهلات العلمية للعاملين بالجمعية.
- المراجعة الدورية والمستمرة للتوصيف الوظيفي داخل الجمعية.
- تناسب وتكافؤ عدد العاملين بما يتلائم مع طريقة التعامل معهم لتقديم الخدمة المناسبة لهم.

2- إجابة التساؤل الثاني: ما دور الأجور والحوافز المتعلقة بالعاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

- صياغة لوائح تكون واضحة ومحددة تنظم حقوق العاملين المالية.
- تقديم الحوافز بطريقة سريعة للعاملين في وقت إستحقاقها.
- شعور العاملين بالرضا عن مستويات الأجور التي يتم الحصول عليها.

• وجود تكافؤ بين الأجور التي يحصل عليها العاملين مع إمكانيات الجمعية ومواردها المالية.

• وجود نظام واضح ومعلن يتم في ضوءه تقييم الحوافز المقدمة بشكل دوري ومستمر.

3- إجابة التساؤل الثالث: ما دور تدريب وتطوير العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

• العمل على تدعيم العاملين وتشجيعهم على التفكير الإبتكاري والإبداعي.

• وضع خطة بالجمعية تساهم في تطوير قدرات العاملين المختلفة سواء الإدارية أو الفنية أو التنظيمية.

• الإستعانة بالخبراء والمتخصصين لتدريب العاملين بالجمعية.

• ضرورة إعداد برامج تدريبية تراعي الفروق الفردية والنسبية بين العاملين.

• توفير برامج لتدريب العاملين على كيفية إستخدام الأجهزة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.

• إعداد وتكوين وتأهيل قيادات صف ثاني, و أيضا بإعداد جميع المرشحين لتولي الوظائف والمناصب المختلفة.

• إتاحة الفرصة للعاملين في إبداء آرائهم وتحديد إحتياجاتهم التدريبية المختلفة دون فرضها.

• تحديث وزيادة وتنوع البرامج التدريبية للعاملين .

4- إجابة التساؤل الرابع: ما دور تقييم أداء العاملين في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

• وضع نظام التقييم بشكل يحقق إبداع العمل وتوفير بيئة مشجعة على الإبتكار.

• وضع نماذج ومعايير محددة وواضحة ومعلنة على أساس من العدالة والموضوعية والشفافية عند تقييم أداء العاملين.

• الإستفادة من نتائج قياس وتقييم أداء العاملين في إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وعمل التعديلات اللازمة في خطط الموارد البشرية.

• مشاركة جميع العاملين في كافة عمليات التقييم .

- وضع طرق وآليات متطورة تساعد على تقويم أساليب العمل.
- التصور المقترح من منظور الخدمة الاجتماعية لتحديد دور إعادة هيكلة الموارد البشرية في تحسين أداء الجمعيات الأهلية:-

1- الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

- تحليل نتائج الدراسات السابقة والتي إستعانت بها الدراسة في تحديد الدراسة الحالية والوقوف على جوانبها المختلفة.
- نتائج البحث والتي إعتمدت عليها الدراسة من خلال تطبيق أدوات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها.
- الإطار النظري لإعادة هيكلة الموارد البشرية والأداء بالجمعيات الأهلية.

2- أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين وتطوير الأداء بالجمعيات الأهلية.
- أهمية وجود أسس واضحة لإختيار وتعيين العاملين بالجمعيات الأهلية.
- استثمار الموارد البشرية وتوظيفها بشكل جيد داخل الجمعيات الأهلية.
- أهمية تحقيق رضا العاملين عن الأجور والحوافز التي تقدم لهم.
- أهمية تحقيق تمكين العاملين بالجمعيات الأهلية.
- تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية والإستفادة منها لتحسين الأداء بالجمعيات الأهلية.
- أهمية تقييم أداء العاملين بالجمعيات الأهلية ومدى الإستفادة من نتائج هذا التقييم في تطوير الأداء.

3- المعوقات التي تعوق تنفيذ التصور المقترح من منظور الخدمة الاجتماعية لتحديد دور

إعادة هيكلة الموارد البشرية في تحسين أداء الجمعيات الأهلي:

- عدم إستقطاب عاملين ذو مؤهلات علمية عليا وقدرات متميزة.
- عدم الإهتمام بتنفيذ دورات تدريبية للموارد البشرية تساعدهم في إنجاز العمل مع تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم المعرفية لإنجاز العمل ومن ثم تحسين أداء الجمعيات.

- وضع هيكل للأجور لا يتناسب مع مسؤوليات وواجبات الوظيفة داخل الجمعية.
- تطبيق معايير غير واضحة في عمليات التقييم.
- مقاومة العاملين للتغيير وتطبيق إعادة هيكلة الموارد البشرية .
- عدم وجود سياسة تحقق العدالة بين العاملين في الجمعية.

4- العائد من التصور المقترح:

- المساهمة في رفع كفاءة أداء الجمعيات الأهلية وإزالة القيود التي تحد من الإنتاجية .
- المساهمة في وضع واضحة ومحددة لإختيار وتعيين العاملين بالجمعيات الأهلية.
- المساهمة في تحسين مستويات الأجور والحوافز بالجمعيات الأهلية.
- المساهمة في تحديد رؤية تطويرية واضحة لمجموعة الأنظمة المؤثرة على الموارد البشرية.
- المساهمة في إستحداث وتطوير الإستراتيجيات التي ترفع كفاءة الموارد البشرية.
- المساهمة في وضع سياسة تقييم واضحة ومعلنة ومحددة للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- تحقيق إعادة هيكلة الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية بما يساهم في تحسين الأداء بها.

مراجع الدراسة:-

- 1- الفارس, سليمان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , مجلد 26, العدد الثاني, 2010, ص 71.
- 2- بدر, رشاد محمود : أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009.
- 3- مرسي, نبيل حامد مرسي : فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة ، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1, الإسكندرية, المكتب الجامعي الحديث, 2010, ص 415 .
- 4- البغدادي, عادل هادي: علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي, مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد65 , 2007 , ص 159.

- 5- عوض, السيد قنديل: دراسة تحليلية اجتماعية لتفعيل دور المنظمات الاجتماعية الأهلية والحكومية في تحقيق التنمية الريفية بمحافظة الدقهلية , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية الزراعة , جامعة المنصورة, 2005.
- 6- أبو زيادة, زكي: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي , مجلة جامعة نجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية), المجلد 25 , العدد الرابع , الجزائر , 2011.
- 7- الليثي, عائشة حمدي : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية , القاهرة , التنمية الإدارية , س 28 , ع 126 , يناير 2010 , ص 73.
- 8- بدوي, هناء حافظ: إدارة المؤسسات الاجتماعية , الإسكندرية , دار المعرفة الجامعية , 1999 , ص32.
- 9- Batti , Rehema C: Human resource management challenges facing local NGOs, Humanities and Social Sciences. Vol. 2, No. 4, 2014,p87.
- 10- سلامة, أمل محمد: العلاقة بين متطلبات بناء القدرات البشرية وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها التنموية, بحث منشور في المؤتمر الدولي الثالث والعشرون "إنعكسات الأزمة المالية على سياسات الرعاية الاجتماعية" , كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان , 2010 , ص 3596.
- 11- خليفة, فاطمة حسين: أثر الوسائل التدريبية على كفاءة أداء العاملين, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الزعيم الأزهرى , السودان, غزة , 2015 .
- 12- سبرينة, مانع: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة, الجزائر , 2015.
- 13- الحسيني, هبة عبدالعظيم: إستراتيجية إعادة هيكلة الموارد البشرية كمدخل لتحسين المركز التنافسي, مجلة البحوث المالية والتجارية, كلية التجارة, جامعة بورسعيد, ع1, 2012.
- 14-Mokaya, Judith: The Effect of Corporate Restructuring on Company Performance: A Case Study of East African

- Breweries Limited (Eabl)**, United States International University-Africa,2016, p.p24-26.
- 15- أبو دية, عامر عاشور أحمد: تنمية الموارد البشرية كأداة للتطوير الوظيفي, ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية , طنجة, المغرب, إبريل 2009.
- 16- قوادي, فضيلة معمر و نوري منير: نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي, مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية, الجزائر, ع17, 2017.
- 17- الزيادات, محمد عواد و النسور, مروان محمد: تخطيط الموارد البشرية و دوره في تعزيز المقدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن, المجلة العلمية, كلية التجارة, جامعة أسيوط , ع42, 2007.
- 18- المعوشرجي, فوزي محمد سعد رجعان: دور المنظمات غير الحكومية في تنمية الموارد البشرية في المجتمع الكويتي: المعوقات وآليات المواجهة, حوليات آداب عين شمس, مصر, مج44, 2016.
- 19- عبداللطيف, رشاد أحمد: إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية, الإسكندرية, دار الوفاء, 2008, ص 230.
- 20- عبالمقصود, خليل وطاهر, هالة خورشيد: التنمية بين التنظير والواقع من منظور الخدمة الاجتماعية, الفيوم, زرقاء اليمامة, 2010, ص287.
- 21- مصطفى, أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية للقرن الحادي والعشرين, تجارة بنها, 2000, ص49.
- 22-Hartman, David E. and et.al: **Human Resources Restructuring Survey**, University of Virginia, p6.
- 23- عبدالمحسن, توفيق محمد: اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء, القاهرة, دار الفكر العربي, 2009, ص 3.
- 24-M. Al-Khoury ,Ali Mohamed S.: **Improving Organizational Performance The Association on Employment Practices and**

- Principe's** , Eighteenth Annual International Conference , University of San Francisco , San Francisco , 2010 , p10.
- 25- مدحت محمد أبو النصر: **مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية** ، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2017 ، ص168.
- 26- السيد، دعاء ثروت أحمد **آليات تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2020.
- 27- Kurry, Barbara: **Civil Society and Organizational Programs**, Ph.D, The University of Michigan,2012.
- 28- Carlos, Blanchard,K.John and Et.al: **Human Resource Management**, Berett-Koehler Publishers,Inc,2002.
- 29- Ager, Alastair: **Supporting Equipping National and International Humanitarian Non Governmental Organizations**, Scotland,Book,2002.