

العنوان:	ادارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي وتحسين مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية
المصدر:	مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية
الناشر:	جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية
المؤلف الرئيسي:	عطا الله، إيمان محمد محمود
المجلد/العدد:	ع 27, ج 4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2009
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	1787 - 1837
رقم MD:	120072
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	المجتمع المصري، الخدمة الاجتماعية، المنظمات غير الحكومية، الاخصائيون الاجتماعيون، ادارة الموارد البشرية، تحسين الاداء، تقويم الاداء، التدريب الفعال، الحوافز والمكافآت، بيئة العمل، مصر، الجمعيات الاهلية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/120072

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي وتحسين مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية

دكتور

إيمان محمد محمود عطا الله

مقدمة البحث:

يشهد المجتمع المصري في الآونة الأخيرة حركة إصلاحية واسعة النطاق تكاد تغطي جوانب الحياة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وسياسياً بقصد تحقيق تنمية حقيقية توفر للمواطن المصري المستوى اللائق من الحياة. ومن أجل تحقيق ذلك الهدف التتموي تضافرت جهود المنظمات حكومية كانت أو أهلية للتركيز على العنصر البشري وإعادة إدارته باعتباره محور عملية التنمية. وقد وجدت المنظمات غير الحكومية أن تحقيق أهدافها لن يتحقق إلا بالتركيز على العنصر البشري وإدارته حتى أصبح مدخل تنظيمي في كثير من المنظمات غير الحكومية ويكون ذلك من خلال الاختيار السليم، التدريب الفعال والمستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا، التحفيز الفعال، التقييم السليم للأداء، وتوفير مناخ العمل للإنجاز فوق العادي. وهدف المنظمات من وراء تلك الإدارة الجيدة للعنصر البشري هو تحسين مستوى أداء العاملين بما يحقق للمنظمة أهدافها وهو ما دفع الباحثة للاهتمام بهذا المجال من الدراسة.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

التنمية أصبحت هدف وضرورة تسعى إليها كل المجتمعات، والتنمية بمفهومها الشامل تعني توفير الآليات والأساليب والوسائل لكل فرد للحصول على فرص متساوية ومتكافئة وهي بهذا المفهوم تركز على البعد الإنساني، بمعنى آخر تجعل الفرد مشاركاً ومستفيد من عمليات التنمية، وتشمل التنمية أربع عناصر رئيسية وهي الإنتاجية: وتعني توفير الظروف المناسبة للأفراد في الحصول على نفس الفرص. والاستدامة: وتعني ضمان حصول الأفراد على تنمية مستدامة ومستقرة. والتمكين: ويعني توفير الوسائل الثقافية والتعليمية والمادية حتى يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرار والتحكم في المواد التي تعينهم.^(١) ولقد حظت قضية التنمية على اهتمام متعاظم في معظم البلاد نتيجة للمتغيرات العالمية الجديدة، ففي مجتمعنا المصري أصبحت التنمية قضية محورية مصيرية تعكس بعزم وتصميم إدارة شعبنا وتطلعه لمستقبل أفضل من التقدم والرفاهية حتى نلحق بركب التقدم الإنساني والحضاري.^(٢)

والتنمية عملية تغيير ثقافي دينامية موجهة في إطار اجتماعي معين وترتبط بازدياد أعداد المشاركين من أبناء الجماعة في دفع هذا التغيير وتوجيهه وكذلك في الارتفاع بنتائجه وثمراته، فالتنمية تنطوي كذلك على توسيع حاسم في كل مجالات القدرات الإنسانية والنشاط الإنساني في مختلف المجالات.^(٣)

ويعد الإنسان أداة أساسية للتنمية وغايتها الأساسية ولا تتحقق التنمية إلا بمشاركته ويجب أن يكون هناك اهتماماً بالإنسان ولا بد أن يشمل ذلك كل من الجنسين الرجال والنساء من خلال توفير الخدمات التي يحتاجون إليها وتوفير الفرص لمشاركتهم في عملية التنمية. فالتنمية كقضية تتحقق بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة والممكن إتاحتها مستقبلاً مع ضرورة تضافر كافة الهيئات والأجهزة القائمة في المجتمع الحكومية والأهلية من أجل تحقيقها.^(٤)

ويعد الاستثمار في البشر من المداخل الرئيسية لضمان تحقيق التنمية ليس فقط على اعتبار أن هؤلاء البشر هم غاية عملية التنمية ووسيلتها، ولكن أيضاً لامتلاكهم إمكانات تؤهلهم لتحقيق التنمية المنشودة وتمكنهم من المحافظة على إنجازاتها وضمان إستراتيجيتها ومن ثم تقوم التنمية بصفة عامة والتنمية البشرية بصفة خاصة على محاور عملية التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، ويعد

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

العنصر البشري المحرك الأول لعملية التنمية وهو المستفيد الأساسي منها الأمر الذي يتطلب الاستثمار الأمثل لكافة الطاقات البشرية. (٥)

وتعد الخدمة الاجتماعية واحدة من المهن التي تسعى إلى تحقيق التنمية داخل المجتمع بما لديها من قدرة على مواجهة كافة التغيرات التي تحدث به، وبما لديها من أهداف تتفق وأوضاع هذا المجتمع وتوسعي إلى تحقيق الرفاهية والنمو لأفراده. (٦)

وقد حظيت المهنة على مكانة مرموقة في المجتمع وذلك لأنها تتعامل مع أرقى المخلوقات وهم البشر وتعمل على رفاهيتهم واستيعابهم بحل مشاكلهم وإشباع احتياجاتهم وتقديم الرعاية لهم وعلى الوجه الآخر لا يمكن أن تمارس المهنة عملها بدون هؤلاء البشر أيضاً وهم الأخصائيين الاجتماعيين والذين يسعون إلى تحقيق أهداف المهنة في خدمة وتنمية المجتمع. (٧)

وتدور فكرة الخدمة الاجتماعية التنموية حول مشاركة الجماهير في عمليات التنمية من خلال استثمار العنصر البشري بالإضافة إلى إمكانية تغيير اتجاهات المواطنين حول قضايا بلادهم الاقتصادية والسياسية خلال الممارسة الفعلية في التنمية لا خلال العمل الرسمي بل خلال نشاط تطوعي وفي مواقف اجتماعية تعميم كي تجعل المواطن أكثر قابلية لتعديل اتجاهاته واكتساب اتجاهات حديثة. (٨)

وتعد طريقة تنظيم المجتمع من أهم طرق الخدمة الاجتماعية اهتماماً بالتنمية وذلك لإشباع احتياجات أفراد المجتمع وحل مشكلاتهم ولن يتحقق ذلك الأمن خلال المنظمات التي تسعى لتقديم الخدمات للمواطنين بما يحسن ظروفهم وأوضاعهم وكي تستطيع المنظمة تحقيق ذلك تحتاج إلى مدخل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية بها وخاصة من الأخصائيين الاجتماعيين.

بما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم ويساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة وتمكن من المشاركة الفعالة لتنمية المجتمع. (٩) ومن هذه المنظمات والتي تهتم بها طريقة تنظيم المجتمع المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.

والمنظمات الحكومية" هي إحدى وحدات الجهاز الحكومي وتخضع للأحكام التي تنظمه، وتستمد دخلها أساساً من الضرائب المخصصة بواسطة المؤسسات التشريعية وتستمد المال أساساً من الموازنة الحكومية عن طريق عملية التخصيص وذلك على عكس المنظمات الأهلية أو غير الحكومية. (١٠).

والمنظمات الحكومية تنشأ من الأموال التي تجيها الدولة من الضرائب العامة وهي التي تنشئها وتديرها وتشرف عليها وتمولها وتمدها بالأجهزة الإدارية الفنية اللازمة كجزء من الجهاز الحكومي في الدولة. (١١)

- أما المنظمات غير الحكومية (وهي محور اهتمام الدراسة الحالية) فقد برزت في السنوات الأخيرة كأحد منظمات المجتمع المدني والتي تشكل القطاع الأكبر منه - كفاعل رئيسي في التنمية، وقد شهدت السنوات الأخيرة تحولاً محورياً ونقله كمية في واقع المنظمات غير الحكومية وزيادة عددها حتى أصبح يطلق على هذه الظاهرة الثورة التنظيمية العالمية (١٢)
- وتشير الإحصاءات أن إجمالي عدد الجمعيات الأهلية وحدها قد بلغ (٢٥١٥٤) جمعية أهلية، إضافة إلى مؤشر آخر للتطور وهو تنوع مجالات النشاط وأيضاً الاتجاه بشكل أعمق إلى المشكلات الاقتصادية خاصة في ظل سياسات الإصلاح الاقتصادي (١٣)

وعلى الرغم من النمو المستمر للجمعيات الأهلية في مصر من حيث العدد ومجالات النشاط، وعلى الرغم من الأهداف المعلنة الطموحة لهذه الجمعيات، والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الجمعيات في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع، إلا أن الواقع والتقارير وأوراق العمل في المؤتمرات المختلفة، ونتائج الدراسات السابقة تكشف باستمرار قصور الأداء بسبب مجموعة من التحديات يتمثل أهمها في :

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

عدم تأهيل القائمين على إدارة هذه الجمعيات ومجالس إدارتها وافتقاد معظمها لطبيعة الكيان المؤسسي، ونقص الخبرات المعرفية والمهارية والتنظيمية، وعدم كفاية المعلومات ودقتها، ونقص التمويل ... الخ مما ينعكس على الأداء ويكشف قصوره باستمرار.^(١٤)

لذا وجب على هذه المنظمات غير الحكومية أن تتخذ مدخل تنظيمي لإدارة مواردها البشرية خاصة من الأخصائيين الاجتماعيين والذي يقوم العمل عليهم في مثل هذه المنظمات وذلك لمواجهة مثل هذه التحديات السابق الإشارة إليها.

■ حيث أن الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها وقد اكتشفت كثير من المنظمات الناجحة أن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية بها.^(١٥)

وهذا ما تسعى إليه كثير من المنظمات غير الحكومية الآن وتقصد الباحثة في دراستها هنا بالموارد البشرية هم الأخصائيين وذلك للعمل على تحسين مستوى أدائهم داخل هذه المنظمات.

الأخصائيين الاجتماعيين هم الأشخاص الذين تقع عليهم مسؤولية ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية بطرقها المختلفة داخل منظمات الرعاية الاجتماعية بما يساعد هذه المنظمات على تحقيق أهدافها والأخصائيين الاجتماعيين هم الأشخاص الذي لديهم التزامات تجاه المنظمات التي يعلمون بها وهي:^(١٦)

- تطوير خدمات المنظمة
- العمل على تنمية أساليب العمل بالمنظمة
- العمل على تنفيذ سياسة المنظمة الخاصة بالخدمات وتوفير أقصى استفادة ممكنة منها
- مواجهة المشكلات التي تعاني منها المنظمة سواء في أقسامها الداخلية أو علاقتها مع المؤسسات الأخرى.
- عمل نشرة دورية داخلية للتعرف على ما يدور داخل المنظمة
- وحتى يتثنى لهؤلاء الأخصائيين تحقيق كل هذه الالتزامات يجب تهيئتهم وإدارتهم لذلك.

ولقد انتشرت في الآونة الأخيرة الدعوة إلى تفعيل المنظمات الأهلية كجزء من الاهتمام بنمو المجتمع المدني، وتأثراً بتصاعد الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية التي تعتبر مكوناً أساسياً من مكونات التنمية الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية التمكين لأن من الضروري النظر إلى الإنسان على أنه عضو له خصائص بيولوجية، وسيكولوجية وقدرات وحدود ومعنى ذلك ضرورة اعتبار المورد البشري على أنه كائن إنساني له شخصيته، يستطيع أن يراقب عد ساعات عمله، ومستوى جودته، وهو ما يعني بوجود مسؤولية ودوافع ومشاركات وإشباع وحوافز وجزاء وقيادة. ولا يمكن أي عمل دون إدارة البشر، وسوء إدارة البشر تؤدي بطبيعة الحال إلى سوء إدارة العمل مهما كان رئيس المنشأة كفاءاً.^(١٧)

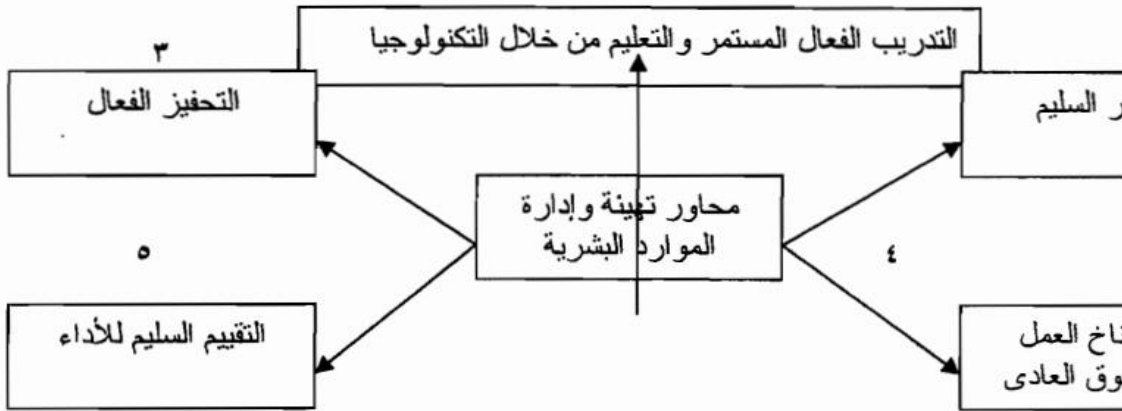
والتمكين يؤكد على ضرورة بناء قدرات العاملين بالمنظمات لكي يصبحوا قادرين على إدارة البرامج التنموية بها. كما يؤدي إلى إقامة علاقات تعاونية مع المنظمات الأخرى الموجودة بالمجتمع وخاصة المشتركة في أهداف واحدة حيث أنه ينمي قدرات العاملين عن طريق التدريب الفعال لهم، والتحفيز، والتعليم باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية، والتقييم السليم والمستمر للأداء وكل ذلك يحسن من مستوى أدائهم للعمل داخل المنظمة.^(١٨)

وإدارة الموارد البشرية وهيئتها يعتبر مطلب هام لإستراتيجية التمكين للمنظمات Empowering والذي يعني إعطاء الموارد البشرية الوسائل التي تمكنها من إنجاز العمل بحيث يستطيعون ممارسة مهاراتهم واستغلال قدراتهم لأقصى حد ممكن حيث أن:^(١٩)

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- أ- التمكين يعني التخلي عن المراقبة بجعل جميع الموارد البشرية داخل المنظمة رقيبة على نفسها وعلى أداؤها ومن ثم يظهر التنافس ويسعى كل فرد للتفوق على الآخر.
- ب- التمكين يساعد الأفراد على القيام بالعمل الذي يريدونه مادام في صالح العمل.
- ت- التمكين يجعل كل فرد داخل المنظمة مسؤولاً وله دور في تحقيق أهداف المنظمة
- ث- التمكين يساعد الموارد البشرية على حشد قدراتها الابتكارية الفردية على نطاق واسع جداً.
- ج- التمكين يساعد الأفراد على تجنب الوقوع في أخطاء العمل.
- ح- التمكين يساعد الأفراد على الرضا عن العمل وتحسين مستوى الأداء.
- ولقد أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب منها:
- (٢٠)

١. الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة وهو الحل الفعال لتحسين مستوى الأداء داخل المنظمة.
 ٢. تحقق الجودة في العمل من حيث الأجر العادل، وظروف العمل الصحيحة، والفرص المباشرة لاستخدام الطاقات الكامنة، توفير الحقوق الإنسانية، والعمل المتوازن والملائم.
 ٣. يعطي الأفراد الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها داخل المنظمة دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من أعلى.
 ٤. يسمح التمكين لفرق العمل بمواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية وذلك دون الرجوع إلى أعلى.
- وتعد إدارة الموارد البشرية جزء هام من عملية التمكين السابق الإشارة إليها وهيئة وإدارة هذه الموارد البشرية يعد مدخل تنظيمي تسعى إليه المنظمات غير الحكومية عن طريق:



أولاً: الاختيار السليم:

فهناك طريقتان لاختيار العاملين - الأولى: طريقة الاختيار على أساس المسابقات لاختيار الأكفأ والطريقة الثانية: هي طريقة النظام الإداري الفاسد (المحسوبية) وتقصد الباحثة العاملين هنا هما الأخصائيين الاجتماعيين ويجب أن تكون الكفاءة هي الأساس لاختيار الأخصائيين اللازمين للمنظمة ويقوم الاختيار على أساس ملاءمة المرشحين لشغل الوظيفة المعنية. والعمل هو الذي يحدد

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

المؤهلات المطلوبة والنظرة الإدارية للمؤهلات لا تعني المؤهل الدراسي فقط بل تشمل التعليم والمعلومات والقدرات والمهارات والخبرات والصفات الشخصية المطلوبة لأداء العمل.^(٢١)

وهناك العديد من وسائل الاختيار الجيد للعاملين بالهيئات الأهلية:

حيث يتم الاختيار بإحدى الطرق التالية:

١. عن طريق الإعلان في الصحافة
 ٢. عن طريق المعاهد التعليمية
 ٣. عن طريق استشارة موظفي الهيئة ذاتها (الإدارة العليا)
 ٤. من بين المتطوعين بالهيئة أو من موظفي المؤسسات الأخرى لما لديهم من خبرات ومهارات.^(٢٢)
- والاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة. فلا بد أن تختار منظمات القرن الـ ٢١ أعضاءها بعناية لكي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعتها عملها والظروف التي تعمل فيها. أنها على قناعة بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان أنهم سيكونوا على المستوى، ولذلك فإنها تهتم بمعايير جديدة تتلائم مع الأوضاع الجديدة مثل (١) المهارة العقلية (٢) المهارة الاجتماعية (٣) مهارة الإبداع وهي ترى أن تلك المهارات لها أولوية على المهارة الفنية بالرغم من أهميتها - يمكن لأعضائها أن يحصلوا عليها بالعمل في الوظيفة ذاتها، كما أنهم يختاروا من يتوافر فيهم قيم وقناعات الإنجاز لأنهم سيعلمون في ثقافة وإنجاز، ولا بد أن يختاروا أعضاء مرئيين لتلائم الظروف التي يعملون فيها.^(٢٣)

ثانياً: التدريب الفعال المستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا:

- تعتبر برامج التدريب الفعال والمستمر جزء لا يتجزأ من سياسة الاستخدام الأمثل في المنشأة، لذا يجب أن ينظر العاملون إلى هذه البرامج ويولون اهتماماتهم بها والاستفادة منها تحقيقاً للإيجابية المطلوبة.
- وكلما كانت هذه البرامج (إيجابية) نظر إليها العاملون نظرة جادة وكلما كانت (سلبية) وغير ذات فائدة للعاملين فإنهم ينظرون إليها نظرة غير جادة وينصرفون عنها كلية.^(٢٤)
- التدريب هو وسيلة المنظمة لتطوير أداء العنصر البشري فيها أي أنه إعادة استثمار لعنصرها الفاعل، والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات.^(٢٥)

وهناك عدة أنواع للتدريب^(٢٦)

١. تدريب للأخصائي الجديد: ويقدم له عند الالتحاق بالعمل في المؤسسة لأول مرة ويزوده بالمعارف والمعلومات عن المنظمة وسياساتها وأهدافها وعن النواحي المهنية الخاصة بعمله داخل المنظمة وكله هام لرفع مستوى أداءه لعمله.
٢. تدريب علاجي: والذي يركز على مستقبل مهارة الأخصائي والتي قد تتناقص بمرور الوقت والعمل على إكسابه أساليب وطرق جديدة للعمل، ويعتبر هذا النوع من التدريب صعباً حيث أن الفرد قد ينظر إليه على أن الإدارة قد حكمت عليه بأنه لا يستطيع أداء عمله بالكفاءة المطلوبة.
٣. تدريب للترقية: والذي يتم التخطيط كوسيلة لترقية الأخصائي لشغل وظيفة إدارية أعلى من حيث المسؤولية.

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

وترتبط فعالية التدريب في المنظمة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل في مقدمتها سياسات الاختيار التي تقوم بها المنظمة حيث أن التدريب لا يحقق النتائج المرغوبة إلا إذا كان الاختيار سليماً مما يدل على ترابط هذه العوامل مع بعضها وهي الاختيار والتدريب.

■ وتتضح أهمية التدريب في أنه يزيد من قدرة الأخصائي على العمل دون الاعتماد على الآخرين، وسرعة الإنجاز للأعمال بمستوى جيد بالإضافة إلى انتظام العمل داخل وحدات العمل وتحقيق الأمان الوظيفي داخل المنظمة. (٢٧)

■ ويضع المديرين في المنظمات غير الحكومية مواصفات لبرامج التدريب: (٢٨)

١. أن يكون التدريب مكثف عند بداية التعيين خاصة على المهارات المطلوبة في الوظيفة.
٢. النظر إلى جميع الأخصائيين على أنهم يعملون لبعض الوقت سواء من منظور المنظمة أو منظور من يشغل تلك الوظائف.
٣. إجبار جميع الأعضاء في المنظمة من الأخصائيين على الالتحاق بالتدريب كل سنة.
٤. تخصيص ميزانية كبيرة للتدريب
٥. ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعليمها
٦. يشترك المديرون التنفيذيين في التدريب لكي لا يكون نظرياً

• أما التعليم من خلال التكنولوجيا:

فيعني تعليم الأخصائي الاجتماعي لكل ما هو جديد ويطراً على المهنة من خلال التكنولوجيا وإعطاء محاضرات مدعمة بالكمبيوتر والتي تساعد على التحصيل الممتاز، والمواد التعليمية المدعمة بالكمبيوتر تكون بمثابة مكتبة الكترونية يتم من خلالها استرجاع المعلومات والموضوعات المختلفة والتي يحتاج إليها الأخصائي في أداء عمله حتى يكون العمل مكتمل ويؤدي علي الوجه الأكمل كما أن ذلك يؤهله للابتكار والإبداع والسعي إلى تطوير المنظمة. (٢٩)

والتعليم من خلال التكنولوجيا هو ما يخلق قدرة ابتكاريه مستمرة للمنشأة والعاملين بها من الأخصائيين معناه عملياً الابتكار المستمر من كل شخص، في كل وظيفة، في كل نشاط وهو ما يتطلب اختيار وتدريب كل شخص وتقييمه على أساس الابتكارات التي يقدمها، وهذه التكنولوجيات تسمح للمديرين ولجميع العاملين في مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات بطرق لم تكن ممكنة من قبل وهو ما يحقق كفاءة وفعالية في كل مرحلة من مراحل صناعة القرارات الإستراتيجية ويجعل كل ما يتوافر حالياً في أي مؤسسة في تقادم مستمر. (٣٠)

ثالثاً: التحفيز الفعال:

فتحفيز العاملين داخل المنظمة (الأخصائيين الاجتماعيين) وتدعيم عوامل الأمن والاستقرار لديهم يمكنهم من التفرغ للعمل بكل ما لديهم من طاقات، كما أنه يساعد على رفع الروح المعنوية لهم، وإقامة علاقات حسنة مع إدارة المنظمة والتعاون البناء بينهم وبين غيرهم من الأخصائيين لتحقيق أهداف المنظمة. (٣١)

والتحفيز الفعال هو مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الأخصائي بعمله وأرائه كما وكيفاً كما أنه يرفع معنويات الأخصائيين وكل ذلك ينعكس على حسن أداء العمل داخل المنظمة وتتوقف كفاءة أداء العمل على عنصرين أساسيين هما:

- القدرة على العمل وتمثل في مهارات الفرد وقدراته الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب. وتكتشف عند الاختيار السليم.
- الرغبة في العمل وتدفعها الحوافز التي تجعل سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة. (٣٢)

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

وكل ذلك يدل على أن الاختيار والتدريب والتحفيز كلهم عوامل مرتبطة ببعض ومؤدي كل منهم إلى الآخر.

■ والتحفيز الفعال هو الذي يحقق نتائج مثمرة إذ أنه ينعكس على حسن أداء العمل وقد يكون التحفيز من خلال عدة جوانب: (٣٣)

١. تحفيز معنوي: من خلال الترقّي والصعود على سلم الوظائف الإشرافية للأخصائي داخل المنظمات غير الحكومية وإن كان هذا النوع من التحفيز له جانب مادي إلا أن الكثيرين يهتمهم الجانب الأدبي الذي يترتب على الترقية وكذلك الشعور بالرضا داخل العمل.

٢. تحفيز مادي: وتتمثل في خطابات الشكر والتقارير المرتفعة وشهادات التقدير، وتحسين الأجور والعلاقات والبدلات والأجور الإضافية للأخصائيين

■ ونظراً لتداخل مهام الأخصائيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية وتنوع أهداف ومهام العمل داخل المنظمة في ظل التغييرات السريعة المعاصرة فإن اختيار أسلوب التحفيز الفعال لهم يعتره بعض الصعوبة لذا يجب أن يكون التحفيز الفعال لهم على النحو التالي: (٣٤)

١- العدالة في التحفيز وكفايته للأخصائيين بأن يرتبط التحفيز بالجهود الذهنية للأخصائي بما يساعد على حسن الأداء أن يتم التحفيز بصورة مستمرة ومنظمة حتى لا يتأثر مستوى الأداء المطلوب

■ أن يرتبط التحفيز برسالة وأهداف المنظمة ودوافع الأخصائيين.

■ أن لا تتدخل النزاع الشخصية أو العلاقات والمحسوبات.

■ ومنظمات القرن الـ ٢١ منظمات حافزة لأعضائها فهي تضم نظاماً قوياً لتحفيز العاملين بها وذلك بما يشجع أعضاء هذه المنظمة على تحقيق إنجاز أعلى وحسن أداء للعمل، وثقافة الإنجاز التي تسود منظمات القرن الـ ٢١ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام التحفيز الفعال للأخصائيين فضلاً عن أن هذا النظام يرتبط بالجودة وهذا التحفيز شيء حساس جداً من الناحية النفسية ولا يمكن التراجع فيه بدون خسارة في مصداقيته. (٣٥)

رابعاً: توفير مناخ العمل للإنجاز فوق العادي:

■ وحتى يمكن تهيئة الموارد البشرية داخل المنظمة يجب توفير مناخ العمل الجيد وذلك يتحقق بـ: (٣٦)

(١) نظرة المنظمة للأخصائيين العاملين بها كمنجزين وملتمزين.

(٢) الأسلوب الأمثل للمنظمة في تكليف الأخصائيين بالوظائف والمهام.

(٣) مدى الالتزام بالمعايير الخاصة بالمنظمة من حيث تعامل الأخصائيين الجيد مع الرؤساء، تنفيذ الأعمال نفسها بكفاءة وفعالية، والعلاقات القوية داخل العمل.

(٤) النموذج الذي يجب أن يكون عليه الأخصائيين داخل المنظمة من حيث الجدية والطاعة والإخلاص، منفذين للمهام، محفزين ذاتياً وأكفاء وراغبين في المبادرة، أعضاء في فريق عمل بينهم ود وتعاون.

(٥) النموذج الذي يجب أن يكون عليه المديرين والمشرفون في المنظمات غير الحكومية من حيث أقوياء وحاسمين، ديمقراطيين وراغبين في قبول أداء المرؤوسين ومتفهمين لاحتياجاتهم.

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- ٦) قدرة الأخصائي على فعل ما يريد مادام في مصلحة المنظمة وما دام أنه يتمتع بالسلطة ولديه معلومات وخبرة.
- ٧) عندما تكون العلاقات بين الأخصائيين والإداريين علاقات طيبة وتعاونية بعيدة عن الصراع.
- ٨) عندما يحصل الأخصائيين على تحفيز فعال وجيد من المنظمة كما ذكرنا في العنصر السابق وهو التحفيز الفعال.
- ٩) كذلك عندما يسمح للأخصائيين الجدد بالتعرف على أصحاب السلطة داخل المنظمة والقواعد واللوائح المنظمة للعمل حتى يمكنهم الالتزام بها.

١٠) عندما يتم اختيار الأخصائيين بعناية وتدريبهم تدريب فعال.

- وتوفير مناخ العمل للإنجاز فوق العادي داخل أي منظمة يتوقف على ثلاثة عناصر هي: (٣٧)

١. التعبئة للأهداف: حيث يتم توجيه الأخصائيين للأهداف المطلوب تحقيقها داخل المنظمة
٢. تحفيز الأخصائيين: بما يجعلهم مسؤولين بالعمل داخل هذه المنظمة حيث يظهر الالتزام والإخلاص لأن العمل أصبح متعة في حد ذاته.

٣. الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية (وهو ما يسمى بحسن الأداء، فعندما يكون مناخ العمل جيد وفقاً لما ذكر سابقاً يصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية.

- ولكي تستطيع إدارة المنظمة التحكم في كل الموارد البشرية وتوجيهها خاصة من الأخصائيين الاجتماعيين توجيهها صحيح يلزمها عدد من القواعد التي تسير عليها لضمان فعالية الاتصالات والسير نحو الأهداف وتحقيقها بخطى ثابتة وذلك بخلق المناخ المناسب لنمو الاتصالات داخل العمل والذي يعطي الفرصة للتعامل المباشر، و المصادقة والصدق في القول وطرح الحقائق أو التعرف على المشكلات في العمل. والمدير الكفء هو الذي يستطيع أن يبيث في نفس الأخصائيين روح الطمأنينة بحيث لا يجدون عقبات عديدة في الاتصال به، وكل ما يحتاجه هو توضيح خطوط الاتصال وكيفية إتمامه مع المستويات المختلفة داخل التنظيم بما ينعكس على سير العمل ويحسن من مستوى الأداء. (٣٨)

- وبيئة العمل لها أثر في إحداث الرضا الوظيفي لدى الأخصائي والتي إذا روعيت باهتمام لصلح شأن الأخصائي داخل المنظمة الأمر الذي ينعكس على أدائه في العمل ويتحقق ذلك بأمور كثيرة تتعلق بنظام المكافآت، ونظام الخدمات التي تقدم لأفراد المجتمع من حيث كفايتها، وطبيعة ممارسة العمل، والمناخ الصحي الجيد للعمل. (٣٩)

- ومناخ العمل الجيد من أكثر الأمور التي تؤثر على الأخصائيين ويدخل في هذا المناخ معدل الرواتب التي يتقاضونها، ونظام الخدمات الاجتماعية التي تقدم لهم. وكلما كان مناخ العمل يتميز بالتقنية العالية والمهارات العالية كلما كان له مردود زيادة مسئولية الأخصائي مما يساعد في تكوين شخصيته من حيث منحه الحرية والاستقلالية عند أداء العمل، ويحقق الإنجاز في العمل ويقوي علاقة الأخصائي بزملائه ورؤسائه. (٤٠)

خامساً: التقييم السليم للأداء:

- فبعض الكتاب يستخدم اصطلاح "تقدير الكفاءة" بدلاً من استخدام اصطلاح تقييم الأداء وكلاهما بنفس المعنى ويعني تحليل أداء الأخصائيين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه. وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسئولية وإمكانية التدرج في وظائف ذات مستوى أعلى وحسن الأداء لها. (٤١)

التقييم السليم للأداء يركز على أمرين: (٤٢)

١. قياس مدى كفاءة الأخصائي في أداء عمله أي واجباته ومسئوليته الوظيفية.
 ٢. قياس صفات الأخصائي الشخصية وكذلك قيمة الأخلاقية المهنية ومدى ارتباطها بمستوى الأداء لعمله.
- والتقييم السليم لأداء الأخصائيين مهمة يقوم بها المشرفون على الأداء داخل المنظمة وهذا التقييم يكون بهدف: (٤٣)
 - أ- التعرف على أداء الأخصائيين هل أداء مرضى أم غير مرضي
 - ب- يساعد على الحكم على مدى إسهام الأخصائيين في تحقيق أهداف المنظمة والحكم على إنجازهم الشخصي.
 - ت- التعرف على سليات الأداء لدى الأخصائيين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
 - ث- ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب الأخصائيين أو إنقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
 - ج- يكشف التقييم عن قدرات الأخصائيين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى.
 - ح- يساهم في تزويد مسؤولي إدارة القوى البشرية في المنظمة بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.
 - خ- يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- * وحتى يتم التقييم السليم لأداء الأخصائيين أي ما نطلق عليه اسم التقييم الموضوعي فإن ذلك يتطلب ما يلي: (٤٤)
- أ- أن يكون تقييم أداء الأخصائيين يتم بشكل دائم.
 - ب- أن يعطي للتقييم حقه ويأخذ وقتاً مناسباً.
 - ت- أن يكون بعيد عن أي اعتبارات شخصية.
 - ث- أن تكون معايير تقييم أداء الأخصائيين مستقاة من معايير تقييم أداء المنظمة نفسها.
- ولأهمية إدارة الموارد البشرية والتي سبق الإشارة إلى محاورها وانعكاسها على تحسين أداء العاملين بالمنظمات فإن هناك العديد من الدراسات والتي أشارت إلى ذلك:
- دراسة نادر الفرجاني (١٩٨٣). (٤٥) حيث اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي في تحليل واقع تنمية القوى البشرية واعتمدت الدراسة على الاستبان والمقابلة شبه المقننة مع بعض المسؤولين بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية.
 - وقد استهدفت الدراسة قياس الانحاز في مجال تنمية القوى البشرية في البلدان العربية خلال ١٥ عاماً، وكذلك التوصل إلى تصنيف لمستوى تنميتها خلال نفس الفترة لعملية التنمية البشرية في سياقها الإنمائي العام.
 - وتمثلت أهم نتائج الدراسة في توضيح مدى إسهام القوى البشرية بعد تنميتها في النشاط الاقتصادي والإداري.

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التأكيد على أهمية دراستها الحالية من حيث اعتبار العنصر البشري عنصر هام وفعال لتحقيق التنمية خاصة إذا ما تم إعداده إعداد جيد بالاختيار والتدريب والتحفيز وتهيئة مناخ العمل الجيد وتقييمه تقييم سليم (محاوِر إدارة الموارد البشرية) والتي تركز عليها الدراسة الحالية.
- كما استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التأكيد على حسن اختيارهم للمجال البشري لأن المسؤولين بالمنظمات هم الذين تقع عليهم المسؤولية الأكبر في إدارة الموارد البشرية الموجودة بها حتى وإن استعانوا ببعض الخبراء والمتخصصين فهم الأساس.
- دراسة فؤاد المليجي (١٩٨٤) ^(٤٦) وتهدف الدراسة إلى قياس قيمة الموارد البشرية وأهمية إدارتها إدارة جيدة على بعض القرارات الإدارية خاصة في المشروعات الاستثمارية الجديدة.
- وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على قيمة الموارد البشرية إذا ما تم إدارتها إدارة جيدة سواء (بالاختيار السليم أو التدريب الفعال أو التحفيز أو تهيئة المناخ الجيد للعمل) على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في العمل تلك القرارات التي لن يتخذها إلا أصحاب الأداء الجيد من العناصر البشرية والذين تم إعدادهم إعداد جيد.
- دراسة طلعت ذكرى (١٩٩٢) ^(٤٧) والتي توصلت إلى إهمالها لعنصر هام من عناصر الاستثمار في المشروع، وهو الاستثمار في الموارد البشرية وعدم التعرض لهذا العنصر بالربحية.
- وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التأكيد على أهمية دراستها الحالية والتي تركز على ضرورة استثمار العنصر البشري في المنظمات لما له من أهمية إذا ما تم استثماره استثمار جيد (بالاختيار السليم والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء) على تحقيق أهداف المنظمة والممثل في تقديم أعلى مستوى من الخدمات لأفراد المجتمع عن طريق تلك العناصر البشرية الجيدة.
- دراسة يسريه فراج (١٩٩٦) ^(٤٨) وتهدف الدراسة إلى تحديد المواصفات الواجب توافرها في القوى العاملة والتي بتوافرها يمكن وصفها بجودة عالية وهذه المواصفات تتمثل في حسن الاختيار قبل العمل، والتدريب بعد العمل، والإيداع في الوظيفة الملائمة لكل فرد، وتوفير مناخ عمل مناسب وكل ذلك يحقق معدلات إنتاجية أعلى للشركات الصناعية.
- وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التأكيد على محاور إدارة الموارد البشرية والتي تم تحديدها في الدراسة الحالية والتي إذا ما روعيت خاصة في المنظمات غير الحكومية الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها أدى ذلك إلى تحقيق جودة عالية في الأداء للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمثل هذه المنظمات بما يساعدهم على تحقيق أهدافها.
- دراسة محمد مصطفى (١٩٩٦) ^(٤٩) وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يؤدي توافر مناخ تنظيمي مناسب لتطوير الموارد البشرية إلى جودة عملية تطوير الموارد البشرية، وأن البنوك التجارية الخاصة والمشاركة تتميز بتوافر مناخ تنظيمي لتطوير الموارد البشرية بصورة أفضل من بنوك القطاع العام التجارية.
- وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التأكيد على أهمية دراستها الحالية وفي اختيار أحد محاور إدارة الموارد البشرية وهو (المناخ التنظيمي الجيد للعمل) حيث أن توفير مناخ جيد ومناسب للأخصائيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية ينعكس على حسن أدائهم للعمل وحب العمل والانتماء إليه بما يحقق للمنظمة أهدافها بصورة أكثر فعالية.
- دراسة محمد محمد حمزاوي (١٩٩٦) ^(٥٠) استهدفت هذه الدراسة توصيف مستوى الأداء والفعل الحكومي وسياسات تنمية القوى البشرية في مجال القوى العاملة، ورصد المحددات المؤثرة على سياسات الاستخدام والتنمية ووسائل تحقيقها وعمليات التخطيط الخاصة بكل منها وأهداف هذه السياسات.

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

ولقد أثبتت هذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية أن عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والمتابعة لها أهميتها القصوى وأن سياسات تنمية القوى البشرية أهميتها النسبية من خلال تحسين مستوى المعلومات ومنها يحقق الرضا الوظيفي وفي ضوء العمليات التخطيطية وأكدت على الأهمية النسبية لأهداف سياسات تنمية القوى البشرية.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في: تدعيم الإطار الخاص بالدراسة الحالية حيث وجدت أن سياسات تنمية القوى البشرية وإدارتها تشمل على عدة عمليات من ضمنها التخطيط والذي جاء في هذه الدراسة تحت مسمى الاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية عن طريق خطة سليمة لعملية الاختيار (أحد محاور إدارة الموارد البشرية بالمنظمات) (محور اهتمام الدراسة الحالية) بالإضافة إلى عملية التقييم لأداء العنصر البشري داخل العمل وهو (محور آخر لإدارة الموارد البشرية).

- دراسة Byars, L. Rue (٢٠٠٠) ^(٥١) وقد اهتمت بدراسة وتقييم ست وظائف رئيسية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، تطوير الموارد البشرية، التعويضات والمنافع، الصحة والسلامة، وعلاقات العمل والعاملين) وأن كل من هذه الوظائف تتخللها وظائف فرعية وذلك من أجل معرفة مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف الموارد البشرية والمنظمة والمجتمع معاً.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعريف على بعض محاور إدارة الموارد البشرية (محور اهتمام الدراسة الحالية) ومنها الاختيار السليم للعنصر البشري عن طريق التخطيط السليم للموارد البشرية، وتهيئة المناخ الجيد للعمل من خلال إعطاء الحوافز والمنافع للعاملين وتوفير السلامة والصحة لهم داخل بيئة العمل بما يعكس لك على حسن الأداء للعمل داخل المنظمة.

- دراسة عبير النعناعي (٢٠٠١) ^(٥٢) أثبتت نتائج الدراسة أن جمعيات تنمية المجتمع المحلي تقدم مشروعات يمكن من خلالها تنمية الموارد البشرية ولكنها تواجهها صعوبات تحول دون تحقيقها لأهدافها وتحتاج للتدعيم لمساندتها في تحقيق أهدافها.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لدراساتها الحالية وذلك بالتعرف على أهمية العنصر البشري داخل المنظمات بصفة عامة والجمعيات بصفة خاصة وأهمية تنميته من خلال المشروعات والبرامج التدريبية المختلفة لما لذلك من أثر على تحسين أدائه في تحقيقه لأهداف المنظمة وإن عجزت بعض المنظمات عن تنميته لعدم توافر الموارد لديها فإن ذلك من أثره أن يؤدي إلى ضعف أداء العاملين بها.

دراسة Bahlander & et al. (٢٠٠٢) ^(٥٣) أكدت على دراسة إدارة الموارد البشرية سواء على مستوى القسم أو على مستوى المنظمة وذلك من أجل تقييمها وتطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين بها وبالتالي تحسين أدائها في إنجاز الأعمال المناطة بها.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة سواء داخل أحد أقسامها أو داخل المنظمة ككل في تحسين أداء العاملين بها وإنجازهم للعمل وذلك بتقييم أدائهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بالتدريب الفعال والمستمر (محور اهتمام الدراسة الحالية).

- دراسة "أبو النجا العمري" ٢٠٠٦ ^(٥٤) حيث تهدف إلى التعرف على آراء جهاز الحكم (مجلس الإدارة) بالجمعيات محل الدراسة، حول إمكانية تطبيق الجودة الشاملة وأثاره المتوقعة في تحسين أداء الخدمات، كما أوضحت نتائج الدراسة أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الأهلية في تحسين مستويات المشاركة للعاملين بمشروعات الجمعيات وتحسين الأداء.

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في: التأكيد على أهمية ما قدمته في إطارها النظري الحالي والذي يرى أن تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدم للأخصائيين العاملين بالمنظمات لاشك وأنه يحسن من أدائهم لعملهم وهو ما أشارت إليه الدراسة الحالية تحت بند التحفيز الفعال للأخصائيين والذي يشتمل بالإضافة إلى المكافآت والحوافز والأجور توفير الخدمات المتميزة لهم والتي تشبع احتياجاتهم بما ينعكس ذلك على الأداء ويؤدي إلى تحسينه.

- دراسة "أحمد رشوان" ٢٠٠٦^(٥٥) وتهدف إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه التعرف على طبيعة العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي وجودة الأداء المهني للمنظم الاجتماعي بالجمعيات الأهلية.

وأثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الرئيسي للدراسة والذي مؤداه أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين محددات الرضا الوظيفي وجودة الأداء المهني للمنظم الاجتماعي بالجمعيات الأهلية.

● وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في: في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية التعرف على أن الرضا الوظيفي وتحقيقه داخل المنظمات للعاملين بها خاصة من الأخصائيين لاشك أنه يؤدي إلى جودة الأداء المهني في العمل حيث أن الشعور بالرضا يندرج تحت بيئة ومناخ العمل الجيد والذي إذا ما توفر بصورة جيدة تحقق الأداء المتميز وهو ما ذكر في محور إدارة الموارد البشرية والخاص بـ (توفير مناخ العمل الجيد للإنجاز فوق العادي للأخصائيين العاملين بالمنظمات).

■ دراسة "أسماء سعيد" ٢٠٠٨^(٥٦) والتي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين تنمية مهارات الأخصائيات الاجتماعيات وتحسين أدائهن الوظيفي.

وأثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض القائل بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات للأخصائيات الاجتماعيات وتحسين أدائهن الوظيفي.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في: إثراء الجانب النظري لدراساتها الحالية حيث أوضحت الدراسة أن تنمية مهارات الأخصائيات يحسن من أدائهن الوظيفي لعملهن وترى الباحثة أن تنمية المهارات وكذلك الخبرات لن يتحقق إلا بالتدريب الفعال، والتعليم من خلال التكنولوجيا والذي أشارت إليه الدراسة الحالية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ولن يتحقق أيضاً إلا من خلال تقديم الحوافز والمكافآت لتحقيق أفضل أداء للعمل (محور آخر لإدارة الموارد البشرية).

وفي النهاية قد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في:

١. بلورة مشكلة الدراسة بشكل دقيق.
 ٢. صياغة أهداف الدراسة وتساؤلاتها.
 ٣. تحديد الإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة.
 ٤. بناء الأدوات المستخدمة في الدراسة.
 ٥. تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
- بناء على ما تقدم من معطيات نظرية ونتائج الدراسات السابقة يمكن للباحثة صياغة مشكلة دراستها في التعرف على كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بإدارة مواردها البشرية من الأخصائيين الاجتماعيين إدارة جيدة الأمر الذي يحسن من مستوى أدائهم لعملهم.
- حيث أشارت الدراسة الاستطلاعية أن هناك بعض المنظمات غير الحكومية تأخذ من إدارة الموارد البشرية مدخل تنظيمي لها حيث تعتمد في ذلك على:
- أ- الاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين بها.
 - ب- التدريب الفعال المستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا للأخصائيين.
 - ت- التحفيز الفعال للأخصائيين.
 - ث- توفير مناخ العمل الجيد بما يحقق الإنجاز فوق العادي للأخصائيين.
 - ج- التقييم السليم لأداء الأخصائيين الاجتماعيين.
- الأمر الذي جعل الباحثة تركز في دراستها الحالية على هذه المحاور الخمسة الموارد البشرية للمنظمات غير الحكومية وذلك كما جاء بنتائج الدراسة ؟؟؟؟؟ التي قامت بها الباحثة.
- والدراسات السابقة أشارت إلي أن إدارة الموارد البشرية أصبح مدخل هام تسعى إليه المنظمات الآن وذلك لما له من أثر جيد على تحسين مستوى أداء العاملين بهذه المنظمات وإن كانت غالبية المنظمات الآخذة بهذا الاتجاه منظمات حكومية إلا أن الباحثة رأت أن تتخذ من ذلك مدخل أيضاً للمنظمات غير الحكومية وذلك لتحسين مستوى أداء العاملين بها خاصة من الأخصائيين الاجتماعيين.
- فضلاً عن أن الدراسات السابقة أشارت أن من المعوقات التي تعوق المنظمات غير الحكومية عن تحقيق أهدافها هو عدم الاستخدام الجيد للعنصر البشري بها خاصة من (الأخصائيين الاجتماعيين).
- لذا اهتمت الدراسة الحالية بذلك حتى تتعرف على مدى قيام المنظمات غير الحكومية باستغلال العنصر البشري بها وإدارته للتغلب على هذه المعوقات وتحسين مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها.

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

١. ما تحتله المنظمات غير الحكومية من مكانة ودور كبير في تحقيق برامج التنمية والإصلاح داخل المجتمع.
٢. ما يحتله العنصر البشري من مكانة وأهمية في دفع عجلة التنمية داخل المجتمع، فالتنمية لن تتحقق إلا بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة والممكن إتاحتها مستقبلاً.
٣. أن سبيل أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على العناصر البشرية الموجودة بها وحسن إدارتها إدارة جيدة وتهيئتها سواء بالاختيار السليم أو التدريب أو التحفيز أو تقييم مستوى الأداء
٤. ما أثبتته الإحصاءات من التزايد الكبير في عدد المنظمات غير الحكومية الأمر الذي يجعلها تضع مدخل تنظيمي لإدارة مواردها البشرية من الأخصائيين الاجتماعيين كي تحقق أهدافها بنجاح ويتحسن مستوى أدائهم لها وحتى لا تصبح مجرد كماً بلا فائدة.
٥. القصور الذي تعاني منه بعض المنظمات غير الحكومية في تحقيق أهدافها ومنه سوء استثمار العنصر البشري الأمر الذي دفع هذه المنظمات لمحاولة إزالة مثل هذا القصور بإدارة العنصر البشري لها إدارة جيدة. (الأخصائيين الاجتماعيين).
٦. من الضروري تسليط الضوء حول القضايا التي من شأنها إذا لم تراعى بالاهتمام والبحث أن تؤثر على مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين بالمنظمات غير الحكومية مثل قضية إدارة الموارد البشرية وتهيئتها بما ينعكس على حسن أداء العمل لهؤلاء الأخصائيين.
٧. ندرة البحوث والدراسات التي تتطرق لموضوع إدارة الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية وبصفة خاصة في طريقة تنظيم المجتمع.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلي تحقيق هدف عام وهو:

تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بإدارة مواردها البشرية من الأخصائيين الاجتماعيين لتحسين مستوى أدائهم بها.

ويتحقق هذا الهدف العام من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

١. تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بالاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين.
٢. تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بالتدريب الفعال المستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا لهؤلاء الأخصائيين.
٣. تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بالتحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين بما يحسن من مستوى أدائهم.
٤. تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بتوفير مناخ العمل الجيد الذي يحقق الإنجاز فوق العادي لهؤلاء الأخصائيين الاجتماعيين.
٥. تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بالتقييم السليم لمستوى أداء الأخصائيين وذلك لتدعيم الإيجابيات ومواجهة السلبيات.
٦. الإجابة على تساؤلات الدراسة.

رابعاً: مفاهيم الدراسة:

عالجت الدراسة عدة مفاهيم وهي:

١. مفهوم إدارة الموارد البشرية: وتعني:

ضمان التوافق بين خصائص ومهارات الأفراد ومتطلبات الوظائف والأعمال وخصائص المناخ ومتطلبات العمل بما يحقق العائد الأمثل في الاستثمار البشري من خلال إطلاق الطاقات البشرية بالتركيز على المعارف والمهارات والقدرات المناسبة وبناء نظم أداء عالية الكفاءة وتخفيض تكلفة تنمية القدرة البشرية.^(٥٧)

- وإدارة الموارد البشرية: تعني الاختيار والأعداد والتوظيف للأفراد لكي يصبحوا قوة عمل منتجة وذلك بدرجات متفاوتة حسب قدراتهم وطاقاتهم وفرص العمل المتاحة، حتى تقتزن في هذا الإطار الحقوق بالواجبات، وإشباع الحاجات بالعمل.^(٥٨)
- وتعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها: عملية:
 - الاختيار السليم والتميز للأخصائيين الاجتماعيين.
 - التدريب الفعال المستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا للأخصائيين.
 - التحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين.
 - توفير مناخ العمل للإنتاج فوق العادي للأخصائيين الاجتماعيين.
 - التقييم السليم لأداء الأخصائيين الاجتماعيين.

٢. مفهوم المنظمات غير الحكومية:

وتعرفها دائرة المعارف بأنها "تلك المنظمات غير الهادفة للربح التي تكون محلية أو قومية وتهدف لتقديم خدمات اجتماعية للمجتمع وتعتمد على الجهود التطوعية ويكون تمويلها ذاتي تطوعي.^(٥٩)

ويعرف البنك الدولي المنظمات غير الحكومية بأنها "مؤسسات أو جماعات متنوعة الاهتمامات أما مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني وليس لها أهداف تجارية.^(٦٠)

ويعرف القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الجمعية الأهلية كمعنى مرادف للمنظمات غير الحكومية بأنها "كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتباريين أو منهما معاً لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي.^(٦١)

وقد حدد معهد الدراسات السياسية العامة للمؤسسات الأهلية في الولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من المعايير والت تحكم المنظمات غير الحكومية مثلها مثل باقي منظمات المجتمع المدني الأخرى وهي.^(٦٢)

١. توافر الشكل الرسمي للمنظمة وصفة الدوام إلى حد ما.
٢. أن تكون غير حكومية، ولكنها يمكن أن تحصل على دعم من الحكومة.
٣. أن تكون غير هادفة للربح.
٤. تتبع الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها.
٥. توافر قدر من المشاركة التطوعية سواء في إدارتها أو في أنشطتها.

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

٦. أن تكون غير حزبية.

● فالمنظمات غير الحكومية يمكن تعريفها بشكل وظيفي إجرائي تم الاتفاق حوله في الدراسات العالمية وذلك على النحو التالي:
(٦٢)

- أنما منظمات تعزز النفع العام، أو تهدف إلى تحقيق النفع العام.
- لا تسعى إلى الربح ولا توزع أرباحها أن توافرت على الأعضاء، ومجلس الإدارة.
- تطوعية.
- لها هيكل رسمي منظم.
- لها إدارة ذاتية وهيكل مستقل عن الحكومة.
- وتقصّد الباحثة بمفهوم المنظمات غير الحكومية إجرائياً:
- تنظيم أهلي مستمر لمدة معينة أو غير معينة.
- يتضمن أشخاص متطوعين.
- لا يهدف إلى تحقيق الربح.
- يتضمن أعضاء مجلس إدارة وعاملين وأخصائيين اجتماعيين.
- تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي لتحسين مستوى أداء الأخصائيين العاملين بها.

٣. مفهوم تحسين الأداء:

قبل أن نتحدث عن تحسين الأداء نود أولاً أن نشير إلى مفهوم الأداء:

مفهوم الأداء في اللغة: كل عمل أو إنجاز أو تنفيذ وهو الفعل الممارس أو الفعل المبذول أو النشاط المنجز. (٦٤)
كما أنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء المدرب (٦٥)
كما يعرف بأنه: قدرة الأخصائي الاجتماعي على القيام بمسؤولياته الوظيفية داخل المنظمة طبقاً لمدى كفاءته ومدى ملائمة الظروف والعوامل التي تؤثر في البيئة المحيطة به. (٦٦)

وحتى يتحسن هذا الأداء فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة في ذلك (تحسين الأداء): (٦٧)

١. عوامل شخصية واجتماعية للأخصائي كالسن والجنس ونوع المؤهل ومدة العمل والدخل ودرجة الاستعداد للعمل والمهارات الموجودة لديه.

٢. عوامل مهنية: ومنها الأعداد المهني نظرياً والتدريب الميداني واتجاهاته نحو المهنة.

٣. عوامل مرتبطة بمجال الممارسة ومنها (التدريب على العمل قبله وأثناءه، الرضا الوظيفي عن العمل من خلال وسائل التحفيز المختلفة، والتقييم المستمر لعمله (محاوّر إدارة الموارد البشرية التي تشير إليها الدراسة الحالية).

وتحسين الأداء: يعني قياس درجة إنجاز الفرد لمستلزمات ومتطلبات وضعه ويتم ذلك في ضوء معايير ومحكات للإنجاز تقوم على الواقعية والموضوعية والوضوح. (٦٨)

كما يشير الأداء المحسن إلى مدى وفاء الأخصائي بمسؤولياته تجاه مجتمعه عامة وتجاه من هم في بيئته وتجاه نفسه والمنظمة التي يعمل بها، وهذه المسؤوليات جميعاً تؤدي على أكمل وجه مما يمكن لما يتوفر لديه من خبرات ومهارات خاصة بالعمل. (٦٩)

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

كما يعرف تحسين الأداء على أنه الجهود المنهجية التي تبذل لرفع مستوى العمل عن طريق مراقبة النماذج والسجلات وتحليل الطرق والإجراءات ومراقبتها. (٧٠)

▪ ويعني التحسين المستمر للأداء بالمنظمات الأهلية "الأخذ بأساليب متعددة منها تحقيق الكفاءة والفعالية، والاستمرارية، وتوليد الشعور بمفهوم الشفافية، والمساءلة، والعمل من أجل إيجاد القدرة والفعالية التنظيمية، والتغير والتعليم التنظيمي". (٧١)

وتقصد الباحثة بتحسين الأداء إجرائياً:

- التمييز في انجاز الأدوار والمهام والمسئوليات الوظيفية للأخصائي داخل المنظمة.
- التحسين المستمر في إشباع احتياجات ومتطلبات العمل.
- مدى وفاء الأخصائي بمسئوليته داخل المنظمة على أكمل وجه.

خامساً: المنطلقات النظرية للدراسة:

سوف تستند الباحثة في دراستها الحالية على عدة نظريات علمية كموجة لدراستها وهي:

١. نظرية المنظمات:

وترى النظرية أن المنظمات ضرورة لتحقيق أهداف المجتمع وهي وحدات تعمل في إطار بيئة أو مع وحدات ومنظمات أخرى لتحقيق الهدف العام للمجتمع فضلاً عن ممارستها أنشطة متعددة والعمل في ميادين مختلفة لخدمة المواطنين باعتبارها منظمات خدمية وتلقائية. فضلاً عن أنها منظمات ذات منافع متبادلة فيما بينها لتحقيق مصالح المواطنين من خلال التنسيق فيما بينهم. ولن يتحقق الاستمرار لأي منظمة إلا من خلال توافر المتطلبات التنظيمية المختلفة من مال - عنصر بشري - تدريب للعاملين. (٧٢)

وترى هذه النظرية أن المنظمات تقوم من أجل مواجهة الاحتياجات الأساسية للمجتمع وحتى يتم ذلك بكفاءة عالية يجب أن تقوم بإحداث تغيير في سياساتها وبرامجها وإدارة مواردها البشرية حتى يمكن أن تحقق الأهداف العامة لأفراد المجتمع. (٧٣)

وترى هذه النظرية أن أي منظمة تحتاج للعديد من المتطلبات التنظيمية لتحقيق أهدافها وهي: (٧٤)

١. استمرار وجود العنصر البشري.
٢. توفير التدريب وبت قيم المنظمة في العاملين.
٣. توسيع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء داخل المنظمة.
٤. تسهيل حصول العاملين على فوائد لتحقيق أهداف المنظمة.
٥. متطلبات متعلقة بالنواحي المالية كالحوافز والخدمات التي تقدم للعاملين.
٦. التنسيق بين أقسام المنظمة واستخدام الأسلوب العلمي في دراسة المشكلات وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة فيما يتخذ بشأنهم من إجراءات.

وقد وجدنا من خلال هذه النظرية:

- أن العنصر البشري هو الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها وطالما أن لهذا العنصر البشري تلك الأهمية الكبيرة لذا يجب العمل على حسن إدارته واختياره وتدريبه وتحفيزه وتقسيمه حتى يتحسن مستوى أداء هؤلاء الأخصائيين بما ينعكس على المنظمة ويحقق لها أهدافها (محور اهتمام الدراسة الحالية).
- أن المتطلبات التنظيمية لبقاء المنظمة هي توفر العنصر البشري وهو ما دفع الباحثة للاهتمام بهذا الموضوع محور الدراسة وليس العنصر البشري فقط بل المدرب الذي لديه خبرة ومهارة تمكنه من أداء عمله بنجاح وحتى يتحقق هذا التدريب يكون من خلال إدارة المنظمة لمواردها البشرية وتمهيتها.
- وبالتالي فعدم إدارة هذا العنصر البشري من الأخصائيين داخل المنظمة لاشك وأنه يعوق هذا المنظمة عن تحقيقها لأهدافها، ويصبح الحكم على هذه المنظمة بأنها منظمة ضعيفة وليست فعالة.
- وهذه النظرية لاشك وأنها دفعت بعض المنظمات غير الحكومية الآن إلى إدارة مواردها البشرية حتى أصبح ذلك مدخل تنظيمي لها لتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

٢. نظرية الحاجات: (٧٥)

ويشير إليها ماسلو وأثرت هذه النظرية على معظم نظريات الدافعية والتي تقوم على الفكرة القائلة بأن الفرد لديه الدافع لتحقيق حاجات معينة، ووفق هذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لمدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي:

١. الحاجات الفسيولوجية: والمثلة في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرارية الحياة.
٢. الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار: والتي تتعلق بتوفير الأمن والحماية.
٣. حاجات الحب والانتماء: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبلهم له.
٤. حاجات الاحترام والتقدير: وهي الرغبة في الشعور بالأهمية والمكانة والاستقلالية والقدرة على الإنجاز.
٥. حاجات تحقيق الذات: وهي خاصة برغبة الفرد في أن يكون ما يريد وما يتمناه.

وقد وجدنا من خلال هذه النظرية:

أن بداخل كل إنسان حاجة للتقدير والاحترام ومن أمثلتها القدرة على الإنجاز وحتى يتحقق للأخصائيين الاجتماعيين هذا الإنجاز الجيد لعملهم يجب تمهيتهم لذلك عن طريق قيام الإدارة داخل المنظمة بحسن اختيارهم وفقاً لمواصفات معينة، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتوفير مناخ العمل الجيد لهم، والتقييم السليم للأداء وهذا ما اهتمت به الدراسة الحالية من أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات غير الحكومية بما يحقق لها أهدافها.

وقد وجدت الباحثة أيضاً أن قيام المنظمة بإدارة:

مواردها البشرية إدارة جيدة لاشك وأنه يحقق للأخصائيين العاملين بها نوع من الاستقرار والأمن، والعلاقات المتعاونة مع الآخرين وهو ما أشارت إليه هذه النظرية خاصة في حاجات الأمن والاستقرار، والحاجة الخاصة بالحب والانتماء.

- نستخلص من ذلك أن الإدارة الجيدة للأفراد خاصة من الأخصائيين الاجتماعيين داخل أي منظمة لاشك وأنها تنعكس عليهم حيث تشبع لهم العديد من الحاجات وما دام اشبع الإنسان احتياجاته استقر في عمله وتحسن مستوى أدائه وهو ما تهتم به هذه الدراسة الحالية.

٣. نظريتي دوجلاس ماكجريجور (X) و (y): (٧٦)

١. نظرية (X) وتقوم على الافتراضات الآتية:

- أ- أن الإنسان كسول بطبعه ولذلك فهو يكره العمل لذلك يجب دفعه إلى العمل بواسطة حوافز خارجية.
- ب- أن أهداف الأفراد تتعارض مع أهداف المنظمة ومن ثم فهناك حاجة لمعرفة ومراقبة تصرفاتهم توجيهها نحو الأهداف التنظيمية.
- ت- أن الفرد داخل المنظمة يتسم بما يلي:
 - أن يتم توجيهه في العمل ويقاد.
 - يتجنب المسؤولية
 - لديه طموح محدود.
 - يحتاج إلى الأمان بصفة عامة.

٢. نظرية (y) وتقوم على الافتراضات الآتية:

- أ- أن العمل شيء محبب إلى النفس وأن الأعباء الناتجة عنه أمراً طبيعياً.
- ب- الرقابة وتوجيه العمل ليست هي الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد إلى العمل.
- ت- معظم الأفراد لديهم طاقة وقدرة على ممارسة العمل بصورة ابتكارية.
- ث- أن الإنسان داخل المنظمة يبحث عن تحمل المسؤولية ويقبلها.

وقد وجدنا من خلال هذه النظرية:

- بالنسبة لنظرية (X) أشارت أن الإنسان كسول بطبعه ويجب دفعه إلى العمل بواسطة حوافز خارجية وقد استفادت الباحثة من هذه النظرية في التعرف على أن تحفيز الأخصائي عنصر هام جداً إذ انه يساعده على حسن أداء العمل داخل المنظمة التي يعمل بها. وهو أيضاً ما أشارت إليه محاور إدارة الموارد البشرية كما جاء في الجزء النظري من أنها تركز على التحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين داخل المنظمة والذي ينعكس عليه من حيث حسن أدائهم للعمل.
- كما استفادت الباحثة من نظرية (y) أيضاً في التعرف على أن الرقابة وتوجيه العمل ليست هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد إلى العمل ولكن الأهم منها والذي جاءت به الدراسة الحالية هو التقييم السليم لأداء الأفراد والتعرف على إيجابياته وسلبياته

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

والعمل على معالجتها مما يؤدي إلى حسن أداء الأخصائيين لعملهم داخل المنظمة، وبعد هذا أيضاً محور هام من محاور إدارة الموارد البشرية للمنظمات غير الحكومية كما جاء بالإطار النظري لهذه الدراسة.

٤. نظرية القيادة: (٧٧)

- وترى هذه النظرية أن هناك بعض السمات التي يجب أن تتوفر في القائد مثل الذكاء والمبادرة والعزم والثقة بالنفس وتحمل المسؤولية، إلا أن هذه السمات لا تضمن لصاحبها النجاح في القيادة إلا أنها تمثل عناصر أو مقومات القدرة على تيسير العمل والوصول إلى الأهداف المرغوبة. حيث أن هناك ارتباطاً بين الأداء الإداري في المستويات الإدارية المختلفة والصفات السابق ذكرها في القائد.
- والقائد داخل المنظمة هو الذي ينسق ويستعمل الموارد البشرية ويعمل على إدارتها إدارة جيدة وكذلك الاستفادة من كلاً من الموارد المالية والتكنولوجية المتوفرة.
- ويؤثر أسلوب القيادة في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة إلا أن هناك عدة مؤثرات في اختيار أسلوب القيادة المناسب على الرغم من تركيز أسلوب القيادة الديمقراطي لما له من آثار إيجابية، غير أنه لا يعتبر الأسلوب الوحيد المناسب لكل الظروف لأن هناك عدة عوامل تؤثر في اختيار أسلوب القيادة المناسب لتحقيق الأهداف ومن هذه العوامل ما يتعلق بالمنظمة، وما يتعلق بالمجتمع، وما يتعلق بالقائد والمرؤوسين وأخيراً ما يتعلق بطبيعة العمل.

وقد وجدنا من خلال هذه النظرية:

- أن هناك بعض الأخصائيين الاجتماعيين لديهم سمات القيادة من حيث الذكاء، المبادرة، الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية ولكي تنمو هذه السمات يجب على المنظمة أن تقوم بتدريبهم تدريب جيد وتعليمهم من خلال التكنولوجيا وكذلك تحفيزهم تحفيز جيد وتقييم أدائهم وكلما فعلت المنظمة ذلك (تهيئة مواردها البشرية) كلما نمت هذه السمات بصورة أفضل مما يشعر كل أخصائي بأنه قائد في عمله وبالتالي ينعكس ذلك على حسن أدائه لهذا العمل.
- وترى هذه النظرية أن القادة دخل المنظمات غير الحكومية (أعضاء مجلس الإدارة) هم الذين يملكون إدارة الموارد البشرية من الأخصائيين بها وتهيئتها والعمل على الاستفادة منها وهو ما تركز عليه الدراسة الميدانية في هذا البحث.

٥. نظرية النسق الاجتماعي: (٧٨)

- وتتركز على أهمية التكامل ما بين أقسام المنظمة وبعضها وأهمية تكوين علاقات تبادلية يمكن من خلالها أداء وظائف وأنشطة المنظمة، ومن أهم أنواع الأنساق ما يسمى بالنسق المفتوح حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها نسق اجتماعي مفتوح يوجد بينها وبين المجتمع الخارجي تفاعل واعتماد متبادل.
- ومن خلال النظرية العامة للنسق يمكن تصور المنظمة على أنها نسق كبير وأقسامها هي انساق فرعية ويوجد بين المنظمة وأقسامها علاقات تفاعلية للسعي نحو تحقيق أهداف المنظمة كنسق عام بما يساعدها على تحقيق أهداف المجتمع وإشباع احتياجاته.

وقد وجدنا من خلال هذه النظرية:

- أن المنظمات غير الحكومية نسق عام كبير يحتوي بداخله على انساق فرعية ممثلة في المشروعات التي تقوم بها هذه المنظمة وأقسامها الداخلية والتي يوجد بينهم تفاعل لتحقيق أهداف المنظمة غير الحكومية وتحقيق أهداف المجتمع ككل في إشباع احتياجات أفراد وحل مشكلاتهم.
- أن المنظمات غير الحكومية تعتبر نسق مفتوح على المجتمع المحلي المحيط بها وبالتالي فالتغيرات التي تحدث في هذا المجتمع، والاحتياجات والمشكلات التي تظهر نتيجة لهذه التغيرات تتأثر بها هذه المنظمات غير الحكومية وتسعى للاستجابة لها والعمل على مواجهتها بناء على علاقات التفاعل التي توجد بينها وبين هذا المجتمع المحلي المحيط بها.
- كذلك فالنظر إلي المنظمات غير الحكومية على أنها نسق مفتوح على المنظمات غير الحكومية الأخرى والموجودة في المجتمع أمر هام حيث إذا قامت أحد هذه المنظمات بإدارة مواردها البشرية خاصة من الأخصائيين الاجتماعيين كمدخل تنظيمي لها استطاعت المنظمات الأخرى أن تقلدها في ذلك وبذلك تصبح إدارة الموارد البشرية مدخل تنظيمي في كثير من المنظمات غير الحكومية الأمر الذي ينعكس على الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها ويحسن من أدائهم لعملهم.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١. نوع الدراسة:

هذه الدراسة هي من نوع الدراسات الوصفية التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأوضاع أو الأحداث.^(٧٩)

حيث تعتبر البحوث الوصفية الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح للواقع و من خلال هذه البحوث نتمكن من الإحاطة بكل أبعاد هذا الواقع من ثم يمكن العمل على تطوير أو تغيير هذا الواقع.^(٨٠)

ويعتبر المسح الوصفي منهجاً لجمع وتحليل البيانات الإجمالية من خلال مقابلات مقننة أو استبيانات (استمارة البحث) المقننة وذلك بغرض الحصول على معلومات من أفراد مجتمع البحث.

هذا وقد تم تحديد نوع الدراسة على أنها (دراسة وصفية) وذلك لعدة أسباب منها:

١. وجو دراسات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.
٢. يتسم موضوع الدراسة بأنه نابع من واقع أميريقي.
٣. تهدف الدراسة إلي تحديد أبعاد الموضوع بصورة أكثر دقة.
٤. تهدف الدراسة إلي عرض وتفسير وتحليل المتغيرات المتصلة بموضوع الدراسة وهو إدارة الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية لتحسين مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين بها.
٥. تهدف إلي الإجابة على تساؤلات معينة.

٣. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي والذي ينقسم إلى قسمين:

- أ- مسح اجتماعي بالعينة العمدية للجمعيات الأهلية المختارة (المجال المكاني للدراسة).
 - ب- مسح اجتماعي شامل لجميع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة.
- وقد اختارت الباحثة هذا المنهج لعدة أسباب: (٨١)

- ملائمة المسح الاجتماعي للدراسات الوصفية.
- ينصب المسح الاجتماعي على الوقت الحاضر ويتناول أشياء موجودة بالفعل وليست ماضية.
- يصلح للكشف عن الأوضاع القائمة لمحاولة وضع خطة أو مقترحات للإصلاح الاجتماعي.
- ضخامة مجتمع البحث.

٣. تساؤلات الدراسة:

تقوم الدراسة الراهنة على تساؤل رئيسي مؤداه:

١. هل تؤدي إدارة الموارد البشرية خاصة من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية إلى تحسين مستوى أدائهم للعمل بها؟
- وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي:

- أ- هل الاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية يؤدي لتحسين مستوى الأداء بالنسبة لهم؟
- ب- هل التدريب الفعال والتعليم من خلال التكنولوجيا بالنسبة للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية يؤدي لتحسين مستوى الأداء بالنسبة لهم؟
- ت- هل التحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية يؤدي لتحسين مستوى الأداء بالنسبة لهم؟
- ث- هل يؤدي مناخ العمل الجيد للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية إلى تحسين مستوى أدائهم للعمل؟
- ج- هل يؤدي التقييم السليم لأداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية إلى تحسين مستوى هذا الأداء بالنسبة لهم؟

٤. أدوات الدراسة:

فقد تحددت أدوات لدراسة في:

- أ- البحث المكتبي: وذلك لجمع الإطار النظري للدراسة والتعرف على الدراسات السابقة وكذلك النظريات العلمية.
- ب- استمارة استبيان: لجمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة في جميع أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المختارة عن طريق الاستبيان اليدوي.
- ت- المعاملات الإحصائية المناسبة للدراسة وهي الأوزان المرجحة، التكرار المعدل.

ثبات الاستمارة:

تم قياس ثبات الاستمارة عن طريق التجزئة النصفية وذلك بتطبيقها على عينة مكونة من ١١ مفردة تمثل أعضاء مجالس إدارة الجمعيات مكان الدراسة بفارق ١٥ يوم بين التطبيق الأول والثاني ثم حساب الفروق بين القياسين لإيجاد معامل الارتباط وبحساب معامل الارتباط للمجموعتين اتضح أن معامل الارتباط بلغ ٠.٧٣. وبحساب معامل ثبات الاختيار وهو تبين أنه ٨٤% وهو ثبات يعتمد عليه ومقبول.

٥. مجالات الدراسة:

- أ- المجال المكاني: ويتمثل في خمس جمعيات أهلية اختارتها الباحثة بناء على ما حصلت عليه من معلومات من الاتحاد الإقليمي للجمعيات أي الاختيار العمدي لهذا المجال المكاني وهو:
١. الجمعية المصرية للتنمية البشرية والبيئة بالقناطر الخيرية.
 ٢. جمعية النشاط النسائي بشبرا مصر.
 ٣. جمعية قرية الأمل بمدينة نصر.
 ٤. الجمعية القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية بمسرة.
 ٥. جمعية الرعاية المتكاملة بملوان.

وقد اختارت هذه الجمعيات لتمييزها بعدة خصائص حددها الاتحاد الإقليمي وهي^(١):

١. تحتوي على مجلس إدارة قوي ومتميز.
٢. عدد الأخصائيين الاجتماعيين العاملين العاملين بها كبير.
٣. بها لجان لاختيار وتعيين الموظفين.
٤. تحتوي على هيكل تنظيمي قوي.
٥. أن هذه الجمعيات تستعين بخبراء ومتخصصين لتكون لجان خاصة بها في عمليات الاختيار والتدريب للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها.

ب- المجال البشري: ويتمثل في جميع أعضاء مجالس إدارات هذه الجمعيات الخمسة وعددهم ٦٥ عضو مجلس إدارة موزعين كالاتي:

اسم الجمعية	الجمعية المصرية	النشاط النسائي	قرية الأمل	القبطية	الرعاية المتكاملة	المجموع
عدد أعضاء مجلس الإدارة	١١	١٥	١٣	١١	١٥	٦٥

ت- المجال الزمني: استغرقت فترة جمع البيانات حوالي (٣) شهور من ٢٠٠٩/٥/٤ إلى ٢٠٠٩/٨/٤.

(١) الاتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الخاصة

جدول رقم (١)

يوضح توزيع الباحثين وفقاً للنوع

ن = ٦٥

م	النوع	التكرار	النسبة
١	ذكر	٥٤	٨٣.١%
٢	أنثى	١١	١٦.٩%
	المجموع	٦٥	١٠٠%

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي أن نسبة الذكور بالجمعية بلغت ٨٣.١% وهي نسبة كبيرة بينما بلغت نسبة الإناث ١٦.٩% وهي نسبة قليلة.

- وربما يرجع ذلك إلي عدم وجود وقت فراغ لدى الإناث نظراً لكثرة أعمال المنزل بينما الفرصة متاحة أكثر للرجال للعمل في أكثر من مجال في آن واحد، بالإضافة إلي طبيعة العمل الشاق بالجمعيات والذي تضطر فيه النساء للبقاء لساعات متأخرة لا تتناسب مع ظروفهم الأسرية فضلاً عن نظرة المجتمع والتي لم تتغير على أن الرجال أكثر عمل وإنجاز عن النساء.
- وهذه النتيجة تتفق مع ملاحظات الباحثة حيث لاحظت عدم وجود توازن في النوع الاجتماعي وذلك خلال فترة جمع بيانات من الميدان^(٢)

جدول رقم (٢)

يوضح توزيع الباحثين وفقاً لفئات العمر

ن = ٦٥

م	الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أ	من ١٥ لأقل من ٢٥ سنة	٢	٣.١%
ب	من ٢٥ لأقل من ٣٥ سنة	٦	٩.٢%
ج	من ٣٥ لأقل من ٤٥ سنة	١٤	٢١.٥%
د	من ٤٥ لأقل من ٥٥ سنة	٢	٣.١%
هـ	من ٥٥ لأقل من ٦٥ سنة	٤١	٦٣.١%
	المجموع	٦٥	١٠٠%

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي أن نسبة الباحثين ممن يتراوح أعمارهم من ٥٥ سنة لأقل من ٦٥ سنة بلغت ٦٣.١% وهذه تعد أكبر نسبة لتوزيع السن، بينما بلغت نسبة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من ٣٥ سنة لأقل من ٤٥ سنة

(٢) تمت الملاحظة أثناء فترة جمع البيانات ومقابلة الباحثين

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

٢١.٥% وهي نسبة كبيرة أيضاً يليها من يتراوح أعمارهم من ٢٥ سنة لأقل من ٣٥ سنة حيث بلغت ٩.٢ يليها من تتراوح أعمارهم من ٤٥ سنة لأقل من ٥٥ سنة، ومن ١٥ سنة لأقل من ٢٥ سنة حيث جاءت بنسبة ٣.١%.

- ولعل النتيجة السابقة قد ترجع إلي كبر حجم الجهود الذي يحتاجه العمل بالجمعية والذي يتوفر في فئات السن والتي جاءت نسبتها هنا كبيرة، هذا بالإضافة إلي حرص الجمعية على أن تضم بين صفوفها خبرات متنوعة وأعضاء من فئات عمرية مختلفة حيث يؤدي ذلك إلي تنوع البرامج بالجمعية وتمثيلها لجميع الفئات العمرية.
- وهذه النتيجة تتفق مع ملاحظات الباحثة والتي من خلالها عرفت أن غالبية القيادات من فئات هذه المرحلة العمرية والتي هي أكثر قدرة على العمل والعطاء وكذلك لديها وقت فراغ أكبر.^(٣)

جدول رقم (٣)

يوضح توزيع الباحثين حسب الحالة التعليمية

ن = ٦٥

م	الحالة التعليمية	التكرار	النسبة
١	دبلوم خدمة اجتماعية	١١	١٦.٩%
٢	بكالوريوس خدمة اجتماعية	٣٥	٥٣.٨%
٣	بكالوريوس تجارة	٧	١٠.٨%
٤	ليسانس آداب قسم اجتماع	١٢	١٨.٥%
٥	المجموع	٦٥	١٠٠%

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي أن نسبة الباحثين الحاصلين على بكالوريوس خدمة اجتماعية بلغت ٥٣.٨% وهي أعلى نسبة، بينما نسبة الحاصلين على ليسانس آداب قسم اجتماع ١٨.٥%، والحاصلين على دبلوم خدمة اجتماعية ١٦.٩% وأخيراً بكالوريوس التجارة ١٠.٨% وهي نسبة متوسطة.

- ولعل ذلك قد يرجع إلي طبيعة العمل بالجمعيات والذي يحتاج لأخصائي عام ممارس لديه خبرة في كل أنواع العمل ولديه قدر كبير من المهارات التي تؤهله لإنجاز هذا العمل وهو ما يتوفر بهذه المؤهلات التي جاءت نسبتها عالية هنا.
- وهذه النتيجة تتفق مع ملاحظات الباحثة أثناء فترة جمع البيانات حيث رأت أن الأخصائيين الحاصلين على بكالوريوس خدمة اجتماعية هم الأكثر تواجد في مجالس إدارات هذه الجمعيات^(٤)

(٣) تمت هذه الملاحظة أثناء فترة جمع البيانات ومقابلة الباحثين

(٤) تمت هذه الملاحظة أثناء فترة جمع البيانات ومقابلة الباحثين

جدول رقم (٤)

يوضح توزيع الباحثين وفقاً للحالة الاجتماعية

ن = ٦٥

م	الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
١	أعزب	٥	٧.٦%
٢	متزوج	٤٥	٦٩.٢%
٣	مطلق	٨	١٢.٣%
٤	أرمل	٧	١٠.٩%
٥	المجموع	٦٥	١٠٠%

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي أن نسبة المتزوجين من الباحثين بالجمعية بلغت ٦٩.٢% وهي أكبر نسبة بينما جاءت بنسب قليلة المطلقون، والأرامل والعزاب وذلك بنسبة ٣، ١٢، ٩، ١٠، ٦، ٧ على التوالي. ولعل النتيجة السابقة قد ترجع إلي ضغوط الحياة وكثرة الأعباء على المتزوجين مما يدفعهم ذلك لتحسين دخلهم بالعمل في هذه الجمعيات ومشروعاتها، بالإضافة إلي أن المطلقون والأرامل لديهم وقت فراغ أكبر مما يدفعهم ذلك للعمل والالتزام الجاد داخل الجمعيات وينعكس ذلك على أدائهم المتميز، فضلاً عن ما جاء بهذا الجدول يتفق مع ما جاء بجدول (٢) حيث نلاحظ أن معظم الباحثين في مرحلة النضوج وهذه المرحلة معظم أفرادها متزوجين. وهذه النتيجة تتفق مع ملاحظات الباحثة وما شاهدها في الجمعية عن الحالة الاجتماعية للباحثين بها. (٥)

جدول رقم (٥)

يوضح توزيع الباحثين وفقاً لمدة عملهم بالجمعية

ن = ٦٥

م	مدة العمل بالجمعية	التكرار	النسبة
١	أقل من سنة	-	-
٢	٣ سنوات لأقل من ٦	٢	٣.١%
٣	٦ سنوات لأقل من ٩	٤٠	٦١.٥%
٤	٩ سنوات لأقل من ١٢	١٨	٢٧.٦%
٥	١٢ سنة لأقل من ١٥	٥	٧.٨%
٦	١٥ سنة فأكثر	-	-
	المجموع	٦٥	١٠٠%

(٥) تمت هذه الملاحظة أثناء فترة جمع البيانات ومقابلة الباحثين

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي أن نسبة المبحوثين وفقاً لمدة عملهم بالجمعية جاء كما يلي المبحوثين من ٦ سنوات لأقل من ٩ جاءت بنسبة ٦١.٥% وهي نسبة كبيرة، والمبحوثين من ٩ سنوات لأقل من ١٢ جاءت بنسبة ٢٧.٦% وهي نسبة كبيرة أيضاً، بينما المبحوثين من ١٢ سنة لأقل من ١٥ جاءت بنسبة ٧.٨% وهي نسبة قليلة وكذلك المبحوثين من ٣ سنوات لأقل من ٦ جاءت بنسبة ٣.١% وهي نسبة ضئيلة أيضاً.

ولعل النتيجة السابقة قد ترجع إلي ما تحتاجه الجمعيات في عملها من سنوات خبرة كثيرة حتى تؤهل الإداريين بها لابتكار كل ما هو جديد في مصلحة العمل وكفي يمكنهم ذلك من حسن اختيار العاملين بالجمعيات من أخصائيين وعاملين اختيار جيد وسلم وتدريبهم (محور اهتمام الدراسة الحالية).

وهذه النتيجة تتفق وملاحظات الباحثة أثناء فترة جمع البيانات والتي رأت أن غالبية المبحوثين سنوات خبرتهم تتراوح من ٦ سنوات لأقل من ٩ وهي نسبة عالية. (٦)

جدول رقم (٦)

يوضح توزيع المبحوثين وفقاً لوظيفتهم بالجمعية

ن = ٦٥

م	الوظيفة	التكرار	النسبة
١	رئيس مجلس إدارة	٥	٧.٦%
٢	نائب رئيس مجلس إدارة	٥	٧.٦%
٣	عضو مجلس إدارة	٤٣	٦٦.٤%
٤	مدير تنفيذي	٥	٧.٦%
٥	متطوع بالجمعية	٧	١٠.٨%
	المجموع	٦٥	١٠٠%

● باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي أن نسبة المبحوثين من رؤساء مجلس الإدارة بلغت ٧.٦%، ونواب رؤساء مجلس الإدارة ٧.٦%، والمديرون التنفيذيون ٧.٦% وهي نسب ثابتة وقليلة، بينما أعضاء مجلس الإدارة جاءت بنسبة ٦٦.٤% وهي نسبة كبيرة جداً، والمتطوعين وذلك بنسبة ١٠.٨% وهي نسبة.

● وربما ذلك قد يرجع إلي طالما لكل جمعية رئيس مجلس إدارة واحد وبالتالي نائب رئيس مجلس واحد وكذلك مدير تنفيذي واحد أيضاً وهذا يتفق مع عدد الجمعيات التي جاءت (بالمجال المكاني للدراسة) وهم خمس جمعيات، بالإضافة إلي أن زيادة عدد أعضاء مجالس الإدارة بالجمعيات أمر ضروري وذلك لتجمع أكبر عدد من الآراء فيما يتعلق بتطوير سياسات وخدمات الجمعيات وهذا ينعكس عليها في تحقيقها لأهدافها بصورة جيدة، فضلاً عن أن الجمعيات الأهلية تقوم على فكرة العمل التطوعي لذا لا بد من وجود متطوعين محبين لهذا العمل بها.

(٦) تمت هذه الملاحظة أثناء فترة جمع البيانات ومقابلة المبحوثين

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- وهذه النتيجة تتفق وملاحظات الباحثة والتي من خلالها عرفت أن عدد أعضاء مجالس إدارات الجمعيات جاء بنسبة ٦٦.٤% وهي نسبة عالية جداً وتؤكد على أهمية تركيز الدراسة على هؤلاء المبحوثين (المجال البشري للدراسة)^(٧)

جدول رقم (٧)

يوضح الخبراء والمتخصصين التي تستعين بهم الجمعية

ن = ٦٥

م	الخبراء	التكرار	النسبة
١	خبراء في مجال التدريب للأخصائيين	٦٤	٢٥.٢%
٢	خبراء في مجال التقييم للأداء	٦٣	٢٤.٨%
٣	خبراء في مجال الاختيار للأخصائيين	٦٥	٢٥.٥%
٤	خبراء في مجال التحفيز للأخصائيين	٦٢	٢٤.٥%
٥	المجموع	٢٥٤	١٠٠%

- باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي أن غالبية المبحوثين بالجمعيات يستعينوا بخبراء في مجال الاختيار، وكذلك في مجال التدريب وفي مجال التحفيز وأخيراً في مجال التقييم وذلك بنسبة ٢٥.٥%، ٢٥.٢%، ٢٤.٥%، ٢٤.٨% على التوالي وهي نسب كبيرة.
- ولعل ذلك قد يرجع إلى أن بعض الجمعيات قد لا يكون لدى أعضاء مجالس إدارتها الخبرات الكافية التي تؤهلهم لإدارة الموارد البشرية بها وخاصة من الأخصائيين سواء في الاختيار أو التدريب أو التحفيز أو التقييم مما قد يدفعهم ذلك إلى الاستعانة بالخبراء في هذه المجالات، وربما قد ترجع أيضاً إلى أن بالجمعيات أعضاء مجالس إدارات لديهم القدرة على إدارة مواردها البشرية ورغم ذلك يستعينوا بخبراء ومتخصصين لرفع كفاءة هذه العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية حتى تتحقق على الوجه الأكمل.
- وهذه النتيجة تتفق وملاحظات الباحثة والتي من خلالها عرفت أن كل الجمعيات (المجال المكاني للدراسة الحالية) تستعين هؤلاء الخبراء بنسب كبيرة.^(٨)

^(٧) تمت هذه الملاحظة أثناء فترة جمع البيانات ومقابلة المبحوثين

^(٨) تمت هذه الملاحظة أثناء فترة جمع البيانات ومقابلة المبحوثين

جدول رقم (٨)

يوضح رؤى المحوثين بشأن قيام الجمعية بالاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها

ن = ٦٥

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	تضع الجمعية رؤية واضحة لنفسها فيما يتعلق بالاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها	٦١	٤	-	١٩١	٦٣	٩٦.٩	٧
٢	تراعي الجمعية أن تكون خطة اختيار الأخصائيين مرنة حتى يمكن تعديلها وتغييرها لضمان الاختيار السليم	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	١
٣	تبتكر الجمعية مسابقات جيدة لاختيار الأخصائيين على أساس سليم لضمان حسن الأداء.	٦٠	٢	٣	١٨٧	٦١	٩٣.٨	١٤
٤	تقوم الجمعية بصياغة خطة واضحة للاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها.	٦١	٤	-	١٩١	٦٣	٩٦.٩	٧
٥	تقوم الجمعية بتحليل ودراسة أوضاعها الداخلية قبل البدء في عملية الاختيار للأخصائيين كي يتناسب الاختيار وأوضاعها.	٥٩	٤	٢	١٨٧	٦١	٩٣.٨	١٤
٦	تحرص الجمعية على تكوين لجان من الخبراء والمتخصصين لحسن اختيار الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها.	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	١

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلي حد ما	لا				
٧	تؤكد الجمعية على ضرورة توافر مهارات اجتماعية، وفنية، وعقلية، وابتكاره لدى الأخصائيين عند اختيارهم.	٦٢	١	٢	١٩٠	٦٢.٥	٩٦.١	٧
٨	تبذل الجمعية عديد من الجهود لتقييم خططها في اختيار الأخصائيين بصورة دورية.	٦٠	١	٤	١٨٦	٦٠.٥	٩٣.١	١٤
٩	تحرص الجمعية على تطوير وتحديد خططها في اختيار الأخصائيين الاجتماعيين لضمان حسن الاختيار	٦٣	٢	-	١٩٣	٦٤	٩٨.٤	٦
١٠	تقوم الجمعية بعد الاختيار السليم للأخصائيين بعمل عقود لهم لضمان الحفاظ على هذه العناصر المختارة بعناية	٦١	٤	-	١٩١	٦٣	٩٦.٩	٧
١١	تبتعد الجمعية عن الوساطة والمحسوبة في الاختيار للأخصائيين كي يكون سليم.	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	١
١٢	تراعي الجمعية في عملية الاختيار للأخصائيين وجود توافق بينهم في الخصائص لضمان التعاون بينهم داخل العمل بما ينعكس على الأداء.	٥٨	٥	٢	١٨٦	٦٠.٥	٦٣.١	١٤
١٣	تختار الجمعية الأخصائيين العاملين بها وفقاً لشروط ومواصفات معينة لضمان الجودة في الأداء	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	١
١٤	تحرص الجمعية على اختيار	٦١	٢	٢	١٨٩	٦٢	٩٥.٣	١٢

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
	الأخصائيين وفقاً لمهارات وقدرات وإمكانية ذاتية معينة لضمان حسن أداء العمل.							
١٥	تحرص الجمعية على اختيار الأخصائيين المحبين للعمل الاجتماعي لضمان حسن أداء هذا العمل.	٦٠	٥	-	١٩٠	٦٢.٥	٩٦.١	٧
١٦	تقوم الجمعية بعمل مقابله لكل أخصائي قبل عملية الاختيار وذلك حتي يكون مبني علي أساس سليم	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	١
١٧	تختار الجمعية الأخصائيين الذين تتفق قيمهم وثقافتهم مع قيم وثقافة الجمعية لضمان حسن أداء العمل.	٥٧	٦	٢	١٨٥	٦٠	٩٢.٣	١٨
١٨	تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في حفظ المعلومات عن الأخصائيين لضمان حسن اختيارهم.	٥٦	٨	١	١٨٥	٦٠	٩٢.٣	١٨
١٩	تختار الجمعية الأخصائيين الأكفاء والمحفرين لأنفسهم ذاتياً وراغبين في المبادأة للعمل لضمان حسن الأداء.	٦١	٢	٢	١٨٩	٦٢	٩٥.٣	١٢
					٣٦١٠			

النسبة العامة للجدول = ٩٧%

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

باستقراء الجدول رقم (٨) والذي يوضح مدى قيام الجمعية بالاختيار السليم للأخصائيين يتضح ما يلي قيام الجمعية بوضع خطة مرنة لاختيار الأخصائيين جاء في المرتبة الأولى يليه تكوين لجان من الخبراء والمتخصصين لاختيار الأخصائيين يليه البعد عن الوساطة والمحسوبية في اختيار الأخصائيين يليه اختيار الجمعية الأخصائيين وفقاً لشروط ومواصفات معينة يليه عمل مقابلة لكل أخصائي قبل عملية الاختيار وكل ذلك جاء بنسبة كبيرة وهي ٩٩.٢% بينما جاء في مرتبة متوسطة حرص الجمعية على تطوير وتحديد خطتها في اختيار الأخصائيين وذلك بنسبة ٩٨.٤% وجاء في مرتبة أقل من ذلك أيضاً وضع الجمعية رؤية واضحة لنفسها في اختيار الأخصائيين، يليه قيام الجمعية بصياغة خطة واضحة للاختيار، يليه حرص الجمعية على عمل عقود للأخصائيين المختارين بعناية، يليه حرص الجمعية على عمل عقود للمحبين للعمل الاجتماعي وكل ذلك جاء بنسبة ٩٦.١% بينما جاء في مرتبة اختيار الجمعية الأخصائيين الأكفاء والمحفرين لأنفسهم وذلك جاء كله بنسبة ٩٥.٣% ثم جاء بنسب متفاوتة عمل مسابقات لاختيار الأخصائيين ويليها قيام الجمعية بتقييم خطة الاختيار، يليه اختيار الأخصائيين الذين يوجد بينهم توافق وكله جاء بنفس النسبة، أما اختيار الأخصائيين الذين تتفق ثقافتهم وثقافة الجمعية، واستخدام التقنيات الحديثة في الاختيار جاء بنسبة ٩٢.٣% وهي أقل نسبة.

- ولعل ذلك قد يرجع إلي حرص الجمعية الدائم على تحقيق أهدافها بكفاءة عن طريق الاختيار السليم للأخصائيين العاملين بها بالإضافة إلي أن كلما كان اختيار الأخصائيين وفقاً لشروط ومواصفات مميزة كلما كانوا أكثر نجاح في العمل وأكثر استفادة بما تقدمه لهم الجمعية من برامج تدريب فضلاً عن أن الاختيار السليم هو بداية العمل الحقيقي في أي جمعية وكلما كان جيد كلما كانت نهاية العمل وهو التقييم جيد وفعال.
- وهذه النتيجة تتفق والإطار النظري للدراسة والذي يرى ضرورة اختيار الموارد البشرية للمنظمة بعناية وبما يتفق وطبيعة عملها والظروف التي تعمل فيها، وكذلك الاختيار بناء على المهارات والقدرات المختلفة للأفراد وتوافر قيم الانجاز فيهم وأنهم سوف يعلمون في ثقافة إنجاز واحدة وقوية وأنهم يجب أن يكونوا مرنين كي يغيروا من أوضاعهم بما يتفق وأوضاع المنظمة. (٨٢)
- كما تتفق مع إحدى النظريات العلمية للدراسة وهي نظرية الحاجات والتي ترى أن حاجات الفرد الخاصة بالأمن والاستقرار والحب والاحترام والرغبة في تحقيق ذلك كلها حاجات هي التي تدفعه نحو العمل والإنجاز لذا يجب أن تقوم المنظمة باختيار الأخصائيين الذين يتوفر فيهم مثل هذه الحاجات كي يكون الاختيار سليم ويكونوا أكثر قدرة على الأداء المتميز. (٨٣)
- تستخلص مما سبق أن قيام الجمعية بالاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها جاء بنسبة ٩٧% وهي نسبة كبيرة مما يدل على حرص الجمعية على تحسين أداء العاملين بها وكذلك تحقيق أهدافها بكفاءة عالية عن طريق حسن الاختيار.

جدول رقم (٩)

يوضح رؤى المبحوثين بشأن قيام الجمعية بالتدريب الفعال والمستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا للأخصائيين

ن = ٦٥

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	تستعين الجمعية بخبراء متخصصين لتدريب الأخصائيين لضمان تحسين مستوى أدائهم.	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	١
٢	تتبنى الجمعية خطة تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها لضمان حسن أدائهم للعمل.	٦٣	١	١	١٩٢	٦٣.٥	٩٧.٦	٥
٣	تحرص الجمعية على أن يكون تدريب الأخصائيين دائم ومستمر حتى تتحقق الغاية منه في عملية الأداء.	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	١
٤	تقوم الجمعية بوضع ميزانية كبيرة للصرف على برامج التدريب للأخصائيين وذلك لضمان الاستفادة القصوى من التدريب.	٦٣	٢	-	١٩٣	٦٤	٩٨.٤	٤
٥	تقوم الجمعية على عمل اختبارات للأخصائيين بعد كل دورة تدريبية لضمان الاستفادة القصوى من التدريب	٦١	٤	-	١٩١	٦٣	٩٦.٩	٨
٦	تتوسع الجمعية في عمل الدورات التدريبية للأخصائيين لضمان تميزهم في الأداء.	٦٠	٣	٢	١٨٨	٦١.٥	٩٤.٦	١٦
٧	تفضل الجمعية ببرامج التدريب	٦١	٤	-	١٩١	٦٣	٩٦.٩	٨

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلي حد ما	لا				
	المكثفة للأخصائيين خاصة الجدد لضمان حسن الأداء.							
٨	تجبر الجمعية جميع الأخصائيين العاملين بها على الالتحاق بالتدريب لضمان جودة الأداء.	٦٢	٣	-	١٩٢	٦٣.٥	٩٧.٦	٥
٩	يحرص المديرون التنفيذيون بالجمعية على المشاركة في التدريب مع الخبراء والمتخصصين لرفع مستواه وكفاءته.	٥٩	٤	٢	١٨٧	٦١	٩٣.٨	١٨
١٠	تستعين الجمعية بمكتبة الكترونية لاسترجاع المعلومات الخاصة بالتدريب للأخصائيين لضمان الاستفادة الكاملة منه.	٦١	٢	٢	١٨٩	٦٢	٩٥.٣	١٣
١١	تحرص الجمعية على تدريب الأخصائيين على نظام الجودة الشاملة في العمل لتحسين الأداء.	٦٠	٥	-	١٩٠	٦٢.٥	٩٦.١	٨
١٢	تهتم الجمعية بوضع برامج تدريب إيجابية للأخصائيين لضمان النظر إليها بجدية والاستفادة منها.	٦١	٢	٢	١٨٩	٦٢	٩٥.٣	١٣
١٣	تفضل الجمعية البرامج التدريبية التي تزود الأخصائيين بالخبرات والمهارات والسلوكيات الهامة والتي تؤثر على معدلات الأداء الجيد.	٦٠	٣	٢	١٨٨	٦١.٥	٩٤.٦	١٦
١٤	تؤكد الجمعية أن التدريب لن يحقق أهدافه إلا إذا كان اختيار الأخصائيين سليم.	٦٠	٥	-	١٩٠	٦٢.٥	٩٦.١	٨
١٥	ترى الجمعية أن التدريب يزيد من	٦١	٤	-	١٩١	٦٣	٩٦.٩	٨

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
	قدرة الأخصائي على العمل دون الاعتماد على الآخرين.							
١٦	تبتكر الجمعية وسائل تكنولوجية لتعليم الأخصائيين بما يساعدهم على الابتكار داخل العمل.	٥٨	٥	٢	١٨٦	٦٠.٥	٩٣.١	١٨
١٧	يوجد بالجمعية لجان خاصة بالتدريب بالنسبة للأخصائيين الاجتماعيين.	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	١
١٨	تمنح الجمعية الأخصائيين برامج التعليم والتدريب التي تتناسب مع مسؤولياتهم التدريب.	٦٢	٣	-	١٩٢	٦٣.٥	٩٧.٦	٥
١٩	تراعي الجمعية في برامج الفروق الفردية والاختلاف بين الأخصائيين.	٥٨	٦	١	١٨٧	٦١	٩٣.٨	١٨
٢٠	تحرص الجمعية على تدريب الأخصائيين باستخدام التكنولوجيا الحديثة كالحاسب	٦١	٢	٢	١٨٩	٦٢	٩٥.٣	١٣
					٣٨٠.٧			

النسبة العامة للجدول ٩٧%

- باستقراء الجدول رقم (٩) والذي يوضح مدى قيام الجمعية بالتدريب الفعال والتعليم من خلال التكنولوجيا للأخصائيين الاجتماعيين تتضح ما يلي أن استعانة الجمعية بخبراء ومتخصصين لتدريب الأخصائيين جاء في المرتبة الأولى، يليه جعل التدريب دائم ومستمر، يليه عمل الجمعية لجان خاصة بالتدريب بالنسبة للأخصائيين وكل ذلك جاء بنسبة كبيرة وهي ٩٩.٢%، بينما جاء بنسبة كبيرة أيضاً عمل الجمعية ميزانية خاصة بالتدريب وذلك بنسبة ٩٨.٤%، بينما جاء وضع الجمعية خطة للتدريب بنسبة ٩٧.٦%، يليه حرص الجمعية على إلحاق كل الأخصائيين ببرامج التدريب، يليه جعل برامج التدريب تتناسب ومسؤوليات هؤلاء الأخصائيين بعد كل دورة تدريبية وذلك بنسبة ٩٦.٩% يليه عمل برامج تدريب مكثف للأخصائيين الجدد، يليه تدريب الأخصائيين على الجودة الشاملة، يليه جعل التدريب متوقف على الاختيار السليم، يليه التدريب ينمي المسؤولية لدى الأخصائيين

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

وكل ذلك جاء بنفس النسبة السابقة، بينما جاء في نسب قليلة حرص المديرون التنفيذيون على المشاركة في التدريب وذلك بنسبة ٩٣.٨%، يليه مراعاة الجمعية الفروق الفردية بين الأخصائي في برامج التدريب وذلك بنفس هذه النسبة أيضاً.

• ولعل ذلك قد يرجع إلي أن التدريب يثقل الفرد بالعديد من الخبرات والمهارات اللازمة لنجاحه في عمله بالإضافة إلي أن الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجال التدريب يكون أفضل لضمان جودة هذا التدريب فضلاً عن ما يحتاجه التدريب من استمرارية وميزانية خاصة به لكي يستمر وينجح.

• وهذه النتيجة تتفق والإطار النظري للدراسة والذي يرى أن التدريب هو وسيلة المنظمة لتطوير أداء العنصر البشري فيها أي أنه إعادة استثمار لعنصرها الفاعل، والتدريب نشاط مخطط يهدف إلي إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء كما أن التدريب الفعال يرتبط بسياسات الاختيار السليم للعنصر البشري.^(٨٤)

• نستخلص مما سبق أن قيام الجمعية بالتدريب الفعال المستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا بالنسبة للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها جاء بنسبة ٩٧% وهي نسبة كبيرة مما يدل على حرص الجمعية على إكساب الأخصائيين العديد من الخبرات والمهارات اللازمة لحسن أدائهم للعمل بها وذلك عن طريق هذا التدريب الفعال.

جدول رقم (١٠)

يوضح رؤى الباحثين بشأن قيام الجمعية بالتحفيز الفعال

للأخصائيين الاجتماعيين

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلي حد ما	لا				
١	تبتكر الجمعية أساليب كثيرة لتحفيز الأخصائيين العاملين بها.	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	٣
٢	تحرص الجمعية على تقدير حاجات الأخصائيين الاجتماعيين والعمل على إشباعها لتحفيزهم على سلامة الأداء.	٦٠	٣	٢	١٨٨	٦١.٥	٩٤.٦	١١
٣	تقوم الجمعية بمكافأة الأخصائيين عندما يكون أدائهم لعملهم جيد.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
٤	تمنح الجمعية الأخصائيين شهادات خبرة وتقدير على العمل كلما أتاحت الظروف ذلك لضمان	٦١	٢	٢	١٨٩	٦٢	٩٥.٣	٩

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

الترتيب	النسبة المرجحة	التكرار المعدل	المجموع المرجح	الاستجابة			المؤشرات	م
				لا	إلى حد ما	نعم		
							حسن الأداء.	
٤	٩٨.٤	٦٤	١٩٣	-	٢	٦٣	تشجع الجمعية الأخصائيين على تحسين الأداء وذلك بالاعتراف بجهودهم المتميزة.	٥
٩	٩٥.٣	٦٢	١٨٩	٢	٢	٦١	تستفيد الجمعية من خبرات الجمعيات الأخرى في تحفيز الأخصائيين لضمان حسن أدائهم للعمل.	٦
١١	٩٤.٦	٦١.٥	١٨٨	١	٥	٥٩	تهتم الجمعية بجعل أجر الأخصائيين العاملين بها أعلى من أي جمعية أخرى بما يشجعهم على تحقيق الانجاز.	٧
١١	٩٤.٦	٦١.٥	١٨٨	٢	٣	٦٠	تؤكد الجمعية على أن التحفيز الفعال للأخصائيين مرتبط بعنصر الجودة في أداء العمل.	٨
٥	٩٧.٦	٦٣.٥	١٩٢	١	١	٦٣	تحرص الجمعية على أن يكون توزيع الحوافز بعيداً عن الآخر حتى يلاحظه الأخصائيين ويكون دافعاً لأدائهم الجيد.	٩
١١	٩٤.٦	٦١.٥	١٨٨	١	٥	٥٩	تؤكد الجمعية على أن التحفيز الفعال للأخصائيين مرتبط بحصولهم على برامج التدريب.	١٠
٦	٩٦.٩	٦٣	١٩١	-	٤	٦١	تقوم الجمعية بترقية الأخصائيين المتميزين كجانب أدبي لهم بما يؤدي لمزيد من التحسن في الأداء.	١١
١٥	٩٣.١	٦٠.٥	١٨٦	٢	٥	٥٨	توفر الجمعية الأمن والاستقرار	١٢

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلي حد ما	لا				
	للأخصائيين داخل العمل بما ينعكس على الأداء.							
١٣	ترى الجمعية أن التحفيز يسهم في رفع الروح المعنوية للأخصائيين وتحسين أدائهم	٦١	٤	-	١٩١	٦٣	٩٦.٩	٦
١٤	تراعي الجمعية العدالة في توزيع الحوافر والمكافآت على الأخصائيين كدافع لهم للإنجاز فوق العادي.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
١٥	تؤمن الجمعية بأن التحفيز الفعال للأخصائيين يجب أن يكون جزء من رسالتها وأهدافها.	٥٨	٢	٥	١٨٣	٥٩	٩٠.٨	١٦
١٦	تراعي الجمعية في عملية التحفيز للأخصائيين عدم دخول أي نوازع شخصية أو محسوبيات.	٦١	٤	-	١٩١	٦٣	٩٦.٩	٦
					٣٠٤١			

النسبة العامة للجدول ٩٧%

- وباستقراء الجدول (١٠) والذي يوضح مدى قيام الجمعية بالتحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها يتضح ما يلي أن الجمعية تقوم بصرف مكافآت للأخصائيين المتميزين وذلك بنسبة كبيرة هي ١٠٠%، يليه مراعاة العدالة في توزيع الحوافر والمكافآت بين هؤلاء الأخصائيين وذلك بنفس هذه النسبة، وجاء بنسبة كبيرة أيضاً ابتكار الجمعية أساليب كثيرة لصرف مكافآت للأخصائيين وذلك بنسبة ٩٩.٢%، يليه توزيع الجمعية للحوافر بعيداً عن الأجر بنسبة ٩٧.٦% يليه قيام الجمعية بترقية الأخصائيين المتميزين وذلك بنسبة ٩٦.٩% والبعد عن المحسوبية في التحفيز بنفس النسبة، بينما جاءت بنسب متوسطة إعطاء الجمعية شهادات تقدير للأخصائيين وذلك بنسبة ٩٥.٣%، يليه رفع أجر الأخصائيين بنسبة ٩٤.٦% وأخيراً توفير الجمعية الأمن والأمان كنوع من التحفيز للأخصائيين داخل العمل وذلك بنسبة ٩٣.١% وهي نسبة قليلة.
- ولعل ذلك قد يرجع إلي أن التحفيز في أي منظمة ولأي فرد مرتبط بالمكافآت والحوافر والترقية وإعطاء شهادات تقدير وخبرة ورفع الأجر فضلاً عن أن التحفيز لن يكون فعال إلا إذا راعى العدالة والمساواة والبعد عن المحسوبية في المفاضلة بين الأخصائيين وبعضهم.

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

- وهذه النتيجة تتفق والإطار النظري للدراسة والذي يرى أن التحفيز الفعال مرتبط بالعدالة في التحفيز، والاستمرارية فيه وكذلك عدم دخول أي نوازع شخصية ومحسوبة وهو ما أتت به هذه النتيجة.^(٨٥)
- كما تتفق هذه النتيجة وأحدى النظريات وهي نظرية المنظمات والتي ترى أن من بين المتطلبات التنظيمية لتحقيق أهداف أي منظمة هي متطلبات متعلقة بالنواحي المالية كالحوافز والخدمات والمكافآت التي تصرف للعاملين بها.^(٨٦)
- تستخلص مما سبق أن قيام الجمعية بالتحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها جاء بنسبة ٩٧% وهي نسبة كبيرة مما يؤكد على أن الأفراد كي يحسنوا من أدائهم لابد وأن يكون وراء ذلك محفز قوي يدفعهم لذلك وهذا ما تقوم به الجمعية فعلاً.

جدول رقم (١١)

يوضح رؤى الباحثين بشأن قيام الجمعية بتوفير مناخ العمل للإنجاز فوق العادي للأخصائيين

الاجتماعيين

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١	تحرص الجمعية على إيجاد روح التعاون بين الأخصائيين بما ينعكس على الأداء الجيد	٦١	٢	٢	١٨٩	٦٢	٩٥.٣	١١
٢	تقوم الجمعية بالنظر إلى الأخصائيين كمنجزين وملتمزين لضمان حسن سير العمل بنجاح.	٦٠	٣	٢	١٨٨	٦١.٥	٩٤.٦	١٣
٣	تحرص الجمعية على إقامة علاقات طيبة بين الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها والرؤساء.	٦٢	٣	-	١٩٢	٦٣.٥	٩٧.٦	٧
٤	تتحمم الجمعية بتطبيق الديمقراطية وحرية التعبير عن الرأي للأخصائيين الاجتماعيين كي ينجزوا كل ما هو في مصلحة العمل.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
٥	ترى الجمعية أنه كلما كان هناك تحفيز للأخصائيين كلما انعكس ذلك على جو العمل وسادة	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	٦

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلي حد ما	لا				
	الإنتاج والأداء المتميز.							
٦	ترى الجمعية أن توجيه الأخصائيين لتحقيق الأهداف المطلوبة للعمل عنصر هام لتوفير المناخ الجيد.	٥٩	٥	١	١٨٨	٦١.٥	٩٤.٦	١٣
٧	يحرص المديرون على بث روح الطمأنينة في نفوس الأخصائيين حتى لا يجدوا أي عقبات داخل العمل تعوق أدائهم السليم.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
٨	تؤكد الجمعية على ضرورة الاتصال بين الأخصائيين العاملين بها وغيرهم من الأخصائيين بالجمعيات الأخرى لتبادل خبرات الأداء الجيد.	٦١	٤	-	١٩١	٦٣	٩٦.٩	١٠
٩	تستعين الجمعية في جو العمل بوسائل تقنية عالية لتحسين الأداء.	٦٣	١	١	١٩٢	٦٣.٥	٩٧.٦	٧
١٠	إعطاء الجمعية الأخصائيين حوافز ومكافآت يشعروهم بالرضا الوظيفي والي ينعكس على مناخ العمل بصورة جيدة.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
١١	تتبع الجمعية أسلوب فريق العمل بين الأخصائيين لإنجاز مهامها بشكل جيد.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
١٢	توفر الجمعية نظام من الخدمات الاجتماعية لإشباع احتياجات الأخصائيين بما ينعكس على أدائهم.	٦٣	١	١	١٩٢	٦٣.٥	٩٧.٦	٧

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
١٣	تعطي الجمعية الأخصائيين مزيد من الحرية والاستقلال في العمل لضمان حسن سير العمل.	٦١	٢	٢	١٨٩	٦٢	٩٥.٣	١١
١٤	تفهم الجمعية الأخصائيين كل ما يتعلق بلوائح وسياسات العمل لضمان الأداء الجيد له.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
١٥	تحافظ الجمعية على كواردها من الأخصائيين الأكفاء لضمان الأداء الجيد المتميز.	٥٨	٥	٢	١٨٦	٦٠٥	٩٣.١	١٥
					٢٨٧٦			

النسبة العامة للجدول ٩٨%

- باستقراء الجدول (١١) والذي يوضح مدى قيام الجمعية بتوفير مناخ العمل الجيد للإنجاز فوق العادي للأخصائيين يتضح ما يلي أن قيام الجمعية ببث روح الطمأنينة في نفوس الأخصائيين جاء بنسبة ١٠٠% وهي أعلى نسبة، يليه إشعار الأخصائيين بالرضا الوظيفي بحصولهم على حوافز ومكافآت، يليه إتباع الجمعية أسلوب العمل الفريقي بين الأخصائيين يليه قيام الجمعية بشرح لوائحها للأخصائيين وكل ذلك جاء بنفس النسبة السابقة، بينما جاء بنسب متقاربة للنسبة السابقة، حرص الجمعية على إقامة علاقات طيبة بين الأخصائيين وذلك بنسبة ٩٧.٦%، يليه وضع الجمعية نظام لتقديم الخدمات للأخصائيين وذلك بنفس النسبة. بينما جاء بنسب متوسطة تأكيد الجمعية على ضرورة الاتصال بين الأخصائيين وذلك بنسبة ٩٦.٩% وإيجاد روح التعاون بينهم وذلك بنسبة ٩٥.٣% بينما جاء بنسبة قليلة قيام الجمعية بتوجيه الأخصائيين داخل العمل وذلك بنسبة ٩٤.٦%.
- ولعل ذلك قد يرجع إلي أن كلما كان مناخ العمل جيد داخل أي منظمة كلما ساعد العاملين بها على الانجاز المتميز وحب العمل بالإضافة إلي أن كثرة التوترات والمشاكل داخل بيئة العمل تنعكس على أداء العاملين وتعوقة مما يعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها.
- وهذه النتيجة تتفق والإطار النظري للدراسة والذي يرى أن بيئة العمل لها أثر في إحداث الرضا الوظيفي لدى الأخصائي الأمر الذي ينعكس على أدائه في العمل ويتحقق ذلك بأمور كثيرة تتعلق بنظام المكافآت، والخدمات التي تقدم للأخصائيين بالمنظمة، والمناخ الجيد للعمل والعلاقات الطيبة بينهم.^(٨٧)

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- كما تتفق هذه النتيجة وأحدى النظريات العلمية وهي نظرية (y) والتي ترى أن الأفراد لديهم طاقة وقدرة على ممارسة العمل بصورة ابتكاريه ولن يتحقق ذلك إلا إذا قامت المنظمة بتهيئتهم لذلك من حيث توفير مناخ العمل الجيد لهم والذي يحقق لهم الإنجاز فوق العادي. (٨٨)
- نستخلص مما سبق أن قيام الجمعية بتوفير مناخ العمل للإنجاز فوق العادي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها جاء بنسبة ٩٨% وهي نسبة كبيرة تؤكد حرص الجمعية على الاهتمام بالعنصر البشري العامل فيها وتوفير المناخ الملائم له بما ينعكس على سلامة أدائه للعمل.

جدول (١٢)

يوضح رؤى الباحثين بشأن قيام الجمعية بالتقييم السليم لأداء الأخصائيين الاجتماعيين

ن = ٦٥

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلي حد ما	لا				
١	تبذل الجمعية جهود عديدة لتقييم أداء الأخصائيين بصورة دورية وذلك لضمان حسن أدائهم للعمل.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
٢	يقوم المدير التنفيذي بالجمعية بالإشراف والرقابة على الأخصائيين لتصحيح أدائهم.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
٣	تقوم الجمعية بعمل متابعة دورية لتنفيذ برامج العمل الخاصة بالأخصائيين وذاك لضمان نجاح التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة.	٦٣	١	١	١٩٢	٦٣.٥	٩٧.٦	٩
٤	تستعين الجمعية بخبراء ومتخصصين في التقييم عندما تعجز عنه لضمان حسن أداء الأخصائيين للعمل.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
٥	تحرص الجمعية على تقييم أداء	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	٥

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
	الأخصائيين وذك للتعرف على إيجابياته وتدعيمها وسلبياته ومواجهتها.							
٦	تقوم الجمعية بوضع مدى زمني لبرنامجها التقييمي وأهداف محددة لضمان نجاحه وتحقيق الغرض منه.	٦٢	٢	١	١٩١	٦٣	٩٦.٩	١٠
٧	تتبع الجمعية معايير موضوعية في تقييم الأداء للأخصائيين العاملين بها.	٦٥	-	-	١٩٥	٦٥	١٠٠	١
٨	تستشهد الجمعية بمعلومات عن أداء الأخصائيين هل مرضي أم لا حتى يأتي التقييم بصورة واقعية.	٦٣	٢	-	١٩٣	٦٤	٩٨.٤	٨
٩	تأخذ الجمعية من نتائج التقييم السلي دافع لبناء اقتراحات جديدة لتحسين أداء الأخصائيين.	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	٥
١٠	تختار الجمعية من بين التقييمات للأداء الأفضل وذلك لترقية الأخصائيين المتميزين.	٦٠	٣	٢	١٨٨	٦١.٥	٩٤.٦	١٢
١١	تكون الجمعية بداخلها لجنة لتقييم أداء الأخصائيين والعمل على تحسينه	٦٤	١	-	١٩٤	٦٤.٥	٩٩.٢	٥
١٢	تعطي الجمعية بتقييم برنامج التدريب والاختيار الجيد للاخصائيين.	٦٠	٣	٢	١٨٨	٦١.٥	٩٤.٦	١٢
١٣	تعطي الجمعية للتقييم وقت كافي حتى يحقق نتائجه البناءة في رفع	٥٩	٥	١	١٨٨	٦١.٥	٩٤.٦	١٢

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

م	المؤشرات	الاستجابة			المجموع المرجح	التكرار المعدل	النسبة المرجحة	الترتيب
		نعم	إلي حد ما	لا				
	مستوى أداء الأخصائيين.							
١٤	تبتعد الجمعية عن تعقيدات التقييم مما يدفع الأخصائيين لمزيد من الإنجاز للعمل.	٦١	٢	٢	١٨٩	٦٢	٩٥.٣	١١
					٢٦٩١			

النسبة العامة للجدول = ٩٩%

باستقراء لجدول (١٢) والذي يوضح قيام الجمعية بالتقييم السليم لأداء الأخصائيين الاجتماعيين يتضح ما يلي أن بذل الجمعي جهود عديدة لتقييم أداء الأخصائيين بصورة دورية جاء في المرتبة الأولى، يليه قيام المدير والإشراف والرقابة على الأخصائيين، يليه استعانة الجمعية بخبراء ومتخصصين في التقييم، يليه مراعاة الموضوعية في التقييم وكل ذلك جاء بنسبة كبيرة وهي ١٠٠%، بينما جاء بنسبة كبيرة متفاوتة قيام الجمعية بتصحيح سلبيات التقييم وذلك بنسبة ٩٩.٢%، يليه إعطاء مقترحات لمواجهة التقييم السلبي، يليه تكوين الجمعية لجنة لتقييم الأخصائيين وكله جاء بنفس النسبة السابقة، بينما جاء بنسبة ٩٨.٤% قيام الجمعية وذلك بنسبة ٩٧.٦%، وعمل مدى زمني لتقييم الأداء وذلك بنسبة ٩٦.٩% والبعد عن تعقيدات التقييم وذلك بنسبة ٩٥.٣% وأخيراً جاء بنسب قليلة ترقية الجمعية من هم أدائهم جيد، يليه قيام الجمعية بتقييم التدريب والاختبار، يليه إعطاء وقت كافي للتقييم حتى يأتي بصورة جيدة وذلك كله بنسبة ٩٤.٦% وهي أقل نسبة.

- ولعل ذلك قد يرجع إلي أهمية التقييم فحتى ينجح أي عمل لابد من تقييمه للتعرف على إيجابياته وتدعيمها وسلبياته ومواجهتها بالإضافة إلي أن التقييم ليست عملية أخيرة في العمل وإنما يأتي في العمل منذ بدئه وحتى ينتهي وفي كل مراحلها منذ بدء عملية الاختيار الأولى للأخصائيين وتعيينهم وكذلك في تدريبهم تحفيزهم وأخيراً والتقييم النهائي للأداء.
- وهذه النتيجة تتفق والإطار النظري للدراسة والذي يرى أن من أهداف التقييم التعرف على أداء الأخصائيين وتعديله أن كان سلبي وتقويمه وتدعيمه أن كان إيجابياً، والحكم على مدى إنجاز الأخصائيين لعملهم ومسئولياتهم، والكشف عن قدراتهم وتنميتها.^(٨٩)
- نستخلص مما سبق أن قيام الجمعية بالتقييم السليم لأداء الأخصائيين الاجتماعيين جاء بنسبة ٩٩% وهي نسبة كبيرة جداً مما يدل على حرص الجمعية على التحسين المستمر لأداء الأخصائيين العاملين بها ورفع مستوى كفاءتهم.

جدول (١٣)

يوضح النسبة العامة لكل محاور إدارة الموارد البشرية والخاصة بتحسين أداء الأخصائيين الاجتماعيين داخل المنظمات غير الحكومية.

م	المحاور	درجة تحفته	الترتيب
	الاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين	٩٧%	١
	التدريب الفعال والتعليم من خلال التكنولوجيا للأخصائيين.	٩٧%	١
	التحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين.	٩٧%	١

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

م	المحاور	درجة تحققة	الترتيب
	توفير مناخ العمل الجيد للإنجاز فوق العادي للأخصائيين.	٩٨%	٤
	التقييم السليم لأداء الأخصائيين	٩٩%	٥

باستقراء الجدول (١٣) والذي يوضح محاور إدارة الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية يتضح ما يلي أن التقييم السليم لأداء الأخصائيين جاء في المرتبة الأولى وذلك بنسبة ٩٩%، يليه توفير مناخ العمل الجيد للأخصائيين وذلك بنسبة ٩٨% بينما جاء بنسب واحدة وهي ٩٧% قيام الجمعية بالاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين، التدريب الفعال للأخصائيين، التحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين على التوالي.

- ولعل ذلك قد يرجع إلي دقة (أعضاء مجلس إدارة الجمعيات) مما يجعلهم يتابعوا وقيموا الأداء للأخصائيين العاملين بما أول بأول لضمان نجاح هذا الأداء وتحسينه بالإضافة إلي أن حرصهم على توفير مناخ جيد للعمل هام لأنه ينعكس على الأخصائيين ويرفع من روحهم المعنوية بما ينعكس على حسن الأداء، فضلاً على اختيار الأخصائيين بدقة وعناية وكذلك تدريبهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم لاشك وأنه يحسن أدائهم.
- نستخلص مما سبق أن أكثر محاور إدارة الموارد البشرية هي التقييم السليم لأداء الأخصائيين وذلك بنسبة ٩٩% يليه توفير مناخ العمل الجيد للأخصائيين بنسبة ٩٨% ويليه الاختيار السليم للأخصائيين وذلك بنسبة ٩٧% وأن كانت باقي المحاور جاءت بنفس النسب إلا أنها جاءت مكررة ونسبتها عالية مما يدل على حرص الجمعية على الاهتمام بكل هذه المحاور لإدارة مواردها البشرية من الأخصائيين الاجتماعيين.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

(١) تفسير النتائج الخاصة بتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها:

- حققت الدراسة هدفها العام والخاص بتحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بإدارة مواردها البشرية من الأخصائيين الاجتماعيين لتحسين مستوى أدائهم بها وذلك من خلال ستة أهداف فرعية وهي:
- حققت الدراسة هدفها الفرعي الأول في تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بالاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين وذلك كما جاء بالجدول رقم (٨).
- حققت الدراسة هدفها الفرعي الثاني في تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بالتدريب الفعال المستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا للأخصائيين وذلك كما جاء بالجدول رقم (٩).
- حققت الدراسة هدفها الثالث في تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بالتحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين بما يحسن من مستوى أدائهم وذلك كما جاء بالجدول (١٠).
- حققت الدراسة هدفها الفرعي الرابع في تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بتوفير مناخ العمل الجيد والذي يحقق الإنجاز فوق العادي لهؤلاء الأخصائيين الاجتماعيين وذلك كما بالجدول (١١).
- حققت الدراسة هدفها الفرعي الخامس في تحديد كيفية قيام المنظمات غير الحكومية بالتقييم السليم لمستوى أداء الأخصائيين وذلك لتدعيم الإيجابيات ومواجهة السلبيات وذلك كما جاء في الجدول (١٢)
- حققت الدراسة هدفها الفرعي السادس وهو اختبار صحة فروض الدراسة وذلك كما جاء بالجدول من (٨) إلي الجدول (١٢).
- كما أجابت الدراسة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المنبثقة منه.

المراجع

١. صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة الكاشف في الجندر حقيقة مرجعية (الأردن: مكتب غرب آسيا، ١٩٩٩) ص ٣.
٢. المرجع السابق، ص ٦.
٣. رياض أمين حمزاوي: محاضرات في التخطيط (القاهرة: دار الحكيم للطباعة والنشر، ١٩٩٢) ص ٢٤٠.
٤. طلعت مصطفى السروجي وآخرون: التنمية الاجتماعية المثل والواقع (القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، ٢٠٠١) ص ص ٣-٤.
5. Alan Cowling and Chole Mailer: Management Human Resource, 3rd. Arnold A member of the Hadder line group, Macmillan, London, 2006, p.27.
٦. عبد الحفيي محمود حسن صالح: الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٦)، ص ٣٥.
٧. أحمد محمد السنهوري وآخرون: مدخل الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية (القاهرة: دار علاء للطباعة والنشر، الجزء الأول، ١٩٩٢) ص ٣٢.
٨. طلعت مصطفى السروجي وآخرون: التنمية الاجتماعية المثل والواقع، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٠.
٩. رشاد أحمد عبد اللطيف: أسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية مدخل دراسة المجتمع (القاهرة: دار الجندي، ٢٠٠٢) ص ٢٦٧.
١٠. ماهر أبو المعاطي على: إدارة المؤسسات الاجتماعية (الفيوم: مكتبة الصفوة، الطبعة الثانية، ١٩٩٨) ص ص ٩٦-١٢٢.
١١. المرجع السابق، ص ٣٠٠.
١٢. هويدا عدلي: فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة إنفاق للخدمات الاجتماعية (الإسكندرية: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٥) ص ١.
١٣. تقرير التنمية البشرية لمصر عام ٢٠٠٨، العقد الاجتماعي في مصر، دور المجتمع المدني، ص ٦٢.
١٤. شهيدة الباز: المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرون، محددات الواقع وآفاق المستقبل (القاهرة: دار الكتب القومية، ١٩٩٧) ص ٢٠٣.
١٥. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات) (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٠) ص ١٣٠.
١٦. رشاد أحمد عبد اللطيف، على عباس دندراوي: مهارات واستراتيجيات الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية (القاهرة: ٢٠٠٢) ص ١٥.
١٧. سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ (القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي، ٢٠٠٢) ص ٢١٦.
18. Economic Commission for Africa, Cos Capacity Building An Action frame Work, (Addis Ababa: Development Management Division CDMD, 2001), p.12.
١٩. عبد الرحمن بن أحمد هنجان: إعادة هندسة الإدارة (السعودية: مركز البحوث الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، ٢٠٠٣) ص ص ١٥٧ : ١٦٠.

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

٢٠. مدني عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (السعودية: مكتبة دار جدة، الطبعة التاسعة، ٢٠٠٠) ص ٦٩ .
٢١. نادية زغلول سعيد، أحمد إبراهيم حمزة: أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية (القاهرة: مطبعة الموسكي، ١٩٩٦) ص ١٤٨ .
٢٢. المرجع السابق، ص ١٤٨ .
٢٣. سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢٦-٢٢٧ .
٢٤. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٨ .
٢٥. نجوى عبد الله سمك: القطاع الأهلي والتنمية الاقتصادية في مصر (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩٩٩) ص ٤٠ .
26. Patricia E, Non- Formal Education and Empowerment of Women: insights from the Caribbean, Canvergence, V28, N3, USA, 1995, p.56.
27. Robert N, Perceptions of Training and Untrained Entrepreneurs regarding internal and External Business problems and their implication for Training, PHD Pissertation, University of Illinois, USA, 1995, p.70.
٢٨. سلوى حسني العامري: تدريب المنظمات الأهلية العربية في مطلع ألفية جديدة (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٣) ص ص ١٢-١٥ .
٢٩. سليمان بن علي العلي: تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية (أمريكا: مؤسسة الأمانة، ٢٠٠١) ص ٤٥ .
٣٠. محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢) ص ٤٧ .
٣١. أماني قنديل: تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية العربية (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ١٩٩٧) ص ٦٨ .
٣٢. حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدولة - أصولها وأساليبها وإصلاحها (القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٢) ص ١٢٣ .
٣٣. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠) ص ١٢٠ .
٣٤. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي (الرياض: دار الطباعة الإلكترونية، الطبعة الأولى، ١٩٩٣) ص ٩٩ .
٣٥. أمينة الجندي: مستقبل التنمية الاجتماعية (القاهرة: المؤتمر القومي للتنمية الاجتماعية، من ١٧-١٩ ديسمبر، ٢٠٠٠) ص ١٥٤ .
٣٦. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٨ .
٣٧. عبد الفتاح دياب حسن: إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل (القاهرة، ١٩٩٧) ص ١٧ .
٣٨. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٠ .
٣٩. أحمد ماهر: دليل المدير في التخصص (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، ٢٠٠١) ص ١٢ .
٤٠. مسعد الفاروق محمد حمودة: إدارة المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر، ١٩٩٥) ص ٢٨ .
٤١. عبد الفتاح دياب حسن: إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ٦٢ .
٤٢. المرجع السابق، ص ٧٨ .

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- ٤٣ . ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٤١١ .
- ٤٤ . سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٦ .
- ٤٥ . نادر الفرجاني: تنمية القوى البشرية في البلدان العربية (بيروت، ط ٣، مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٨٣).
- ٤٦ . فؤاد السيد المليحي: أثر القياس المحاسبي للموارد البشرية على بعض استخدامات القوائم المالية (الإسكندرية: رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٨٤).
- ٤٧ . طلعت زكري مسعود: استخدام الأساليب الكمية في القياس المحاسبي لأثر الموارد البشرية على الربحية مع تطبيق على قطاع الفنادق (القاهرة: رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ١٩٩٢).
- ٤٨ . يسرية فراج محمد فراج: أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري: نموذج مقترح بالتطبيق على القطاع الاستثماري في مصر (القاهرة: رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ١٩٩٦).
- ٤٩ . محمد مصطفى عبد الجواد عمران: أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية (القاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٦).
- ٥٠ . محمد محمد حمزوي: سياسات الرعاية الاجتماعية في مجال القوى العاملة (القاهرة: رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٦).

51. Byars, L. & Rue. (2000), Human Resources Management, Georgia Stat University.

- ٥٢ . عبير على النعناعي: تقويم جهود جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة بورسعيد في مجال تنمية الموارد البشرية (القاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠١).

53. Blanchard, K. John, Carlos: Alan "Human Resource Management" Berett-Koehler Publishers, 2002 Inc.

- ٥٤ . أبو النجا محمد العمري: استخدام نماذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية (القاهرة: بحث منشور في المؤتمر العلمي التاسع عشر، المجلد الخامس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، في الفترة من ١٢-٢٠٠٦/٣/١٣).
- ٥٥ . أحمد صادق رشوان: العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي وجودة الأداء المهني للمنظم الاجتماعي (القاهرة: بحث منشور في المؤتمر العلمي التاسع عشر، المجلد السادس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، في الفترة من ١٢-٢٠٠٦/٣/١٣).
- ٥٦ . أسماء سعيد محمد: العلاقة بين تنمية مهارات الأخصائيات الاجتماعيات وتحسين أدائهن الوظيفي (القاهرة: بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، في الفترة من ١٢-٢٠٠٨/٣/١٣).
- ٥٧ . على السلمي: إدارة السلوك الإنساني (القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة، ١٩٩٧) ص ٢٥ - ٢٨ .
- ٥٨ . أحمد محمد البسوي موسى: تنمية الموارد البشرية بالأندية الاجتماعية والثقافية "برنامج مقترح للتدخل المهني من منظور طريقة خدمة الجماعة (القاهرة: بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٩) ص ٢٦٥ .

59. Felice Devid Perlmutter: Non Profit management Issues in Encyclopedia of Social Work, (U.S.A) N.A.S.W. 1995), p.1772.

- ٦٠ . أماني قنديل: المجتمع المدني في مصر (القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، ٢٠٠٠) ص ١٤٤ .
- ٦١ . قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢، الأمانة العامة لمجلس الشعب، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٢، ص ٤ .

إدارة الموارد البشرية كمدخل تنظيمي

62. Robert. L. Barker: The Social Work Dictionary Washington, N.A.S.W, Press, 1995), p.189.
٦٣. أماني قنديل: تفعيل دور الجمعيات الأهلية في عملية التنمية البشرية (القاهرة: بحث منشور في المؤتمر السنوي للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، ١٩٩٩) ص ص ٩٥-٩٦.
٦٤. مجمع اللغة العربية: الوجيز (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩١) ص ١٠.
٦٥. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٩٥) ص ٣١٠.
٦٦. فاطمة عبد الله: دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين (القاهرة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، ١٩٩٥) ص ١٨.
٦٧. عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، موسوعة التدريب والتنمية البشرية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥) ص ٢١٨.
٦٨. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩) ص ٣٣٣.
٦٩. أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ٤٩١.
٧٠. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٩٣) ص ٤٤٨.
٧١. عطية حسن أفندي: نحو منظومة متكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية العربية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤) ص ١٠٥.
٧٢. رشاد أحمد عبد اللطيف: نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل متكامل (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩) ص ص ١٤٦-١٥٩.
٧٣. محمد الجوهري وآخرون: علم الاجتماع والنقد الاجتماعي (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١) ص ١٧٤.
٧٤. رشاد أحمد عبد اللطيف، على عباس دندراوي: مهارات واستراتيجيات الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية (القاهرة: ٢٠٠٢) ص ٩٩.
٧٥. مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤) ص ٩٥.
٧٦. محمد عبد الله عبد الرحيم: السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، ١٩٩٤) ص ص ٦٣-٦٥.
٧٧. نادية زغلول سعيد، أحمد إبراهيم حمزة: أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥٠-٢٥٩-٢٦٣.
٧٨. رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية (الجيزة: مطبعة العمرانية للأوفست، ٢٠٠٠) ص ٣٣١.
٧٩. عبد الحليم رضا عبد العال: البحث في الخدمة الاجتماعية (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٨٨) ص ٤٤.
٨٠. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي (الإسكندرية: سلسلة علم الاجتماع المعاصرة، الكتاب الثلاثون، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٤) ص ٣٠.
٨١. على عبد الرازق حلبي: تصميم البحث الاجتماعي (الأسس والاستراتيجيات) (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ١٨١.
٨٢. سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢٦-٢٢٧.
٨٣. مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٩٥.

دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية

- ٨٤ . نجوى عبد الله سمك: القطاع الأهلي والتنمية الاقتصادية في مصر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠ .
- ٨٥ . ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩ .
- ٨٦ . رشاد أحمد عبد اللطيف، على عباس دندراوي: مهارات واستراتيجيات الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩ .
- ٨٧ . أحمد ماهر: دليل المدير في التخصص، مرجع سبق ذكره، ص ١٢ .
- ٨٨ . محمد عبد الله عبد الرحيم: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٣-٦٥ .
- ٨٩ . ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٤١١ .

ملحق الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية قبل عملية البحث بالنسبة لبعض الجمعيات الأهلية بهدف:

٢ . التعرف على كيفية إدارة الجمعيات لمواردها البشرية من الأخصائيين الاجتماعيين وانعكاس ذلك على مستوى الأداء بالنسبة لهم (محاور إدارة الموارد البشرية).

٣ . تحليل نتائج الدراسة لمعرفة محاور إدارة الموارد البشرية والتي تبني عليها الدراسة الحالية.

وقد اعتمدت الباحثة في إجراء تلك الدراسة على:

▪ استمارة مقابلة مع بعض أعضاء مجالس إدارة الجمعيات وقد تم تطبيق استمارة المقابلة على عينة بلغت ٢٠% من عددهم الإجمالي وهو ٦٥ عضو وبذلك بلغت العينة ١٣ عضو.

أولاً: بالنسبة للبيانات الأولية: يتضح من الدراسة:

١ . أن ٦٠% من أعضاء مجلس الإدارة يقعون في الفئة العمرية من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة أي أنهم يقعون في مرحلة النضج وهي الأكثر قدرة على العمل وبذل الجهد.

٢ . أن ٧٥% من أعضاء مجلس الإدارة يقومون بالاستعانة بخبراء في مجال الاختيار والتدريب بالنسبة للأخصائيين الاجتماعيين لتحسين مستوى أدائهم.

٣ . غالبية المبحوثين من أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٦٠% خبراتهم في مجال العمل بالجمعية من ٦ إلى ٩ سنوات مما يدل على مدى توفر الخبرات والمهارات الكافية لهم لإدارة الموارد البشرية الموجودة بالجمعية فيما يتعلق بتوفير مناخ العمل الجيد، التحفيز بالفعال والتقييم السليم للأداء.

٤ . أن غالبية أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٧٥% متزوجين وذلك يرتبط بوجودهم بالمرحلة العمرية السابقة وهي مرحلة النضج.

٥ . أن نسبة ٧٢% من أعضاء مجلس الإدارة حاصلين على بكالوريوس خدمة اجتماعية وكذلك لديهم خبرة كافية بكيفية إدارة العنصر البشري بالجمعية.

ثانياً: بالنسبة لمحاوَر إدارة الموارد البشرية خاصة من الأخصائيين الاجتماعيين والتي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية:

محاوَر إدارة الموارد البشرية من الأخصائيين والموجودة بالجمعية لتحسين مستوى أدائهم	موجودة	غير موجودة
١- الاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين	٧٤%	٢٦%
٢- التدريب الفعال المستمر والتعليم من خلال التكنولوجيا للأخصائيين	٨٢%	١٨%
٣- التحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين	١٠٠%	-
٤- توفير مناخ العمل الملائم للإنجاز فوق العادي للأخصائيين الاجتماعيين	٨٥%	١٥%
٥- التقييم السليم لأداء الأخصائيين الاجتماعيين	٩١%	٩%

يتضح من الدراسة أن محاور إدارة الموارد البشرية والتي تقوم بها الجمعيات للأخصائيين لتحسين مستوى أدائهم جاءت كما يلي:

١. يتضح من الدراسة أن غالبية الباحثين من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات يقومون بنسبة ٧٤% بالاختيار السليم للأخصائيين الاجتماعيين العاملين لضمان حسن أدائهم لعملهم وذلك بالاستعانة بخبراء لذلك.
٢. أن غالبية الباحثين من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات بنسبة ٨٢% يقومون بعمل تدريب فعال للأخصائيين الاجتماعيين فضلاً عن تعليمهم باستخدام التكنولوجيا والكمبيوتر لضمان حسن أدائهم للعمل.
٣. أن أعضاء مجلس إدارة الجمعيات بنسبة ١٠٠% حريصين على التحفيز الفعال للأخصائيين الاجتماعيين العاملين كدافع للإنجاز العالي والأداء الجيد.
٤. أن غالبية الباحثين من أعضاء مجالس الإدارة يقومون بتوفير مناخ العمل الجيد للإنجاز فوق العادي للأخصائيين الاجتماعيين وذلك بنسبة ٨٥%.
٥. وأخيراً أن أعضاء مجالس إدارة الجمعيات يقومون بنسبة ٩١% بعمل تقييم دوري على أداء الأخصائيين لضمان سلامة العمل وحسن الأداء.

هذا وإن اختلفت النسب حول محاور إدارة الموارد البشرية بهذه الجمعيات إلا أنها جميعها جاءت بنسب عالية مما يدل على أن الجمعيات اتخذت من هذه الإدارة للموارد البشرية مدخل تنظيمي لها وذلك لتحسين مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها.

وأن (أعضاء مجلس الإدارة) جميعهم أجمعوا على أهمية ذلك حريصين على القيام به وإنجازه وأن لم يكن ذلك بأنفسهم يكون من خلال الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجال التدريب والاختيار السليم.

وقد استفادت الباحثة من الدراسة الاستطلاعية في:

١. صياغة مشكلة الدراسة.
٢. تحديد أهداف الدراسة وتساؤلاتها.
٣. تحديد نوع الدراسة ومنهجها.
٤. تصميم أدوات الدراسة الحالية والمناسبة للبحث.