

أبعاد تنمية رأس المال البشري كآلية  
للتطوير الإداري  
بالمنظمات غير الحكومية من منظور طريقة  
تنظيم المجتمع

إعداد

دكتورة / فوزية عبد الدايم عبد الفتاح

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان

٢٠٢٢م

## أولاً: مقدمة تؤدي إلى مشكلة الدراسة :

يعتبر رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية التي يمكن توصيفها واستثمارها لتحقيق التنمية بكافة صورها فهناك حاجة ماسة لاستخدام رأس المال البشري في تدعيم المسؤولية الاجتماعية لدي الشباب الجامعي حيث يتم بناء قيم رأس المال البشري من خلال المشاركة التي تساعد في بناء القيم وتدعيم المسؤولية الاجتماعية والاعتماد علي الذات والتعليم الجماعي .. الخ .

حيث يعبر رأس المال البشري عن العلاقات ومشاعر الثقة والتضامن التي تجمع الناس معا للاتفاق علي رأي معين أو اتخاذ إجراء معيشي أو القيام بعمل ما لخدمة قضايا عامة ، ويعد رأس المال البشري من العوامل التي تساعد في تدعيم المسؤولية الاجتماعية ( النحاس ، مجدي محمد ٢٠٠٦ ، ص٦٠ )

ويعد رأس المال البشري من أهم الموارد بالنسبة لأي منظمة ، باعتباره المصدر الرئيسي للمعرفة والتحكم بكل الموارد الأخرى ، فمع تطور الفكر الإداري والثورة التكنولوجية الحديثة ونتيجة للتحويل نحو الاقتصاد القائم علي أساس المعرفة ، فرض هذا الواقع الجديد علي المنظمات الاجتماعية ضرورة التحويل إلي منظمات قائمة علي المعرفة والتي تعتمد بشكل رئيسي علي الأفراد المزودين بالمعرفة والخبرات والمهارات ويمتلكون قدرات إبداعية وابتكارية ( العذاري ، الدعيمي ، ٢٠١٠ ، ص ٨٩ )

وتزداد الحاجة إلي رأس المال البشري بسبب الافتقار إلي الثقة في النظم العامة وما يعزز الاتجاه نحو استثمار رأس المال البشري علي المستوي الاجتماعي . ( Gray , Mortis , 2000 , p22 )

كما تزداد الحاجة إليه أيضاً باعتباره وسيلة لتمكين المنظمة من تحسين الأداء وتطويره ( Mohammed , Yahia, 2014, 307 )

وكذلك العمل علي إمداد المنظمات بهيكل تنظيمي إداري وفني يسهل علي الإدارات مهمتها وأداء عملها بنجاح ( Zarandi, Fard, 2015 , p64 )

ولاشك أن الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تهتم بها كل المجتمعات علي اختلاف أنظمتها ومستويات نموها ، ذلك لأن رأس المال

البشري ليس فقط أحد عناصر الانتاج ووسيلته ، بل أيضاً لأنه المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية وهدفها الأساسي ، ويساهم في تجسيد ثقافة التميز

لاستمرار نجاح المنظمة (Tavana, 2011, p648)

ومعني هذا أن الموارد الطبيعية والأموال المتوفرة لدولة ما أو منظمة ما - رغم أهميتهما - لا يغنيان عن العنصر البشري الكفاء والماهر ، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما ، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة علي الإبداع والابتكار ، والتطوير ، يمكنه أن يتغلب حتى علي ندرة الموارد الطبيعية ، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم ، عن طريق الاستغلال الأفضل - إن لم يكن الأمثل - لطاقت المجتمع العلمية والانتاجية والخدمية .

وطالما سلمنا منطقياً وعلمياً أن العنصر البشري هو أساس عملية التنمية ، ولا يمكن تحقيق التنمية إلا من خلال استثماره وتنميته من كافة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية والمهنية .. الخ.

فإن الأمر يستدعي منا ضرورة التركيز علي النهوض بمستوي أداء العاملين في مختلف المنظمات الاجتماعية ، خاصة في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة.

ولقد سعت الدول " سيما النامية منها " إلي تبني أهداف تنموية جديدة أدي إلي حتمية تطوير وإعادة النظر في البناء التنظيمي للكيانات الإدارية للمنظمات بكل أشكالها ، لكي تصبح قادرة علي تحقيق هذه الأهداف ، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من القدرات والإمكانات البشرية والمادية للمنظمات ، خاصة مع تنوع أنشطها وبرامجها ، وزيادة توقعات المستفيدين من قدراتها ، وهو ما يتطلب أحداث ودوام التغيير في الهياكل الإدارية والبشرية ومتابعة التطورات للتوسع والتحسين (Harvey, 2006 , p34)

فلاهتمام بالعنصر البشري والتخطيط لتحسين معارفه ومهاراته وقدراته وقيمه الارتقاء بمستوي أفكاره ودرجة إبداعه ، يشكل محوراً مهماً ، ترتكز عليه مختلف النشاطات في التنظيمات الاجتماعية ( صلاح ، ٢٠١٩ ، ص٥ )

وهذا في النهاية يحقق غاية كبرى وهدف استراتيجي للمنظمات غير الحكومية التي تسعى إلي تحقيق التطوير الإداري .

فالتطوير الإداري هي مجهودات بشرية تعاونية رشيدة موجهة لإنجاز الأهداف ( الخفاجي ، ٢٠١٥ ، ص ١٧ )

وهذا يجعلنا نؤكد أن التطوير الإداري الذي نقصده ونسعي إليه في منظماتنا الاجتماعية هو عملية شاملة ومتكاملة تتخطي فكرة التدريب وإكساب العاملين بالمنظمة معلومات ومهارات وقيم وأفكار ، فهي عملية هادفة ترمي إلي إعداد وتهيئة واستمرار جهاز إداري كفاء ، يستطيع النهوض بأعباء ومجهودات وأنشطة وبرامج المنظمة وحل مشاكلها بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة ، لذلك فهي عملية مستمرة ومنظمة تتطلب تخطيطاً علمياً سليماً ، وتنفيذاً دقيقاً ، ومتابعة واعية ( ماهر ، ٢٠١٧ ، ص ٨ )  
ولذلك فإن امتلاك المنظمات الاجتماعية غير الحكومية لمقومات التميز وتفعيل هذه المقومات وعلي رأسها العنصر البشري الذي تمتلكه ، هو السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في عالم اليوم القائم علي التطوير المستمر ( عبد الله ، ٢٠٢٠ ، ص ٦١ )  
لرأس المال البشري باعتباره أيقونة التطوير الإداري بالمنظمات الاجتماعية غير الحكومية خاصة أن الأداء المهني والإداري والفني للأخصائيين الاجتماعيين والعاملين بالمنظمات الاجتماعية هو عصب ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع .

وباستقراء أدبيات الموضوع وما طرح من أفكار ونظريات علمية وما توصلت إليه الدراسات السابقة والتي تؤكد علي أهمية رأس المال البشري بالمنظمات الاجتماعية ، واعتماداً علي أهمية دراسة وتناول موضوع أداء العاملين والأخصائيين الاجتماعيين بالمنظمات غير الحكومية ودور رأس المال البشري بهذه المنظمات ، وارتباطاً بتخصص الباحثة ، والمعطيات النظرية التي يوفرها هذا التخصص، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في معرفة وتحديد أبعاد تنمية رأس المال البشري كألية للتطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية من منظور طريقة تنظيم المجتمع .

## ثانياً: الدراسات السابقة والموجهات النظرية :

تنقسم الدراسات السابقة لهذه الدراسة إلي محورين وهما :

(أ)المحور الأول : دراسات مرتبطة برأس المال البشري:

■ دراسة (طبشي ٢٠١٢) بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والتي سعت إلي تحديد هذا

الدور وكيف يؤدي إلي دعم المميزات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة واضحة ، كما أكدت هذه الدراسة علي ضرورة الاهتمام بالموارد البشري بهذه المؤسسات وتحفيزه وتدعيمه بشكل كامل ومستمر ، بما يؤدي إلي مميزات تنافسية دائمة وتسهم في تعزيز قيم المسؤولية الاجتماعية والولاء والانتماء إلي هذه المؤسسات.

■ **دراسة (2012 Annoporma)** بعنوان دور رأس المال البشري في الابتكار حيث هدفت هذه الدراسة إلي ضرورة فهم طبيعة وأنواع وأشكال رأس المال البشري في جميع ميادين العمل المهني وتأثير ذلك علي الابتكار ، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أشارت إلي أهمية رأس المال البشري ودوره في التطور التكنولوجي ، وكذلك دوره في تقوية الروابط الأساسية لتنمية فرص الابتكار والإبداع في المنظمات المختلفة في المجتمع.

■ **دراسة (هيال ٢٠١٤)** بعنوان استثمار رأس المال البشري وأثره علي التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت ، وقد سعت هذه الدراسة إلي تحديد متغيرات رأس المال البشري وعلاقته بتحقيق التنمية خاصة في ظل الأبعاد المرتبطة بالمعرفة ، المؤهلات ، الخبرة ، الإبداع ، الابتكار ، تأثير كل ذلك علي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المشروعات الاجتماعية في المجتمع ، وتوصلت إلي وجود مستوي رفيع من التأثير في استثمار رأس المال البشري علي التنمية في تلك المشاريع .

■ **دراسة (معمرى ٢٠١٥)** بعنوان رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي ، والتي سعت إلي التعرف علي دور رأس المال البشري بمختلف أبعاده المتمثلة في المعرفة ، المهارات ، القدرات ، فريق العمل ، معنويات العاملين ، الخبرة العلمية في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسات الاجتماعية المختلفة ، وتوصلت إلي أن وجود كل من المعرفة والمعنويات العالية إضافة إلي العمل كفريق من العناصر التي لها دور أساسي في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسات الاجتماعية المختلفة .

■ **دراسة (يعقوب ٢٠١٦)** بعنوان استثمار رأس المال البشري والفكري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة ، وكانت هدفها التعرف علي معني ومفهوم رأس المال

البشري والفكري وتوصيف لدورها في عملية التنمية المستدامة ، وتوصلت الدراسة إلي أن رأس المال البشري هو الأساس في أي عمل انتاجي وفي تقدم المجتمع ، وأن الاستثمار في رأس المال البشري والفكري يواجه مجموعة من التحديات ، كما أكدت الدراسة علي أنه يجب تغيير النظرة القاصرة التي تري أن الاستثمار في رأس المال البشري هو ضياع للوقت والجهد والمال .

■ **دراسة ( الجوارنة ٢٠١٧ )** بعنوان أثر رأس المال البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في الأردن ، وقد أشارت الدراسة إلي أهمية رأس المال البشري في تحقيق وتطبيق الجودة في واحدة من المؤسسات الحكومية وهي المستشفيات ، كما دعت الدراسة إلي ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية المختلفة بتطبيق أبعاد رأس المال البشري خاصة أبعاد المهارة والخبرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، وتوصلت الدراسة إلي أن رأس المال البشري له أثر كبير في تحقيق ذلك .

■ **دراسة ( جميل ٢٠١٨ )** بعنوان أثر رأس المال البشري في العلاقة بين تقنيات المحاسبة الإدارية الحديثة والميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة والتي كانت تهدف إلي معرفة دور رأس المال البشري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية الإدارية المستمرة في المؤسسات الحكومية المختلفة ، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي واضح لدعم العاملين بتلك المؤسسات من خلال حوافز مستمرة للكوادر العاملين بها كذلك من خلال تقديم مجموعة من المعارف والمهارات المهنية المستمرة يزيد من ميزتها التنافسية وقدرتها المستمرة علي إيجاد حلول إبداعية لمشكلاتها ، وصولاً إلي صياغة استراتيجيات عمل مستمرة فعالة .

■ **دراسة ( بلعابد ٢٠١٩ )** بعنوان الشراكة وتنمية رأس المال البشري ، والتي كانت تهدف إلي معرفة الطرق والأساليب التي تساهم بها الشراكة لتنمية رأس المال البشري وقد توصلت الدراسة أن الشراكة وسيلة لتكوين وتأهيل وتخصيص رأس المال البشري ووسيلة تنمية للنهوض به من كافة الجوانب ، وحددت الدراسة خمسة أبعاد توضح العلاقة بين الشراكة ورأس المال البشري وهي البعد الثقافي ، والبعد الاقتصادي ، والبعد الاجتماعي ، والبعد العلمي ، والبعد الأمني .

■ **دراسة (شارد ٢٠١٩)** بعنوان أثر تنمية رأس المال البشري علي التطوير الإداري بالتطبيق علي جامعة شقراء ، وهدفت الدراسة إلي الوقوف علي واقع وأثر رأس المال البشري وأثره علي تطوير أداء العاملين . وتوصلت الدراسة إلي توفر رأس المال البشري بأبعاده المعرفة والمهارات والقدرات والخبرة والتدريب أدي إلي تطوير الأداء الإداري للعاملين بالجامعة ، وأشارت أيضاً إلي إدراك الجامعة لأهمية ودور أبعاد رأس المال البشري في التطوير الإداري بالجامعة.

■ **دراسة (بو هلاله ٢٠٢١)** بعنوان دور مهارات التسيير في استثمار رأس المال البشري في المنظمة ، والتي كانت تهدف إلي معرفة الأسس والمبادئ الفاعلة في تسيير الموارد البشرية ، وكيفية توظيف رأس المال البشري لتحقيق الاستثمار والتنمية المستدامة بالمنظمة ، وأكدت الدراسة علي أن الاستثمار في رأس المال البشري له دور مهم في تحقيق الفاعلية والانتاجية في المنظمة ، وكذلك أشارت الدراسة إلي ان رعاية الجوانب الصحية والنفسية التي يتطلبها العاملين في المنظمة ضروري لتطويرها وتنميتها.

■ **دراسة (منصور ٢٠٢١)** بعنوان التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي ، واستهدفت الدراسة تحديد مستوي رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي ، وقدمت الدراسة مجموعة من الآليات لتدعيم التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري ، وتوصلت الدراسة إلي أن مستوي المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي جاء متوسطاً ، كما أكدت الدراسة علي وجود علاقة إيجابية طردية بين التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي.

#### **(ب) المحور الثاني : دراسات مرتبطة بالتطوير الإداري:**

■ **دراسة (Mahalli ٢٠١٣)** بعنوان تطبيق نموذج (EFQM) لقياس أداء المنظمة والتي كانت تهدف إلي الوقوف علي درجة الأداء الإداري بأحد المنظمات في ظل محددات النموذج الأوربي ، وقد توصلت الدراسة إلي أن المنظمة قد حققت نجاح نسبي في عدة معايير كان أهمها معيار القيادة ، كما جاء معيار السياسة والاستراتيجية بدرجة ضعيفة ، كما حصل معيار العمليات علي درجة متوسطة ، كما جاء معيار الموارد والشركات بدرجة مرتفعة ، وأخيراً جاء معيار النتائج بدرجة متوسطة وأشارت الدراسة في المجمل أن الوضع الإداري للمنظمة يعد مقبولاً نسبياً.

■ **دراسة (حسن ٢٠١٥)** بعنوان تطوير النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين علي ضوء معايير الجودة الشاملة ، والتي كانت تهدف إلي تحديد أبعاد تطوير النظام الإداري ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أنه رغم الاهتمام بتطوير النظام الإداري ، إلا أنه مازال يعاني من جمود الهيكل التنظيمي الإداري ، فلم يطرأ أي تغيير علي الجهاز الإداري منذ مدة لا تقل عن عشر سنوات ، إلا أن بعض الممارسات التجريبية المحدودة ، كما يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال انغلاق كل إدارة علي ما لديها من دون إيجاد أي علاقات ، بالإضافة إلي الروتين ومركزية التنظيم واتخاذ القرارات بالوزارة .

■ **دراسة (علي ٢٠١٦)** بعنوان تطوير كفاءة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات اليمينية في ضوء متطلبات التنمية الإدارية المعاصرة ، والتي كانت تهدف تحديد مستوي كفاءة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية ومحاولة ربطها بمتطلبات التنمية الإدارية المعاصرة ، وقد توصلت الدراسة إلي أن العاملين بحاجة لمزيد من التدريب والتأهيل القيادي فعلي سبيل رفع كفاءتهم الإدارية لتصل إلي مستوي التمكن والالتقان ، وبما يصب في تطوير المستوي الإداري الحالي للقيادات الأكاديمية المستقبلية .

■ **دراسة (غريب ، محمد أحمد ٢٠١٦)** بعنوان تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية والتي سعت للوقوف علي درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي طبقت علي عينة بلغت (٤٢٠) عضو هيئة تدريس . وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج والتوصيات منها تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد .

■ **دراسة (محمود ، عبد العظيم عبد النبي ٢٠١٩)** بعنوان تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة والتي كانت تهدف إلي التعرف علي واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة إلي أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه عملية تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية ، وأكدت الدراسة علي أهمية التدريب ومشاركة



القيادات في اتخاذ القرارات ، والعمل علي نشر تجارب القادة الرائدة كشكل من أشكال التحفيز والذي يؤدي إلي تطوير الأداء الإداري لهذه القيادات.

■ **دراسة ( بن عبد الله ٢٠١٩ )** بعنوان التطوير الإداري ودوره في تنمية الموارد البشرية والتي كانت تسعى إلي الدور الذي يلعبه التطوير الإداري في تحقيق تنمية الموارد البشرية في أحد المؤسسات الجزائرية ، وقد رصدت هذه الدراسة مجموعة من أبعاد التطوير الإداري ، ومدى تأثير ذلك علي عملية تنمية الموارد البشرية ، كما أشارت الدراسة إلي التطوير الإداري هي أداة الإدارة من خلال إتباع الوسائل العلمية لتحقيق القدر المناسب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة.

■ **دراسة (منصور ٢٠٢٠ )** بعنوان تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، والتي كانت تهدف إلي تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتقديم تصور مقترح لكيفية تفعيل هذا الأداء ، وقد توصلت الدراسة إلي رصد مجموعة من معوقات التطوير الإداري أهمها هو عدم توظيف كوادر إدارية فعالة وإغفال تخصصات الأعضاء فيما يسند لهم من أعمال والجمود والاستبدادية في اتخاذ القرارات ومركزيتها ، وانتهت الدراسة إلي تصور لكيفية مواجهة هذه المعوقات وغيرها.

■ **دراسة (علي ، إيمان فوزي ٢٠٢١ )** بعنوان دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري والتي كان من أهم أهدافها الوقوف علي دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري والتوصل إلي مقترح لإمكانية تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل التدوير الوظيفي ، وقد أكدت الدراسة علي أهمية التخطيط الجيد لعملية التدوير الوظيفي والتوسع في تطبيقه علي كافة الإدارات بشكل تدريجي وذلك من خلال توفير مناخ وبيئة مناسبة لإتمام عملية التدوير الوظيفي .

#### **التعليق على الدراسات السابقة وموقف الدراسة الحالية منها:**

في ضوء عرضنا للدراسات السابقة الخاصة برأس المال البشري والتطوير الإداري فإنه يمكن أن نعرض لعدد من الملاحظات وهي :

● أكد عدد من الدراسات علي مدى تأثير رأس المال البشري في العمل الإداري بالمؤسسات والمنظمات الاجتماعية وغيرها .

- كشفت وأوضحت الدراسات السابقة أبعاد أو مقومات رأس المال البشري ، وإن كان هناك اختلافات في بعض هذه الأبعاد والمقومات من دراسة إلي أخرى.
- يمكن من خلال هذه الدراسات تحديد أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية والذي يتمثل في بُعد تنمية المعارف والأفكار ، بُعد تنمية المهارات ، بُعد تنمية القيم ، بُعد تنمية الخبرات ، بُعد تنمية الابداع والابتكار.
- أشارت بعض هذه الدراسات إلي وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تنمية رأس المال البشري ، والتي ستحاول هذه الدراسة رصده بدقة سيما في المنظمات غير الحكومية.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بأهمية تناول موضوع رأس المال البشري والتحليل من جهة ودراسة آليات تطوير الأداء الإداري للمنظمات الاجتماعية من جهة أخرى .
- رغم تعدد الدراسات السابقة وتنوعها إلا أن دراسة علمية تحاول الربط بين رأس المال البشري والتطوير الإداري بالمنظمات الاجتماعية غير الحكومية لم تقم حتى الآن في حدود علم الباحثة ، ولذلك تحاول هذه الدراسة الوقوف علي أبعاد تنمية رأس المال البشري كآلية للتطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجالات الرعاية الاجتماعية من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

### الموجهات النظرية:

#### **نظرية رأس المال الاجتماعي:**

تركز نظرية رأس المال الاجتماعي علي قضية العلاقات الاجتماعية وكذلك الثروة المتاحة في المجتمع ، والتفاعل الذي يُمكن أفراد المجتمع من بناء مجتمعهم واعتمادهم علي بعضهم البعض ، وربط النسيج الاجتماعي للمجتمع كوحدة واحدة وبناء الثقة بين مكوناته ، وكذلك الاعتماد المتبادل والكامل بينهم والذي يشكل ثروة هائلة للمجتمع ، ولذلك فغياب رأس المال الاجتماعي يؤثر سلباً في العلاقات والنسيج الاجتماعي ويؤدي إلي انهيار البناء الاجتماعي وغياب الثقة في النظم والمنظمات الاجتماعية .

فنظرية رأس المال الاجتماعي تركز علي استخدام رأس المال الاجتماعي من جانب الأفراد واستخدام الموارد الكامنة في الشبكات الاجتماعية ، وتحليل كيف يستثمر

الأفراد العلاقات والروابط المجتمعية باعتبارها تشكل دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات (Garson, 2006, p3)

وتقوم هذه النظرية علي عدة افتراضات أهمها:

- كلما زادت المشاركة التطوعية في المنظمات الاجتماعية كلما نما رأس المال الاجتماعي في المجتمع ككل .
  - كلما زادت المساندة والدعم المتبادل بين المنظمة وأعضاؤها كلما نما رأس المال الاجتماعي ... وهذا يساهم بلاشك في تطوير وتنمية المنظمة .
- ...ويمكن للباحثة أن تستفيد من هذه النظرية في الدراسة الحالية في كون أن هذه النظرية تؤكد علي أهمية الموارد الكامنة في العلاقات الاجتماعية والتي تسهل بلاشك العمل الجماعي وتؤدي دوراً حيوياً في تطوير الجماعات والمنظمات بالمجتمع ، ولقد ساهمت هذه النظرية في تعرف الباحثة علي الدور الذي تلعبه هذه العلاقات والقدرات المختلفة في تطوير العمل بالمنظمات غير الحكومية ، كما وجهت هذه الدراسة نظر الباحثة لأهمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية وكيف يمكن التعامل معه وتنميته من أبعاده المختلفة.
- ... وبناء على ما سبق وفي فهمنا للاطار النظري لهذه الدراسة وماتوصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج وما تطرحته نظرية رأس المال الاجتماعي انه يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في تحديد أبعاد تنمية رأس المال البشري كآلية للتطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

### ثالثاً: مفاهيم الدراسة :

#### (أ) مفهوم رأس المال البشري :

يشير رأس المال البشري (Human Capital) إلي قيمة موظفي الشركة وقدرتهم الوظيفية والانتاجية ويتضمن رأس المال البشري المعارف ، والخبرات ، والابتكارات التي تقدم حلولاً للمشاكل وتعزز عمليات التطوير بالمنظمة ( قاموس المعاني ، ٢٠٢١ )

وهو بهذا يعتبر المكون الأهم في المنظمة ، إذ يتكون من المهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية المتميزة ، ويعد بذلك المصدر الأساسي الذي يشكل الميزة التنافسية المباشرة والدائمة للمنظمة .

كما يعرف رأس المال باعتباره يشير إلي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (بلوناس ، كرغلي ، ٢٠١٣ ، ص ٤١٨)

ويري البعض أن رأس المال البشري هو أصل غير ملموس وغير مدرج في الميزانية العامة للشركة أو المنظمة ، ويمكن النظر إليه باعتباره يمثل التجربة ومهارات وعادات ومعرفة وإبداع مجموعة من الموظفين ، كما يتضمن التعليم والتدريب والذكاء ، ومجموعة القدرات والسلامة البدنية ، والعديد من الأمور الأخر التي يحددها صاحب العمل مثل الالتزام والولاء والمسئولية ( Hbrarabic .com ) (٢٠٢١)

وفي ضوء هذا المفهوم فإن الباحثة تقصد برأس المال البشري في هذه الدراسة مجموعة القدرات التي يتمتع بها العاملون بالمنظمة والتي تتمثل في المعارف والأفكار والمهارات ، والقيم ، والخبرات ، والإبداع والابتكار والتي تميزهم عن غيرهم وتساهم بشكل أساسي في الارتقاء بمستوي الأداء الوظيفي والمهني للمنظمة وتنعكس علي ما تقدمه من أنشطة وبرامج وخدمات .

### **(ب) مفهوم التطوير الإداري:**

يعرف التطوير الإداري بأنه تحسين مستوي الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوي المهاري من خلال تقويم حاجات المؤسسة من الوظائف الإدارية وتقويم أداء العاملين لتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية ( الغالبي ، صالح ، ٢٠١٠ ، ص ٤٢)

والتطوير الإداري هو كل الممارسات التي يقوم بها القيادات والإداريين بالمنظمات المختلفة والتي تساعدهم علي القيام بوظائفهم وبلوغ الأهداف بشكل أسرع وكفاءة أعلى

من ضمان حسن الأداء وجودة الممارسة الإدارية ( عبد الله ، شيماء حجازي ، ٢٠٢٠ ، ص ٧٠ )

ويري آخرون ان التطوير الإداري هو تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها رجل الإدارة بقصد التحسين المستمر في أداء الإدارة ، من خلال اتباع الوسائل العلمية في العمل يستهدف الوصول إلي الأفضل وعلاج المشاكل عن طريق استحداث أمور تواكب المستجدات بشكل جيد ( بو عبدالله حميد ، ٢٠١٩ ، ص ٧٤ )

كما يعرف الأداء الإداري بأنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تبذل بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة ( أبو عميرة ، أم هاشم أحمد ، ٢٠٠٧ ، ص ٨ )

وقد ورد في المعجم الإداري أن التطوير الإداري هو مصطلح يطلق علي مهام التنمية الإدارية والتي تتمثل أساساً في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للأجهزة الإدارية ، وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلي تطوير القدرات الإدارية ( بن مرسلي ، رفيق ، ٢٠١١ ، ص ٢٤ )

أو هي عملية تنمية مهارة الموظفين في كافة المستويات وبصورة منظمة وذلك وفق احتياجات العمل وفي ضوء التطورات العلمية الحديثة في علوم الإدارة وفنونها ( رضا ، كشان ، ٢٠٢٠ ، ص ١١٠٧ )

علي أن الباحثة تقصد بالتطوير الإداري في هذه الدراسة كافة الممارسات والجهود التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية بغرض الارتقاء بمستوي اداء العاملين والمهنيين المرتبط بتنفيذ الأنشطة والبرامج والخدمات وعلي رأس هذه الممارسات تنمية رأس المال البشري بهذه المنظمات .

### **(ج) رأس المال البشري " بين الأهمية وأسباب الاهتمام "**

يمكن تقسيم أهمية رأس المال البشري لتأثيره علي المستويين الفردي والجماعي . حيث يعتبر التدريب والتعليم المستمر أحد أهم الأدوات الاساسية لإكساب المعرفة والخبرة العلمية علي مستوي الأفراد ، أما علي المستوي الجماعي ، فإن نتائج الدراسات تشير إلي اعتماد نماذج الاقتصاد الكلي علي راس المال البشري في تعزيز

النمو علي المدى الطويل ، فهو يحقق العديد من الأهداف كفهـم محددات النمو الاقتصادي بشكل أفضل وتقييم مسار التنمية المستدامة ، علاوة علي قياس مساهمة ونتاجية القطاعات الخدمية المختلفة ( بنتور ، ٢٠٢٠ ، ص ٨ )

أما فيما يتعلق بموضوع هذه الدراسة فإنه يمكن تحديد أهمية رأس المال البشري علي مستوى المنظمة فيما يلي ( I ARROBINO ، ٢٠٠٥ ، ص ١٢ )

■ إن نجاح اي منظمة يعتمد – أكثر من أي وقت مضى – علي أصولها غير الملموسة واستثمارها المستمر في تلك الأصول ، خاصة ما يتعلق برأس المال البشري .

■ يشير المسؤولون والقيادات التنفيذية في المنظمات الناجحة إلي أنهم يعتقدون أن رأس المال المتميز يحدث فرقاً حاسماً في قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها.

■ أن المنظمات ذات الأداء العالي هي تلك المنظمات التي تركز علي ما يحتاجه العنصر البشري لها وتنميته وتطوره ، وتكون قادرة في الوقت ذاته علي جذب العالمين الأكفاء الذين يؤدون عملهم بشكل افضل وكفاءة أعلى .

■ تؤكد النتائج البحثية أن المنظمات الي تستثمر في رأس المال البشري بها يكون لديها معدلات أداء ومستويات نجاح أعلى من المنظمات الأخرى .

■ ومعني هذا ان المنظمات عالية الأداء هي تلك المنظمات التي تركز علي ما يحتاجه موظفوها من تنمية إدارية ومهنية ووظيفية وتقديمه لهم بشكل أساسي ومنتظم ، وهو ما يشكل في النهاية سمعة طيبة علي مستوى العمل والأداء المهني.

...وفي المجمل تتضح أهمية رأس المال البشري في تأثيره علي المنظمة فيما يلي ( عبد الكريم ، هادي ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٣٣ )

■ أنه يعتبر من المصادر الفريدة التي تؤثر في الأداء لأن ما يمتلكه الأفراد العاملين من معرفة ومهارات وخبرات يؤثر بشكل مباشر علي اداء المنظمات .

■ يساعد علي توليد معارف جديدة ، فكلما كان رأس المال البشري أكثر غني ، كلما ساهم ذلك بشكل فعال في توليد وانتشار معارف جديدة ، لاستخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة .

■ يعد رأس المال البشري عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الانتاجية وتحسين التنافسية وتخفيض التكلفة .

■ يعد رأس المال البشري مفتاحاً لنجاح المنظمة وسبباً لإخفاقها .

■ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق انتاجية أعلى وخدمة أفضل للعملاء .

■ يُمكن المنظمات من مواصلة التعلم والابتكار ، ويمثل طريقة لقياس الأداء مقارنة مع

المنظمات الأخرى (MoradZaden, 2015,p3)

أما فيما يتعلق بأسباب الاهتمام برأس المال البشري ، فهناك جملة من الأسباب التي تبُلور ضرورة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري وهي : (السيد ، معين أمين ٢٠١٣ ، ص٢٤٣)

■ ازدياد وعي المنظمات بأهمية الموارد البشرية كأصل إنساني من أصول المنظمة وكذا ازدياد حاجتها إلي ابتكارات وجودة شاملة توفر لها الميزة التنافسية وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية .

■ الدور الذي تلعبه القدرات البشرية ذات المعرفة والخبرة في إدارة وتطوير ومتابعة التقدم التكنولوجي من أجل زيادة الانتاج ، فالعنصر البشري ذاته هو أساس كل تقدم علمي وتكنولوجي سواء في العصور القديمة أو في العصور الحديثة وصولاً إلي عصر العولمة وزيادة الحاجة إلي كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات ، فإن المنظمات في ظل العولمة لا تعاني فقراً في المعلومات بل صعوبة تشغيلها وتحليلها .

■ إن التقصير في تنمية المورد البشري وعدم زيادة الاستثمار فيه يؤدي إلي انخفاض وسوء استخدام المتاح من رأس المال المادي بالكفاءة المطلوبة ، وأكبر دليل علي ذلك احتياج معظم الدول النامية إلي خبراء أجانب للمساعدة في استخدامهم لأحدث ما وصلت إليه الدول المتقدمة من اختراعات وتقدم تكنولوجي إلي أن يتوافر الخبراء المحليون ، لذلك تحتاج هذه الدول إلي زيادة الاستثمار في المورد البشري وخاصة لمهارات ونوعيات معينة حتى تختصر المسافات الشاسعة بينهما وبين الدول المتقدمة في مجال التقدم التكنولوجي والصناعي .

■ يسود الاعتقاد في ظل العولمة ان زيادة معدل تكوين الموارد البشرية يؤثر إيجاباً علي التعجيل بعملية التنمية الاقتصادية ، ولذلك فالنظرية التقليدية للاستثمار يجب توسيعها لتشمل تحسين نوعية المورد البشري ورفع الكفاءة الانتاجية للأفراد ، من خلال الخدمات الصحية والتعليمية المتميزة ، وكذلك برامج التدريب التنافسية التي ترفع من القدرات التنافسية للأفراد .

وقد يزداد الأمر فهما وعمقاً إذا علمنا أن رأس المال البشري يتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن أنواع رأس المال الأخر والتي يمكن تحديدها فيما يلي : ( محمود ، حماد خير ، ٢٠٢٠ ، ص ٩٤ )

■ راس مال غير ملموس : أي انه ليس كالمعدات والآلات تراه وتلمسه بل هو غير مرئي .

■ صعوبة قياسه بدقة : نجد صعوبة في طريقة قياس معدلاته بدقة لكونه غير مرئي وغير ملموس.

■ سريع الزوال والفقدان : أي أنه غير ثابت ويمكن أن يزول أو يفقد.

■ يتزايد بالاستعمال : أي تتزايد قدرته بالاستعمال.

■ يمكن الاستفادة منه في مراحل اخرى وعمليات مختلفة نفس الوقت .

■ يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.

■ له تأثير كبير علي المنظمة.

### رابعاً : أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلي ما يلي :

■ إيمان مهنة الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع بأن رأس المال البشري من المفاهيم والقضايا الحديثة والتي تحتاج إلي كثير من الدراسات العلمية والمهنية من أجل اكتشاف مزيد من المعرفة والفهم بهذه القضية وانطلاقاً نحو دمجها في الإطار المعرفي والمهني للخدمة الاجتماعية.



- كثرة المتغيرات والتطورات المحلية والإقليمية والعلمية والتي تفرض علي التخصصات المهنية المختلفة ضرورة إثراء الاتجاهات الحديثة في الممارسة بأبحاث علمية رصينة تدعم وتؤكد مكانة هذا التخصص في المجتمع ومدى الحاجة إليه .
- الفلسفة التي تنطلق منها طريقة تنظيم المجتمع والتي تؤكد علي أهمية دور المنظمات غير الحكومية ، والتحديات التي تواجهها والتي ربما تعوقها عن أداء دورها المطلوب ، وكذلك دور القوي البشري في إثراء العمل بهذه المنظمات وبالتالي دور رأس المال البشري في النهوض بهذه المنظمات وتنميتها وتطويرها إدارياً ومهنياً .
- قد تساهم هذه الدراسة في إثراء الجوانب المعرفية والأسس المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في العمل مع المنظمات المجتمعية التي تعمل في مجالات خدمة وتنمية المجتمع ، وتقديم مزيد من الضوء عن أهمية هذه الدراسات في الوقت الراهن.

### خامساً : أهداف الدراسة :

تسعي هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية :

- ١- الوقوف علي واقع رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية.
- ٢- تحديد دور رأس المال البشري في التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية .
- ٣- رصد أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية.
- ٤- تحديد معوقات تنمية رأس المال البشري والتي تؤثر علي التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية.
- ٥- تقديم مجموعة من المقترحات من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين والعاملين لتنمية رأس المال البشري لتحقيق التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية.

### سادساً: تساؤلات الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة علي التساؤلات التالية :

- س١ .. ما واقع رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية؟
- س٢ .. ما دور رأس المال البشري في التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية من وجهة نظر طريقة تنظيم المجتمع؟

■ س٣.. ما أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية ؟  
وللإجابة علي هذا التساؤل يكون من خلال مجموعة من الأبعاد وهي :

أ- بُعد تنمية المعارف والأفكار .

ب- بُعد تنمية المهارات .

ج- بُعد تنمية القيم.

د- بُعد تنمية الخبرات .

هـ- بُعد تنمية الإبداع والابتكار.

■ س٤.. ما معوقات تنمية رأس المال البشري والتي تؤثر علي التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية ؟

■ س٥.. ما أهم المقترحات من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين والعاملين لتنمية رأس المال البشري لتحقيق التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية ؟

### سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة :

#### (١) نوع الدراسة :

في ضوء الإشكالية البحثية للدراسة وارتباطاً بأهدافها ، فإن الدراسة الوصفية هي أنسب أنواع الدراسات للدراسة الحالية ، وذلك لأن الدراسة الوصفية التحليلية تستخدم في تنظيم المجتمع من أجل تحديد العوامل والمتغيرات المتصلة بكل مشكلة في المجتمع وإيجاد أنسب الأساليب لمواجهتها ( مختار ، ١٩٩٥ ، ص ٢٨٠).

كما أن الدراسات الوصفية تعمل علي تقديم الحقائق وتحديد درجة الارتباط بين متغيرات مختارة ( عويس ، ٢٠١٠ ، ص ص ٣٦، ٣٧).

والدراسة الوصفية دراسة تشخيصية تعمد إلي تحديد الظاهرة كما وكيفاً ، وعلي مستوي الحاضر والماضي القريب أيضاً بما يحقق المعرفة الكاملة عن أبعاد وطبيعة الموقف المراد دراسته.

#### (٢) المنهج المستخدم :

إذا كان منهج المسح الاجتماعي يهدف إلى الوصول لبيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها بهدف الاستفادة منها في المستقبل ، فقد استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي للأسباب والمبررات التالية :

- أن موضوع الدراسة يلتقي مع أسس هذا المنهج ، حيث قابلية الموضوع للقياس والمعالجة العلمية بهدف التطوير .
- لأن منهج المسح الاجتماعي ينصب علي الحاضر .
- يستخدم منهج المسح الاجتماعي لجمع بيانات عن المشكلات الاجتماعية ، ويساعد في الحصول علي البيانات المطلوبة عن متغيرات الدراسة المختلفة .
- يركز منهج المسح الاجتماعي علي توضيح الظروف المحيطة بالظاهرة والأسباب الدافعة لظهورها .
- ملائمته لبحوث الدراسات الوصفية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة ، وسوف تعتمد هذه الدراسة علي منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات غير الحكومية والعاملين بها .

### (٣) أداة الدراسة :

قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للتطبيق علي أعضاء مجالس إدارات والعاملين بالمنظمات غير الحكومية المختارة ، وقد تم بناء الاستمارة بناءً أولاً ، وقد احتوت علي المحاور التالية :

- بيانات الأولية .
- بيانات مرتبطة بواقع رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية .
- بيانات مرتبطة بدور رأس المال البشري في التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية .
- بيانات مرتبطة بأبعاد تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية .
- بيانات مرتبطة بمعوقات تنمية رأس المال البشري والتي تؤثر علي التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية .

■ بيانات مرتبطة بمقترحات تنمية رأس المال البشري لتحقيق التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية.

ثم قامت الباحثة بعرض الاستبيان في صورتها الأولية علي مجموعة من المتخصصين في الخدمة الاجتماعية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان وعددهم "٨" محكمين ، ثم تم حساب نسبة الاتفاق بين آراء السادة المحكمين وذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{معادلة نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد عبارات الاتفاق}}{\text{عدد عبارات الاتفاق} + \text{عدد عبارات الاختلاف}} \times 100$$

وبذلك تم إجراء التعديلات المطلوبة ، وتم الإبقاء علي العبارات التي حصلت علي نسبة اتفاق أكثر من ٨٠٪.

أما فيما يتعلق بثبات الأداء ، فقد قامت الباحثة باستخدام طريقة إعادة الاختبار بحيث تم تطبيقه علي (١٥) من مجتمع الدراسة ثم تم إعادة التطبيق مرة آخر بعد مضي فترة أسبوعين من تاريخ التطبيق الأول. وقد تم اختيار العينة التي تم التطبيق عليها من ضمن إطار مجتمع الدراسة وبحيث لا يشملوا التطبيق النهائي عند إجراء الدراسة . وقد تم حساب عامل الارتباط باستخدام معامل ( ارتباط بيرسون ) بين درجات التطبيقين :-

$$\text{حيث } r = \frac{n \text{ مـج س ص} - \text{مـج س} \times \text{مـج ص}}{\sqrt{(n \text{ مـج س} - 2) - (\text{مـج س})^2 - (n \text{ مـج ص} - 2) - (\text{مـج ص})^2}}$$

حيث ن = عدد أفراد العينة .

س = درجات التطبيق الأول.

ص = درجات التطبيق الثاني.

وقد اتضح أن قيمة ( ر ) بلغت ٠.٨١ عند مستوي دلالة ٠.٠١ وهو عامل ارتباط عالي ومناسب ويمكن الاعتماد عليه في إجراء الدراسة .

#### (٤) مجالات الدراسة :

(أ) **المجال المكاني** .. تم اختيار محافظتي القاهرة والمنوفية لتطبيق الدراسة علي عدد من المنظمات غير الحكومية التابعة لهما ، وتتمثل هذه المنظمات في الآتي :

● جمعية تنمية المجتمع المحلي بعزبة النخل.

● جمعية الحياة للتنمية بالقاهرة .

● جمعية رؤية للتنمية الاجتماعية بالقاهرة.

● جمعية تنمية المجتمع المحلي بقويسنا.

● جمعية تنمية المجتمع بتقسيم النصر بالقاهرة .

● جمعية الهجرة الداخلية والتنمية بالمنوفية.

● جمعية التوحيد الخيرية بالقاهرة.

(ب) **المجال البشري** .. تم تحديد المجال البشري لهذه الدراسة في أعضاء مجالس

إدارات والعاملين بالمنظمات غير الحكومية كما هو موضح بالجدول رقم ( ١ ) :

م	اسم المنظمة غير الحكومية	عدد أعضاء مجلس الإدارة	عدد العاملين
١	جمعية تنمية المجتمع المحلي بعزبة النخل.	٧	١٥
٢	جمعية الحياة للتنمية بالقاهرة .	٩	١٣
٣	جمعية رؤية للتنمية الاجتماعية بالقاهرة.	٧	١٤
٤	جمعية تنمية المجتمع المحلي بقويسنا.	٩	١٢
٥	جمعية تنمية المجتمع بتقسيم النصر بالقاهرة .	٩	١٣
٦	جمعية الهجرة الداخلية والتنمية بالمنوفية.	٧	١٤
٧	جمعية التوحيد الخيرية بالقاهرة.	٩	١٢
	المجموع	٤٨	٩٣

(ج) المجال الزمني .. تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢١/١٠/١ إلي

٢٠٢٢/١٢/٢ .

#### (٥) المعالجات الإحصائية :

تم الاعتماد علي مجموعة من المعالجات الإحصائية وهي :

- النسب المئوية .
- مجموع الأوزان.
- الوسط الوزني المرجح.
- المدي.
- اختيار حسن المطابقة (٢١ك).

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية :

(أ) النتائج المرتبطة بالبيانات الأولية :

جدول رقم (٢) يوضح البيانات الأولية لعينة الدراسة ن = ١٤١

م	المتغير	التفاصيل	التكرار	النسبة
١	النوع	ذكر	٦٠	٤٢.٦%
		انثى	٨١	٥٧.٤%
٢	السن	٢٥ عام -	٤٦	٣٢.٦%
		٣٥ عام -	٣٥	٢٤.٨%
		٤٥ عام -	٤٠	٢٨.٤%
		٥٥ عام فأكثر	٢٠	١٤.٢%
٣	الحالة الاجتماعية	أعزب	٣٣	٢٣.٤%
		متزوج	٩١	٦٤.٥%
		مطلق	٧	٥.٠%
		أرمل	١٠	٧.١%
٤	المستوي التعليمي	تعليم متوسط	٣٠	٢١.٣%
		فوق المتوسط	١٣	٩.٢%
		تعليم جامعي	٩١	٦٤.٥%
		دراسات عليا	٧	٥.٠%
٥	عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٠	١٤.٢%
		من ٥ لأقل من ١٠	٦١	٤٣.٣%
		١٠ سنوات فأكثر	٦٠	٤٢.٥%
٦	الوظيفة أو المنصب داخل المنظمة	رئيس مجلس إدارة	٧	٥.٠%
		نائب الرئيس	٧	٥.٠%
		عضو مجلس إدارة	٣٤	٢٤.١١%
		مدير	٧	٥.٠%
		أعمال إدارية	٢٤	١٧.٠٢%
		أخصائي اجتماعي	٩	٦.٣%
		منسق أنشطة وبرامج	٥٣	٣٧.٦%
المجموع		١٤١ لكل متغير	١٠٠%	

يتضح من هذا الجدول أن أعلى نسبة من عينة البحث كانت من الإناث بنسبة ٥٧.٤% ، كما أتضح أن أعلى نسبة من عينة البحث كانت تقع في الفئة العمرية من ٢٥ عام وحتى أقل من ٣٥ عام بنسبة ٣٢.٦% ، كما كانت أعلى نسبة منهم من المتزوجين وذلك بنسبة ٦٤.٥% ، أما فيما يتعلق بالمستوي التعليمي لعينة الدراسة فكانت أعلى نسبة للباحثين علي تعليم جامعي وذلك بنسبة ٦٤.٥% ، أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فكانت أعلى نسبة من عينة البحث لديهم خبرة من ٥ سنوات لأقل من عشر سنوات وذلك بنسبة ٤٣.٣% ، واخيراً فيما يتعلق بالوظيفة أو المنصب داخل المنظمة ، فكانت أعلى نسبة للذين يشغلون منصب منسق الأنشطة أو البرامج وذلك بنسبة ٣٧.٦% ، ثم جاء في المرتبة الثانية أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٢٤.١١% ، وفي المرتبة الثالثة جاء الذين يشغلون مناصب إدارية بنسبة ١٧.٠٢%.

(ب) النتائج المرتبطة بواقع رأس المال البشري ودوره في التطوير الإداري  
بالمنظمات غير الحكومية (والمرتبط بتحقيق الهدف الأول للدراسة)

جدول رقم (٣) يوضح واقع رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية

ن=١٤١

الترتيب	المستوى	زا	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموع الأوزان القوة المعيارية	الاستجابيات			العبارات	
							لا	إلى حد ما	نعم		
١	دالة	٢١١,١٩	قوية	٩٦,٩٢	٢,٩	٤١٠	-	١٣	١٢٨	ك	١-لدي المنظمة قاعدة بيانات حديثة يستخدمها العاملون باستمرار
							-	٩,٢	٩٠,٨	%	
٣	دالة	١٤٠,٢٩	قوية	٩٢,٩	٢,٧٨	٣٩٣	-	٣٠	١١١	ك	٢-لدي المنظمة خبرات علمية ومهنية متنوعة في مجالات العمل الاجتماعي
							-	٢١,٣	٧٨,٧	%	
٨	دالة	٤٦,٤٦	قوية	٨٢,٢٦	٢,٤٦	٣٤٨	١٥	٤٥	٨١	ك	٣-تحرص المنظمة على الاستعانة بالقدرات البشرية المتميزة
							١٠,٦	٣١,٩	٥٧,٥	%	
٧	دالة	١٠٠,٣٨	قوية	٨٨,٤١	٢,٦٥	٣٧٤	١٠	٢٩	١٠٢	ك	٤-العاملون بالمنظمة يملكون حد مناسب من المعارف والمعلومات المهنية.
							٧,١	٢٠,٦	٧٢,٣	%	
٢	دالة	٢٠١,٥٧	قوية	٩٦,٤٥	٢,٨٩	٤٠٨	-	١٥	١٢٦	ك	٥-تحرص المنظمة على تعليم العاملين المهارات المطلوبة لتعلمهم بالمنظمة.
							١٠	١٠,٦	٨٩,٤	%	
٤	دالة	١٤٣,٧٨	قوية	٩١,٢٥	٢,٧٣	٣٨٦	١٠	١٧	١١٤	ك	٦-عدد العاملون بالمنظمة كافي لأداء العمل بشكل متميز
							٧,١	١٢	٨٠,٩	%	
٦	دالة	١٠٠,٢٥	قوية	٨٨,٨٨	٢,٦٦	٣٧٦	٧	٣٣	١٠١	ك	٧-التعليم والتدريب المستمر للعاملين من أهم متطلبات العمل بالمنظمة.
							٥	٢٣,٤	٧١,٦	%	
٥	دالة	١٠٥,٠٦	قوية	٩٠,٠٧	٢,٧	٣٨١	-	٤٢	٩٩	ك	٨-القدرات المهنية للعاملون بالمنظمة كافية لممارسة العمل.
							-	٢٩,٨	٧٠,٢	%	
-	-	-	قوي	٩٠,٨٩	٢,٧٢	٣٠٧٦	٤٢	٢٢٤	٨٢٢		المجموع

يتضح من الجدول السابق والخاص بواقع رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية أن لدي المنظمة قاعدة بيانات حديثة يستخدمها العاملون باستمرار جاء في المرتبة الأولى بوسط وزني مرجح ٢,٩، ثم جاء في المرتبة الثانية حرص المنظمة علي تعليم العاملين المهارات المطلوبة لتعلمهم بالمنظمة بوزن مرجح ٢,٨٩، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاء ان لدي المنظمة خبرات علمية ومهنية متنوعة في مجالات العمل الاجتماعي بوزن مرجح ٢,٧٨، وأن عدد العاملين بالمنظمة كافي لأداء العمل بشكل متميز جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وبوزن مرجح ٢,٧٣، وفي المرتبة الخامسة جاء أن القدرات المهنية للعاملون بالمنظمة كافية لممارسة العمل بوزن مرجح ٢,٧، وجاء في المرتبة السادسة أن التعليم والتدريب المستمر للعاملين من أهم متطلبات العمل بالمنظمة بوزن مرجح ٢,٦٦، وفي المرتبة السابعة جاء أن العاملون بالمنظمة يملكون حد مناسب من المعارف والمعلومات المهنية بوزن مرجح ٢,٦٥، وأخيراً جاء حرص المنظمة علي الاستعانة بالقدرات البشرية المتميزة بوزن مرجح ٢,٤٦، وهذا يتفق مع ما جاء في الاطار



النظري لهذه الدراسة والذي حدد تنوع واقع رأس المال البشري وعلاقته بتطوير أداء وعمل المنظمات غير الحكومية (دراسة شار د ٢٠١٩).

جدول رقم (٤) يوضح دور رأس المال البشري في التطوير الإداري  
بالمنظمات غير الحكومية (والمرتبط بتحقيق الهدف الثاني للدراسة)

الترتيب	البيان	زاك	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات			العبارات	
							لا	إلى حد ما	نعم		
٥	دالة	١٠٢,٦٣	قوية	٨٩,٣٦	٢,٦٨	٣٧٨	٥	٣٥	١٠١	ك	١-المستوي العالي لأداء العاملين يشجع الإدارة على الابتكار والتجديد
							٣,٦	٢٤,٨	٧١,٦	%	
٤	دالة	١١,٢٥	قوية	٩١,٢٥	٢,٧٣	٣٨٦	-	٣٧	١٠,٤	ك	٢-العاملون ذو الخبرات والمهارات المتميزة أحد أهم أسباب نجاح المنظمة
							-	٢٦,٢	٧٣,٨	%	
١	دالة	٢٢٦,٢	قوية	٩٧	٢,٩٢	٤١٣	-	١٠	١٣١	ك	٣-وجود رأس مال بشري مناسب يساهم في التخصص وتقسيم العمل
							-	٧,١	٩٢,٩	%	
٢	دالة	١١٨,٢٥	قوية	٩٦,٩	٢,٩	٤١٠	-	١٣	١٢٨	ك	٤-الارتقاء بالمستوي الإداري بالمنظمة مرهون بالكفاءات البشرية لديها
							-	٩,٢	٩٠,٨	%	
٣	دالة	١٧,٩٣	قوية	٩٥,٢٧	٢,٨٥	٤٠٣	-	٢٠	١٢١	ك	٥-القدرات البشرية المتميزة تمكن من مواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية بالمنظمة
							-	١٤,٢	٨٥,٨	%	
٣ م	دالة	١٧٩,٣	قوية	٩٥,٢٧	٢,٨٥	٤٠٣	-	٢٠	١٢١	ك	٦-الصعوبات التي تواجه العاملين بالمنظمة تؤثر على أدائهم المهني
							-	١٤,٢	٨٥,٨	%	
-	-	-	قوي	٩٤,٢٨	٢,٨٢	٢٣٩٣	٥	١٣٥	٧٠,٦		المجموع

يتضح من الجدول السابق والخاص بدور رأس المال البشري في التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية ، أن أهم هذه الأدوار وفي المرتبة الأولى جاء وجود رأس المال بشري مناسب يساهم في التخصص وتقسيم العمل بوزن مرجح ٢,٩٢ ، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاء الارتقاء بالمستوي الإداري بالمنظمة مرهون بالكفاءات البشرية لديها في المركز الثاني بوزن مرجح ٢,٩ ، وجاء ان القدرات البشرية المتميزة تمكن من مواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية بالمنظمة في المرتبة الثالثة بوزن مرجح ٢,٨٥ ، ثم جاء في نفس المرتبة وبنفس الأهمية أن الصعوبات التي تواجه العاملين بالمنظمة تؤثر على أدائهم المهني ، وفي المرتبة الرابعة جاء ان العاملون ذو الخبرات والمهارات المتميزة أحد أهم أسباب نجاح المنظمة بوزن مرجح ٢,٧٣ ، وأخيراً جاء أن المستوي العالي لأداء العاملين يشجع الإدارة على الابتكار والتجديد وذلك بوزن مرجح ٢,٧٣ وان كان الأهمية النسبية للنسبة التقديرية أقل من المتغير السابق، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (الجوارنة ٢٠١٧) والتي وضحت اثر رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة .

## (ج) النتائج المرتبطة بأبعاد تنمية رأس المال البشري ( والمرتبطة بتحقيق الهدف

### الثالث للدراسة )

جدول رقم (٥) يوضح بُعد المعارف والأفكار

الترتيب	مستوى الدلالة	٢١٤	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات				العبارات
							لا	إلى حد ما	نعم	ك	
٢	دالة	١٢٤.١٢	قوية	٩١.٧٢	٢.٧٥	٣٨٨	-	٣٥	١٠٦	ك	١- بعض العاملون بالمنظمة لديهم أفكار ومعارف إبداعية ومتطورة
							-	٢٤.٨	٧٥.٢	%	
٦	دالة	٦٦.٠٤	قوية	٨٢.٦٣	٢.٥٣	٣٥٨	١٥	٣٥	٩١	ك	٢- يمتلك العاملون بالمنظمة مخزون من المعارف والمعلومات المرتبطة بالعمل المهني
							١٠.٧	٢٤.٨	٦٤.٥	%	
١	دالة	١٣٦.٨٩	قوية	٩٢.٦٧	٢.٧٨	٣٩٢	-	٣١	١١٠	ك	٣- يتمتع اختيار العاملون بالمنظمة استناداً لقدراتهم المعرفية والمهنية.
							-	٢٢	٧٨	%	
٣	دالة	١٠٢.٦٣	قوية	٨٩.٣٦	٢.٦٨	٣٧٨	٥	٣٥	١٠١	ك	٤- العاملون علي إمام تام بالقوانين والإجراءات التي تحكم عمل المنظمة
							٣.٦	٢٤.٨	٧١.٦	%	
٥	دالة	٩٤.١٢	قوية	٨٤.٦٣	٢.٥٣	٣٥٨	٢٥	١٥	١٠١	ك	٥- العاملون بالمنظمة علي معرفة كاملة بنظريات الإدارة الحديثة في العمل الاجتماعي
							١٧.٨	١٠.٦	٧١.٦	%	
٤	دالة	٧١.٣٦	قوية	٨٥.٨١	٢.٥٧	٣٦٣	١٠	٤٠	٩١	ك	٦- يطلع العاملون بالمنظمة علي المعارف والمعلومات المرتبطة بتطور الخدمات والأنشطة التي تقدمها
							٧.١	٢٨.٤	٦٤.٥	%	
-	-	-	قوي	٨٧.٨٢	٢.٦٣	٢٢٢٩	٥٥	١٩١	٦٠٠		المجموع

يتضح من الجدول السابق والخاص بتحديد بُعد المعارف والأفكار كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية أن أهم بُعد للمعارف أنه يتم اختيار العاملون بالمنظمة استناداً لقدراتهم المعرفية والمهنية ، وذلك في الترتيب الأول من حيث الأهمية وبوسط وزني مرجح ٢.٧٨ ، أما في المرتبة الثانية من حيث الأهمية فقد جاء أن بعض العاملون بالمنظمة لديهم أفكار ومعارف إبداعية متطورة وذلك بوزن مرجح ٢.٧٥ ، وفي المرتبة الثالثة جاء أن العاملون علي إمام تام بالقوانين والإجراءات التي تحكم عمل المنظمة بوزن مرجح ٢.٦٨ ، وفي المرتبة الرابعة جاء أن العاملون بالمنظمة يطلعون علي المعارف والمعلومات المرتبطة بتطور الخدمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة وذلك بوزن مرجح ٢.٥٧ ، وفي المرتبة الخامسة جاء أن العاملون بالمنظمة علي معرفة كاملة بنظريات الإدارة الحديثة في العمل الاجتماعي وذلك بوزن مرجح ٢.٥٣ ، وأخيراً جاء في المرتبة الأخيرة أن العاملون يمتلكون مخزون معرفي ومعلوماتي مرتبط بالعمل المهني بوزن مرجح ٢.٥٣ ولكن بأهمية نسبية تقديرية أقل من المتغير السابق.

## جدول رقم (٦) يوضح بُعد المهارات

رقم البيان	البيان	٢٤	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات			العبارة	
							لا	إلى حد ما	نعم		
٤	دالة	٩٧,٣	قوية	٨٨,١٧	٢,٦٤	٣٧٣	١٠	٣٠	١٠١	ك	١- يمتلك العاملون بالمنظمة مهارات فردية ومهنية غير تقليدية
							٧,١	٢١,٣	٧١,٦	%	
٥	دالة	٤٤,٩٧	قوية	٨١,٠٨	٢,٤٣	٣٤٣	١٠	٦٠	٧١	ك	٢- لدى العاملون القدرة علي فهم وإدارة العمل المهني بمهارات عالية
							٧,١	٤٢,٦	٥٠,٣	%	
٣	دالة	١٧٦,٢٩	قوية	٩٤,٣٢	٢,٨٢	٣٩٩	٤	١٦	١٢١	ك	٣- العاملون بالمنظمة لديهم مهارات استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة
							٢,٨	١١,٤	٨٥,٨	%	
١	دالة	٢٢٦,٢٥	قوية	٩٧,٦٣	٢,٩٢	٤١٣	-	١٠	١٣١	ك	٤- استمرار العاملون بالمنظمة مرهون بتنمية مهاراتهم الإدارية والمهنية
							-	٧,١	٩٢,٦	%	
١	دالة	٢٢٦,٢٥	قوية	٩٧,٦٣	٢,٩٢	٤١٣	-	١٠	١٣١	ك	٥- يملك العاملون بالمنظمة مقومات ومهارات العمل تحت ضغط أو في الأزمات
							-	٧,١	٩٢,٩	%	
٣	دالة	١٤٧,٣٦	قوية	٩٣,٣٨	٢,٨	٣٩٥	-	٢٨	١١٣	ك	٦- العاملون بالمنظمة حاصلون علي دورات لاكتساب المهارات الخاصة بالعمل
							-	١٩,٩	٨٠,١	%	
-	-	-	قوي	٩٢,٠٤	٢,٧٦٥	٢٣٣٦	٢٤	١٥٤	٦٦٨		المجموع

يتضح من الجدول السابق والخاص بتجديد بُعد المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية ، أن أهم بُعد للمهارات هو أن استمرار العاملون بالمنظمة مرهون بتنمية مهاراتهم الإدارية والمهنية جاء في المرتبة الأولى وذلك بوزن مرجح ٢,٩٢ ، وفي نفس المرتبة وبنفس الأهمية جاء ان العاملون بالمنظمة يملكون مقومات ومهارات العمل تحت ضغط أو في الأزمات ، أما في المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاء ان العاملون بالمنظمة لديهم مهارات استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة بوزن مرجح ٢,٨٢ ، وفي المرتبة الثالثة جاء ان العاملون بالمنظمة حاصلون علي دورات لاكتساب المهارات الخاصة بالعمل وذلك بوزن مرجح ٢,٨ ، وفي المرتبة الرابعة من حيث الأهمية جاء أن العاملون بالمنظمة يملكون مهارات فردية ومهنية غير تقليدية بوزن مرجح ٢,٦٤ ، وفي المرتبة الأخيرة جاء أن العاملون لديهم القدرة علي فهم وإدارة العمل المهني بمهارات عالية وذلك بوسط وزني مرجح ٢,٤٣.

## جدول رقم (٧) يوضح بُعد القيم

الترتيب	الدالة مستفيدي	٢١٤	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات			العبارات	
							لا	إلى حد ما	نعم		
٢	دالة	١٦٦,٥١	قوية	٩٤,٥٦	٢,٩٢	٤٠٠	-	٢٣	١١٨	ك	١- نخفد فلسفة العمل الاجتماعي بالمجتمع المصري
							-	١٦,٣	٨٣,٧	%	
٣	دالة	١٧٥,٨٢	قوية	٩٤,٠٨	٢,٨٢	٣٩٨	٥	١٥	١٢١	ك	٢- نحترم قيمة وكرامة المستفيدين من برامجنا وأنشطتنا
							٣,٦	١٠,٦	٨٥,٨	%	
٦	دالة	٩٤,١٢	قوية	٨٦,٩٩	٢,٦	٣٦٨	١٥	٣٥	١٠,١	ك	٣- نراعي الالتزام المهني تجاه المستفيدين عند التعامل معهم
							١٠,٦	١٧,٨	٧١,٦	%	
٥	دالة	١٠٥,٣٦	قوية	٨٩,٨٣	٢,٦٩	٣٨٠	٣	٣٧	١٠,١	ك	٤- نلتزم في عملنا بالقواعد المهنية والأخلاقية
							٢,١	٢٦,٣	٧١,٦	%	
١	دالة	٩٧,١٢	قوية	٩٧,٦٣	٢,٩٢	٤١٣	-	١٠	١٣١	ك	٥- نحترم القيم والعادات والتقاليد المجتمعية الصحيحة
							-	٧,١	٩٢,٩	%	
٤	دالة	١٧٤,٩٣	قوية	٩٣,٣٨	٢,٨	٣٩٥	٨	١٢	١٢١	ك	٦- نستخدم من الموائيق المحلية والعالمية في عملنا بالمنظمة
							٥,٧	٨,٥	٨٥,٨	%	
-	-	-	قوي	٩٢,٧٥	٢,٧٨	٢٣٥٤	٣١	١٢٢	٦٩٣		المجموع

يتضح من الجدول السابق والخاص بتجديد بُعد القيم كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية ، أن أهم بُعد القيم هو احترام القيم والعادات والتقاليد المجتمعية الصحيحة وذلك بوزن مرجح ٢.٩٢ ، ثم جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية تقدير العاملين بالمنظمة لفلسفة العمل الاجتماعي وذلك بوسط وزني مرجح ٢.٩٢ وإن كان مجموع أوزان القوة المعيارية أقل من المتغير السابق ، ثم جاء في المرتبة الثالثة احترام قيمة وكرامة المستفيدين من برامج المنظمة وأنشطتها بوزن مرجح ٢.٨٢ ، وفي المرتبة الرابعة جاء أن العاملين وذلك بوسط وزني مرجح ٢.٨ ، وفي المرتبة الخامسة جاء ان العاملين بالمنظمة يلتزمون بالقواعد المهنية والأخلاقية بوزن مرجح ٢.٦٩ ، وأخيراً جاء أن العاملين ملتزمون مهنيًا تجاه المستفيدين عند التعامل معهم وذلك بوسط وزني مرجح ٢.٦ .

## جدول رقم (٨) يوضح بُعد الخبرات

الترتيب	مستوى الدلالة	٢١٤	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان المعيارية	الاستجابات			العبارة	
							لا	إلى حد ما	نعم		
٦	دالة	٦٠.٢٩	ضعيفة	٥٢.٧١	١.٥٨	٢٢٣	٩٠	٢٠	٣١	ك	١- نقدر قيمة الخبرات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة
							٦٣.٨	١٤.٢	٢٢	%	
٥	دالة	٩٨.٢١	قوية	٨٨.٤١	٢.٦٥	٣٧٤	٩	٣١	١٠١	ك	٢- نسعي للحصول علي خدمات ذوى الخبرة والكفاءة
							٦.٤	٢٢	٧١.٦	%	
٢	دالة	١٧٥.٨٢	قوية	٩٤.٠٨	٢.٨٢	٣٩٨	٥	١٥	١٢١	ك	٣- نتعاون مع الهيئات والكيانات العلمية وبيوت الخبرة بصفة دائمة
							٣.٦	١٠.٦	٨٥.٨	%	
٤	دالة	١١٠.٤٢	قوية	٨٩.٣٦	٢.٦٨	١٣٧٨	١٠	٢٥	١٠٦	ك	٤- نستفيد من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى التي تعمل في مجال عملنا
							٧.١	١٧.٧	٧٥.٢	%	
١	دالة	١٧٩.٠٢	قوية	٩٥.٢٧	٢.٨٥	٤٠٣	-	٢٠	١٢١	ك	٥- نلتزم بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين في عملنا
							-	١٤.٢	٨٥.٨	%	
٣	دالة	١٤٠.٢٩	قوية	٩٢.٩	٢.٧٨	٣٩٣	-	٣٠	١١١	ك	٦- نحرض علي تبادل الخبرات مع منظمات العمل الاجتماعي الأخرى
							-	٢١.٣	٧٨.٧	%	
-	-	-	قوي	٨٥.٤٦	٢.٥٦	٢١٦٩	١١٤	١٤١	٥٩١		المجموع

يتضح من الجدول السابق والخاص بتجديد بُعد الخبرات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية ، أن أهم بُعد في الخبرات هو ضرورة الالتزام بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين في عمل المنظمة وذلك بوزن مرجح ٢.٨٥ ، وهذا يتفق مع أهم مبادئ طريقة تنظيم المجتمع وهو مبدأ الرجوع أو الاستعانة بالخبراء ، ثم جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية أن المنظمة تتعاون مع الهيئات والكيانات العلمية وبيوت الخبرة بصفة دائمة وذلك بوزن مرجح ٢.٨٢ ، ثم جاء في المرتبة الثالثة الحرص علي تبادل الخبرات مع منظمات العمل الاجتماعي الأخرى بوزن مرجح ٢.٧٨ ، وفي المرتبة الرابعة جاء الاستفادة من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى التي تعمل في مجال عمل المنظمة بوزن مرجح ٢.٦٨ ، ثم جاء سعي المنظمة للحصول علي خدمات ذوى الخبرة والكفاءة وفي المرتبة الخامسة بوزن مرجح ٢.٦٥ ، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء تقدير المنظمة للخبرات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة بوزن مرجح ١.٥٨

## جدول رقم (٩) يوضح بُعد الإبداع والابتكار

الترتيب	مستوى الدلالة	٢١٤	قوة العبارة	الاهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات				العبارات
							لا	إلى حد ما	نعم		
٦	دالة غير	١,٥٧	متوسطة	٦٩,٢٦	٢,٠٧	٢٩٣	٤٠	٥٠	٥١	ك	١-تتواصل مع منظمات أخرى للاستفادة من برامجها وأنشطتها غير التقليدية
							٢٨,٣	٣٥,٥	٣٦,٢	%	
٣	دالة	١١٨,٢٥	قوية	٩١,٢٥	٢,٧٣	٣٨٦	-	٣٧	١٠,٤	ك	٢-العاملون المتميزون يحصلون على الدعم الكامل لاستمرار تميزهم
							-	٢٦,٢	٧٣,٨	%	
٥	دالة	٤١,١٤	متوسطة	٧٦,٣٥	٢,٢٩	٣٢٣	٤٠	٢٠	٨١	ك	٣- يتم الاستفادة والاستفادة من الأنشطة والبرامج الإبداعية بأقصى قدر ممكن
							٢٨,٤	١٤,٢	٥٧,٤	%	
٤	دالة	١٠٥,٣٦	قوية	٨٩,٨٣	٢,٦٩	٣٨٠	٣	٣٧	١٠,٦	ك	٤- يتم تعميم التجارب الناجحة في العمل بالمنظمة بشكل تلقائي
							٢,١	٢٦,٣	٧١,٦	%	
١	دالة	١٧٩,٠٢	قوية	٩٥,٢٧	٢,٨٥	٤٠٣	-	٢٠	١٢١	ك	٥-تسعى المنظمة للحصول على كل ما هو جديد ومبتكر في مجال العمل الاجتماعي
							-	١٤,٢	٨٥,٨	%	
٢	دالة	١٤٠,٢٩	قوية	٩٢,٩	٢,٧٨	٣٩٣	-	٣٠	١١١	ك	٦-تحرص المنظمة على انتقاء العاملين والمتطوعين المبدعين
							-	٢١,٣	٧٨,٧	%	
-	-	-	قوي	٨٥,٨١	٢,٥٧	٢١٧٨	٨٣	١٩,٤	٥٦,٩		المجموع

يتضح من هذا الجدول والخاص ببُعد الإبداع والابتكار أن المنظمة تسعى للحصول على كل ما هو جديد ومبتكر في مجال العمل الاجتماعي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوزن مرجح ٢.٨٥ ، ثم جاء حرص المنظمة على انتقاء العاملين والمتطوعين المبدعين في المرتبة الثانية بوزن مرجح ٢.٧٨ ، وفي المرتبة الثالثة جاء أن العاملين المتميزون يحصلون على الدعم الكامل لاستمرار تميزهم بوزن مرجح ٢.٧٣ ، وفي المرتبة الرابعة جاء تعميم التجارب الناجحة بشكل تلقائي وذلك بوزن مرجح ٢.٦٩ ، وفي المرتبة الخامسة جاء انه يتم الاستفادة من البرامج والأنشطة الإبداعية بأقصى قدر ممكن بوزن مرجح ٢.٢٩ ، وفي المرتبة الأخيرة جاء أن المنظمة تتواصل مع المنظمات الأخرى للاستفادة من برامجها وأنشطتها غير التقليدية بوزن مرجح ٢.٠٧ ، وهذه الأبعاد في مجملها " المعارف والافكار ، المهارات ، القيم ، الخبرات ، الإبداع والابتكار " تتفق مع ما ورد في بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Annopoorma2012) والتي اشارت الى ضرورة فهم وتحديد طبيعة وأنواع واشكال رأس المال البشري في ميادين العمل المهني المختلفة ، وكذلك دراسة ( معمرى ٢٠١٥ ) والتي حددت دور رأس المال البشري بمختلف أبعاده " المعرفة ، المهارات ، القدرات ، فريق العمل ، معنويات العاملين ، الخبرة " في تحقيق الابتكار التنظيمي في المنظمات الاجتماعية .

**(د) النتائج المرتبطة بمعوقات تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية (والمرتبط بتحقيق الهدف الرابع للدراسة):**

**جدول رقم (١٠) يوضح معوقات تنمية رأس المال البشري**

**والتي ترجع إلي العاملين**

الترتيب	مستوى الدلالة	٢١ك	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات			المعيرات	
							لا	ما	نعم		
٢	دالة	٢٠١.٥٧	قوية	٩٦.٤٥	٢.٨٩	٤٠٨	-	١٥	١٢٦	ك	١-عدم رغبة العاملين في المخاطرة واستخدام وسائل غير تقليدية في عملهم
							-	١٠.٦	٨٩.٤	%	
١	دالة	٢٢٦.٢٥	قوية	٩٧.٦٣	٢.٩٢	٤١٣	-	١٠	١٣١	ك	٢-وجود علاقات متوترة بين العاملين وبعضهم البعض
							-	٧.١	٩٢.٢	%	
٤	دالة	٩٩.٩	قوية	٨٨.٦٥	٢.٦٥	٣٧٥	٨	٣٢	١٠١	ك	٣-تكاثر بعض العاملين عن القيام بأدوارهم الموصوفة والمحددة
							٥.٧	٢٢.٧	٧١.٦	%	
٣	دالة	١٦٢.٥١	قوية	٩٤.٩٩	٢.٨٤	٣٩٩	-	٢٤	١١٧	ك	٤-قلة عدد العاملين عن العدد المطلوب لأداء العمل الإداري والمهني
							-	١٧	٨٣	%	
٥	دالة	٨٨.٣٨	قوية	٨٨.١٧	٢.٦٤	٣٧٣	-	٨٠	٩١	ك	٥-عدم حرص العاملين علي التعلم المستمر والتطوير الإداري
							-	٣٥.٥	٦٤.٥	%	
١	دالة	٢٢٦.٢٥	قوية	٩٧.٦٣	٢.٩٢	٤١٣	-	١٠	١٣١	ك	٦-اصطياد الأخطاء وعدم تقديم حلول فعالة
							-	٧.١	٩٢.٢	%	
-	-	-	قوي	٩٣.٨١	٢.٨١	٢٣٨١	٨	١٤١	٦٩٧		المجموع

يتضح من هذا الجدول أن أهم معوقات تنمية رأس المال البشري والتي ترجع إلي العاملين كانت وجود علاقات متوترة بين العاملين وبعضهم البعض بوزن مرجح ٢.٩٢ ، وكذلك اصطياد الأخطاء وعدم تقديم حلول فعالة ، أما في المرتبة الثانية جاء عدم رغبة العاملين في المخاطرة واستخدام وسائل غير تقليدية في عملهم بوزن مرجح ٢.٨٩ ، وفي المرتبة الثالثة جاء قلة عدد العاملين عن العدد المطلوب لأداء العمل الإداري والمهني بوزن مرجح ٢.٨٤ ، وفي المرتبة الرابعة جاء تكاثر بعض العاملين عن القيام بأدوارهم الموصوفة والمحددة بوزن مرجح ٢.٦٥ ، وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية جاء عدم حرص العاملين علي التعلم المستمر والتطوير الإداري بوزن مرجح ٢.٦٤ .



## جدول رقم (١١) يوضح معوقات الإدارية لتنمية رأس المال البشري

### بالمنظمات غير الحكومية

العبارة	الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموعة الأوزان المعيارية	المتوسط المرجح درجة التحقق	الأهمية النسبية التقديرية	قوة العبارة	٢٤	الدرجة
١- مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المهني	١٠١	٣٦	٤	٣٧٩	٢.٦٨	٨٩.٥٩	قوية	١٠٣.٩٥	دالة	٣
٢- عدم وجود تقسيم واضح للعمل أو الاختصاصات	٧١.٦	٢٥.٥	٢.٩	٤٠٣	٢.٨٥	٩٥.٢٧	قوية	١٧٩.٠٢	دالة	١
٣- غياب العمل الفريقي والتعاون المهني	٩١	٣٥	١٥	٣٥٠	٢.٥٣	٨٢.٧٤	قوية	٦٦.٠٤	دالة	٦
٤- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للمنظمة	٦٤.٥	٢٤.٨	١٠.٧	٣٧٣	٢.٦٤	٨٨.١٧	قوية	٩٧.٣	دالة	٤
٥- غياب التفويض أو مشاركة السلطة بالمنظمة	١١٢	٢٩	-	٣٩٤	٢.٧٩	٩٣.١٤	قوية	١٤٣.٧٨	دالة	٢
٦- التنظيم السيء لإمساك الدفاتر والسجلات	٧٩.٤	٢٠.٦	-	٣٥٣	٢.٥٤	٨٣.٤٥	قوية	٧٠.٥١	دالة	٥
المجموع	٥٩٧	٢٢٠	٢٩	٢٢٥٢	٢.٦٦	٨٨.٧٣	قوي	-	-	-

يتضح من الجدول السابق أن أهم المعوقات الإدارية لتنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية هو عدم وجود تقسيم واضح للعمل أو الاختصاصات بوزن مرجح ٢.٨٥ ، وفي المرتبة الثانية جاء غياب التفويض أو مشاركة السلطة بالمنظمة بوزن مرجح ٢.٧٩ ، وفي المرتبة الثالثة جاء مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المهني بوزن كجح ٢.٦٨ ، وفي المرتبة الرابعة جاء عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للمنظمة بوزن مرجح ٢.٦٤ ، وجاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية التنظيم السيء لإمساك الدفاتر والسجلات بوزن مرجح ٢.٥٤ ، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء غياب العمل الفريقي والتعاون المهني بوزن مرجح ٢.٥٣.

## جدول رقم (١٢) يوضح معوقات تنمية رأس المال البشري

### والتي ترجع إلي المنظمة

العبارة	الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	المتوسط المرجح درجة التحقق	الأهمية النسبية التقديرية	قوة العبارة	٢٤	الدرجة	البيان
١- عدم وجود شراكات مع منظمات أخرى في نفس المجال	١٠.١	٢٣	١٧	١٧	٣٦٦	٢.٥٩	٨٦.٥٣	قوية	٩٣.٤٤	دالة	٦
٢- عدم حرص المنظمة علي تقديم برامج التعليم المهني للعاملين بشكل دوري	٧١.٦	١٦.٣	١٢.١	-	٣٨٢	٢.٧١	٩٠.٥٤	قوية	١١٠.٠٨	دالة	٣
٣- عدم اشراك العاملين في الدورات التدريبية المتخصصة في العمل المهني	١٢١	١٧	٣	-	٤٠٠	٢.٨٣	٩٤.٥٩	قوية	١٧١.٨٩	دالة	١
٤- نقص التمويل اللازم لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة	١٠.٦	٣٥	٥	٥	٣٧٨	٢.٦٨	٨٩.٣٦	قوية	١٠٢.٦٣	دالة	٥
٥- عدم وجود برنامج واضح لإدارة الأهداف الخاصة بالتنمية البشرية للمنظمة	٩٨	٢٧.٠٨	٣.٦	-	٣٨٠	٢.٦٩	٨٩.٨٣	قوية	١٠٩.٣٨	دالة	٤
٦- عدم وجود سياسة واضحة للمنظمة لتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى	١١١	٣٠	-	-	٣٩٣	٢.٧٨	٩٢.٩	قوية	١٤٠.٢٩	دالة	٢
المجموع	٦٣٣	١٨٨	٢٥	-	٢٣٠٠	٢.٧١	٩٠.٦٢	قوي	-	-	-

يتضح من الجدول السابق أن أهم معوقات تنمية رأس المال البشري والتي ترجع إلي المنظمة كانت عدم اشراك العاملين في الدورات التدريبية المتخصصة في العمل المهني بوزن مرجح ٢.٨٣ ، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عدم وجود سياسة واضحة للمنظمة لتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى بوزن مرجح ٢.٧٨ ، وفي المرتبة الثالثة جاء عدم حرص المنظمة علي تقديم برامج التعليم المهني للعاملين بوزن مرجح ٢.٧١ ، وفي المرتبة الرابعة جاء عدم وجود برنامج واضح لإدارة الأهداف الخاصة بالتنمية البشرية للمنظمة بوزن مرجح ٢.٦٩ ، ثم جاء نقص التمويل اللازم لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بوزن مرجح ٢.٦٨ ، وأخيراً جاء عدم وجود شراكات مع منظمات أخرى في نفس المجال بوزن مرجح ٢.٥٩ .

## جدول رقم (١٣) يوضح المعوقات التدريبية لتنمية رأس المال البشري

الترتيب	مستوى الدلالة	٢١٤	قوة العبارة	الأهمية النسبية النسبة التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان المعيارية	الاستجابات			العبارات	
							لا	إلى حد ما	نعم		
٤	دالة	١٠٢,٦٣	قوية	٨٩,٣٦	٢,٦٨	٣٧٨	٥	٣٥	١٠١	ك	١- عدم حث العاملين أو تحفيزهم على استخدام التكنولوجيا في عملهم
							٣,٦	٢٤,٨	٧١,٦	%	
٥	دالة	٧١,٣٦	قوية	٨٥,٨١	٢,٥٧	٣٦٣	١٠	٤٠	٩١	ك	٢- سوء اختيار المنظمة لقيادات وأعضاء الفريق الإداري والمهني
							٧,١	٢٨,٤	٦٤,٥	%	
٣	دالة	١١٠,٠٨	قوية	٩٠,٥٤	٢,٧١	٣٨٣	-	٤٠	١٠١	ك	٣- اقتصار تدريب العاملين بالمنظمة على الأنشطة والمهارات التقليدية
							-	٢٨,٤	٧١,٦	%	
١	دالة	١٧٤,٧٦	قوية	٩٥,٠٣	٢,٨٥	٤٠٢	-	٢١	١٢٠	ك	٤- البعد عن تنفيذ وتطبيق معايير الجودة في أداء العاملين
							-	١٤,٩	٨٥,١	%	
٢	دالة	١٦٠,٨٩	قوية	٩١,٩٦	٢,٧٥	٣٨٩	١١	١٢	١١٨	ك	٥- عدم تقديم أنشطة تدريبية فعّالة للعاملين
							٧,٨	٨,٥	٨٣,٧	%	
٦	دالة	٤٤,٩٧	قوية	٨١,٠٨	٢,٤٣	٣٤٣	١٠	٦٠	٧١	ك	٦- عدم محاسبة العاملين على التقصير في أداء عملهم
							٧,١	٤٢,٥	٥٠,٤	%	
-	-	-	قوي	٨٨,٩٦	٢,٦٦	٢٢٥٨	٣٦	٢٠,٨	٦٠,٢		المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أهم المعوقات التدريبية لتنمية رأس المال البشري كانت البعد عن تنفيذ وتطبيق معايير الجودة في أداء العاملين وذلك بوزن مرجح ٢,٨٥ ، وفي المرتبة الثانية جاء عدم تقديم أنشطة تدريبية فعّالة للعاملين بوزن مرجح ٢,٧٥ ، وفي المرتبة الثالثة جاء اقتصار تدريب العاملين بالمنظمة على الأنشطة والمهارات التقليدية وذلك بوزن مرجح ٢,٧١ ، وفي المرتبة الرابعة جاء عدم حث العاملين أو تحفيزهم على استخدام التكنولوجيا في عملهم بوزن مرجح ٢,٦٨ ، ثم جاء سوء اختيار المنظمة لقيادات وأعضاء الفريق الإداري والمهني في المرتبة الخامسة بوزن مرجح ٢,٥٧ ، وأخيراً جاء عدم محاسبة العاملين على التقصير في أداء عملهم في المرتبة السادسة بوزن مرجح ٢,٤٣ .

## جدول رقم (٤) يوضح معوقات تنمية رأس المال البشري

### والتي ترجع إلي المجتمع

الترتيب	البيان	تلك	قوة العبارة	الاهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات			العبارات	
							لا	إلى حد ما	نعم		
١	دالة	٢٢٦,٢٥	قوية	٩٧,٦٣	٢,٩٢	٤١٣	-	١٠	١٣١	ك	١- عدم فهم سكان المجتمع للدور التنموي الذي يؤديه العاملون بالمنظمة
							-	٧,١	٩٢,٩	%	
٢	دالة	١١٠,٠٨	قوية	٩,٥٤	٢,٧١	٣٨٣	-	٤٠	١٠١	ك	٢- ضعف الدعم المجتمعي للمنظمة والعاملين بها
							-	٢٨,٤	٧١,٦	%	
٣	دالة	٨٨,٣٨	قوية	٨٨,١٧	٢,٦٤	٣٧٣	-	٥٠	٩١	ك	٣- القيادات الشعبية والطبيعية غير مدركة لجهود العاملين بالمنظمة
							-	٣٥,٥	٦٤,٥	%	
٤	دالة	١٩,٤٤	متوسطة	٧٣,٩٩	٢,٢١	٣١٣	٤٠	٣٠	٧١	ك	٤- افتقار المجتمع للقيادات المؤثرة الداعمة للعاملين بالمنظمة
							٢٨,٤	٢١,٢	٥٠,٣	%	
-	-	-	قوي	٨٧,٥٨	٢,٦٢	١٤٨٢	٤٠	١٣٠	٣٩٤		المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أهم معوقات تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية وترجع إلي المجتمع هي عدم فهم سكان المجتمع للدور التنموي الذي يؤديه العاملون بالمنظمة بوزن مرجح ٢,٩٢ ، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاء ضعف الدعم المجتمعي للمنظمة والعاملين بها بوزن مرجح ٢,٧١ ، وفي المرتبة الثالثة جاء أن القيادات الشعبية والطبيعية غير مدركة لجهود العاملين بالمنظمة بوزن مرجح ٢,٦٤ ، وفي المرتبة الأخيرة جاء افتقار المجتمع للقيادات المؤثرة الداعمة للعاملين بالمنظمة بوزن مرجح ٢,٢١ .

## (هـ) النتائج المرتبطة بمقترحات تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير

### الحكومية (والمرتبط بتحقيق الهدف الخامس للدراسة):

#### جدول رقم (١٥) يوضح مقترحات تنمية رأس المال البشري

#### المرتبطة بالعاملين بالمنظمة

البيان	مستوى الدلالة	٢١ك	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات			المعيار
							لا	ما	نعم	
٣	دالة	١٠٢.٦٣	قوية	٨٩.٣٦	٢.٦٨	٣٧٨	٥	٣٥	١٠١	ك
							٣.٦	٢٤.٨	٧١.٦	%
١	دالة	١٤٠.٢٩	قوية	٩٢.٩	٢.٧٨	٣٩٣	-	٣٠	١١١	ك
							-	٢١.٣	٧٨.٧	%
٢	دالة	١١٠.٠٨	قوية	٩٠.٥٤	٢.٧١	٣٨٣	-	٤٠	١٠١	ك
							-	٢٨.٤	٧١.٦	%
١ م	دالة	١٤٠.٢٩	قوية	٩٢.٩	٢.٧٨	٣٩٣	-	٣٠	١١١	ك
							-	٢١.٣	٧٨.٧	%
٤	دالة	٩٩.١٩	قوية	٨٨.٦٥	٢.٦٥	٣٧٥	٨	٣٢	١٠١	ك
							٥.٧	٢٢.٧	٧١.٦	%
٥	دالة	٨٨.٣٨	قوية	٨٨.١٧	٢.٦٤	٣٧٣	-	٥٠	٩١	ك
							-	٣٥.٥	٦٤.٥	%
٢ م	دالة	١١٧.٧٤	قوية	٩٠.٥٥٤	٢.٧١	٣٧٣	٥	٣٠	١٠٦	ك
							٣.٥	٢١.٣	٧٥.٢	%
-	-	-	قوي	٩٠.٤٤	٢.٧١	٢٦٧٨	١٨	٢٤٧	٧٢٢	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أهم مقترحات تنمية رأس المال البشري المرتبطة بالعاملين بالمنظمة وهي كل من توفير الحوافز المناسبة للتميزين في العمل المهني وكذلك جعل التدريب والتعليم المهني المستمر شرط لاستمرار العاملين في مناصبهم بوزن مرجح ٢.٧٨، أما في المرتبة الثانية فجاء أيضاً كلاً من توفير العدد الملائم من العاملين واللازم لممارسة أنشطة المنظمة، وكذلك تفعيل أسلوب الثواب والعقاب وذلك بوزن مرجح ٢.٧١، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاء اعتماد استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لجميع العاملين بالمنظمة بوزن مرجح ٢.٦٨، وفي المرتبة الرابعة جاء إجراء محاسبية وظيفية لأنشطة العاملين بوزن مرجح ٢.٦٥، وأخيراً جاء تشجيع العمل الفرقي والتعاوني للعاملين بوزن مرجح ٢.٦٤.

## جدول رقم (١٦) يوضح المقترحات المرتبطة بالجانب الإداري

### لتنمية رأس المال البشري بالمنظمة

العبارة	الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	المتوسط المرجح درجة التحقق	الأهمية النسبية التقديرية	قوة العبارة	٢٤	الدرجة	الدرجة
١- التفويض الدائم للسلطة للقيادات الادني	ك	٩١	٤٠	١٠	٢٦٣	٢,٥٧	٨٥,٨١	قوية	٧١,٣٦	دالة	٥
٢- توفير آليات منضبطة لحفظ السجلات والمعلومات	ك	٦٤,٥	٢٨,٤	٧,١	٣٣٣	٢,٣٦	٧٨,٧٢	قوية	٣٦,٨٩	دالة	٧
٣- استكمال الهيكل التنظيمي والإداري للمنظمة	ك	١٠,١	٤٠	-	٣٨٣	٢,٧١	٩٠,٥٤	قوية	١١٠,٠٨	دالة	٢
٤- التعاون الإداري مع الهيئات والمنظمات الأخرى	ك	١٠,١	٤٠	-	٣٨٣	٢,٧١	٩٠,٥٤	قوية	١١٠,٠٨	دالة	٢
٥- احترام التخصص وتقسيم العمل بناءً عليه	ك	١١٠	٣١	-	٣٩٢	٢,٧٨	١٠,٦٧	قوية	١٣٦,٨٩	دالة	١
٦- توفير جهاز مهني متخصص مدرك لطبيعة عمل المنظمة	ك	١٠,٨	١٧	١٦	٣٧٤	٢,٦٥	٨٨,٤١	قوية	١١٨,٧٦	دالة	٤
٧- مراجعة الإجراءات والقرارات المرتبط بالعمل داخل المنظمة	ك	١٠,٧	٢٢	١٢	٣٧٧	٢,٦٧	٨٩,١٢	قوية	١١٥,٩٥	دالة	٣
٨- متابعة الجديد من القوانين ونظريات الإدارة المهنية لمنظمات العمل الاجتماعي	ك	٩٧	٢٣	٢١	٣٥٨	٢,٥٣	٨٤,٦٣	قوية	٧٩,٨٢	دالة	٦
المجموع		٧٩٦	٢٤٣	٨٩	٢٩٦٣	٢,٦٢	٨٧,٥٥	قوي	-	-	-

يتضح من الجدول السابق أن أهم مقترحات تنمية رأس المال البشري المرتبطة بالجانب الإداري هي احترام التخصص وتقسيم العمل وذلك بوزن مرجح ٢,٧٨ ، ثم جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية كلاً من ضرورة استكمال الهيكل التنظيمي والإداري للمنظمة ، وكذلك التعاون الإداري مع الهيئات الأخرى بوزن مرجح ٢,٧١ ، وفي المرتبة الثالثة جاء ضرورة مراجعة الإجراءات والقرارات المرتبطة بالعمل داخل المنظمة وذلك بوزن مرجح ٢,٦٧ ، وفي المرتبة الرابعة جاء ضرورة توفير جهاز مهني متخصص مدرك لطبيعة عمل المنظمة بوزن مرجح ٢,٦٥ ، وفي المرتبة الخامسة جاء ضرورة التفويض الدائم للسلطة للقيادات الادني بوزن مرجح ٢,٥٧ ، وفي المرتبة السادسة جاء ضرورة متابعة الجديد من القوانين ونظريات الإدارة المهنية وذلك بوزن مرجح ٢,٥٣ ، وأخيراً جاء ضرورة توفير آليات منضبطة لحفظ السجلات والمعلومات وذلك بوزن مرجح ٢,٣٦ .

## جدول رقم (١٧) يوضح مقترحات تنمية رأس المال البشري

### المرتبطة بالمنظمة

الترتيب	البيان	نك	قوة العبارة	الاهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات			العبارة	
							لا	إلى حد ما	نعم		
١	دالة	٠.١٩	قوية	٩٦.٩	٢.٩	٤١٠	-	١٣	١٢٨	ك	١- تغيير الصورة الذهنية للمواطنين عن أنشطة وبرامج المنظمة
							-	٩.٢	٩٠.٨	%	
٣	دالة	٦٦.٠٤	قوية	٨٤.٦٣	٢.٥٣	٣٥٨	١٥	٣٥	٩١	ك	٢- توفير التمويل اللازم لإدارة أنشطة المنظمة
							١٠.٧	٢٤.٨	٦٤.٥	%	
٢	دالة	١٧٩.٠٢	قوية	٩٥.٢٧	٢.٨٥	٤٠٣	-	٢٠	١٢١	ك	٣- الاهتمام بالتشبيك والشراكات مع جهات ذات تأثير في عمل المنظمة
							-	١٤.٢	٨٥.٨	%	
٤	دالة	٧١.٣٦	قوية	٧٨.٧٢	٢.٢٦	٣٣٣	٤٠	١٠	٩١	ك	٤- مراجعة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بناءً على المتغيرات المجتمعية الجديدة
							٢٨.٤	٧.١	٦٤.٥	%	
-	-	-	قوي	٨٨.٨٨	٢.٦٦	١٥٠٤	٥٥	٧٨	٤٣١		المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أهم مقترحات تنمية رأس المال البشري المرتبطة بالمنظمة هي ضرورة تغيير الصورة الذهنية للمواطنين عن أنشطة وبرامج المنظمة وذلك بوزن مرجح ٢.٩٠ ، ثم جاء في المرتبة الثانية ضرورة الاهتمام بالتشبيك والشراكات مع جهات ذات تأثير في عمل المنظمة بوزن مرجح ٢.٨٥ ، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاء ضرورة توفير التمويل اللازم لإدارة أنشطة المنظمة بوزن مرجح ٢.٥٣ ، وفي المرتبة الأخيرة جاء ضرورة مراجعة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بناءً على المتغيرات المجتمعية الجديدة بوزن مرجح ٢.٢٦ .

## جدول رقم (١٨) يوضح مقترحات تنمية رأس المال البشري

### المرتبطة بالتدريب

المرتبة	البيان	تلك	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات			العبارة	
							لا	إلى حد ما	نعم		
١	دالة	٢٠١.٥٧	قوية	٩٦.٤٥	٢.٨٩	٤٠.٨	-	١٥	١٢٦	ك	١- توفير تدريب غير نمطي بشكل دائم ومنتظم
							-	١٠.٦	٨٩.٤	%	
٤	دالة	١٤٧.٣٦	قوية	٩٣.٣٨	٢.٨	٣٩٥	-	٢٨	١١٣	ك	٢- الالتزام بمعايير الجودة الشاملة في تدريب العاملين والجهاز الإداري
							-	١٩.٩	٨٠.١	%	
٢	دالة	١٧٩.٠٢	قوية	٩٥.٢٧	٢.٨٥	٤٠٣	-	٢٠	١٢١	ك	٣- دراسة مردود الدورات التدريبية وأثره على العاملين
							-	١٤.٢	٨٥.٨	%	
٣	دالة	١٥١.٠٢	قوية	٩٣.٦١	٢.٨	٣٩٦	-	٢٧	١١٤	ك	٤- استقطاب المدربين المتميزين لتنفيذ الدورات التدريبية للعاملين
							-	١٩.٠١	٨٠.٦	%	
-	-	-	قوي	٩٤.٦٨	٢.٨٤	١٦٠٢	-	٩٠	٤٧٤		المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أهم مقترحات تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية والمرتبطة بالتدريب هو ضرورة توفير تدريب غير نمطي بشكل دائم ومنتظم وذلك بوزن مرجح ٢.٨٩ وهو ما يتفق مع التوجهات النظرية التي تؤكد أهمية التدريب الحديث وغير النمطي لجميع العاملين بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، ثم جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ضرورة دراسة مردود الدورات التدريبية وأثره على العاملين وذلك بوزن مرجح ٢.٨٥ ، ثم جاء في المرتبة الثالثة ضرورة استقطاب المدربين المتميزين لتنفيذ الدورات التدريبية وذلك بوزن مرجح ٢.٨٠ ، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية ضرورة الالتزام بمعايير الجودة الشاملة في تدريب العاملين والجهاز الإداري وذلك بوزن مرجح ٢.٨٠ ولكن بمجموع أوزان قوة معيارية أقل حيث بلغت ٣٩٥.



## جدول رقم (١٩) يوضح مقترحات تنمية رأس المال البشري

### المرتبطة بالمجتمع

الترتيب	البيان	تلك	قوة العبارة	الأهمية النسبية التقديرية	المتوسط المرجح درجة التحقق	مجموعة الأوزان القوة المعيارية	الاستجابات			العبارة	
							لا	إلى حد ما	نعم		
٣	دالة	٩٧,٣١	قوية	٨٨,١٧	٢,٦٤	٣٧٣	١٠	٣٠	١٠١	ك	١-تقييم الدعم المجتمعي للمنظمة وزيادة فاعليته
							٧,١	٢١,٣	٧١,٦	%	
١	دالة	٢٢٦,٢٥	قوية	٩٧,٦٣	٢,٩٢	٤١٣	-	١٠	١٣١	ك	٢-الحرص على استثمار القيادات المجتمعية في تنفيذ أنشطة المنظمة
							-	٧,١	٩٢,٩	%	
٢	دالة	١٧٦,٨٥	قوية	٩٤,٥٦	٢,٨٣	٤٠٠	٣	١٧	١٢١	ك	٣-الإعلام الجيد عن أنشطة وبرامج المنظمة لجميع قطاعات المجتمع
							٢,٢	١٢	٨٥,٨	%	
٣	دالة	٨٨,٣٨	قوية	٨٨,١٧	٢,٦٣	٣٧٣	-	٥٠	٩١	ك	٤- الاستفادة القصوى من قدرات وإمكانات المجتمع لصالح المنظمة
م			قوي	٩٢,١٣	٢,٧٦	١٥٥٩	١٣	٣٥,٥	٦٤,٥	%	المجموع
-	-	-									

يتضح من الجدول السابق أن أهم مقترحات تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية والمرتبطة بالمجتمع هي ضرورة الحرص علي استثمار القيادات المجتمعية في تنفيذ أنشطة المنظمة وذلك بوزن مرجح ٢.٩٢ ، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ضرورة الإعلام الجيد عن أنشطة وبرامج المنظمة لجميع قطاعات المجتمع وذلك بوزن مرجح ٢.٨٣ وهو ما يتفق مع فكرة وضرورة التسويق لخدمات منظمات الرعاية الاجتماعية ، ثم جاء في المرتبة الثالثة كلاً من ضرورة تقييم الدعم المجتمعي للمنظمة وزيادة فاعليته ، وكذلك ضرورة الاستفادة القصوى من قدرات وإمكانات المجتمع لصالح المنظمة وذلك بوسط وزن مرجح ٢.٦٣ .

### استنتاجات ومقترحات عامة :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة يمكن أن تقدم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات علي النحو التالي:

- التأكيد في المرحلة القادمة علي ضرورة التركيز علي إجراء فريد من الدراسات والبحوث العلمية حول رأس المال البشري والقدرات التي يوفرها لنمو وتطوير العمل المهني بمنظمات المجتمع المدني ، مع إمكانية دراسة أبعاد أخرى لتنمية رأس المال البشري غير تلك الواردة بالدراسة الحالية .
- إمكانية عمل دراسات تتبعية تخدم قضية التطوير والتنمية الإدارية بمنظمات الرعاية الاجتماعية المختلفة مع تبني رؤية مهنية أو برامج للتدخل المهني من منظور طريقة تنظيم المجتمع في هذا الشأن .

- تبني فكرة إنشاء وحدة أو هيئة أو مركز بالجهات الإدارية التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي تكون مسئولة بشكل مباشر عن تقديم الدعم الكامل للمنظمات غير الحكومية في مجالات التطوير والتنمية الإدارية والمهنية.

## المراجع

- أبو عميره ، أم هاشم أحمد (٢٠٠٧) . تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، مصر
- الجوارنه ، محمد صبحي (٢٠١٧) . أثر رأس المال البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- السيد ، معين أمين (٢٠١٣) . دور إعادة هندسة العمليات (الهندرة ) وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال ورأس المال البشري في اقتصاد المعرفة " كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة / الأردن .
- الخفاجي ، نعمة عباس (٢٠١٥) . تحليل أسس الإدارة العامة " منظور معاصر ط ، الطبعة الثانية ، دار البازوري للنشر ، عمان ، الرदन ، ص ١٧.
- العذاري ، عدنان داوود ، الدعمي ، هدي زوير (٢٠١٠) . الاقتصاد المعرفي وانعكاساته علي التنمية البشرية ، نظرية وتحليل في دول عربية مختارة ، دار جبر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ٨٩.
- الغالي طاهر محسن ، صالح أحمد علي (٢٠١٠) . التطوير التنظيمي " مدخل تحليلي " ، دار وائل للنشر ، عمان
- النحاس ، مجدي محمد (٢٠٠٦) . الدور المفقود لرأس المال الاجتماعي ، الأهرام الاقتصادي ، مؤسسة الأهرام ، العدد ١٩٩٧ ، ص ٦٠ ، القاهرة.
- Annopooma .M(2012). A longitudinal study of human capital on firm exploratory innovation , IEEE transactions on engineering management , Vol . 59, No4.
- بلعباد ، صليحة (٢٠١٩) . الشراكة وتنمية رأس المال البشري ، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد الثالث ، المجلد الخامس ، الجزائر.
- بنتور ، المصطفي (٢٠٢٠) . منهجيات بناء وحساب مؤشرات رأس المال البشري مع الإشارة إلي وضع الدول العربية ، صندوق النقد العربي ، دولة الإمارات العربية المتحدة .
- بن عبد الله ، حميد (٢٠١٩) . التطوير الإداري ودوره في تنمية الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه ، رسالة ماجستير غير منشورة بمعهد العلوم القانونية والإدارية ، المركز الجامعي أحمد زبانه ، الجزائر.
- بن مرسل ، رفيق (٢٠١١) . الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، الجزائر.

- بو هلاله ، أحمد (٢٠٢١) . دور مهارات التسيير في استثمار رأس المال البشري في المنظمة ، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد الأول ، المجلد الرابع ، الجزائر .
- Tavana .M, Yazdi . A , Shiri . Mand Rappaport .J (2011). An EFQM-Rembrandt excellence model based on theory of displaced ideal , Benchmarking an international journal , vol (18) , no (5) , p648.
- Zarandi .I, Fard .M(2015). The Investigating The situation of Employees Performance Assessment System in Based on Organizational excellence model EFQM Case Study , The Medical and training Center of Imam Hussein international journal in Commerce , IT & Social Science , p67.
- جميل ، عبد الله حسين (٢٠١٨) . أثر رأس المال البشري في العلاقة بين تقنيات المحاسبة الإدارية الحديثة والميزة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة ، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن.
- Garson , David (2006) , Social Capital Theory , Cambridge university press , P.p 1-3
- June Gray Hoops and Robert Morris (2000) . Social work The millennium critical Reflections on the future of the profession , New York , Simon and shusTer, Inc , p 22.
- حسن ، خلود علي (٢٠١٥) . تطوير النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين في ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، مصر .
- رضا ، كشان (٢٠٢٠) . أولوية التنمية الإدارية " المبررات والمعوقات " ، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد ١٢ ، العدد ١ ، جامعة الجلفة ، الجزائر.
- شارد ، هاني علي (٢٠١٩) . أثر تنمية رأس المال البشري علي التطوير الإداري بالتطبيق علي جامعة شقراء ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، القاهرة .
- صلاح ، نجوي محجوب (٢٠١٩) . المبادرة الوطنية لتأهيل الشباب للمناصب القيادية كآلية للتطوير الإداري للجهاز الحكومي في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان ، مصر ، ص ٥.
- طيشي ، وهيبه (٢٠١٢) . الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي ، الجزائر .
- عبد الكريم عمر ، هادي علاء (٢٠٢٠) . رأس المال البشري ودوره في تحقيق سياسة الاكتئاب ، بحث منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد ١٥ ، العدد ٥٢ .

- عبد الله بلوناس ، كرغلي أسماء (٢٠١٣) . المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارته ، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن.
- عبد الله ، شيماء حجازي (٢٠٢٠) . تطوير الأداء الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز، بحث منشور في المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة الوادي الجديد، العدد٤٣ ، القاهرة.
- علي ، إيمان فوزي (٢٠٢١) . دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري ، المجلة التربوية لتعليم الكبار ، جامعة أسبوط – كلية التربية ، مركز تعليم الكبار ، العدد الأول ، المجلد الثالث ، مصر .
- علي ، مبروك صالح (٢٠١٦) . تطوير كفاءة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية الإدارية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة بكلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مصر .
- عويس ، محمد محمود (٢٠١٠) . البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية ، بل برنت للطباعة والتصوير ، القاهرة.
- غريب ، محمد أحمد (٢٠١٦) . تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٧٠ ، الجزء الرابع ، القاهرة.
- ماهر ، أحمد (٢٠١٧) . تطوير المنظمات " الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير " ، الطبعة الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص٨.
- محمود ، حمادة خير (٢٠٢٠). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع ، المجلد ١١١ ، العدد ٥٣٧ ، القاهرة.
- محمود ، عبد العظيم عبد النبي (٢٠١٩) . تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية العدد الحادي عشر ، الجزء الخامس ، القاهرة.
- مختار، عبد العزيز عبد الله (١٩٩٥) . طرق البحث في الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
- معمري ، ربحيه (٢٠١٥) . رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي ، دراسة ميدانية علي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ورفه ، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر .
- منصور ، محمود عبد الله (٢٠٢١) . التحول الرقمي كآلية تنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية – كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ، العدد الرابع والخمسون ، القاهرة .

- منصور ، منار منصور (٢٠٢٠) . تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، بحث منشور في كلية البناء للأدب والعلوم التربوية ، جامعة عين شمس ، العدد ٢١ ، القاهرة .
- Mahalli.A (2013).Applying the EFQM Model I performance Measuring of organization , standard research , journal of Business Management , Vol,1 , No1.
- Mohammed . D& Yahia .Z (2014) . Analyzing The Effect of Organizational Strategies on Organizational results Using system Dynamics based Upon EFQM model , international Journal of Engineering Production Research , Vol (25) , No (4) , P307.
- Moradzadeh , V (2015) . Foundation For Quality Management Efqm Model Feasibility Europ EFQM in Education Institutions , Journal of Quality In Higher Education , vol (2) , p3.
- هيال ، وفاء مفلح (٢٠١٤) . استثمار رأس المال البشري وأثره علي التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- Harvey , Brown (2006) . An Experiment approach To Organization Development , Prentice –Hall International , New Jersey , p34.
- <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%D8%B1%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A/>
- <https://www.almaany.com/ar/dict/ar>
- يعقوب ، عبد القادر محمد (٢٠١٦) . استثمار رأس المال البشري والفكري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية ، العدد ٣٢ .

أبعاد تنمية رأس المال البشري كآلية  
للتطوير الإداري  
بالمنظمات غير الحكومية من منظور طريقة  
تنظيم المجتمع

**ملخص :**

تهدف هذ الدراسة إلي الوقوف علي واقع رأس المال البشري وتحديد دوره في التطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية ، وكذلك رصد أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمنظمات غير الحكومية وكذلك تحديد معوقات تنميته ، وأخيراً تقديم مجموعة من المقترحات من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين والعاملين بالمنظمات غير الحكومية لتنمية رأس المال البشري لتحقيق التطوير الإداري بهذه المنظمات ، وهي دراسة وصفية تحليلية استخدمت منهج المسح الاجتماعي لعدد "١٤١" مفردة موزعة علي سبعة جمعيات غير حكومية ، وقد توصلت الدراسة إلي تحديد أبعاد رأس المال البشري الذي يؤثر علي التطوير الإداري في المنظمات غير الحكومية وهي بُعد المعارف ، وبُعد المهارات ، وبُعد القيم ، وبُعد الخبرات ، وبُعد الإبداع والابتكار .

الكلمات الافتتاحية : رأس المال البشري ، التطوير الإداري – المنظمات غير الحكومية ، تنمية رأس المال البشري.

## **Dimensions of human capital development as a mechanism for administrative development In non-governmental organizations from the perspective of the way community is organization**

### **:Summary**

This study aims to identify the reality of human capital and determine its role in the administrative development of NGOs, as well as monitoring the dimensions of human capital development in NGOs, as well as identifying the obstacles to its development, and finally presenting a set of proposals from the point of view of social workers and NGO workers. It is a descriptive and analytical study that used the social survey method for a number of "141" individuals distributed among seven non-governmental organizations. Non-governmental organizations are the knowledge dimension, the skills dimension, the values dimension, the experiences dimension, and the creativity and innovation dimension.

**Key words: human capital, administrative development - NGOs, human capital development**