

عنوان الورقة :

**إستراتيجية مقترحة لمواجهة تحديات
تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري**

مقدمها :

الدكتور / سعد بن مبارك الرمثي

عنوان الدراسة :

إستراتيجية مقترحة لمواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري.

ملخص الدراسة :

فرض العمل الخيري دوره كأحد أبرز القطاعات المجتمعية في إحداث التنمية المجتمعية للمجتمع ، وبات منظموه أكثر توجهاً لممارسات مؤسسية تكفل له مستقبلاً مميزاً في ظل توجه الموردين لهذا القطاع الخيري التتموي الذي أصبح يوفر بيئة جاذبة للمستفيدين على اختلاف فئاتهم .

وتعد الموارد البشرية من أبرز مدخلات العمل الخيري لما تقوم به من إدارة وتنفيذ لمختلف العمليات التي تهدف لتحقيق أهداف الجهات الخيرية على اختلاف مجالاتها ومستهدفها ، بل وتعد حجر الزاوية في تميز أعمال الجهات الخيرية . وبالرغم من تلك القيمة التي تضيفها الموارد البشرية لأداء منظمات العمل الخيري إلا أن هناك العديد من التحديات التي تهدد استمرار وتميز تلك الموارد ، يأتي في مقدمها عدم الاستقرار الوظيفي للعاملين في القطاع الخيري ، وضعف عمليات التأهيل والتدريب المقدمة لهم ، وبالتالي فإن أهمية وضع حلولاً إستراتيجية للحد والتقليل من تلك التحديات يعد من أبرز أولويات ما يجب عمله تجاه تطوير الموارد البشرية في القطاع الخيري .

لذا تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الموارد البشرية لجهات العمل الخيري ، وتحليل نقاط القوة وفرص التحسين والفرص والتحديات التي تقابل الموارد البشرية في العمل الخيري ، للوصول لإستراتيجية لمقابلة تلك الأبعاد وتنمية الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري .

وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال استعراض أدبيات الدراسة التي تناولت واقع الاهتمام بالموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى أن تميز العنصر البشري يساعد منظمات العمل الخيري لتجاوز ضعف بعض الموارد مما يؤكد على أهمية تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجية اقترحتها الدراسة لها رسالتها وأهدافها الستة الرئيسية ، وقد أوصت الدراسة إلى تفعيل تلك الاستراتيجية من جانب ، ودراسة الخطط التنفيذية والبرامج المناسبة لتحقيقها .

مقدمة :

تمثل الموارد البشرية أحد الركائز الهامة في نجاح عمل المؤسسات بمختلف مجالات عملها ، وتعد علامات فارقة في طريق التحقيق الأمثل والأكفاً لأهداف تلك المؤسسات • وتبرز أهميتهم بشكل أكبر في بيئات عمل الجهات الخيرية ؛ لما تحققه من دعم للموارد الأخرى وحسن استثمارها وتوظيفها لخدمة أهداف العمل الخيري •

وتشمل الموارد البشرية في قطاعات العمل الخيري القيادات والأفراد العاملين في تقديم الخدمات لمختلف تنظيمات المؤسسات والمراكز واللجان الخيرية والمشغلين لبرامج وأنشطة تلك القطاعات في سبيل تحقيق أهدافها • ولعل الموارد البشرية المشغلة في جهات العمل الخيري هي المحور الرئيس في تفوق قطاعات على أخرى وفي بناء سمعة جيدة لبعضها دون آخر ، وفي حصول عدد منها على حصيلة أكبر من الموارد المالية لتحقيق أهدافها ، فالموارد البشري يعد ركيزة أساسية في نجاح العمل بالقطاع الخيري سواء كان في الحصول على الموارد من خارج تلك الجهات أو من تشغيل وتوظيف تلك الموارد في تحقيق أهداف منظمات العمل الخيري •

وبالرغم من تلك الأهمية للموارد البشرية في كل القطاعات ، إلا أن التحديات التي تقابل استقطاب وبقاء وتطوير الموارد البشرية في مختلف القطاعات مرتبطة بالكثير من العوامل كالنواحي المادية ، والاستقرار الوظيفي ، وجاذبية العمل في بيئة العمل ، وتقدير وتحفيز العاملين ومستوى الثقافة التنظيمية في العمل ••• وغيرها التي تعجل بتسرب الموارد البشرية لقطاعات أخرى وخاصة في ظل التنافس بين مختلف المنظمات ، وهي الأمور التي تؤثر بشكل كبير في قطاع العمل الخيري •

لذا فإن دراسة واقعا الموارد البشرية ومستقبلها في الجهات الخيري قد أصبح من الضرورة بمكان في ظل تزايد التحديات الكبيرة التي تقابل هذا المورد المميز ، مما تهدد بقاء تلك المنظمات فضلا عن تميزها وهو الأمر الذي أصبح ينشده المجتمع أفرادا ومؤسسات •

تديد المشكلة :

تأكد أهمية الموارد البشرية في جهات العمل الخيري يوما بعد يوم ؛ لما يؤديه هذا المورد من مزايا استثمارية لمختلف مدخلات منظمات جهات العمل الخيري بمختلف مجالاتها ، لذا فإن قضية تطوير تلك الموارد البشرية تعد من أبرز أولويات العمل بالعمل الخيري سيما في ظل تزايد التحديات التي تقابل استمرارها وبقاء المميز منهم في ظل تنافسية قوية وتزاحم في بقية القطاعات •

لذا فإن هذه الدراسة تحاول تقديم استراتيجية لكيفية مقابلة التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية وصولاً لتنمية متميزة في مجال إدارة الموارد البشرية في جهات العمل الخيري وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية :

- ١- ما هي نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية في قطاع العمل الخيري ؟
- ٢- ما واقع الفرص والتحديات المحيطة بالموارد البشرية في قطاع العمل الخيري ؟
- ٣- ما هي الإستراتيجية المقترحة التي من شأنها مواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري ؟

أهمية الدراسة :

تتناول الدراسة الموضوع الأهم في تطوير منظمات العمل الخيري والمورد الأبرز ذي التأثير الأكبر في استمرار تلك التنظيمات وبمنافسة متميزة في قطاع العمل الخيري ، وبالتالي فإن لهذه الدراسة أهمية نظرية وتطبيقية •
وتتمثل الأهمية النظرية فيما يلي :

١- تتناول الدراسة محور الموارد البشرية وهي من الأهمية بمكان إذ تعد أهم أنواع الاستثمار في رأس المال البشري وأبرز الموارد اللازمة لنجاح مختلف المنظمات •

٢- تتناول الدراسة جهات العمل الخيري ، وسبل تطوير الموارد البشرية في مختلف قطاعات العمل الخيري ، وهذا القطاع يعد من أبرز قطاعات العمل بالدول بجانب القطاع الحكومي والخاص •

٣- تتضمن الدراسة تحليل تنظيمي للموارد البشرية ، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئات العمل الخيري في المملكة العربية السعودية •
بينما تتمثل الأهمية التطبيقية فيما يلي :

٤- تقدم الدراسة إستراتيجية مقترحة لتطوير وتنمية الموارد البشرية في العمل الخيري من خلال اقتراح العديد من الاهداف والإجراءات والأنشطة التي تعمل على الحد من المعوقات التي تعترض الموارد البشرية وتنميتها في العمل الخيري •

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى تحقيق العديد من النتائج ، ومن أبرزها :
- ١- توجيه القرارات على المستويات القيادية في جهات العمل الخيري لخدمة محور الموارد البشرية ، وتوجيه الفكر لدعم وتبني القيادات لتبني كافة الممارسات التي تخدم قضية تطوير وتنمية الموارد البشرية.
 - ٢- إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في العمل الخيري ، وبالتالي وضوح الرؤية تجاه الخطوات العملية التي تكفل الاستثمار الأمثل لهذه الميزة التنافسية.
 - ٣- التعرف على الفرص المتوفرة والتحديات المحيطة ببيئة العمل في القطاع الخيري ؛ مما يسهل معها تحديد آليات وطرق الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية في عملياتها المختلفة.
 - ٤- الحد من العوائق التي تواجه الموارد البشرية وتعرقل من جهود بقاء واستمرار الموارد البشرية المتميزة في جهات العمل الخيرية.
 - ٥- تقديم إستراتيجية تتناسب مع ظروف وإمكانات الجهات الخيرية مما يسهل على متخذ القرار دعم الجهود المبذولة تجاه تنمية الموارد البشرية في القطاع الخيري.

حدود الدراسة :

المجال الموضوعي :

تناقش الدراسة موضوع المورد البشري في الجهات الخيرية والمتمثل في الأفراد والقيادات باللجان والمراكز والجمعيات والهيئات الخيرية بالمملكة العربية السعودية وإدارتها وعملياتها المختلفة.

المجال المكاني :

تناولت الدراسة واقع منظمات العمل الخيري التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية في مجال إدارة الموارد البشرية .

المجال الزمني :

تغطي الدراسة تقييم واقع الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري من خلال تحليل عناصر المنظمات الخيرية والتركيز على الموارد البشرية بنهاية العام الهجري ١٤٣٥ هـ .

مصطلحات الدراسة :

إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة " ^{١٠}

تحديات تنمية الموارد البشرية :

هي جملة الصعوبات التي تؤثر بشكل سلبي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري ، وتؤثر على فرص بقاء الموظفين والمتميزين في قطاعات العمل الخيرية ، مثل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ...

^١ رضوان ، محمود عبدالفتاح (٢٠١٣) الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية . المجموعة العربية للتدريب والنشر : القاهرة ، ص ١٣ .

استراتيجية :

تعود أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية " استراتيجوس " والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك •
وقد عرفها قاموس ويبستر بأن " الاستراتيجية " هي علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية •
ويقصد الباحث بمفهوم الاستراتيجية في هذه الدراسة بأنها علم وفن تخطيط وتصميم وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطط طويلة المدى التي تهدف للحد من المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري •

العمل الخيري :

يقصد بالعمل الخيري في هذه الدراسة مختلف الجهود والأنشطة والبرامج والدعم المادي أو المعنوي والتي يتم تقديمها من قبل منظمات العمل الخيري التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية بالملكة العربية السعودية والتي تهدف لتحسين طرق معيشة أفراد المجتمع وتقديم بدون مقابل •

مقدمة :

تعد الموارد البشرية من أهم متطلبات نجاح قطاعات الأعمال بصفة عامة وجهات العمل الخيري بصفة خاصة ، لما يقع عليها من أدوار ومهام في عمليات التخطيط والتشغيل والتنفيذ لتحقيق مختلف الأهداف .

لذا فإن إدارة الموارد البشرية تظل من أهم وأبرز العمليات الإدارية في منظمات العمل الخيري ، التي يناط بها العديد من المهام والمسؤوليات لتوفير كوادر بشرية مناسبة للعمل في منظمات العمل الخيري ، وفي تنظيم وتنسيق الجهود وعمليات المتابعة والتحفيز والتشجيع والتقييم التي تهدف للوصول لبيئة عمل تكاملية مع بقية المتطلبات المادية والتنظيمية لتحقيق أمثل وأفضل لأهداف الجهات الخيرية .

وتقوم إدارة الموارد البشرية بعدة عمليات لتوفير متطلبات منظمات العمل الخيري من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها وبرامجها وأنشطتها المختلفة ، ويأتي من أبرزها :

- ١- عمليات تخطيط الموارد البشرية وما تتضمنه من إجراءات الاستقطاب والاختيار .
- ٢- عمليات تنظيم الموارد البشرية .
- ٣- توجيه وتنسيق الجهود بين الموارد البشرية .
- ٤- قياس وتقييم وتقويم إداء الموارد البشرية وما تتضمنه من إجراءات التحفيز والمكافأة والتشجيع .

وتوجد العديد من الطرق والوسائل التي تساعد العاملين في إدارة الموارد البشرية في تحديد العناصر البشرية الملائمة للمنظمة (كما ، وكيفا) ، ومن أبرز تلك الأدوات :

- أ- تحليل وتصميم الوظائف.
- ب- تنمية المسار الوظيفي.
- ت- تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.

وتتمثل أهمية الموارد البشرية لقطاعات الأعمال بمنظمات العمل الخيرية في ما يلي :

- ١- أن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة والعمليات والإجراءات والبرامج التي تقدمها منظمات العمل الخيري ، ويعد ما تقوم به من عمليات لإنتاج خدمات للمستفيدين هو منتج الموارد البشرية ومحور عملها .
- ٢- يعوض تميز الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري النقص في الموارد المهمة الأخرى ، كالموارد المادية والتقنية ، وبالتالي فإن وجود العنصر البشري وتميزه بمثابة القيمة المضافة لعمليات المنظمات .
- ٣- تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض في منظمات قطاع العمل الخيري ؛ تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ومتابعةً وتقويماً ، ليس فقط للموارد البشرية وكيفية إدارتها ، بل لباقي الموارد الأخرى .
- ٤- توفر الموارد البشرية المتميزة في منظمات العمل الخيري يكفل لها استمرارها وتميزها وحصولها على موارد مالية إضافية ، وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية لا تقتصر على إدارة العمليات والموارد المادية

والبشرية والتقنية فقط ، بل تتجاوز ذلك لتوظيفها في الحصول على
موارد جديدة ومتنوعة لدعم استمرار التنظيم في المستقبل •

لذا تأتي إدارة الموارد البشرية كأحد أهم وأبرز عمليات المنظمات عموماً
والتي تهدف إلى تحقيق العديد من النتائج ، ومن أبرزها ^٢:

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والقدرة
والاحتفاظ بهم لخدمة المنظمة •
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص
التعلم والتدريب المستمرة •
- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات
المنظمة ، ونظم الاختيار والتعيين ، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت
ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء •
- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم
أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها •
- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق
العلاقات بينهم •
- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن
الاختلافات بينهم •

آفريد كورتل (٢٠١٢) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية •
دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، في الفترة ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢ ،
جامعة الجنان ، طرابلس : لبنان ، ص ٧ •

في حين تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال ما تسمح به من التعامل مع العنصر البشري كمورد إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى ، وعلى المنظمات إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها ، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عملها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار استراتيجياتها ^{٥٢}

أولاً-تحليل بيئة العمل (القوة والضعف) في واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري :

أ - نقاط القوة والتميز في إدارة الموارد البشرية بجهات العمل الخيري :

توجد العديد من نظريات ونماذج التحليل المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي ، ولعل من أبرزها نموذج سوات (SWOT) أو ما يسمى نموذج التحليل الرباعي والمستخدم في مجالات إدارية وتخطيطية وتسويقية ومجالات التنمية البشرية .

لذا فإن الباحث استخدم هذا النموذج لتمييزه في مجال التحليل الاستراتيجي للوصول لإستراتيجية مقترحة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في جهات العمل الخيرية .

ويتكون النموذج الذي سمي اختصاراً بحروفه الأولى (SWOT) والمتكون مما يلي :

١ - القوة : وتتضمن عناصر القوة في المشروع المراد تحليله وتخطيطه ،

وهي ترجمة لكلمة (Strengths)

^{٥٢} حمداوي وسيلة (٢٠٠٤) ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمه ، ص ٣١ .

- ٢- الضعف: وتتضمن نقاط الضعف التي يعاني منها المشروع أو المنظمة التي يراد علاجها ، وهي ترجمة لكلمة (Weaknesses).
- ٣- الفرص: وتتضمن جملة الفرص غير الملموسة والتي يمكن الاستفادة منها في الخطة المقترحة، وتزيد من فاعليته وكفاءته، وهي ترجمة لكلمة (Opportunities).
- ٤- التهديدات: وتتضمن كل ما يمكن أن يمثل تهديدًا للتظيم ويسبب في ضعف أدائه وفاعليته خلال الخطة المقترحة ، ويرمز لها بالرمز (Threats).

وباستعراض واقع الموارد البشرية في جهات العمل الخيرية من خلال المعايشة لبعض تلك الجهات ، وبناء على مطالعة واستقراء نتائج تلك الجهات ، والإطلاع على ما طرح في أدبيات العمل الخيري ، فإن هناك العديد من نقاط القوة في إدارة الموارد البشرية بجهات العمل الخيرية ، يأتي من أهمها :

• تميز القادة :

تميزت بعض قيادات منظمات العمل الخيري في تحقيق العديد من النتائج المميزة لمنظماتهم ، ومن أبرز مؤشرات ذلك التميز :

- الحصول على موارد مادية نتيجة علاقاتهم الشخصية مع كبار الموردين لتمويل بعض مشاريع منظماتهم •
- عقد شراكات بين منظماتهم ومنظمات العمل الحكومي والخاص ؛ كالشراكات مع وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة الشؤون الاجتماعية ، وذلك الشراكات مع القطاع الخاص والشركات والمؤسسات الخاصة •

- استثمار الموارد المتاحة للتنظيم بشكل فاعل وكفاء ؛ من خلال
 - التوسع في برامج التنمية المجتمعية
- استقطاب الموارد البشرية للعمل في فرق العمل التابعة للجان سواء
 - كان في برنامج التطوع ام العمل كأعضاء في تلك المنظمات الخيرية
- إدارة الأداء بمنظمتاتهم ، وتحقيق نتائج تتحسن باستمرار مع تزايد
 - الموارد من جانب ، ومع تأسيس العمل من جانب آخر
- قيادة بعض اللجان لتمييز في تحقيق النتائج وتحقيق أهداف تلك
 - البرامج المسندة للجان والإدارات الفرعية
- تمييز الأفراد :
 - يتوفر لبعض منظمات العمل الخيري العديد من الأفراد المتميزين في الأداء كأعضاء رسميين في اللجان أو كمتطوعين ، ومن أبرز مؤشرات ذلك التميز :
 - وجود مدربين مميزين من أعضاء تلك اللجان ، مما ساهم في رفع درجة كفاءة البرامج التدريبية المقدمة من جهة ، ومن الاقتصاد في الموارد المادية من جانب آخر والمرتببة على توطين التدريب في جهات العمل الخيري
 - تمييز الأفراد على مستوى تنفيذ البرامج والفعاليات ضمن الخطط التشغيلية لجهات العمل الخيري
 - تقديم الدراسات والأبحاث والمشاركة في مختلف الفعاليات لحل مشكلات منظماتهم واقتراح سبل التطوير والتمييز للأداء

- تجويد العمليات المقدمة من خلال تطبيق معايير الجودة والتميز في بعض المنظمات •

-رفع درجة الوعي لدى شرائح مجتمعية متنوعة ومتزايدة نتيجة مشاركة هؤلاء الأفراد في فعاليات جهات العمل الخيري مما ساهم في شرح وتوضيح أهداف العمل الخيري ولجانته المختلفة للمجتمع •

• على المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :

توجد بعض الممارسات المميزة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن موضوعات التحفيز والتشجيع والتخطيط وعقد الشراكات ، ومن أبرز تلك الممارسات :

- تميز بعض منظمات العمل الخيري في بعض ممارسات إدارة تنمية الموارد البشرية ، إذ تتوفر لدى بعض المنظمات نظم خاصة بإدارة تنمية الموارد البشرية تتضمن الاختيار والاستقطاب والتوظيف والتدريب ، ، ولكن الغالبية تفتقد لمثل تلك النظم •

-تزايد عدد الفعاليات الثقافية لمنسوبي جهات العمل الخيرية من الجمعيات والمراكز واللجان والمؤسسات كالمؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية •

-توجه بعض الجهات الخيرية لمأسسة العمل التنظيمي بها ، مما يقود لتنمية تتحسن باستمرار وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف ، مما ضبط عملية التحاق الأفراد لتلك المنظمات الخيرية بتحديد مهامهم وأدوارهم •

-تطبيق معايير الجودة ببعض الجهات وحصوله بعضها على شهادات معتمدة وفق المواصفات الدولية وبالتالي ساهم في تجويد بعض الممارسات الشخصية سواء على مستوى القيادات أو الأفراد •

-زيادة مشاركة بعض القطاعات الخيرية في جوائز التميز والجودة ،
والتركيز على خدمة المستفيد ومن فئاتهم المستفيد الداخلي ، وبالتالي العمل
يتجه نحو تلبية متطلباته الموارد البشرية من منسوبي المنظمات •

وعلى الرغم من تميز بعض قضايا الموارد البشرية وإدارتها في الإطار العام
لنظمات العمل الخيري ، إلا أن تلك المنجزات لا يمكن التقليل منها ، بل ستقود
مسيرة التنمية والتطوير في إدارة الموارد البشرية في تلك الجمعيات ، وبالتالي
تجويد العمل على وجه العموم بقطاعات العمل الخيري •

ب- نقاط الضعف في إدارة الموارد البشرية لجهات العمل الخيري :

بالرغم من توفر عدد من نقاط القوة في إدارة الموارد البشرية إلا أن هناك
العديد من نقاط الضعف والقصور في عمليات إدارة الموارد البشرية في جهات
العمل الخيري •

ولعل من أبرزها ما يلي :

• على مستوى القيادات :

- أغلب من يشغل المناصب القيادية في جهات العمل الخيرية غير
متفرغين كرؤساء مجالس الإدارة فيها ، مما يؤثر على أداء
وكفاءة أدوارهم القيادية ، وبالتالي أداء تلك التنظيمات بشكل
عام •

- بعض القيادات الإدارية التي تعمل على رأس الهرم بالجمعيات لم
يمارس القيادة قبل توليه هذا الدور ، وبالتالي تجنح ممارساتهم

للتجربة والخطأ ، مما يلقي بسلبية على استثمار الكوادر البشرية
والمادية في المنظمات الخيرية

- نقص البرامج والدورات التأهيلية المخصصة لقيادات المنظمات
الخيرية •

• على مستوى الأفراد :

- زيادة مساحات الاجتهاد والعمل غير المؤسسي على طبيعة اعمال
الأفراد في تلك المنظمات •

- أغلب الأفراد العاملين في منظمات العمل الخيري غير متفرغين ،
وبالتالي يخضع تواجدهم وعملهم بالجمعيات لظروف مختلفة •

- نقص مهارات العمل الخيري لدى كثير من العاملين في منظمات
العمل الخيري •

- نقص الكفاءات لإدارة وتنفيذ البرامج والأنشطة في العمل الخيري
، فكثيرا من المشاريع التي تقدمها المؤسسات الخيرية على سبيل
المثال تعتمد على التشييد والإنشاء لنقص اعداد الكفاءات
التففيذية بالعدد المطلوب والكافي الذي يغطي تلك الأنشطة^٤

• على مستوى عمليات إدارة الموارد البشرية :

- ضعف أداء أبرز عمليات إدارة الموارد البشرية ، ومن أبرزها :

- تخطيط الموارد •

- تنظيم الموارد •

^٤ إبراهيم حسب الله (٢٠٠٤) • المؤسسات الخيرية : التكامل والتنسيق • ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الخليجي للجمعيات والمؤسسات الخيرية : الآفاق المستقبلية للعمل الخيري ، الواقع والتحديات • الكويت : مبرة الأعمال الخيرية الكويتية ، في الفترة من ٢٣ - ٢٥ نوفمبر ٢٠٠٤ •

- توجيه الموارد •
- الرقابة وتقييم أداء الموارد •
- نقص اللوائح المنظمة لعمل الموارد البشرية •
- قلة معايير جذب المتميزين للعمل في جهات العمل الخيري •
- غياب معايير الاختيار عند قبول المتطوعين في العمل الخيري ، وقد يكون التطوع مدخلا لقبول الكثير من الأفراد دون الاعتماد على معايير معينة وواضحة •
- نقص البرامج التدريبية المؤهلة للأفراد وخصوصا عند التحاقهم بجهات العمل الخيري ، وقد يمر وقتا كبيرا حتى يستوعب العاملين والأفراد ماهية المنظمة ورسالتها وأهدافها وآلياتها •
- نقص معايير التقييم والتقييم والمتابعة ، وضعف عملياتها الخاصة بها •
- اختلاف معايير المكافآت في العمل التطوعي •
- تسرب بعض القيادات والأفراد العاملين بسهولة من قطاع الاعمال الخيرية •
- ضعف مشاركة منسوبي اللجان في التخطيط للبرامج أو حتى الاستراتيجية • إذ يغلب على الجمعيات الخيرية مثلا عدم شر الثقافة الاستراتيجية على جميع طبقات الهيكل التنظيمي للجمعية .^٥

^٥ عماد الجريفاني (٢٠٠٨) توجيه الجودة في العمل الخيري من خلال بطاقة الاداء المتوازن • اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية ، ص ١٢٦ •

ثانياً - تحليل بيئة العمل (الفرص والتحديات) في واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري :
أ- الفرص المتاحة لجهات العمل الخيري :

تتوفر العديد من فرص التطوير ودعم أداء منظمات العمل الخيري سواء داخل

المنظمات الخيرية نفسها أو خارجها ، ومن أبرز تلك الفرص ما يلي :

- تزايد اهتمام الوزارات المعنية بالعمل الخيري ، وخصوصاً وزارة الشؤون الاجتماعية ، من خلال تسهيل إنشاء جهات العمل الخيري ، وتسهيل تواصل الوزارات والجهات المعنية في دعم رسالة العمل الخيري ، وهو ما يساهم ايجاباً في تسهيل عمل القيادات والأفراد في هذه التنظيمات واستفادتهم منها .
- توجه القطاعات المجتمعية سواء كان القطاع العام والخاص لتجويد ادوارها المجتمعية وتعزيز رصيدها في خدمة المجتمع وخاصة مؤسساته المجتمعية وعلى رأسها جهات العمل الخيري ، ومن صور ذلك الاستشارات المتعددة للمؤهلين في القطاعات التي يسهمون بها في دعم العمل الخيري وفرص التدريب وعمل الدراسات والبحوث ، كوزارة التعليم العالي ممثلة في الجامعات ، ووزارة التربية والتعليم ممثلة في إداور الإدارة المتعددة في التنسيق وتسهيل ودعم رسالة منظمات العمل الخيري .
- ثورة التكنولوجيا والاتصالات والتي ساهمت في تحقيق أهداف جهات العمل الخيري بطرق متنوعة وبشكل أسرع وأقل تكلفة وأقل وقتاً ، وبالتالي فرصة استثمار تلك التقنية في المهام والأدوار

المختلفة لإدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد وتنظيمها وتقويمها ، وكذلك في تسهيل بيئات عمل الموظفين وتحسينها مما يكون له الأثر في تكوين بيئة جاذبة للعمل .

- تزايد إعداد المورددين والداعمين لجهات العمل الخيري والتطوعي مما يساهم في زيادة عوامل جذب للأفراد والإلتحاق بتلك المنظمات.
- جوائز التميز التي ساعدت في نمذجة الممارسات المميزة على مستوى المنظمات الخيرية ، من خلال تأسيس بعض الجوائز للعمل الخيري ، من خلال طرح المعايير التي ساهمت في تطوير بيئة العمل وآليات وطرق اداء الأفراد.

ب- التحديات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جهات العمل الخيري :

تعد إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيرية من الإدارات التي تصعب توجيهها وتطويرها لعدة اعتبارات ، يأتي في مقدمتها ضعف اللوائح المنظمة للعمل وللأفراد سيما وأن غالبية العاملين متطوعين في هذا المجال ، وبالتالي فإن تقييد وضبط عمل المتطوعين من الأمور التي تحتاج جهدا مضاعفا .

- فمن أبرز المعوقات التي تعترض عمل المتطوعين والخاصة بهم ما يلي :
- ضعف التقيد بالأعمال المناطة بالمتطوع وتنفيذها في وقتها ووفق برامجها وخططها .

- احتياج الأعمال التطوعية في بعضها لتنفيذها وقت الدوام مما قد يتعارض مع وقت العمل لدى المتطوع .
 - بعد مقرات جهات العمل الخيرية عن سكن المتطوعين .
 - عدم وجود إدارة خاصة للمتطوعين تهتم بشؤونهم ٦٠
 - ضعف وغموض الأدوار المناطة بالعاملين في جهات العمل الخيرية عموما والمتطوعين خصوصا .
 - ضعف البرامج المقدمة للعاملين في منظمات العمل الخيرية .
 - تعارض وقت المتطوع مع وقت العمل أو الدراسة ، مما يفوت عليهم فرصة الاشتراك في العمل بالمنظمات الخيرية .
- ومن أبرز التحديات المتعلقة ببيئة العمل وظروفها الداخلية والخارجية والتي تمس إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر وغير مباشر ما طرحه رضوان (٢٠١٣ : ص ١٥) فيما يلي :
- ١- تحديات العولمة .
 - ٢- تحديات الجودة .
 - ٣- التحديات الاجتماعية ، وتمثل في :
 - التغيرات الديموجرافية .
 - التغير في هيكل القطاعات الاقتصادية في الدولة .
 - إزالة فجوة المهارات .
 - التغيرات في قيم وأخلاقيات العاملين .
 - التغيرات التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد .

^٦ عصر ، سامي (١٩٨٩ م) قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات . بحث مقدم في مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية : مشاركة عطاء إنماء ، لقاهرة - أكتوبر .

- الاعتبارات الأخلاقية •
- ٤- تحديات نظم الأداء المتميز في العمل ، ومن أبرزها :
 - التغيير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة •
 - التغيير في طبيعة العمل الإداري •
 - التغيير في هيكل المنظمة •
- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية بالمنظمة •
- تغيير طبيعة المسار الوظيفي •
- الزيادة في معدل التغيير التكنولوجي والاقتصادي وظهور ثورة المعلومات •
- كيفية بناء التنظيم في ضوء المتغيرات السريعة •
- وتلك التحديات تضعف من نتائج وقوة عمل الموارد البشرية في المنظمات الخيرية ، مما يقل من أداء تلك التنظيمات بشكل عام •
- كما تتعدى المعوقات الموارد البشرية إلى اللوائح والتنظيمات والموارد الأخرى المادية والتقنية والتي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ، ومن أبرزها :
 - التغييرات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية •
 - تقادم اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل ولإدارة التنمية البشرية •
 - تغير احتياجات سوق العمل بشكل أسرع من السابق •
 - مقاومة التغيير على مستوى القيادات وعلى مستوى الأفراد •
 - اختلاف الخبرات والمهارات •
 - تغير السوق واختلاف مستوى المنافسة •

- تغيير الأهداف والأولويات ، وضعف الخطط الاستراتيجية •
 - ضعف استقرار الموارد والميزانيات •
- ومن جانب آخر فإن هناك عدة تحديات تتعلق بمجالات الإعلام والاقتصاد والسياسة ، ومن أبرزها :
- تضيق المجال في بعض جهات العمل الخيري والتي تتأثر بما حدث ويحدث على الساحة الدولية ، والمشكلات السياسية والدينية الخارجية •
 - زيادة بعض الحملات الإعلامية السلبية وتركيزها على بعض المشكلات التي قد تحدث نتيجة لبعض الاجتهادات الفردية ، مما يشكل عبئاً على رسالة تلك المنظمات •
 - ضيق الفرص الوظيفية مما يشكل تهديداً لعمليات تدريب بعض افراد المجتمع في جهات العمل الخيرية المنتهية بالتوظيف في قطاعات الدولة •
 - عدم استقرار مستويات الدعم المادي لبعض الداعمين ، ونقص الميزانيات المرصودة لتلك الجهات الخيرية •
 - استقطابات القطاع الخاص لأبرز القيادات المتميزة في قطاع العمل الخيري •
 - تأثر ميزانيات وزارة الشؤون الإسلامية - الداعم الرسمي لمنظمات العمل الخيري - بمستقبل ميزانية الدولة والتي ترتبط وتعتمد بشكل أساسي على مصدر النفط •

ثالثاً : الإستراتيجية المقترحة لمواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري :

يمثل العنصر البشري المتطلب الأكثر تأثيراً في مستوى أداء منظمات العمل الخيري ، ولذا فإن موضوع استشراف مستقبل هذا البعد يعد أمراً في بالغ الأهمية سيما عندما يتعلق الأمر بمحاولات التصدي للمعوقات التي تعترض تنمية ذلك المورد البشري في منظمات العمل الخيري .

لذا فإن الاستراتيجية المقترحة لمواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري ستعتمد على نتائج التحليل الموقفي لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم التطرق لها وتحديدها كإجابات لتساؤلات الدراسة ، وكذلك متطلبات المنافسة المستقبلية مع قطاعات الاعمال الحكومي والخاص .

أولاً - أهمية هذه الاستراتيجية :

لتعاضم الدور المناط على منظمات العمل الخيري في إحداث تنمية مجتمعية تساعد منظمات العمل الحكومي والخاص في شمولية هذه التنمية على مستوى الدولة ، وبالتالي فإن هناك منافسة مستمرة تزداد حدتها بوجود المنافسة الداخلية على الموارد البشرية المميزة ، وبتنافسية عالمية على المنظمات العاملة في مجال العمل الخيري . ومن جهة أخرى ما أشارت به بعض الدراسات من تزايد الطموحات والآمال من العمل الخيري ومن نتائجه وتسرب سريع للكفاءات العاملة في العمل الخيري لأسباب متنوعة . ومن جانب ثالث ضعف تطبيق سمات المنظمات المتميزة كالعمل المؤسسي والاحترافية في تنفيذ المشاريع لدى برامج وأنشطة منظمات العمل الخيري ونقص التدريب والتأهيل للقيادات والأفراد العاملين في العمل الخيري من جانب رابع .

وكل تلك وغيرها من التحديات التي تقابل العمل الخيري تستدعي وجود خطة استراتيجية تحد من استمرار ذلك التأثير السلبي للمعوقات على جهود المنظمات الخيرية في تحديث وتطوير اداءاتها .

ثانياً – منطلقات الاستراتيجية :

تطلق الاستراتيجية من مبادئ دينية وتنظيمية وتنموية وبحثية ، وكذلك من مواد أساسية في أنظمة الدولة . فالشريعة الإسلامية تحث على المساهمة في العمل الخيري وإتقان العمل وعلى تحسين الأداء والرقابة الذاتية المستمرة ، وتشير باستمرار لأهمية العنصر البشري في التماسك الاجتماعي وفي القيام بالمسؤوليات الفردية والجماعية على حد سواء .

كما ساهمت الدولة في تنظيم القطاع الخيري بسن اللوائح والتنظيمات وكفلت له متطلبات النجاح ، وسهلت التوسع في قطاع العمل الخيري بمختلف توجهاته والشرائح المستفيدة منه .

كما انطلقت هذه الاستراتيجية من تحليل بيئي لواقع الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري ، ومن أبرز تلك المنطلقات :

- المحافظة على نقاط القوة والتميز المتوفرة ودعمها .
- العمل على تحسين نقاط الضعف والقصور في واقع إدارة الموارد البشرية .
- استثمار الفرص المتاحة والمحيطة بمنظمات العمل الخيري .
- التقليل من أثر التحديات المحيطة بمنظمات العمل الخيري .
- استشراف مستقبل المنافسة المستقبلية مع قطاعات العمل الحكومي والخاص .

ثالثاً – القيم التي تتادي بها الاستراتيجية :

توجد العديد من القيم التي تعزز من تنمية الموارد البشرية وتوجه العمل نحو مأسسة العمل في منظمات العمل الخيري ، ومن أبرز تلك القيم التي تدعو هذه الاستراتيجية لتبنيها :

- العمل المؤسسي .
- التضحية.
- الجودة والتميز.
- رضا المستفيد.
- التحسين المستمر.
- التعاون وروح العمل الجماعي.

رابعاً – الاستراتيجية المقترحة :

أ - الرؤية المستقبلية لتحقيق الاستراتيجية :

تتطلع الاستراتيجية لأن يكون العامل (القيادات والأفراد) في منظمات العمل الخيري :

" منافس في تقديم الأداء المتميز "

ب- الرسالة :

" بناء نظم متكاملة ومتطورة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في قطاع العمل الخيري وفق معايير الجودة والتميز ، من خلال تجويد النظم واللوائح والآليات المنظمة لعمل منسوبي الجهات الخيرية والخاصة بعمليات الاختيار والاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء وتطويره بما يحقق التنافسية العالمية وفي بيئة جاذبة ومحفزة " .

ت- الأسس الإستراتيجية :

تم بناء هذه الاستراتيجية على اربعة أسس استراتيجية ، وهي :

- ١- تمكين العاملين في العمل الخيري من العمل المؤسسي وتوفير متطلبات الابداع والتميز .
- ٢- تطوير بيئة العمل في منظمات العمل الخيري وتمكينها من ممارسات مختلف الصلاحيات التي تسهل عملياتها في إدارة الموارد البشرية .
- ٣- تمكين منظمات العمل الخيري من ممارسة التطوير الذاتي بمنحها بصلاحيات وتقويم مستمر لمختلف الممارسات .
- ٤- التوسع في عقد الشراكات بين منظمات العمل الخيري ومؤسسات الإعداد والتأهيل والتدريب وتسهيل اجراءات عقد الاتفاقيات المتبادلة .

وتتكون الإستراتيجية المقترحة من المحاور التالية :

● مجالات العمل الرئسية :

انطلاقا من عمليات التحليل الموقفي لواقع إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري ، فإن المجالات الرئسية لتنمية الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري تتضمن ما يلي :

- أ- العمل المؤسسي .
- ب- نظم إدارة الموارد البشرية .
- ت- معايير الجودة والتميز .
- ث- التقنية والاتصالات .
- ج- مصادر التمويل .

ث - الأهداف العامة وسياسات تحقيقها :

تتألف الإستراتيجية من الأهداف التالية :

- ١ - تطبيق أنظمة العمل المؤسسي في نظم إدارة الموارد البشرية .
- ٢ - تطوير نظم إدارة الموارد البشرية في جهات العمل الخيري .
- ٣ - تطبيق معايير الجودة والتميز والاعتماد الخاصة بنظم إدارة الموارد البشرية .
- ٤ - استثمار كافة وسائل التقنية والاتصالات في تطوير إدارة الموارد البشرية :
- ٥ - تنوع وتطوير مصادر التمويل لتنمية الموارد البشرية .

ج - آليات التحقيق :

- ١ - تطبيق أنظمة العمل المؤسسي في نظم إدارة الموارد البشرية :
ومن أبرز الآليات التي تحقق هذا الهدف ما يلي :
- استكمال جميع الهياكل التنظيمية والوظيفية بجميع منظمات العمل الخيري .
- تحديد المهام والأدوار لكل منسوبي الجهة (القيادات والأفراد العاملين والمتطوعين) في بطاقات التوصيف الوظيفي .
- تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات لكل منسوبي منظمات العمل الخيري .
- تحديد أدوار الجهات المساعدة لمنظمات العمل الخيري عن عقد الاتفاقيات والشراكات الخاصة بتنمية الموارد البشرية وإدارتها .
- عقد الشراكات مع القطاعات والإدارات التدريبية والاستشارية كالجامعات ومراكز التدريب .

٢- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية في جهات العمل الخيري :
يمثل المورد البشري العنصر الأبرز في جودة البرامج والأنشطة المقدمة من الجمعيات الخيرية ، كما تعد إدارة الموارد البشرية العملية الأهم في استثمار الكفاءات وتجويد المخرجات الناتجة من تفاعل العناصر البشرية مع بعضها لتحقيق أهداف منظمات وجهات العمل الخيري .

وتشمل نظم ووظائف الموارد البشرية ما يلي :

٢- ١ تخطيط الموارد البشرية :

٢- ٢ تحليل وتصميم الوظائف.

٢- ٣ الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٢- ٤ تقييم الوظائف.

٢- ٥ الأجور والمرتبات.

٢- ٦ الحوافز والمكافآت.

٢- ٧ تقييم الأداء.

٢- ٨ تنمية المسار الوظيفي.

٢- ٩ التدريب والتنمية.

٢- ١٠ الرعاية الاجتماعية.

٢- ١١ الأمن والسلامة.

وتعد تلك الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية من أبرز ما يجب أن يتم تطويره لأهميتها وضرورة توفرها في منظمات العمل الخيري وأن تدار بشكل مؤسسي ومهني بعيداً عن الاجتهاد .

ولضعف إمكانات الكثير من منظمات العمل الخيري المادية والفكرية والبشرية فإنه يمكن أن يتم وضع الاستراتيجية المساعدة والأساسية في وكالة وزارة الشؤون الاجتماعية بكافة نظمها الفرعية وتدريب المسؤولين في منظمات العمل الخيري واللجان على إدارتها ، وتزويدهم بكل اللوائح والإجراءات المنظمة لإدارة وتنمية الموارد البشرية .

فكل نظام فرعي لديه العديد من الخطوات والمراحل واللوائح المناسبة لتنفيذها ، وكذلك الإجراءات المطلوبة لتنفيذها ، ويمكن أن تكون عملية تنظيمها وتخطيطها أمر يصعب أدائه في المنظمات الصغيرة أو المتوسطة ، لذا يمكن أن يساهم التنظيم الجيد على مستوى المنظمات الكبرى والوكالات ذات المرجعية الأم في توفيرها للجوانب والجمعيات الأخرى .
ومن أبرز الآليات المحققة لهذا الهدف :

- وضع نظام للمتطوعين وما يختص بإدارتهم ماليا وإداريا .
- التفويض الكامل لقيادات منظمات العمل الخيري ومديري الموارد البشرية قدر الإمكان ووضع نظام مالي لتعيينهم واستقطاب الكفاءات المميزة منهم .
- إعادة النظر في نظم الحوافز والمكافآت كساعات الحضور أو المشاريع المنفذة والذي سيكون ذو فائدة كبيرة في جدية الأفراد والقيادات لتقديم أعمال متميزة .

- تنوع مراحل وشمولية تقويم الاداء ليشمل التقييم المبدئي قبل التحاق الأفراد بجهات العمل الخيرية ؛ للحكم على مدى مناسبته للعمل وللدور المرشح له ، وكذلك التقويم البنائي اثناء العمل وتنفيذ البرامج والأنشطة ، ومن ثم التقويم النهائي السنوي لكل العاملين .

- إعداد وبناء حقائب تدريبية تأهيلية لمنسوبي الجهات الخيرية تنفذ باستمرار وخاصة في بداية الالتحاق بتلك الجهات ، للوقت الذي يستغرقه منسوبي تلك الجهات في فهم العمل وأهدافه في حال لم تنفذ تلك البرامج .

- التوسع في تنفيذ الفعاليات التوعوية والتدريبية لرفع درجة الاستعداد والأداء لدى كافة العاملين ، ويمكن ذلك من خلال :
- التوسع في عقد اللقاءات الدورية والمؤتمرات والندوات السنوية التي تهدف لإكساب منسوبي تلك الجهات المهارات والخبرات وتبادل الأفكار الناجحة ، وذلك من خلال :

- تنفيذ زيارات متبادلة بين منسوبي تلك الجهات .
- عقد ورش تدريبية على هامش المؤتمرات السنوية ، وحلقات تطبيقية .
- تنفيذ زيارات لمنظمات خيرية متميزة خارج المملكة ؛ ويمكن أن تكون البداية للقيادات المتميزة كمكافأة لهم من جانب ، ولاستطاعتهم نقل التجارب لزملائهم حال عودتهم .

- تغيير مكان إقامة الفعاليات بشكل دوري وعقد زيارات ميدانية لمنسوبي تلك الجهات في مقرات الجهات الخيرية التي تتواجد في مقر تنفيذ المؤتمر السنوي .
- التنسيق مع معهد الإدارة العامة لإقامة حلقات تطبيقية وبرامج تدريبية لمنسوبي الجهات الخيرية .

٣- تطبيق معايير الجودة والتميز والاعتماد لمنظمات قطاع العمل الخيري :

بدأت بعض منظمات العمل الخيري في تطبيق معايير الجودة والتميز ، وحصلت بعضها على شهادة المواصفة العالمية لنظم إدارة الجودة (الايزو) وحصل البعض الآخر على شهادات التميز في قطاع العمل الخيري ، وهذه تعد نقاط تميز وقوة ، فيما لا يزال يفتقد بعض تلك المنظمات إلى أبسط متطلبات الجودة والاعتماد والتميز وهذه نقطة ضعف تكاد تكون الأكبر . وفي حين تتعدد منظمات الاعتماد والتأهيل المتوفرة من جانب فإنها تعد فرصة يفترض استغلالها من قبل منظمات العمل الخيري لتجويد نظم إدارة الموارد البشرية في هذه القطاع الهام .

ومن الآليات المناسبة التي تساعد في تحقيق هذا الهدف ما يلي :

- ٣- ١ تطبيق معايير الجودة والمواصفات الدولية وشهادات الاعتماد الدولي الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مختلف عملياتها (الاستقطاب ، التوظيف ، التدريب ، ٠٠) .
- ٣- ٢ استحداث جوائز التميز على مستوى الموارد البشرية ليتم تقديمها لفئات (القيادات ، الأفراد) .

- ٣ - ٣ عقد شراكات بين منظمات العمل الخيري وبين المنظمات المؤهلة
والمانحة لشهادات الجودة والتميز ، وكذلك قطاعات العمل الخيري
التي تتخصص في مجالات التميز على مستوى الموارد البشرية •
- ٣ - ٤ العمل على تحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي بمشاركته
بفاعلية في صنع القرارات وتفعيل الاستفادة من مقترحاتهم وتقييمه
للخدمات المقدمة •

٤ - استثمار كافة وسائل التقنية والاتصالات في تطوير إدارة الموارد البشرية:

- انطلقت ثورة التقنية والاتصالات منذ فترة ليست بالقصيرة ، وعملت
الكثير من المنظمات على الاستفادة من توفر هذه الفرصة المميزة من خلال
تسريع وتسهيل المعلومات والبيانات ، والوصول بشكل اكبر لشرائح متنوعة
ومتعددة من الأفراد في المجتمع •
- لذا فإن يمكن الاستفادة من وسائل التقنية والاتصالات في منظمات العمل
الخيري بشكل عام وفي تطوير وتنمية الموارد البشرية وإدارتها بكفاءة •
- ومن ذلك استخدامها في نشر أهداف ورسالة جهات العمل الخيرية وتفعيل
مختلف الوسائل التي تضمن مشاركة متميزة لهذا القطاع الهام في دعم
العمل الخيري من جانب الأفراد والمنظمات الخاصة ، وكوسائل جذب
للمستفيدين للعمل في هذا القطاع الخيري من جانب آخر ، أو للاستفادة من
منتجات منظمات العمل الخيري واستغلالها كمسوق إعلاني لمنتجاتها •
- ومن أبرز الآليات المناسبة والتي تساعد في تحقيق هذا الهدف ما يلي :
- ٤ - ١ تحديد منسق إعلامي لكل جهة ويمنح صلاحيات التواصل مع
جهات الإعلام المختلفة •

- ٤ - ٢ تحديد أدوار المنسق الإعلامي وصلاحياته وحقوقه وواجباته •
- ٤ - ٣ تدريب وتأهيل العاملين في مجال التواصل الإعلامي •
- ٤ - ٤ تحديد أدوار ومهام وواجبات وصلاحيات المنسق الإعلامي لمنظمة العمل الخيري •
- ٤ - ٥ تحديد محاور تتعلق بالمنشط الإعلامية في مختلف عناوين المؤتمرات ، للبحث في أماكن الاستفادة وتفعيل تلك الشراكة مع الإعلام •
- ٤ - ٦ تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي في سرع إيصال الأخبار والمنشط لمختلف فئات المستفيدين •

٥- تتويج وتطوير مصادر التمويل لجهات العمل الخيرية :

- يعد مصادر التمويل من أبرز متطلبات نجاح منظمات العمل الخيري ، لما يقوم به من أدوار ومهام أساسية في تغذية البرامج والأنشطة من جانب ، وبما تؤديه الميزانيات من عمليات تتصل بشكل مباشر بالموارد البشرية في قضايا الرواتب والمكافآت والحوافز والتشجيع ... وغيرها •
- ومن أبرز الآليات المساعدة لتحقيق هذا الهدف ما يلي :
- ٥ - ١ الحرص على تنفيذ شراكات فاعلة مع الجهات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية كشركات التوظيف ، التدريب ، الاستشارات ، الجودة والتميز •
- ٥ - ٢ تخصيص أسماء بعض المشاريع بأسماء الداعمين •

٥- ٣ العمل على تخصيص كراسي بحثية في الجامعات في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات عموماً في وقطاع العمل الخيري على وجه الخصوص *

٥- ٤ تخصيص حزمة حوافز للمتميزين في قيادة العمل الخيري ، وللأفراد الذين يبدون تميزاً في تنفيذ البرامج والأنشطة مع وضع المعايير التي تقيس وتطور هذا الجانب *

ح - نتائج تطبيق الإستراتيجية :

من المؤمل بعد تطبيق الإستراتيجية الحصول على النتائج التالية :

- ١- هياكل وظيفية متكاملة في كل منظمات العمل الخيري *
- ٢- توصيف وظيفي لكل العاملين في منظمات العمل الخيري *
- ٣- برامج استقطاب للعناصر البشرية المتميزة (قيادات ، وافراد) للعمل في منظمات العمل الخيري *
- ٤- برامج تأهيلية للعاملين قبل وأثناء العمل في منظمات العمل الخيري *
- ٥- مدربين أكفاء داخل وخارج منظمات العمل الخيري *
- ٦- شراكات واتفاقيات بين مراكز التدريب والاستشارات ومنظمات العمل الخيري *
- ٧- مصادر تمويلية متنوعة لتحفيز وتشجيع ومكافأة المتميزين من العاملين في منظمات العمل الخيري *
- ٨- تواجد إعلامي لمنظمات العمل الخيري في وسائل الإعلام المختلفة *
- ٩- بيئات جاذبة لأفراد المجتمع للعمل في منظمات العمل الخيري *

التوصيات :

بعد نتائج التحليل الموقفي لواقع منظمات وجهات العمل الخيري في إدارة الموارد البشرية ، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ، ووضع الأهداف الاستراتيجية لتعزيز نقاط التميز وعلاج الضعف واستثمار الفرص والتقليل من التحديات ، والتوصل لإستراتيجية مناسبة لتنمية إدارة الموارد البشرية ، من خلال المقترحات التي سبق ذكرها عند استعراض الاستراتيجية ، فإن الدراسة توصي بما يلي :

- ١- استقطاب الكفاءات البشرية والقيادات المتميزة في إدارة الموارد البشرية وتوظيفها في جهات العمل الخيري إن أمكن أو استقطابها للتعاون كأعضاء رسميين في اللجان والجمعيات أو كمتطوعين لتقديم الاستشارات لمنظمات العمل الخاص .
- ٢- استقطاب الكفاءات البشرية من المديرين المتميزين للعمل في جهات العمل الخيري ومنحها عضوية دائمة : لتقديم البرامج التدريبية والورش المتخصصة ، وتوفير الموارد المادية المخصصة للمدربين من خارج المنظمات الخيرية .
- ٣- عقد شراكات فاعلة وتواصل فعال مع المؤسسات وبيوت الخبرة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية كالجهاات التدريبية والبحثية ؛ كمعهد الإدارة العامة وبيوت الخبرة الخاصة والأهلية ، وكذلك الجامعات ومراكز البحث العلمي والتدريبي للاستفادة منها في : تقديم الاستشارات ، والبحوث والدراسات ، ووضع الخطط الاستراتيجية ، وقياس وتقييم الأداء .

-
- ٤- استكمال الخطة الاستراتيجية على مستوى وزارة الشؤون الاجتماعية والخاصة بإدارة الموارد البشرية ودعم جهات العمل الخيري بالخطط والنماذج والإجراءات والآليات التي تسهل على اللجان الفرعية القيام بوظائفها بشكل علمي وبعيدا عن الاجتهادات .
- ٥- إنشاء جوائز للتميز الفردي والمؤسسي في مجال تميز الموارد البشرية على مستوى الجمعيات واللجان ومختلف جهات العمل الخيري في مجال التميز في تقديم البرامج والأنشطة المجتمعية ، وتقديم البحوث والدراسات ، وتقديم البرامج التدريبية . وأن تشرف عليها وزارة الشؤون الاجتماعية .
- ٦- تطبيق الاستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية لتنمية وتطوير الموارد البشرية وإدارتها وفق معايير الجودة والتميز وبما يحقق لها وجود قوي في التنافسية بين قطاعات المجتمع المختلفة .

المراجع

١. إبراهيم حسب الله (٢٠٠٤) *المؤسسات الخيرية : التكامل والتنسيق* ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الخليجي للجمعيات والمؤسسات الخيرية : الآفاق المستقبلية للعمل الخيري ، الواقع والتحديات * الكويت : مبرة الأعمال الخيرية الكويتية ، في الفترة من ٢٣ - ٢٥ نوفمبر ٢٠٠٤.
٢. حمداوي وسيلة (٢٠٠٤) *إدارة الموارد البشرية* مديرية النشر لجامعة قلمه.
٣. رضوان ، محمود عبدالفتاح (٢٠١٣) الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية * المجموعة العربية للتدريب والنشر : القاهرة.
٤. عصر ، سامي (١٩٨٩ م) قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات * بحث مقدم في مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية : مشاركة عطاء إنماء ، لقاهرة - أكتوبر.
٥. عماد الجريفاني (٢٠٠٨) توجيه الجودة في العمل الخيري من خلال بطاقة الأداء المتوازن * اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية *
٦. فريد كورتل (٢٠١٢) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية * دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، في الفترة ١٥ - ١٧ ديسمبر ٢٠١٢ ، جامعة الجنان ، طرابلس : لبنان.