

آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

إعداد

دعاء ثروت احمد السيد

معيد بقسم طرق الخدمة الاجتماعية
كلية الخدمة الاجتماعية_ جامعة الفيوم

الملخص

يكن تطوير أداء الجمعيات الأهلية وتميزها في رفع كفاءة الموارد البشرية لديها، ويعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، ويجب العمل علي تحسينها وتطويرها وتدريبها وحسن اختيارها، لذا هدفت الدراسة الحالية إلي " آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية"، وتضمنت عدة مفاهيم أساسية (الآليات- الجمعيات الأهلية- التميز المؤسسي- إدارة الموارد البشرية)، وتنتمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت علي منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية، واعتمدت في جمع البيانات علي مقياس لقياس " آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية"، وتم تطبيق الدراسة علي سبعة عشر جمعية أهلية، من خلال الحصر الشامل لعدد (98) مفردة من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية السبعة عشر بمدينة الفيوم، وأسفرت نتائج الدراسة عن مستوي مرتفع لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية في (الاختيار والاستقطاب- التدريب والتطوير- تقييم أداء العاملين)، ومستوي متوسط في الأجور والحوافز لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وتوصي الدراسة ب توظيف العاملين ذوي الخبرة والمهارة في مجال العمل الأهلي، وتوفير التدريب اللازم للعاملين بالجمعيات الأهلية، إشراك المسئولين بالجمعيات الأهلية بمشروعات بحثية من أجل دراسة معايير وآليات تحقيق التميز بالجمعيات الأهلية، توعية العاملين بالجمعيات الأهلية بأهمية التميز وأهمية تطبيقه في الجمعيات، تفعيل استراتيجية التشبيك بين الجمعيات وبعضها من أجل تجويد الخدمات ومنع ازدواجها.

Summary

“mechanisms for improving human resource management to achieve institutional excellence in civil associations”

Prepared by: Doaa Tharwat Ahmed El Sayed

Demonstrator in the Department of Social Work Methods - Fayoum University- Faculty of Social Work

The development of the performance of protection associations and their distinction lies in raising the efficiency of human resources to them, and the human element is the member work and the time through which all the financial capabilities in the organization can be exploited, and the goals that this organization seek to achieve, human resource management is one of the most important administrative functions within organizations As part of the overall administrative process that takes place within it, and work must be done to improve and develop it, and its selection is sober, so the aim of the current study is to improve human resource management mechanisms to achieve institutional excellence in NGOs, and it included several basic concepts(verses -civil association-institutional excellence -human resource management) This study belongs to the type of descriptive and analytical studies, and it relied on the comprehensive social survey method for members of the board of directors in NGOs, and it was adopted in collecting data on a scale to measure “mechanisms for improving human resource management to achieve institutional excellence in NGOs.” The study was applied to seventeen A civil association, through a comprehensive count of (98) single member of the board of directors in The seventeen private societies in slums in the city of Fayoum, and the results of the study on the high level of human resources management to investigate institutional excellence in civil societies in (selection and recruitment - training and development - employee performance evaluation), and on the average level in wages and incentives for human resources management to achieve institutional excellence in civil associations, and the study recommends Recruiting experienced and skilled workers in the field of civil work, providing the necessary training for civil society workers, engaging civil society officials in research projects in order to study standards and mechanisms for achieving distinction in NGOs, educating civil society workers about the importance of excellence and the importance of applying it in associations, activating the strategy of networking between associations Some of them are for the sake of improving services and preventing duplication.

تمهيد:

المورد البشري هو الذي يخطط لأهداف المؤسسة ويعطي الحلول الممكنة والمتاحة لتنفيذ هذه الخطط بل وينفذها لذا كل هذه المراحل تحتاج إلى كادر كفاء، لا أنكر وجود المال من الأمور التي تمثل نسبة كبيرة من قوة أي مؤسسة أو شركة أو غيرها، لكن ماذا سيحدث لو كان المسئول عن إدارة هذا المال أو تسيير أعماله غير كفاء.

يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على اعتبار أن الموارد البشرية هي رأس المال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقت الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المخصص لعملها.

تُعد إحدى أهم التوجهات المعاصرة المرتبطة بتحسين توافق المنظمة مع نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي توسيع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ يؤدي العنصر البشري دورًا هامًا ورئيسيًا في تحقيق النجاح والتميز في المنظمات، لذلك لا بد من الاهتمام به من خلال إدارته بشكل جيد وتحفيزه وتطوير أدائه وصيانته وفق الأسس والأساليب العلمية الصحيحة.

أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها:

تُعد الجمعيات الأهلية أحد الأجهزة الأساسية لطريقة تنظيم المجتمع، والتي يمارس المنظم الاجتماعي الطريقة من خلالها عند العمل مع المجتمع، نجد أن لها إسهامات واضحة في تنمية المجتمع حيث انشغلت الجمعيات الأهلية في الآونة الأخيرة بقضايا الإنسان وحقوقه وتحقيق أشكال العدالة الاجتماعية لهؤلاء الفئات المحرومة، ولذلك فقد اهتمت طريقة تنظيم المجتمع بالجمعيات الأهلية منذ مساعدتها للحكومات في عملية تنمية المجتمع.

وتؤدي الجمعيات الأهلية دور وسيط بين الفرد والدولة فهي كفيلة بالارتقاء بشخصية الفرد عن طريق نشر المعرفة والوعي وثقافة الديمقراطية، وتعبئة الجهود الفردية والجماعية لمزيد من التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتأثير في السياسات العامة وتعميق مفهوم التضامن الاجتماعي (شاكر وآخرون، 2017، ص 455).

وتمثل هذه الجمعيات الأهلية إحدى أهم قنوات التنمية وتنفيذها ولاسيما في القطاعات التي لا تغطيها الخدمات الحكومية وتلعب الهيئات الأهلية دورًا رئيسًا في تخطيط وتقديم الخدمات الاجتماعية في مصر حيث، تعتبر هذه الهيئات شريكا للمنظمات الحكومية في تحقيق أغراضها نحو تحقيق احتياجات الناس (محمد، 2001، ص 57).

وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمد، 2000) حيث أنّ الجمعيات الأهلية هي محور ارتكاز المجتمع، حيث تؤدي دورًا رائدًا في تنمية المجتمع وكذلك حاولت التعرف علي المعوقات والصعوبات التي تعوق المنظمات الأهلية عن العمل التنموي في الوقت الراهن، وأكدت أنّ وضع تلك المنظمات لا يناسب المتغيرات التي حدثت في المجتمع، وخرجت بتصور مقترح لتفعيل دور هذه المنظمات.

وتوصلت دراسة (رشوان، 2010) إلى أنّ معظم هذه الجمعيات تفتقر إلى المنهجية العلمية في تصميم وتطوير مشروعاتها وخدماتها التنموية أو في إعداد وتأهيل وتدريب أعضائها وتزويدهم بالمهارات الفنية والإدارية والقيادية اللازمة للعمل الأهلي، ضعف البناء التنظيمي وضعف الموارد والإمكانات المالية والفنية والافتقار إلى الكوادر الفنية القادرة على تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بالشكل العلمي، ضعف في قنوات التكامل بين هذه المنظمات وغيرها؛ لعدم وجود آليات لنقل وتبادل المعلومات والخبرات والمهارات والتجارب بين أغلب هذه المنظمات في مجال العمل التنموي، ما يتطلب من هذه الجمعيات إعادة هيكلتها ووضع أطر تنظيمية تتيح لها ممارسة العمل المؤسسي وفق قواعد هيكلتها ونظم ولوائح محددة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف التنمية المستدامة بصفة خاصة وأخيراً أنّ معظم هذه الجمعيات تفتقر إلى قواعد بيانات ومعلومات واقعية وحديثه تعكس صورة المجتمع المحيط بها من احتياجات ومشكلات، موارد وإمكانات، منظمات مجتمعية أخرى سواء على المستوى الأفقي أو المستوى الرأسي.

والجدير بالذكر أنّ الجمعيات الأهلية تواجه العديد من المعوقات التي تعوق تطوير أداءها علي الوجه الأكمل، وتأتي المعوقات التنظيمية والإدارية في مقدمة هذه المعوقات، وخاصة ضعف الخبرات والمهارات الإدارية، وقلة الدورات والبرامج التدريبية، فضلاً عن ضعف استثمار موارد الجمعية الأهلية، وعلي هذا تأتي ضرورة تطوير الجمعيات الأهلية، وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها، والعمل علي وجود تسويق وتكامل وعدم ازدواجية في تقديم الخدمات، ونشر ثقافة العمل الأهلي وتطويره وتميزه (الخواجة، 2018، ص 148-149).

وتتمثل أهمية الجودة في الجمعيات الأهلية من خلال ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة، الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، الاهتمام بمقترحات العملاء والعاملين في جميع المجالات، زيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء للعاملين بالجمعية، تمكين الجمعية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية، الترابط والتكامل والعمل عن طريق العمل الفريق بروح تعاونية، منح الجمعية الاحترام والتقدير والاعتراف المجتمعي، تحقيق حاجات ورغبات المستفيدين بأبسط الطرق والوسائل المتاحة، وتحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن (خزام، 2003، ص 242، 243).

ويجب وضع مناهج جديدة لتطوير الجمعيات الأهلية، ويجب أن تتوفر في هذه الأساليب الثقة في قدرة الجمعية علي تحقيق نجاح طويل الأمد ومستدام، ويمثل التميز المؤسسي واحد من أكثر المفاهيم المعروفة التي يمكن أن تضمن مثل هذه القدرة علي النجاح والتميز (Nenadál, et, 2018,p1).

حيث هدفت دراسة (الصالح, 2011) إلى التعرف على دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن العاملين في المنظمات غير الحكومية يدركون مفهوم الإبداع المؤسسي, وأهميته بالنسبة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية).

ويجب أن لا يكتفي تطوير الجمعية علي تدريب وتطوير الأفراد فقط لمواجهة التغييرات, ولكن لابد من تطوير الجمعية من حيث (الأهداف, والسياسات, والأنظمة, والقواعد, والإجراءات, والمهارات والسلوكيات والعمليات والنشاطات) أيضاً, وتحقيق فاعلية الجمعيات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف الجمعية بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل الجمعية وعناصرها لمواكبة التطورات للوصول إلي التميز, فالجمعية عرضة في أي وقت للجمود والركود(شهاب, 2014, ص16-17).

وهذا ما أكدت عليه دراسة (هاشم, 2009) في أهمية قدرة الجمعيات الأهلية علي التخطيط الإستراتيجي, وضرورة صياغة رؤية واستراتيجية ورسالة الجمعية التي تسعى لتحقيقها, وأهمية إنشاء وحدة تدريبية للعاملين بها, والإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في التخطيط للمنظمة.

ويعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة, وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة, إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها(القحطاني, 2015, ص25-26).

حيث أوضحت دراسة (ناجي, 2006) أن الجمعيات الأهلية تحتاج بصورة ملحة إلي التدريب المستمر للعاملين بالجمعيات الأهلية, والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف والسياسات الخاصة بالجمعية, وتفعيل نظام الإدارة بها, والبنية التنظيمية, وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات وتفعيلها, وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الجمعيات الأهلية وتطوير جوانبها.

وتتوقف كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة علي كفاءة تسيير العنصر البشري, أي الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطاً ضرورياً كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة, وبالتالي يصبح من اللازم علي أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية بدقة وعلي أسس علمية(جميل, 2015, ص7).

وتؤدي إدارة الموارد البشرية الدور الفعال في تفعيل متطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهمية وحيوية, فقد تزايدت الحاجة نحو تطبيق التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات, وما نتج عنها من تحول في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات, ودعت الحاجة إلي إدخال التقنيات الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية, من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وغيره (نوزال, 2015, ص13).

كما هدفت دراسة (Yousefid, et, 2016) إلى : التعرف على أثر العلاقة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وقد توصلت إلى وجود علاقة كبيرة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج EFQM وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالموظفين وتمكينهم لتعزيز مستوى الأداء المؤسسي والنظر إلى التمكين كاستراتيجية رئيسية لتحسين التحولات التنظيمية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من المصاعب تتمثل في تسرب العاملين الكفاء إلى خارج المنظمة، وصعوبات في تصميم نظم الأجور والحوافز، ومسائل استقطاب العاملين الجدد وتوظيفهم، ومشاكل تقييم العاملين بعدالة وغيرها (الكرخي، 2014، ص 28).

ويجب التأكيد علي أهمية العمل علي بناء الكفاءات البشرية للعمل في المنظمات، وما يتطلبه ذلك البناء من تخطيط للموارد البشرية، وتميئتها، وتحفيزها، ووضع السياسات الفاعلة لها، وتوفير القيادات الإدارية المتميزة التي تحرص علي استخدامها الاستخدام الأفضل (رشيد، 2009، ص 16).

وهذا لن يتحقق إلا إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدرّبة والتخطيط لها والاهتمام بها وتطويرها وتميئتها، ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلي درجة من الشفافية (زوزال، 2015، ص 13).

وهذا ما أكدت عليه دراسة (حجازي، 2016) حيث هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وأشارت إلي وجود تأثير للتوظيف علي التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، وأوصت الدراسة بأهمية تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف المؤسسة، وكذلك إشراك جميع الأقسام في التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة، ومراجعة استراتيجية تقييم إدارة الموارد البشرية بشكل يساهم في تطوير المنظمة.

وتتمثل عملية تقييم الأداء أهم الممارسات لإدارة المنظمة التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين في الجمعيات للوقوف علي نقاط القوة والضعف، ويوفر معلومات هامة عن مستوى أدائهم والقدرات الكامنة لديهم، ويعتبر مدخل لإعادة توزيع المسؤوليات والأدوار للإستفادة من الطاقات الموجودة لدي العاملين، وهذا ما أكدت عليه دراسة (المبيضين، 2013)، حيث هدفت إلي التعرف علي فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثره علي تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثره علي تحقيق التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء ورش عمل وتوزيع نشرات تبين أهمية التقييم، وأهدافه وأهمية تقييم النتائج التي يحصل عليها العاملين والمنظمة.

وبتحليل الدراسات والبحوث السابقة يتضح أن أوجه الإتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة

الحالية تكمن في:

1. توضح تلك البحوث والدراسات أهمية الإهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية من أجل تحقيق التميز لهذه المؤسسات.
2. تصنيف أبعاد التميز المؤسسي ومؤشرات تحقيقه والتي من أهمها إدارة الموارد البشرية ومؤشراتها.
3. أهمية السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الأهلية .
وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:
1. لم تتطرق الدراسات السابقة إلى محاولة التعرف علي آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في هذه الجمعيات الأهلية.
وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:
1. المساهمة في صياغة مشكلة الدراسة وأهميتها.
2. المساهمة في تحديد مفاهيم الدراسة.
3. المساهمة في تحديد أهداف الدراسة الحالية.
4. المساهمة في معرفة ما توصلت إليه نتائج وتوصيات الدراسات السابقة, وإستكمال القضايا الفرعية المرتبطة والتي لم تتم دراستها.
ويتمثل المنطلق النظري للدراسة في نظريات التميز المؤسسي (الدماطي, 2019, ص65-66) :

ظهرت في الثمانينيات من القرن الماضي نظرية البحث عن التميز , نظرية احداث التميز:

1-نظرية البحث عن التميز: انطلقت هذه النظرية من فكرة مؤداها ان هناك منظمات ناجحة ومتميزة بناءا علي معايير معينة, حيث أن أي منهج متميز للتنظيم لابد أن يشتمل علي سبعة متغيرات وهي: الهيكل, والاستراتيجية, والافراد, والمهارات, وأسلوب الإدارة, والنظم, والقيم المشتركة وعرف الاطار بعد تطويره بإطار 'Mckinsy,s-7s Framework' ذي العناصر السبعة.
ولذلك كان لزاماً علي الجمعيات الأهلية أن تضع في مقدمة اهتمامها السعي نحو تطوير وتدريب هيكلها التنظيمي ومراعاة التسلسل الهرمي وأهميته ومراعاة الخطط الاستراتيجية وأهمية وضوحها وشمولها وتوضيحها للمستفيدين ووضع الخطط البديلة مراعاة لأي تغييرات قد تحدث, وأهمية وجود قيادة فعالة ذات تأثير مثالي واضح علي العاملين وتحفيز القيادة للعاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات , والإهتمام بإدارة الموارد البشرية من حيث الإختيار والإستقطاب, والتدريب والتطوير , والاجور والحوافز, وتقييم أداء العاملين, والتأكيد علي ضرورة تميزهم وامتلاكهم المهارات والخبرات الخاصة بالعمل, ووضع نظام تكنولوجي فعال بالجمعية لسهولة الإتصال والتنسيق بين العاملين وبعضهم وبين الجمعية والجمعيات الأخرى.

2-نظرية احداث التميز: هذه النظرية مفادها أن التغيرات العالمية التي حدثت خلال العقدين الماضيين أدت إلى زيادة التعقيدات والتشابك والترابط وبالتالي فقد ولي عصر الإدارة التقليدية, وأن العصر الجديد يتطلب من القادة أن يضعو صورة لمستقبل منظماتهم, وأن يدركوا أنه لابد لتحقيق

ذلك من ايجاد قاعدة قوية للتفكير الاستراتيجي وبناء ثقافة عامة تهتم بحاجات المنظمة والعاملين, وأن غاية التفكير الاستراتيجي هو تحديد وجذب العملاء والمحافظة عليهم.

وقد تم تحديد معادلة التميز فيما يلي:

التميز = الاستراتيجية + الثقافة

(العملاء - المنافسون - المنظمة) (حاجات المنظمة - حاجات العاملين)

وتعني هذه المعادلة أن التفكير الاستراتيجي يدور حول إرضاء المستفيدين وبناء ثقافة تتعلق بالعاملين, وبمعنى آخر أن التميز هو محصلة رضاء المستفيدين والعاملين معا.

فالمؤسسة المتميزة تركز علي القيم والمفاهيم التي تدفع اعضائها للعمل بروح الفريق وتوفي المؤسسة لجو الإبداع والإبتكار, وثقافة المنظمة تساعد الأفراد علي فهم طبيعة العمل التنظيمي والمتمثلة في القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات التي تبني للمنظمة هيئتها وتميزها.

وبناءً علي ذلك تري الدارسة أن التميز من وجهة نظر كل من نظرية البحث عن التميز ونظرية إحداث التميز متفقتان و تكملان بعضها البعض, حيث تعتمد نظرية البحث عن التميز علي الأبعاد الرئيسية لتمييز المؤسسات, وهي: الإستراتيجية, الهيكل, والافراد, والمهارات, وأسلوب الإدارة, والنظم, والقيم المشتركة, أما نظرية إحداث التميز فتعتمد علي القادة وأنهم المسؤولون عن التطوير والتحسين والتميز للمؤسسة.

وبالرغم من وجود كل التحديات والتغيرات التي ظهر في الأونة الأخيرة وتأثيرها علي الجمعيات الأهلية وأدائها وبالرغم من كل المعوقات التي تعوق تقدم الجمعيات الأهلية, إلا أن هناك العيد من الاهتمامات التي وُجِهت لتطوير أداء الجمعيات الأهلية ورفع كفاءتها وتحسين خدماتها, واهمية تحقيق التميز بتلك المؤسسات, وإدارة الموارد البشرية كمتطلب رئيسي لتحقيق التميز بها, وفي ضوء ما أوصت به الدراسات السابقة من ضرورة توجيه العديد من البحوث للاهتمام برفع كفاءة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بها إلا أنه هنالك الكثير من المصاعب التي تواجه إدارة الموارد البشرية, ومن هنا ظهرت الضرورة والحاجة الملحة إلي توفير آليات تحقيق التميز المؤسسي بتلك المؤسسات, وبالتالي الضرورة الملحة إلي آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وهو ما ترنو إليه الباحثة وتتمثل فيه مشكلة البحث بالعنوان التالي: "آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية".

ثانياً: مفاهيم البحث:

استندت الدارسة في هذه الدراسة علي أربعة مفاهيم أساسية هما: مفهوم الآليات - مفهوم إدارة الموارد البشرية - مفهوم التميز المؤسسي - مفهوم الجمعيات الأهلية.

1- مفهوم الآليات:

وتُعرف الآليات بأنها:

وسائل محددة منتظمة لتحقيق أغراض معروفة (السكري, 2000, ص 79).

كما يُعرّفها روبرت بأنها: المعرفة أو قاعدة المهارات، أو الطرق أو النظريات أو الإجراءات التي تستخدم لتحقيق أهداف واضحة. (Barker, 1991,p615).

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تُعرف الموارد البشرية بأنها: استخدام القوي العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوي العاملة بها، الاختيار والتعيين، التنمية والتدريب، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد (جميل 2015، ص 8).

كما تُعرف بصفة عامة بأنها: إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من اختيار واستقطاب وتنمية وتحفيز وإدارة الأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، لتضطلع بأداء أعمالها بفاعلية وكفاءة (رشيد، 2009، ص 13).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للدراسة تعريف إدارة الموارد البشرية وفق الدراسة الحالية بأنها:

1. تحسين الاختيار والاستقطاب لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
2. تحسين التدريب والتطوير لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
3. تحسين أداء العاملين لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

3- مفهوم التميز المؤسسي:

عرّفت المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة التميز المؤسسي بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة التي تؤدي لتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من عملاء وموظفين ومساهمين، وتتسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها (Irbarne,et,al,2001,p13).

ويعرّفه عثمان بأنه: يعتمد علي التكامل بين قيادة ناجحة تحفز علي الأداء المتميز، وموارد بشرية ذات أداء متميز، وبيئة داخلية مُدعمة لتحقيق هذا الأداء المتميز، ووجود رؤية استراتيجية للمنظمة للوصول للأداء المتميز، واستثمار الفرصة والقدرات الذاتية للمنظمة، لتحقيق مستوى الأداء الذي يفوق توقعات المنافسين وأصحاب المصالح (عثمان، 2018، ص 10).

ويمكن للدراسة تعريف التميز المؤسسي وفق الدراسة الحالية بأنها:-

1. مدخل شامل يقوم علي الإستثمار المتميز للموارد البشرية للمؤسسة وكفائتها.
2. القدرة علي تغيير العاملين وتنميتهم باستمرار، وزيادة معارفهم ومهاراتهم.
3. الوصول بأداء الجمعية من ثقافة الأداء التقليدي للعاملين إلي ثقافة التميز.

4. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح الآليات اللازمة لاختيار واستقطاب الموارد البشرية وتمييزها وآليات تقييم أدائها.

مفهوم الجمعيات الأهلية:

تُعرف الجمعيات الأهلية بأنها:

جماعة من الأفراد يبذلون جهودهم التطوعي اختياريًا بدون مقابل مادي وذلك بهدف تحسين ظروف الحياة المادية والمعنوية والعمل التطوعي ينشأ بين الأفراد عن اقتناع وحرية كاملة بينهم بدافع المسؤولية والانتماء الوطني لمشاركتهم في تحقيق المصلحة العامة للمجتمع (أدلوف ، 2009 ، ص 325).

وتعرف الجمعية المتميزة بأنها:

عرف (Gilgeous) الجمعيات المتميزة بأنها الجمعيات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها (النويقة: 2014، ص 433).

وفى ضوء التعريفات السابقة يمكن للدراسة تعريف الجمعيات الأهلية وفق الدراسة

الحالية بأنها:-

1. مؤسسات تقوم على أساس تطوعي، وهى ذات شكل رسمي لها صفة الاستمرارية إلى حد ما.
2. منظمات غير حكومية -أي غير مرتبطة هيكلية بالحكومة، ولكنها يمكن ان تستفيد من المساندة الحكومية مالياً وفنياً.
3. تسعى إلى تنمية الموارد البشرية والبيئية والارتقاء بالمجتمع ككل وتمكينه من الحصول على حقوقه.
4. كيانات أو وحدات اجتماعية تتكون من مجموعة من الأشخاص.

ثالثاً: أهداف البحث:

ويتمثل الهدف الرئيس في:

تحديد آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

وينبثق منه عدة أهداف فرعية تتمثل في:

1. تحديد آليات تحسين الإختيار والاستقطاب لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
2. تحديد آليات تحسين التدريب والتطوير لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
3. تحديد آليات تحسين أداء العاملين لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

رابعاً: تساؤلات البحث:

ويتمثل التساؤل الرئيس في:

ما آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟

وينبثق منه عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

1. ما آليات تحسين الإختيار والاستقطاب لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟
2. ما آليات تحسين التدريب والتطوير لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟
3. ما آليات تحسين أداء العاملين لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية؟

خامساً: الإجراءات المنهجية للبحث:

1. نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات "الوصفية التحليلية".
2. المنهج المستخدم: استندت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات الأهلية مجال الدراسة.
3. أدوات الدراسة: مقياس مطبق علي أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية مجال الدراسة.
4. مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني: جميع أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية مجال الدراسة وعددهم (17) جمعية أهلية (مؤسسة مصر الخير-مؤسسة الأورمان-جمعية رواد صناع الحياة-جمعية رسالة-جمعية الاتصالات الخيرية-جمعية الزراعات العضوية-جمعية تنمية المجتمع وتدريب الشباب-جمعية تنمية المجتمع بالمدايح-جمعية صلاح الدين-الجمعية الشرعية فرع عمرين الخطاب-الجمعية الشرعية بالنويري-جمعية قلوب الخير -جمعية شفيح-جمعية القديسة مريم -الجمعية الخيرية القبطية الارثوذكسية-جمعية أبو بكر الصديق-مؤسسة التكافل الاجتماعي).
2. المجال البشري: تم تطبيق الدراسة على أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية بلغ عددهم (98) مفردة بمدينة الفيوم.

جدول (1)

بوضوح البيانات الأولية لعينة الدراسة (ن=98)

الصفة	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	
النوع	ذكر	70	71.43	
	انثي	28	28.57	
	الإجمالي	98	100	
المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط	9	9.18	
	مؤهل فوق متوسط	8	8.16	
	مؤهل جامعي	66	67.35	
	دبلوم دراسات عليا	4	4.08	
	ماجستير	5	5.10	
	دكتوراه	6	6.12	
	الإجمالي	98	100	
	المنصب الوظيفي بالجمعية	رئيس مجلس إدارة	13	13.27
		نائب رئيس مجلس إدارة	5	5.10
مدير الجمعية		3	3.06	
سكرتير		15	15.31	
عضو مجلس إدارة		38	38.78	
أخصائي اجتماعي		8	8.16	
أمين الصندوق		15	15.31	
أخرى		1	1.02	
الإجمالي		98	100	
الحصول على دورات تدريبية		نعم	53	54.08
	لا	45	45.92	
	الإجمالي	98	100	

ج) المجال الزمني: وهو فترة جمع البيانات من الميدان.

سادساً: تحليل وتفسير نتائج البحث:

فيما يلي تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة المرتبطة بمقياس آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية المطبق أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية مجال الدراسة الراهنة.

المؤشر الأول: الاختيار والاستقطاب

جدول رقم (2)

يوضح إدارة الموارد البشرية من حيث الاختيار والاستقطاب (ن = 98)

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		ليس حتما		غير موافق		غير موافق بشدة		الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	عندك جمعية لأختيار العاملين في الوظيفة التي تختص بها تعلن عنها للجمعية.	29	29.09	47	47.96	15	15.31	6	6.12	1	1.02	2
2	عندك جمعية العاملين في الوظيفة المختارة بالقرعة المصونة بالقرعة.	39	39.80	39	39.80	12	12.24	7	7.14	1	1.02	1
3	يقدم المقدم في الوظيفة لأرصة لتفكير عروسه لعدد من مساهمهم وأشغال تلك الوظيفة.	27	27.00	38	38.78	15	15.31	13	13.27	5	5.10	7
4	خدمة الجمعية عن الجهات من العمل على المشاريع لتسائل المتابع لها.	16	16.33	34	34.69	20	20.41	21	21.43	7	7.14	8
5	عندك جمعية العاملين من خلال إحتياجك عن الوظيفة الخاصة بها.	26	26.53	51	52.04	13	13.27	8	8.16	0	0.00	3
6	تضع الجمعية نموذج خاصة للموظف بالخدمة لتعريف العمل.	20	20.41	48	48.98	24	24.49	5	5.10	1	1.02	5
7	عندك الجمعية على ميثاق الخدمة التي تتبين.	26	26.53	52	53.06	11	11.22	8	8.16	1	1.02	4
8	عندك خطة إختيار العاملين مع خطة لأستراتيجية للجمعية.	21	21.43	49	50.00	12	12.24	12	12.24	4	4.08	6

بأ
الاختيار وال
المرجحة له
(76.48%)

المؤشر ككل	المؤشر ككل	المؤشر ككل	المؤشر ككل	المؤشر ككل
374.75	30.59	2998	599.60	76.48

والاستقطاب مع المواضع حيه بسببه يميزه ، وجاء استجابهم مرتبه كما يلي وفق العوه النسبيه والنسبة المرجحة:

1. في الترتيب الأول جاءت عبارة " تستقطب الجمعية العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار. " وبقوة نسبية (82.04%) ونسبة مرجحة (13.41%).
2. في الترتيب الثاني جاءت عبارة " تمتلك الجمعية أسساً لأختيار العاملين في الوظائف المختلفة التي تعلن عنها الجمعية. " وبقوة نسبية (79.8%) ونسبة مرجحة (13.04%).

3. في الترتيب الثالث جاءت عبارة " تستقطب الجمعية العاملين من خلال الإعلانات عن الوظائف الشاغرة بها. " وبقوة نسبية (79.39%) ونسبة مرجحة (12.98%).
4. في الترتيب الرابع جاءت عبارة " تعتمد الجمعية علي معيار الشفافية في التعيين. " وبقوة نسبية (79.18%) ونسبة مرجحة (12.94%).
5. في الترتيب الخامس جاءت عبارة " تضع الجمعية نماذج خاصة للمقابلات للمتقدمين للعمل. " وبقوة نسبية (76.53%) ونسبة مرجحة (12.51%).
6. في الترتيب السادس جاءت عبارة " تتلائم خطة إختيار العاملين مع الخطة الاستراتيجية للجمعية.. " وبقوة نسبية (74.49%) ونسبة مرجحة (12.17%).
7. في الترتيب السابع جاءت عبارة " يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف. " وبقوة نسبية (74.08%) ونسبة مرجحة (12.11%).
8. في الترتيب الثامن جاءت عبارة " تعتمد الجمعية علي الترقيات في الحصول علي العاملين لشغل المناصب الشاغرة. " وبقوة نسبية (66.33%) ونسبة مرجحة (10.84%).

ويتضح من هذه الاستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (2998) ومتوسط حسابي عام (30.59) وقوة نسبية بلغت (76.48%) وهذا التوزيع الإحصائي يدل على أن إدارة الموارد البشرية من حيث الإختيار والاستقطاب تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، وهذا يعكس أهمية حسن اختيار العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمؤهلين للتعامل مع المستفيدين ولديهم قدرات في ابتكار طرق جديدة للعمل، وأهمية إختيار وتعيين الأفراد العاملين المناسبين للوظائف الشاغرة بالجمعية، والعمل علي تنمية أدائهم واكتشاف مواهبهم وتنميتها، فهم حجز الزاوية في نجاح الجمعية وتميزها، وتوصيف خطة للموارد البشرية تتلائم مع السياسة والاستراتيجية العامة للجمعية، وتحدي شروط التوظيف، وطريقة الاستقطاب للكفاءات البشرية، وتطبيق معايير التنافس بين الأفراد، وهذا ما اتفقت عليه مع دراسة (زوزال، 2015) في التعرف علي دور الاستقطاب والإختيار في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلي أن مؤشر الإختيار والاستقطاب له دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي ولذلك لابد من الاهتمام بالموارد البشرية وحسن إختيارها.

المؤشر الثاني: التدريب والتطوير

جدول رقم (3)

يوضح إدارة الموارد البشرية من حيث التدريب والتطوير (ن = 98)

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		التركيب	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	تضع الجمعية خطة تطوير العاملين وفقاً لإستراتيجياتها.	٢٠	٢٠٠٤١	٤٦	٤٦٠٩٤	١٨	١٨٠٣٧	١١	١١٠٢٢	٣	٣٠٠٦	٢	
٢	يتم تطوير فترات العاملين بالجمعية من خلال برامج معدة لذلك.	١٦	١٦٠٣٣	٣٥	٣٥٠٧١	٢٦	٢٦٠٥٣	١٧	١٧٠٣٥	٤	٤٠٠٨	٧	
٣	تقوم الجمعية باستثمار الفترات الإبداعية للعاملين.	١٦	١٦٠٣٣	٤١	٤١٠٨٤	٢٨	٢٨٠٥٧	١٢	١٢٠٢٤	١	١٠٠٢	٤	
٤	تقدم الجمعية برامج مكملة لتدريب العاملين.	١٤	١٤٠٢٩	٣٨	٣٨٠٧٨	٣٠	٣٠٠٦١	١٤	١٤٠٢٩	٢	٢٠٠٤	٦	
٥	تقوم الجمعية بدرجة الإحتياج تدريبية للعاملين على أس علمية.	١٨	١٨٠٣٧	٣٩	٣٩٠٨٠	٢٣	٢٣٠٤٧	١٦	١٦٠٣٣	٢	٢٠٠٤	٥	
٦	تراضي الجمعية الفروق الفردية بين العاملين في إعداد البرامج التدريبية.	٢١	٢١٠٤٣	٣١	٣١٠٦٣	٢١	٢١٠٤٣	١٨	١٨٠٣٧	٧	٧٠١٤	٨	
٧	تؤدي السورت تدريبية إلى رفع إحساس العاملين بمتابعتهم إلى الجمعية.	٢٤	٢٤٠٤٩	٤٧	٤٧٠٩٦	٢٢	٢٢٠٤٥	٥	٥٠١٠	٠	٠٠٠٠	١	
٨	يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل يسج مع تطوير المسئ.	٢٤	٢٤٠٤٩	٣١	٣١٠٦٣	٢٩	٢٩٠٥٩	٩	٩٠١٨	٥	٥٠١٠	٣	
		المؤشر ككل		٧١.٨٤		٥٩٣.٢٠		٢٨١٩		٢٨.٧٣		٣٥٢.٠٠	

التدريب و
المرجحة ا
(71.84%)

تم الموافقة عليه بنسبه كبيرة ، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة المرجحة:

1. في الترتيب الأول جاءت عبارة " تؤدي الدورات التدريبية إلي رفع إحساس العاملين بانتمائهم إلي الجمعية." وبقوة نسبية (78.37%) ونسبة مرجحة (13.64%).
 2. في الترتيب الثاني جاءت عبارة " تضع الجمعية خطة تطوير العاملين وفقاً لإستراتيجياتها." وبقوة نسبية (74.08%) ونسبة مرجحة (12.89%).
 3. في الترتيب الثالث جاءت عبارة " يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل ينسجم مع التطوير المستمر." وبقوة نسبية (72.24%) ونسبة مرجحة (12.57%).
 4. في الترتيب الرابع جاءت عبارة " تقوم الجمعية باستثمار القدرات الإبداعية للعاملين." وبقوة نسبية (72.04%) ونسبة مرجحة (12.54%).
 5. في الترتيب الخامس جاءت عبارة " تقوم الجمعية بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين على أسس علمية." وبقوة نسبية (71.22%) ونسبة مرجحة (12.39%).
 6. في الترتيب السادس جاءت عبارة " تقدم الجمعية برامج متميزة لتدريب العاملين." وبقوة نسبية (69.8%) ونسبة مرجحة (12.14%).
 7. في الترتيب السابع جاءت عبارة " يتم تطوير قدرات العاملين بالجمعية من خلال برامج معدة لذلك." وبقوة نسبية (68.57%) ونسبة مرجحة (11.93%).
 8. في الترتيب الثامن جاءت عبارة " تراعي الجمعية الفروق الفردية بين العاملين في إعداد البرامج التدريبية." وبقوة نسبية (68.37%) ونسبة مرجحة (11.9%).
- ويتضح من هذه الاستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (2816) ومتوسط حسابي عام (28.73) وقوة نسبية بلغت (71.84%) وهذا التوزيع الإحصائي يدل على أن إدارة الموارد البشرية من حيث التدريب والتطوير تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، وهذا ما يعكس أهمية التدريب والتطوير للعاملين بالجمعية الأهلية واستثمار قدراتهم الإبداعية وتطويرهم، وتحسين آليات التدريب والتطوير لتحسين أداء العاملين، وتوفير التدريب المنسجم مع التطورات المحيطة وتقديم التسهيلات لتطوير المؤهلات وتحقيق التميز المؤسسي، وتوفير التدريب وتطوير الموارد البشرية يؤدي إلي تحقيق مؤسسة متميزة في تحقيق أهدافها، وهذا يعكس أهمية التدريب والتطوير من أجل نشر نظام قيمي مرتبط بالآليات التميز المؤسسي، وهذا ما اتفقت عليه مع دراسة (هاشم، 2009) حيث توصلت إلي أهمية إنشاء وحدة تدريبية داخلية مسؤولة عن التدريب، وكذلك الإستعانة بالخبراء والمتخصصين في وضع وتصميم البرامج التدريبية للعاملين بالمنظمة، واختلفت مع دراسة (ناجي، 2006) في أن الجمعيات الأهلية تحتاج بصورة ملحة إلي التدريب المستمر للعاملين بالجمعيات الأهلية، والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف والسياسات الخاصة بالجمعية، وتفعيل نظام الإدارة بها، والبنية التنظيمية، وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات وتفعيلها، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الجمعيات الأهلية وتطوير جوانبها.

المؤشر الثالث: تقييم أداء العاملين

جدول رقم (4)

إدارة الموارد البشرية من حيث تقييم أداء العاملين (ن = 98)

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
١	تتمتع الجمعية بنموذجاً متكاملاً لتقييم أداء العاملين.	١٦	١٦.٢٣	٣٥	٣٥.٧١	٢٨	٢٨.٥٧	١٤	١٤.٢٩	٥	٥.١٠	٣٣٧	٦٨.٧٨	٦٧.٤٠	١١.٩٥	٥
٢	يتم التركيز في عملية تقييم الأداء على مدى الالتزام بالتقنين والأنظمة.	١١	١١.٢٢	٤٣	٤٣.٨٨	٢٣	٢٣.٤٧	١٦	١٦.٣٣	٥	٥.١٠	٣٣٣	٦٧.٩٦	٦٦.٦٠	١١.٨١	٧
٣	يصل تقييم الأداء للعاملين لشي الصعبة على تحفيزهم على تطوير أدائهم.	١٨	١٨.٣٧	٤٨	٤٨.٩٨	٢١	٢١.٤٣	١٠	١٠.٢٠	١	١.٠٢	٣٦٦	٧٤.٦٩	٧٣.٢٠	١٢.٩٨	٣
٤	يتم وضع أهداف عينية في تقييم أداء العاملين بالجمعية.	١٣	١٣.٢٧	٤٠	٤٠.٨٢	٢٥	٢٥.٥١	١٥	١٥.٣١	٥	٥.١٠	٣٣٥	٦٨.٣٧	٦٧.٠٠	١١.٨٨	٦
٥	يتم إجراء تحقيقات على الخطأ بناءً على نتائج قياس الأداء.	١٧	١٧.٣٥	٣٤	٣٤.٦٩	٢٤	٢٤.٤٩	١٩	١٩.٣٩	٤	٤.٠٨	٣٣٥	٦٨.٣٧	٦٧.٠٠	١١.٨٨	٦
٦	تطبق أدوات تقييم الأداء في الجمعية على كافة المستويات الإدارية.	٢١	٢١.٤٣	٤٦	٤٦.٩٤	٢١	٢١.٤٣	٩	٩.١٨	١	١.٠٢	٣٧١	٧٥.٧١	٧٤.٢٠	١٣.١٦	٢
٧	يتم أسلوب تقييم الأداء في الجمعية بالعدالة والموضوعية..	٢٤	٢٤.٤٩	٤٥	٤٥.٩٢	٢٢	٢٢.٤٥	٦	٦.١٢	١	١.٠٢	٣٧٩	٧٧.٣٥	٧٥.٨٠	١٣.٤٤	١
٨	يغير التحفيز أحد نتائج تقييم الأداء بالجمعية.	١٨	١٨.٣٧	٤٨	٤٨.٩٨	١٨	١٨.٣٧	١٣	١٣.٢٧	١	١.٠٢	٣٦٣	٧٤.٠٨	٧٢.٦٠	١٢.٨٨	٤

المؤشر معدل	المؤشر المرجح	المؤشر الحسابي	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الوزنان المرجحة	القوة النسبية (%)
٣٥٢.٣٨	٢٨.٧٧	٢٨١٩	٥٦٣.٨٠	٧١.٩١	

تقييم أد

التكرارات

بلغت (1)

العاملين تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة ، وجاءت استجاباتهم مرتبة كما يلي وفق القوة النسبية والنسبة
المرجحة:

1. في الترتيب الأول جاءت عبارة " يتسم أسلوب تقييم الأداء في الجمعية بالعدالة والموضوعية." وبقوة نسبية (77.35%) ونسبة مرجحة (13.44%).
2. في الترتيب الثاني جاءت عبارة " تُطبق آليات تقييم الأداء في الجمعية علي كافة المستويات الإدارية." وبقوة نسبية (75.71%) ونسبة مرجحة (13.16%).
3. في الترتيب الثالث جاءت عبارة " يعمل تقييم الأداء للعاملين في الجمعية علي تحفيزهم علي تطوير أدائهم." وبقوة نسبية (74.69%) ونسبة مرجحة (12.98%).
4. في الترتيب الرابع جاءت عبارة " يعتبر التحفيز أحد نتائج تقييم الأداء بالجمعية." وبقوة نسبية (74.08%) ونسبة مرجحة (12.88%).
5. في الترتيب الخامس جاءت عبارة " تمتلك الجمعية نموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين." وبقوة نسبية (68.78%) ونسبة مرجحة (11.95%).
6. في الترتيب السادس جاءت عبارة " يتم اتباع الطرق العلمية في تقييم أداء العاملين بالجمعية." وبقوة نسبية (68.37%) ونسبة مرجحة (11.88%).
7. في الترتيب السادس جاءت عبارة " يتم إجراء تعديلات علي الخطط بناءً علي نتائج قياس الأداء." وبقوة نسبية (68.37%) ونسبة مرجحة (11.88%).
8. في الترتيب السابع جاءت عبارة " يتم التركيز في عملية تقييم الأداء على مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة." وبقوة نسبية (67.96%) ونسبة مرجحة (11.81%).

ويتضح من هذه الاستجابات أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (2819) ومتوسط حسابي عام (28.77) وقوة نسبية بلغت (71.91%) وهذا التوزيع الإحصائي يدل على أن إدارة الموارد البشرية من حيث تقييم أداء العاملين تم الموافقة عليه بنسبة كبيرة، وهذا يعكس أهمية تقييم أداء العاملين من وقت لآخر لتحفيز العاملين النشطاء والفعالين وتقويم المهمل في عمله، حيث أن تقييم الأداء يعمل علي تحفيز العاملين علي تطوير أدائهم، والتقييم والمتابعة ذا فاعلية في تحقيق تحسين في أداء العاملين، ولا بد من وضع أسس لتقييم الأداء، وضرورة تقييم الأداء وقياسه بشكل يواكب التكنولوجيا والذي بدوره يؤدي إلي التميز في الأداء، وأوصت دراسة (السيد، 2016)، بضرورة تطوير معايير الأداء باستمرار، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بمشروعاتها وبرامجها، والاهتمام بمعرفة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، تطوير خدمات الجمعية بما يتناسب مع الاحتياجات المتجددة والعمل وفقاً للمتغيرات الراهنة.

سابعاً: نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:-

أسفرت نتائج الدراسة عن تمتع الجمعيات الأهلية بمستوي عال من الاختيار والاستقطاب للموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، بمجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (2998) ومتوسط حسابي عام (30.59) وقوة نسبية بلغت (76.48%).

أسفرت نتائج الدراسة عن تمتع الجمعيات الأهلية بمستوي عال من التدريب والتطوير للموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، بمجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (2816) ومتوسط حسابي عام (28.73) وقوة نسبية بلغت (71.84%).

أسفرت نتائج الدراسة عن تمتع الجمعيات الأهلية بمستوي عال من تقييم أداء العاملين للموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، بمجموع التكرارات المرجحة لهذه الاستجابات والذي قدر (2819) ومتوسط حسابي عام (28.77) وقوة نسبية بلغت (71.91%).

ثامناً: توصيات البحث:

1. توظيف العاملين ذوي الخبرة والمهارة في مجال العمل الأهلي.
2. توفير التدريب اللازم للعاملين بالجمعيات الأهلية.
3. اشراك المسؤولين بالجمعيات الأهلية بمشروعات بحثية من أجل دراسة معايير وآليات تحقيق التميز بالجمعيات الأهلية.
4. توعية العاملين بالجمعيات الأهلية بأهمية التميز وأهمية تطبيقه في الجمعيات.
5. الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في إنجاز العمل في الجمعيات الأهلية.
6. مراعاة توعية العاملين برؤية ورسالة الجمعية والتخطيط الفعال وتوافق الهيكل التنظيمي والاتصال الفعال بينهم.
7. تجديد وتطوير الخطة الاستراتيجية للجمعية الأهلية مع ما يتوافق مع التغيرات والتطورات التي تحدث في المجتمع واحتياجات المجتمع.
8. تفعيل استراتيجية التشبيك بين الجمعيات وبعضها من أجل تجويد الخدمات ومنع ازدواجها.

المراجع

- جميل, عبد الكريم أحمد(2015). إدارة الموارد البشرية, الجنادرية للنشر والتوزيع, عمان.
- حجازي, نهال موسي(2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر, غزة.
- خزام, منى عطية (2003). إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية.
- الخواجة, محمد ياسر(2018). المجتمع المدني وتنمية رأس المال الاجتماعي, نيو بوك للنشر والتوزيع, القاهرة.
- المبيضين. محمد ذيب (2013). فاعلية نظام تقييم الداء المؤسسي وأثرها علي التميز التنظيمي"دراسة تطبيقية علي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن, بحث منشور في المجلة الأردنية في مجال الأعمال, 9, 4ع.
- رشوان, أحمد صادق (2010). القاعدة المعلوماتية كآلية لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة, بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية 28, ج 2, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان.
- رشيد, مازن فارس(2009). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية, العبيكان للنشر والتوزيع, السعودية.
- زوزال, نادية(2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, جامعة محمد خيضر, بسكرة.
- شاكر, أسامة أبو المكارم, وآخرون (2017). محددات دور المنظمات الأهلية في تنمية المجتمعات الريفية في محافظة المنيا, بحث منشور في مجلة أسيوط, كلية الزراعة, جامعة المنيا, ص455.
- شهاب, فادية إبراهيم (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية, الاكاديميون للنشر والتوزيع, الأردن.
- الصالح, أسماء رشاد نايف (2011). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية -الأهلية-, بحث منشور في مؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية, جامعة حلب.
- عثمان, أمل (2016). " تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي, رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة, جامعة عين شمس.
- القحطاني, محمد دليم(2015). إدارة الموارد البشرية(نحو منهج استراتيجي متكامل), العبيكان للنشر والتوزيع, السعودية.

- الكرخي, مجيد (2014). إدارة الموارد البشرية, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان.
- محمد, أسماء سعيد (2001). "دراسة تقييمية لجهود الجمعيات الأهلية في مواجهة المشكلات البيئية" رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية.
- محمد, هدي توفيق (2000). تفعيل دور المنظمات الاهلية في ظل العولمة, بحث منشور, مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية, ع8, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان.
- ناجي, أحمد عبد الفتاح(2006). التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات الجمعيات الأهلية في مصر, دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية, بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية, ع11, القاهرة.
- النويقة, عطاالله بشير عبود(2014) أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف, بحث منشور في المجلة الاردنية في إدارة الأعمال, مج 10 , ع 3, الأردن.
- هاشم, أحمد مرعي (2009). متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة الفيوم.
- Barker, Ropert, L(1991). **Social work Dictionary**, 2nd Edition, Washington, NASW,press
- Irbarne,et,al, (2005). **Measuring Performance Vpi EFQM Model** , france.
- Nenadál, Jaroslav., and others (2018) "**Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations**" Quality Innonation Prosperity/ Kvalita Inovacia Prosperita.
- Yousefi, M., et al. (2016). **Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals**. Procedia-Social and Behavioral Sciences.

