

دور المنظمات غير الحكومية في تنمية الموارد البشرية في المجتمع الكويتي  
المعوقات وآليات المواجهة  
فوزي محمد سعد الرجعان المعوشي  
فوزي محمد سعد الرجعان المعوشي

ملخص

نظراً للتقدم الملحوظ والتحولات العالمية السريعة والمنافسة العالمية في جميع أجزاء المجتمع ومؤسساته ، فقد باتت من الأهمية الأهتمام بموارد كل بلد وكل مؤسسة حتي تستطيع المواجهة في ظل منافسة عالمية قاسية ، ومن أهم الموارد التي أصبحت داخل المنافسة العالمية ، والتي ينبغي الأرتقاء بها حتي تستطيع المنافسة هي الموارد البشرية . فالمنافسة المعاصرة لم تعد تتمثل في مجالي السلع والخدمات وانواعها كما كانت من قبل ، إنما أمتدت الي الموارد البشرية أيضاً ويعتبر العنصر البشري اهم عنصر في المنظمة أو المؤسسة ، والذي يعتمد عليه النجاح المؤسسة ووصولها الي اهدافها وتحقيق مغزاها ، ومن ثم فإن توافر العنصر والمورد البشري يمثل عنصر في الأنتاجية .

ومع تنامي مؤسسات العولمة الأقتصادية والسياسية والثقافية أدي ذلك الي تراجع دور الدولة في السيطرة وعدم قدرتها علي الأمام بجميع نواحي المجتمع .ولذلك ظهر أهمية الدور الفعلي للمنظمات غير الحكومية للتصدي لنتائج العولمة ، ومحاولة حل المشاكل الناتجة عنها وتطوير المجتمع بما يتلاءم مع الظروف العالمية الراهنة .

إن فقدان معظم الدول مصداقيتها وشرعيتها ، وانسحاب الدول من بعض المهام وفتح المجال لتأكيد قيم السوق الجامحة ، أدي الي ظهور المنظمات غير الحكومية بصورة لم يسبق لها مثيل ، فقد ادي ذلك الي المعاناه الأتسانية والتدهور البيئي والتغير التكنولوجي السريع وزيادة معدلات البطالة الهيكلية وزيادة أعداد المنظمات .

ومع تعاظم دور المنظمات غير الحكومية ، فقد أصبح دورها كشريك في عملية التنمية مهما الي حد كبير .فلقد أصبحت المنظمات شريكاً في صنع القرار والتخطيط التنموي مع الدولة جنباً الي جنب ، حيث أن الدولة قد أصبحت غير قادرة علي أن تقف أمام تحديات التنمية بمفردها ، وتحتاج في الوقت الراهن الي تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني العاملة في مجال التنمية بصورة عامة ، والتنمية البشرية بخاصة .

**The Role of Non-Governmental Organizations in the Development  
of Human Resources in the Kuwaiti Society: Obstacles and  
Mechanisms of Confrontation**  
**Fawzi M. R. Al Muousherji**

**Abstract**

Due to the remarkable progress, fast international transitions and global competition in all parts of the society and its institutions, it became important to take care of the resources of each country and each institution, in order that it would be capable of confrontation in the light of a hard international competition. One of the most important resources that became inside the international competition, which shall be promoted to be capable of competition, is the human resources. The contemporary competition is no longer represented in the fields of goods and services and their types as they were before, but, it extended to the human resources as well. The human element is considered the most important one in the organization or institution, due to the fact that the success of institution depends on him and it reaches its objectives and realizes its significance through him, accordingly, the provision of the human resource and element represents the most important element in productivity.

With the growth of the economical, political and cultural institutions of globalization, it led to the decline of the role of the State in control and its inability to be familiar with all aspects of society. So that, the importance of actual role of the non-governmental organization appeared to confront the outcomes of globalization, attempt to solve the problems resulting thereof, and develop the society in consistency with the current international circumstances.

Loss of most countries of their credibility and legitimacy, withdrawal of the States from some tasks, and opening the field for confirming the unrestrained values of market led to appearance of the non-governmental organizations with a peerless form. So that, it led to an increase of human suffering, environmental deterioration, fast technological change, increase of structural unemployment, and increase of the numbers of organizations.

With the maximization of the role of non-governmental organizations, their role, as a partner in the development process, became important to some extent. The organizations had become a partner in decision-making and developmental planning with the State, side by side, due to the fact that the State had become unable to stand before the challenges of development alone, and at present time, it needs to enforce the role of civil community institutions operating in the field of development in general, and human development in particular.

## تمهيد:

نظراً للتقدم الملحوظ والتحولات العالمية السريعة والمنافسة العالمية في جميع أجزاء المجتمع ومؤسساته، فقد باتت من الأهمية الاهتمام بموارد كل بلد وكل مؤسسة حتى تستطيع المواجهة في ظل منافسة عالمية قاسية. ومن أهم الموارد التي أصبحت داخل المنافسة العالمية، والتي ينبغي الارتقاء بها حتى تستطيع المنافسة هي الموارد البشرية. فالمنافسة المعاصرة لم تعد تتمثل في مجالي السلع والخدمات وأنواعها كما كانت من قبل، إنما امتدت إلى الموارد البشرية أيضاً. ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر في المنظمة أو المؤسسة، والذي يعتمد عليه نجاح المؤسسة ووصولها إلى أهدافها وتحقيق مغازها، ومن ثم فإن توافر العنصر والمورد البشري يمثل أهم عنصر في الإنتاجية.

ومع تنامي مؤسسات العولمة الاقتصادية والسياسية والثقافية أدى ذلك إلى تراجع دور الدولة في السيطرة وعدم قدرتها على الإلمام بجميع نواحي المجتمع. ولذلك ظهر أهمية الدور الفعلي للمنظمات غير الحكومية للتصدي لنتائج العولمة، ومحاولة حل المشاكل الناتجة عنها وتطوير المجتمع بما يتلاءم مع الظروف العالمية الراهنة.

إن فقدان معظم الدول مصداقيتها وشرعيتها، وإنسحاب الدول من بعض المهام وفتح المجال لتأكيد قيم السوق الجامحة، أدى إلى ظهور المنظمات غير الحكومية بصورة لم يسبق لها مثيل، فقد أدى ذلك إلى زيادة المعاناة الإنسانية والتدهور البيئي والتغير التكنولوجي السريع وزيادة معدلات البطالة الهيكلية وزيادة أعداد المنظمات<sup>(1)</sup>.

ومع تعاظم دور المنظمات غير الحكومية، فقد أصبح دورها كشريك في عملية التنمية مهماً إلى حد كبير. فلقد أصبحت المنظمات شريكاً في صنع القرار والتخطيط التنموي مع الدولة جنباً إلى جنب، حيث أن الدولة قد أصبحت غير قادرة على أن تقف أمام تحديات التنمية بمفردها، وتحتاج في الوقت الراهن لتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني العاملة في مجال التنمية بصورة عامة، والتنمية البشرية خاصة.

فأصبحت المنظمات غير الحكومية مع بداية الألفية الثالثة تؤدي دوراً مؤثراً كقوى هامة وفاعلة لتطوير وتنمية المجتمع الحديث، حيث أنها تأخذ دور الشريك الشعبي في تبنى القضايا القومية الهامة، وتسهم في بناء منظومة تكامل الأداء، والأدوار لتطوير البنية البشرية ذات البعد المتلثي (الدخل والتعليم والصحة) وتطوير هذه المنظومة بالتنسيق مع الأجهزة الحكومية في مواجهة ثالوث: الفقر والجهل والمرض.

وبذلك أصبحت المنظمات الأهلية تشكل النسق الثالث أو القوى الثالثة في العالم بعد الحكومة، والقوى السياسية بوصفها تمثل الحلقات الوثيقة بين الدول والناس، وتضم الجماعات المدافعة عن قضايا مصيرية تتعلق بالانتماء والمشاركة والسلام، فهي التي تحتج وتعارض وتتكلم باسم المجتمع، وهي التي تشكل جزءاً أساسياً من بناء المجتمع المدني الذي يُمكن الناس من المشاركة، ومن إعلان رأيهم

وتلبية حاجاتهم وتنمية طاقاتهم والسيطرة على حياتهم<sup>(2)</sup>. لقد بدأ يظهر على سطح الأدبيات في العالم موضوع مهم في تفسير أسباب النمو الأقتصادي، وكيفية تكوين ثروة الشعوب المستدامة، وهو طبيعة رأس المال البشري. وهو موضوع له علاقة بالعديد من العوامل، منها نوعية التعليم والثقافة السائدة؛ فوجود العقول البشرية هي العامل الحاسم في التنمية.

ويُعد "جون ديوي" أول من استخدم مصطلح رأس المال الإجماعي كإتجاه عام في المجتمع عام 1899 ورغم ذلك لم يحدد مفهوماً له، حيث ركز على الإتصال للتعبير عن رأس المال الإجماعي واستخدامه من خلال تغيير المعلومات وتحديد المشكلات ومواجهتها وإدارة الصراع، حيث ترتبط العلاقات الإجماعية بالقدرة الفردية، وبذلك استخدم رأس المال الإجماعي قديماً دون تحديد مفهومه. وظهر مصطلح رأس المال الإجماعي بقوة في السنوات القليلة الماضية، وبخاصة في مجال الدراسات والبحوث الإجماعية، في محاولة من الباحثين لإستخدامه كإطار لفهم الكثير من القضايا الإجماعية المثارة على الساحة المجتمعية<sup>(3)</sup>. فلا يمكن أن يتطور أى تنظيم أو منظمة دون تنمية الموارد البشرية بها<sup>(4)</sup>.

وقد أظهرت مجموعة من الدراسات مدى أهمية المساهمة التي يمكن أن تقدمها المهارات للإنتاجية والأداء الأقتصادي، وأن الأختلافات في رأس المال البشري ربما تكون التفسير الأكثر أهمية لتباين معدلات النمو في البلدان المختلفة<sup>(5)</sup>. فهناك أهمية كبيرة للتأكيد على ضرورة التوسع في التنمية البشرية، وتحديد مقوماتها الأساسية التي تساعد البشر على توسيع خياراتهم وتحسين نوعية حياتهم، وخاصة المعرفة والتعليم والصحة والعمر المديد، والمعيشة اللائقة وتطوير قدرات الناس ومهاراتهم التي تكفل لهم إمتلاك هذه المقومات.

ومن الواضح أنه بدأ ينتشر في الآونة الأخيرة دعوات إلى تفعيل المنظمات الأهلية كجزء من الأهتمام بنمو المجتمع المدني، وتأثراً بتصاعد الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية التي تعتبر مكوناً أساسياً من مكونات التنمية الشاملة المعتمدة على البشر. وفي هذا الإطار أصبحت المنظمات الأهلية أحد أهم وسائل تصغير الفجوة بين المجتمع والدولة من ناحية، وبين الفرد والحياة العامة من ناحية أخرى، وهو الأمر الذي يسهم إيجابياً في مواجهة السلبيات التي تعوق إنتشار ثقافة المشاركة، وإقامة أسس المجتمع الديمقراطي<sup>(6)</sup>.

إن المنظمات غير الحكومية ليست بالظاهرة الجديدة، فلقد كان للجهود الطوعي جزء كبير من الثقافة والتقاليد الإجماعية<sup>(7)</sup>. فتلعب المنظمات غير الحكومية دوراً هاماً في المجتمع المدني من حيث حرية التحرك الإجماعي للأفراد والجماعات، وحرية التعبير عن تطلعاتهم الفكرية والمشاركة الإجماعية والسياسية، وحرية المبادرة، وطريقة المساهمة في تنمية المجتمع<sup>(8)</sup>. فيتوقف إستمرار المشروعات الناجحة على تمكين المنظمات غير الحكومية من التأثير في السياسات<sup>(9)</sup>.

ومن ثم فقد نمت المنظمات غير الحكومية بسرعة في السنوات الأخيرة

في عدد من بلدان العالم، وأصبحت تشكل الآن عائقاً كبيراً في المجال التنموي، فلقد ظهر نمو نفوذها بشكل ملحوظ من نمو أعدادها والمبالغ التي تقوم بإنفاقها<sup>(10)</sup>. وقد تزايد الأهتمام بالمنظمات غير الحكومية، منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، فلقد أصبحت أكثر أهمية في التنمية العالمية، ولديها دوراً مثيراً للأهتمام في الأنشطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن تقييم ومعالجة المشاكل في كل من القضايا الوطنية والدولية، مثل السياسية والبشرية وحقوق المرأة، والتنمية الاقتصادية، وتحقيق الديمقراطية، والرعاية الصحية والبيئة<sup>(11)</sup>.

ولقد كتب "ريتشارد روبينز" أستاذ الأنثروبولوجيا في كتابه "ثقافة الرأسمالية" عن أسباب تزايد أهمية المنظمات غير الحكومية في العقد الماضي، وما أتبعه من زيادة بهذه المنظمات في الوقت الحالي وقد أرجع ذلك إلى :

1- لقد ساعد التطور في مجال الإتصالات، ولاسيما الإنترنت، إلى خلق مجتمعات عالمية جديدة لا يوجد بها حدود وتقرب الروابط بين الناس وتزيل الحدود عبر الدول.

2- زيادة الموارد، والكفاءة المهنية المتنامية والمزيد من فرص العمل في المنظمات غير الحكومية.

3- قدرة وسائل الإعلام على الإطلاع على المزيد من المشاكل العالمية، قد أدى على زيادة الوعي لدى الجمهور على مطالبة الحكومات بحقوقهم وإتخاذ القرارات اللازمة.

4- ولعل أهم ما يشير إليه روبنز، هو أن البعض يعتقد أن المنظمات غير الحكومية قد وضعت كجزء من جدول أعمال الليبرالية الجديدة، وقد أضفت التحولات الاقتصادية والسياسية في الفكر الاقتصادي والسياسي زيادة دعم المنظمات غير الحكومية من الحكومات ووكالات المعونة الرسمية<sup>(12)</sup>.

وفي ضوء ما سبق، تحاول الدراسة الراهنة التعرف على دور المنظمات غير الحكومية في تنمية الموارد البشرية. وفي الأجزاء التالية سوف يحاول الباحث أن يوضح أهمية الدراسة، وأهم أهدافها والتساؤلات التي قام بطرحها، وأهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة، وكذلك عرض لنماذج من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### أولاً: إشكالية الدراسة:

إنطلاقاً من التسليم بالنمو المتزايد والمستمر للمنظمات غير الحكومية وتنامي أهميتها في ظل المتغيرات العالمية، وأشكال المنافسة المختلفة ودورها العام في تنمية أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسة أو المنظمة وهو العنصر البشري، فإنطلاقاً من أهمية العنصر البشري فإن الدراسة تستهدف التعرف على دور المنظمات غير الحكومية في تنمية الموارد البشرية.

وتسعى الدراسة إلى تقديم صورة واقعية لأوضاع المنظمات غير الحكومية من حيث أداء الأدوار المتباينة لها، ومدى فاعلية هذه الأدوار وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك معرفة أهم المشكلات والصعوبات التي تقف

حائلاً دون قيامها بدورها في تنمية الموارد البشرية، مع إقترح الحلول الممكنة. وتتبع الأهمية النظرية للدراسة من خلال الاهتمام المتزايد بالمنظمات غير الحكومية، ودورها الفعال في التنمية كشرىك للدولة الحديثة فى عملية التنمية، والوقوف مع الدولة ضد تحديات العولمة، ولقد ظهر هذا الاهتمام بصورة متزايدة فى الآونة الأخيرة فى الدراسات والتقارير الدولية، ومن ثم تتضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال قيام الباحث بتقديم تحليلاً نظرياً ومنهجياً لدور المنظمات غير الحكومية فى تنمية الموارد البشرية، من أجل تحديد طبيعة هذا الدور ومدى تحقيقه، ومن ثم فإن الدراسة يمكن أن تمثل إضافة للتراث السوسولوجي فى مجال التنمية بصورة عامة والتنمية البشرية باعتبارها مجالاً مهماً بصورة خاصة. أما الأهمية التطبيقية للدراسة، فتتمثل فى التعرف على دور المنظمات غير الحكومية فى تنمية قدرات العاملين فيها، والأساليب المتبعة لتحقيق ذلك، وأهم المعوقات والصعوبات التى تحول دون تحقيق تلك التنمية، وآليات مواجهتها، وذلك إنطلاقاً من أن تنمية الموارد البشرية يُعد من أولويات عملية التنمية خلال المرحلة الراهنة.

#### ثانياً: أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى الدراسة الراهنة من خلال تحليل نتائج مجموعة من الدراسات والبحوث الحديثة، التى تناولت دور المنظمات غير الحكومية فى تنمية الموارد البشرية، إلى التعرف على دور المنظمات غير الحكومية فى تنمية الموارد البشرية، ومدى فاعليتها فى المجتمع والصعوبات التى تواجه هذه المنظمات وآليات مواجهتها. وينطوي الهدف الرئيسى على مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن صياغتها على النحو التالى:

- 1- التعرف على طبيعة وماهية المنظمات غير الحكومية وأنواعها.
  - 2- التعرف على الدور الذى تقوم به المنظمات غير الحكومية فى تنمية القدرات والمهارات.
  - 3- التعرف على انعكاسات العولمة على دور المنظمات غير الحكومية فى مجال تنمية الموارد البشرية.
  - 4- التعرف على أنواع الدورات التدريبية التى تقدمها المنظمات غير الحكومية لتنمية الموارد البشرية، وأهدافها ونتائجها.
  - 5- التعرف على أهم الصعوبات والتحديات التى تواجه المنظمات غير الحكومية فى مجال تنمية الموارد البشرية وآليات مواجهتها.
- إنطلاقاً من أهداف الدراسة، فإن التساؤل الرئيسى الذى تسعى الدراسة للإجابة عليه مؤداه: ما الدور الذى تقوم به المنظمات غير الحكومية فى تنمية الموارد البشرية؟ ويتضمن هذا التساؤل الرئيسى مجموعة من التساؤلات الفرعية وهى:

- 1- ما الدور الذى تقوم به المنظمات غير الحكومية فى مجال التنمية؟

- 2- ما أهم البرامج التي تطبق داخل المنظمات غير الحكومية لتنمية الموارد البشرية؟
- 3- ما تأثير العولمة واقتصاديات السوق على دور المنظمات غير الحكومية في مجال تنمية الموارد البشرية؟
- 4- ما طبيعة البرامج والأنشطة التي تنفذها المنظمات غير الحكومية لتنمية الموارد البشرية؟
- 5- ما مدى تأثير البرامج والأنشطة في رفع مستوى الكفاءة والأداء للموارد البشرية؟
- 6- ما أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في مجال تنمية الموارد البشرية؟
- 7- ما الآليات والأساليب الملائمة والفاعلة لمواجهة الصعوبات والتحديات؟

### ثالثاً: مفاهيم الدراسة:

#### 1- مفهوم الدور الاجتماعي Social Role

يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع بمعاني مختلفة، فالدور نموذج يتركز حول بعض الحقوق، والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتقدها الآخرون، كما يعتقدها الشخص نفسه<sup>(13)</sup>، وهو ما يتوقعه أفراد الجماعة من فرد منهم من موقف معين. والدور هو الأفعال التي يقوم بها شخص ليؤكد إحتماله لمركز معين. وعلى ذلك فكل فرد يحتل مركز داخل أي جماعة لأبد وأن يمارس دوراً معيناً داخل الجماعة<sup>(14)</sup>.

ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات ويقوم البناء الاجتماعي بتحديد متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك غيرهم أو سلوكهم الخاص في أوضاع معينة على أن هناك فروق بينه التوقعات المتصلة بوضع معين للمكانة (كوضع الأب- الطبيب - الزوج - الزوجة) ومع ذلك فهناك مستوى معين ينبغي أن تتحرك فيه هذه الفروق وهو مستوى السلوك المتفق عليه ثقافياً، ويميل أي دور في الجماعة أن يتغير طبقاً لطبيعة الفرد الذي يشغل المكانة وكذلك طبقاً للتركيب العام للعضوية في الجماعة ولكن إذا انحرف أداء الدور بدرجة كبيرة وملحوظة عن مستوى السلوك المتوقع فسوف يلقي الفرد جزءاً سلبياً<sup>(15)</sup>.

ويعرف (لينتون) الدور بأنه " يقتصر على أنماط السلوك المتصلة بالمركز وعلى مركز أولئك الأشخاص الذين يعرضوا أدواراً مختلفة. بينما يرى (بارسونز) الدور " بأنه هو قطاع من النسق التوجيهي الكلي للفرد الفاعل وينظم حول التوقعات في علاقاتها بمحتوى التفاعل. تلك التوقعات التي تتكامل مع مجموعة بعينها من المعايير القيمة التي تتحكم في التفاعل مع واحد أو أكثر من التغييرات في الأدوار التكميلية المناسبة<sup>(16)</sup>.

ويُقصد بالدور إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: أنماط السلوك والواجبات التي

يتوقعها المجتمع من المنظمات غير الحكومية لتنمية المجتمع بشريا، وذلك من حيث إستراتيجيات أداء هذه الواجبات المختلفة المفروضة على هذه المنظمات، وبذلك تتعدد واجبات هذه المنظمات تجاه المجتمع من حيث التعليم، الإسكان، التدريب والتوظيف.

## 2- مفهوم المنظمات غير الحكومية:

إن تنامي ظهور المنظمات غير الحكومية، قد جاء نتيجة الطلب للاستقلالية وتقوية مؤسسات التنمية المستدامة والمجتمع المدني، ولتحدى المؤسسات الرسمية للدولة ومؤسسات القطاع الخاص التجارية، وتخلق التوازن المطلوب في المجتمع<sup>(17)</sup>. وهناك تعدد وإختلاف في المصطلحات التي تصف المنظمات غير الحكومية، كما أن هناك أيضاً تعدد وإختلاف في المصطلحات التي تصف القطاع الذي يضمها<sup>(18)</sup>.

وتتعدد وتتباين المصطلحات المعبرة عن ظاهرة المنظمات غير الحكومية، كل منها يركز على سمة معينة لها ويبرزها على حساب بقية السمات<sup>(19)</sup> ومن هذه المصطلحات:

\* **المنظمات غير الحكومية:** وهو أشهر المسميات السائدة (NGOS)<sup>(20)</sup>. ومصطلح المنظمات غير الحكومية هو المصطلح الأوسع إنتشاراً في العالم، ففي البلدان المتقدمة تقدم الناس مباشرة التبرعات للمنظمات الخيرية وتحاول هذه المنظمات تقديم حوافز إضافية للمساهمين. أما في البلدان النامية، فتميل معظم المنظمات للبحث عن التمويل الخارجي على الأقل لبدء أي عملية تنموية، وتعتبر الجهات المانحة الأجنبية أساساً لمعظم المنظمات غير الحكومية<sup>(21)</sup>.

\* **المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح (Non-Profit Organizations)** وهو مفهوم يرتبط بالولايات المتحدة على وجه الخصوص، وقد يفضل البعض استخدام مصطلح القطاع غير الربحي أمثال "سلمون"، وهذا المصطلح يتمتع بشعبية خاصة في المجتمعات المتقدمة بوجه عام، بينما لا يمثل هذا المصطلح الواقع في البلدان النامية<sup>(22)</sup>.

ويعرف القانون 84 لسنة 2002 "الجمعيات الأهلية بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن 10 أشخاص اعتبارين لغرض غير الحصول على الربح المادي"<sup>(23)</sup>.

ويمكن تعريف **المنظمات غير الحكومية إجرائياً** بأنها: مجموعة المنظمات التطوعية التي تعمل بصورة مستقلة عن الحكومة وغير هادفة للربح والتي تقوم على هدف واضح ومحدد للمنظمة، ومن أهدافها الأساسية تنمية الموارد البشرية للمجتمع وخدمة المجتمع وتمكين الموارد البشرية من الحياة بصورة أفضل، مما هي عليه وذلك من خلال تنمية قدراتهم البشرية، وتأهيلهم للوضع الأفضل في أن يحيوا حياة أفضل، وذلك من خلال توفير فرص الحياة المناسبة: التعليم، والصحة، والإسكان، والترفيه، والتدريب والتوظيف.

### 3- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

المورد هو مصدر مادي أو معنوي. وإذا ما أحسن استخدامه فإنه يحقق المنفعة<sup>(24)</sup>. إن مفهوم الموارد البشرية يصنع الإنسان مورداً على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى كالأرض، ورأس المال المادي، والموارد المعدنية والمائية، وإذا كان التشابه بين الموارد الإنساني والموارد الطبيعي صحيحاً في بعض جوانبه التي تسعى إلى تحويل الموارد إلى طاقة منتجة ونافعة، إلا أن المورد الإنساني هو صانع هذا التحول في تلك الموارد، وهو الموظف لها وهو كذلك مورد لا تنضب طاقاته، مبدعاً مجدداً ومتجدداً، وهو في نهاية الأمر الغاية والهدف الذي من أجله تستثمر، وتشغل طاقات مختلف الموارد الأخرى<sup>(25)</sup>.

وتعد التنمية البشرية من أهم العوامل المؤثرة في التنمية؛ لذا ينبغي الاهتمام بإعدادها وتجهيزها صحياً، وعلمياً، وثقافياً، واجتماعياً، لتؤدي دورها بشكل أفضل من أجل تنمية أفضل، لذا بدأت الدول بالاهتمام بالبعد الاجتماعي للتنمية، وأصبح الإنسان هدفاً للتنمية، ووسيلة لها في ذات الوقت، وبذلك أصبحت التنمية تعني استخدام ما لدي المجتمع من طاقات إنتاجية، والانتفاع الكامل بقواها البشرية<sup>(26)</sup>.

أن مفهوم تنمية الموارد البشرية هو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، بل هو أيضاً عملية مستمرة، فهو يتطلب حساسية للأحتياجات المتغيرة من أجل تحديد الأولويات. ووفقاً لذلك، فإن تنمية الموارد البشرية هي وسيلة وغاية على حد سواء، فهدفها تطوير الناس وذلك هو جوهر أي جهد لتنمية الموارد البشرية، وهو هدف مهم لجميع الأنشطة التنموية الأخرى<sup>(27)</sup>.

أن مفهوم تنمية الموارد البشرية لا يزال غامضاً، كما أن تعريفاته الموجودة في الأدبيات متباينة إلى حد بعيد. فمن جهة، يعرف هذا المفهوم بأنه لا يشمل تنمية المهارات والقدرات، والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط، بل يشمل أيضاً، نطاقاً أوسع يضم العناصر الاجتماعية والنفسية - الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطنين أو "الانفتاح الفكري" والتي تمكن الفرد من أن يعيش حياة أغنى أو التي تحقق المزيد من الرخاء الاجتماعي من جهة. ومن جهة أخرى، إقتصر تطبيق مفهوم تنمية الموارد البشرية في بعض الأدبيات على التدابير التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين في المؤسسات، والحكومات. كما وردت بين هذين النقيضين، تعريفات متنوعة لتنمية الموارد البشرية، ولكن بالإشارة بصفة رئيسية إلى المداخل البشرية في عملية الإنتاج، مما يجعلها شبيهة بالتعريفات المتداولة الخاصة بتنمية الموارد الطبيعية ورأس المال البشري<sup>(28)</sup>.

ومفهوم تنمية الموارد البشرية ينطلق من نقطة تعظيم الناتج، ورفع إنتاجية العمل كمبرر للاستثمار في البشر (بالرعاية الصحية والاجتماعية والتعليم والتدريب). ومن ثم ارتبطت هذه المفاهيم وتوجهاتها باعتبار البشر قوة عمل، فسر نجاح أي تجربة تنموية هو مدى اهتمامها بالبشر ليس فقط من خلال تلبية

احتياجاتهم الأساسية، ولكن بإشراكهم في عملية التنمية ذاتها وفي مراحلها المختلفة سواء بالتخطيط أو التنفيذ أو المتابعة، ومن ثم تقاس كفاءة تنمية الموارد البشرية من منظور اقتصادي. فتوصف تنمية الموارد البشرية على أنها سلسلة من الأنشطة التي تنفذ في العمل داخل المنظمة والتي تهدف إلى تدريب وتطوير الأفراد وتطوير المنظمة نفسها<sup>(29)</sup>.

بإختصار فإن التنمية البشرية هي عملية تمكين الإنسان من تحقيق إنسانيته، والإنسان كما هو معروف، كائن مركب في حاجاته المرتبطة، هو منتج ومستهلك، هو مرسل ومستقبل، هو مبدع، يدرك بحواسه كما تتصور بخياله. وهو في هذا كله متفاعل وفاعل في الظروف والموجودات البيئية التي تحيط به، وفي هذا السياق المجتمعي المتشابك يعيش الإنسان ويتم بناؤه وتكوينه، وتتحقق آماله مختلفة من حاجاته، وتنمو مستويات متنوعة من قدراته وطاقاته وحوافزه.

إن تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة. في حين أن الهدف النهائي لتنمية الموارد البشرية هو تطوير كفاءات الأفراد والجماعات والتجمعات والمنظمات. وتنقسم تنمية الموارد البشرية إلى أنواع كثيرة، فهناك التنمية الشخصية، والتنمية من أجل وظيفة أو وضع حالي، والتنمية في بيئات عمل جديدة أو من أجلها، والأنشطة التي يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، والتنمية المؤدية إلى حياة أفضل وأكثر اكتمالاً للأفراد والمنظمات والمجتمعات الأكبر. ومن منظور واسع جداً يمكن أيضاً اعتبار تنمية الموارد البشرية القدرة على دمج التعلم في السلوك، وتشمل تنمية الموارد البشرية: إدارياً وتعليمياً ومهنياً؛ لذلك فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يمكن من حدوث النمو الفردي والتنظيمي.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن تعريف مفهوم تنمية الموارد البشرية إجرائياً بأنه: الاستثمار في مجموعات الأفراد العاملين، والمشاركين في رسم أهداف وسياسات وبرامج المنظمات غير الحكومية، وتنمية قدراتهم غير المستغلة والعمل على تطويرهم ورفع كفاءتها، وتمكين الأفراد أن يحيوا حياة أفضل، وذلك عن طريق إشباع الحاجات الأساسية كالتعليم، العلاج، الرعاية الصحية، وتوفير المسكن المناسب. ولا يقتصر تنمية الموارد البشرية على إشباع الحاجات الأساسية فقط، وإنما تتطرق إلى إشباع الحاجات السوسولوجية والسيكولوجية كذلك.

#### رابعاً: الدراسات السابقة: بعض النماذج:

لقد احتل موضوع المنظمات غير الحومية أهمية خاصة لدى المفكرين والباحثين في مختلف التخصصات الاجتماعية والإنسانية خلال العقدين الماضيين، وذلك لأن منظمات المجتمع المدني بصورة عامة أضحت تقوم بأدوار متعددة ليس فقط على الصعيد الاقتصادي، ولكن أيضاً على الصعيدين الاجتماعي والثقافي، مما كان له أثر كبير في توجيه أنظار الباحثين على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي إلى أهمية دراسة تلك المنظمات، ومعرفة أنشطتها والمجالات التي تعمل

فيها، ودورها في عملية التنمية الاجتماعية كشريك للدول والأنظمة الحكومية الرسمية. وفي ضوء ذلك، يمكننا أن نعرض لبعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فيما يأتي:

**1- دراسة " Yiya Lu "** بعنوان دراسة أولية عن المنظمات غير الحكومية المقدمة للرعاية الاجتماعية في الصين<sup>(30)</sup>. استهدفت الدراسة معالجة بعض القيود على قدرة المنظمات غير الحكومية الصينية لخدمة مصالح موكلهم، وتسهيل الضوء على الحد الأدنى من المشاركة الشعبية في تحقيق أفضل رعاية للفئات المستضعفة في الصين. وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وناقشت الدراسة الظروف والعوامل التي أثرت تأثيراً مباشراً على قدرة المنظمات غير الحكومية الصينية على تقديم الخدمات الاجتماعية، وقد استخدمت طريقة دراسة الحالة على عدد من المنظمات غير الحكومية في ثلاث مدن هي (Guangzhou, Beijing, Shanghai)، واستخدمت أيضاً دليل المقابلة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: لا يزال هناك نقص واضح من الخدمات الاجتماعية المقدمة لمختلف الفئات المحتاجين للخدمات، وأن أحد أهم القيود المفروضة على المنظمات غير الحكومية هي السياسات الحكومية المتبعة بشأن المنظمات غير الحكومية. كما أن المنظمات غير الحكومية قد تتلقى التمويل، ولكن ذلك يتم بشكل خاص، ولكن لا يوجد تمويل مؤسسي للمنظمات غير الحكومية. أن الصراع الداخلي داخل المنظمات غير الحكومية له تأثير خطيراً على معنويات الموظفين داخل المنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى التأثير على أداء المنظمات. وأنه مالم يتم تغيير السياق المؤسسي لأداء المنظمات غير الحكومية لا يتم تحسن بشكل كبير من خلال برامج بناء القدرات التي تركز على هذه المنظمات.

**2- دراسة معهد الدولة للتنمية الريفية** بعنوان " دور المنظمات غير الحكومية في التعبئة الاجتماعية"<sup>(31)</sup>. تهدف الدراسة إلى توضيح دور المنظمات غير الحكومية في التعبئة الاجتماعية وفي التنمية بوجه عام من خلال أبرز محتلّف الأساليب والطرق التي تطبقها المنظمات غير الحكومية لعملية التعبئة الاجتماعية. وقد طرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات منها:

\* ما هي خلفيّة المنظمات غير الحكومية ودورها في التعبئة الاجتماعية؟  
\* ما هي الأساليب المختلفة المستخدمة للتعبئة الاجتماعية تشجيع مجموعات المساعدات؟

\* ما هي المشاكل التي تنشأ أثناء عملية التعبئة الاجتماعية؟

\* ما هي المقترحات لتحسين عملية التعبئة الاجتماعية؟

وتعتبر الدراسة دراسة تجريبية، وقد استخدمت المنهج المقارن، وبالنسبة لأدوات الدراسة استخدمت الدراسة عدة أدوات الملاحظة والمقابلة، واستخدمت الدراسة الاستبيان المفتوح، والذي طبق على موظفين المشروعات بالمنظمات غير الحكومية. و طبقت الدراسة على أربع منظمات غير حكومية

بمناطق (Sivagangai، Pudukottai) بمقاطعة (Tamilnadu) وتم الاختيار على أساس منطمتين بكل منطقة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن التعبئة الإجتماعية من أهم وسائل التعبئة، وفيما يخص دور المنظمات غير الحكومية في التعبئة هو إنشاء المساواة بين مختلف الطوائف، تعزيز مستوى المعيشة، التحسن الاقتصادي، تنمية المهارات والقدرات، تعزيز روح التطوع. وعن أساليب التعبئة فهي متعددة منها طرق الإرشاد والأنشطة والأساليب التحفيزية.

**3- دراسة محمود عودة وآخرون** " واقع ومستقبل المنظمات الأهلية العربية"<sup>(32)</sup>، قد هدفت الدراسة إلى رسم خريطة مقارنة للنشاط الأهلي العربي: محدداته وآفاقه ومعوقاته، فضلاً عن الإفادة من ذلك في محاولة استشراف مستقبل هذا النشاط الأهلي على الأصعدة المختلفة في العالم العربي. وتعتبر الدراسة دراسة استطلاعية، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح بالعينة. واستخدمت الدراسة بعض الأدوات كصحيفة الاستبيان، والمقابلة، ودراسة الحالة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- ارتفاع نسبة نشاط المنظمات الأهلية في المساعدات الإجتماعية في الدول التي تتزايد فيها حدة الفقر مما يعنى أستجابة المنظمات الأهلية في الدول التي تتزايد فيها حدة الفقر مما يعنى أستجابة المنظمات الأهلية العربية لتبنى الحلول الأصلحية التقليدية في مواجهة الأزمات.

- أن المنظمات الأهلية العربية مازالت تعمل في إطار دورها التقليدي، والخدمي والرعايى. كما أن النظرة للتنمية بأنها هي مسئولية الدولة مازالت هي السائدة مع غياب النظرة الشمولية للتنمية. ويتضح ذلك من انخفاض حجم الأنشطة التتموية للمنظمات الأهلية مقارنة بالأنشطة الأخرى.

- إنحصار علاقة الدولة بالمنظمات الأهلية في مجموعتين من القضايا الأساسية، قضايا التمويل والدعم المادي وقضايا الإشراف وهامش الديمقراطية ومدى حرية الحركة .

- تتسم المشاركة النسائية في الجمعيات والمنظمات الأهلية بالضعف بشكل عام، وعلى مستوى إتخاذ القرار بشكل خاص، باستثناء الحالة الموريتانية. ويعود ذلك إلى عوامل عديدة تتعلق بظروف وضع المرأة في المجتمع والنظرة التقليدية لدورها.

- أوضحت الدراسة أن المنظمات الأهلية لا تعتبر بديلاً عن الدولة أو عن وظائفها الأساسية، وإنما مكملة لها .

- تعاني المنظمات الأهلية من مشكلات تتعلق بضعف التمويل، وعدم كفاية المستلزمات المادية، ومشكلات متعلقة بضعف الكوادر الفنية.

**4- دراسة أماني قنديل بعنوان** " تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية العربية - دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات فى العالم

### العربي<sup>(33)</sup>.

تعتبر الدراسة دراسة استطلاعية، حيث تهدف للكشف عن ملامح مؤسسات ومراكز التدريب التي تتوجه نحو الجمعيات الأهلية في العالم العربي، وكذلك طبيعة الفئات والمنظمات المستفيدة من التدريب. وقامت الدراسة بالتطبيق على سبع دول عربية وهي: مصر ولبنان والأردن وتونس والمغرب والبحرين واليمن. وقد اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية، والزيارات الميدانية للجمعيات، ومراكز ومؤسسات التدريب، وأيضاً الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- انخراط جهات عديدة دولية وإقليمية وقطرية في تدريب العاملين والمتطوعين ومجالس إدارات الجمعيات الأهلية، وأن هذا التدريب الذي يستهدف تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات، يتم دون توافر عاملين على درجة عالية من الأهمية، وهما الرؤية الواضحة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، وبالتالي عدم وضوح الأولويات والفئات المستهدفة.

- هناك اهتمام محدود بالمنظمات الشعبية، ومن ثم فإن غالبية البرامج التدريبية تركز على العاصمة والمدن دون الريف.

- أن غالبية البرامج التدريبية تركز بشكل عام على تطوير البناء الإداري للجمعيات.

- إن التدريب في الغالبية العظمى من الحالات التي تمت دراستها يتوجه نحو الممارسين في هذا المجال، سواء العاملين أو المتطوعين أو مجالس الإدارات.

- لقد تعددت المشكلات والصعوبات، وكانت أهمها هو قصور التمويل والاعتماد على مصادر أجنبية لتمويل التدريب.

### 5 دراسة على ليلة بعنوان "دور المنظمات غير الحكومية في مواجهة الفقر"<sup>(34)</sup>.

استهدفت الدراسة توضيح دور المنظمات غير الحكومية في مواجهة الفقر من حيث، تشكيل القطاع الثالث على خريطة تشكله العولمة، وتحديد علاقة الدولة بالقطاع الأهلي، وتوضح دور القطاع الأهلي في مواجهة الفقر في العالم العربي. وقد إستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، و طبق دليل دراسة الحالة على أربعة أقطار عربية هي: لبنان واليمن ومصر والمغرب. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

- لقد نالت المنظمات الأهلية قدراً كبيراً من الاهتمام في الفترة الأخيرة وبخاصة في عصر العولمة، فثمة ارتباط بين العولمة وتساعد حجم وفاعلية المنظمات الأهلية.

- ساعدت العولمة على نمو المنظمات غير الحكومية بفعل مجموعتين من العوامل التي نتجت عن العولمة منها الدعوة إلى الديمقراطية، كذلك أضعاف سيطرة الحكومات على تكنولوجيا المعلومات ذات الإسهام في تشكيل الوعي.

- هناك مجموعة من العوامل التي لعبت دورها على المستوى القومي في دعم المنظمات غير الحكومية. ومن هذه العوامل زيادة عدد السكان، والعواطف الدينية،

والقيادات الثقافية والسياسية، إضافة إلى التراث الثقافي والاجتماعي للعمل الأهلي والتطوعي.

**6- دراسة الأمم المتحدة بعنوان " تقييم دور المنظمات غير الحكومية في الأراضي المحتلة وفرص التشابك فيما بينها في إطار السلطة الفلسطينية "**<sup>(35)</sup>.  
لقد قامت الدراسة باختيار إحدى عشرة، من الجمعيات الأهلية النسوية. وتقوم هذه الجمعيات على إدارة خمسة عشر مشروعاً إنتاجياً، وتهدف الدراسة إلى إبراز دور الجمعيات الأهلية في أداء هذا العمل الإنتاجي، وتقييم ما تم إنجازه حتى الآن، وتفعيل دور الجمعيات التنموي الحالي، وربط المشاريع الإنتاجية بشبكة من العلاقات المتكاملة، وإيجاد آلية منظمة للتنسيق وتبادل الخدمات. وتستعرض الدراسة أهداف الجمعيات، المتمثلة في تأسيس وإدارة المشاريع الإنتاجية كجزء من تجربتها في التحرك الشعبي ضد الاحتلال، وتربط الدراسة بين الأهداف المعلنة للجمعيات من جهة، وما تقدمه من خدمات للمجتمع المحلي.

وقد استخدمت الدراسة الاستبيان وقد شمل عدداً متنوعاً من المشاريع الإنتاجية، وأيضاً الزيارات الميدانية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الجمعيات الأهلية تشكل إطاراً للعمل الجماعي المنظم للمرأة في الأراضي الفلسطينية، وإلى أن الأنشطة والمشاريع التي أنشأتها هذه الجمعيات هي أنشطة خدمية وإنشائية تسعى لتقديم الإغاثة والرعاية للفئات المحتاجة، وقد تطور بعضها ليشمل المشاركة في توفير مقومات الاكتفاء الذاتي، والتدريب والتأهيل المهني للمرأة، وتوفير فرص العمل المنتج. بذلك أصبح دور الجمعيات يشمل العمل التنموي، والمساهمة في إدارة شؤون المجتمع المحلي

**7- دراسة همت محمد أحمد، " دور المجتمع المدني في التنمية ": دراسة حالة للدور الإنمائي لبعض المؤسسات غير الحكومية في بعض محافظات الصعيد**<sup>(36)</sup>.  
استهدفت الدراسة محاولة توصيف مؤسسات المجتمع المدني عامة والمؤسسات غير الحكومية على وجه الخصوص. والتعرف على الواقع الحالي للجمعيات الأهلية وأنماطها ومصادر تمويلها. وأيضاً التعرف على أهم البرامج والمشروعات ونوعيتها التي تم تنفيذها بالفعل، والتي لم يتم تنفيذها ومدى فاعليتها في تنمية المجتمع في الصعيد. وعلى مردود تلك المشروعات والبرامج من خلال المستفيدين منها ورؤساء مجالس الإدارة والأعضاء والعاملين بها. إضافة إلى الوقوف على أهم المعوقات البنائية والثقافية والإدارية والقانونية التي تحول دون تحقيق الدور الإنمائي لأهم مؤسسات المجتمع المدني في الصعيد باعتباره مجتمع له خصوصيته وقيمه وعاداته المختلفة عن باقي المجتمعات الأخرى.

وتعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإبراز دور المؤسسات غير الحكومية في تنمية المجتمعات المحلية في الصعيد والتعرف على هذا الدور الإنمائي من خلال المستفيدين ورؤساء مجالس الإدارة والأعضاء والعاملين. هذا إلى جانب استخدام الباحثة

لمنهج المسح الاجتماعي. وتركزت الدراسة الميدانية في جمعية رجال الأعمال بمحافظة أسيوط وسوهاج والمنيا، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال سنة ونصف وكانت العينة قوامها 225 مفردة بواقع 75 لكل محافظة من المحافظات الثلاثة، وقد استخدمت الباحثة عدة أدوات لجمع البيانات في الدراسة وهي استمارة استبيان للمستفيدين من خدمات وأنشطة وبرامج جمعيات رجال الأعمال والمقابلة. ودليل دراسة الحالة لرؤساء مجالس الإدارة والمديرين والأعضاء والعاملين بالجمعية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي :

- أن محافظات الصعيد تنشر فيها الجمعيات الأهلية ذات الصفة الخيرية والرعاية أكثر من الجمعيات التي تسهم في التنمية، وأن أفراد المجتمع المحلي وخاصة في القرى والنجوع ترفض التعامل مع جمعيات التنمية إلا في حدود ضيقة جداً .  
- أن جمعية رجال الأعمال بأسيوط وسوهاج والمنيا وقنا وغيرها من المحافظات، لها تواجد قوي من خلال مجموعة متنوعة من المشروعات والأنشطة والبرامج، التي تجني ثمارها بالفعل في محافظات الصعيد.

- هناك مردود تنموي لمشروعات وبرامج جمعية رجال الأعمال على الأفراد وأنها بالفعل ساهمت في رفع مستوى معيشة المستفيدين بالرغم من ارتفاع قيمة الفائدة على القروض الميسرة للأفراد إلا أن الجمعية تيسر في إجراءاتها وفي السداد.

- أن للجمعية دور انمائي لأفراد المجتمع المحلي في كافة نواحيه تتمثل في عدد من المؤشرات مثل المؤشر الاقتصادي من خلال المساهمة في تحسين الوضع الاقتصادي لأفراد المجتمع. و مؤشر تعليمي، فقد ساهمت الجمعية في زيادة نسبة المتعلمين إلى جانب نشر الثقافة الكمبيوترية وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة. ومؤشر اجتماعي فقد ساهمت الجمعية في تحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال توفير فرص عمل حقيقية للشباب والمرأة المعيلة بإنشاء مشروعات وأنشطة تدر دخلاً ثابتاً عليهم، هذا إلى جانب المساعدات المادية للمحتاجين ومؤشر صحي يتمثل في نشر الخدمات الطبية بأجر رمزي ومساعدة الأطباء في شراء المستلزمات الطبية لعياداتهم الخاصة وإجراء العديد من العمليات الجراحية للمحتاجين والفقراء.

**8- دراسة ناصر بن محمد بن محمد العوفى " دور الجمعيات الأهلية فى التنمية الثقافية - دراسة ميدانية لبعض الجمعيات الأهلية بمحافظة مسقط بسلطنة عمان"**<sup>(37)</sup>. استهدفت الدراسة التعرف على دور الجمعيات الأهلية فى التنمية الثقافية فى المجتمع العماني. وتعتبر من الدراسات الوصفية، وقد استخدمت منهج المسح الاجتماعى، أما عن أدوات الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على صحيفة الاستبيان ودليل دراسة حالة الجمعية، وقد طبقت الدراسة فى محافظة مسقط بسلطنة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- ارتفاع نسبة المشاركين فى الأنشطة الاجتماعية يلبيها الأنشطة الثقافية، وارتفعت

النسبة في الذكور وبين غير العاملين وبين مستويات التعليم الجامعي، وبين مستويات التعليم الجامعي وفوق الجامعي وبين مستويات الدخل المرتفعة، يليها الأنشطة الدينية.

- ارتفاع نسبة إهتمام الجمعيات بتعليم وتدريب فئات معينة على اللغات والكمبيوتر والحرف. وتعددت الفئات التي تقوم الجمعيات بتعليمها وتدريبها على اللغات والكمبيوتر والحرف، حيث تبين ارتفاع نسبة المرأة ويليها ذوى الاحتياجات الخاصة .

- أكدت الدراسة على انخفاض نسبة قيام الجمعيات الأهلية بدور فى تنمية الثقافة السياسية.

**9- دراسة احمد على مصطفى حجازي** المنظمات غير الحكومية ودورها في التنمية في المجتمع المصري<sup>(38)</sup>. وقد هدفت الدراسة إلى وصف الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في تنمية المجتمع المصري. وتعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية. وقد استخدمت الدراسة المنهج العلمي وطريقة المقارنة، وذلك لإجراء المقارنة بين دور المنظمات غير الحكومية في تنمية الريف والحضر. وقد استعانت الدراسة باستمارة المقابلة في جمع البيانات. وفي تحليل البيانات الأساليب الإحصائية الكمية والكيفية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أوضحت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية قد تميزت بمجموعة من السمات الرئيسية وهي الطوعية والانجاز الشخصي، وكونها ليست بديلاً للحكومة، وأنها تدار بأسلوب إدارة الشركات الخاصة من حيث التشغيل وأيضاً من سماتها التباين بينها.

- وقد تبين من الدراسة أن المشاركة الشعبية من أهم العوامل التي تساعد على زيادة فاعلية المنظمات غير الحكومية في مجال التنمية .

- وقد أكدت الدراسة أنه بالرغم من تزايد أهمية ودور المنظمات غير الحكومية عالمياً، إلا أن هناك جهوداً منظمة لتحجيم دور هذه المنظمات وتحويل نشاطها إلى نشاط هامشي.

- وقد توصلت الدراسة إلى أن مصادر تمويل المنظمات غير الحكومية تتمثل فى مصادر ذاتية ومصادر حكومية، ومن أهم المصادر الذاتية فى الريف إشتراكات الأعضاء، عائد خدمات، تبرعات وهبات من أعضاء المنظمة، بيع منتجات المنظمة، عائد أنشطة، بينما تتمثل فى الحضر فى إشتراكات الأعضاء، تبرعات وهبات من أعضاء المنظمة، بيع منتجات المنظمة(صحية وتعليمية).

#### خامساً: المدخل النظرى للدراسة:

تتعدد الإتجاهات النظرية المختلفة التى أهتمت بدراسة المنظمات والمؤسسات، وما يتعلق بكيفية تنميتها وما يخص العمل التطوعى. ودون الدخول فى تفاصيل نظرية تتعلق بالبنائية الوظيفية، والتي تنظر للمنظمات بصورة عامة على أنها أنساق كبرى بداخلها أنساق فرعية، وأن لكل نسق فرعي وظائف معينة

تتكامل مع بعضها البعض، بحيث يؤدي ذلك في النهاية إلى بقاء النسق واستقراره، كما أن يحدث توازن بنائي. وأن أي خلل في وظائف أي نسق فرعي يمكن أن يؤدي إلى حدوث خلل على مستوى البناء التنظيمي بصورة عامة، وهو ما أطلق عليه "ميرتون" الخلل الوظيفي.

ومن جانب آخر، تستند الوظيفية إلى مقولة الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة، ويمكن الاستفادة من هذه المقولة في تفسير الأدوار التي تؤديها المنظمات غير الحكومية على المستوى الشعبي في المجالات المختلفة، وما إذا كانت هناك وظائف ظاهرة معلنة، وما إذا كانت هناك وظائف أخرى كامنة أو مستترة، تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

أما نظرية التنمية البشرية والتي تقوم هذه النظرية على مبدأ الفردية في التنمية وما يتبعه من عوامل تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية، فيمكن الاستفادة منها في دراسة وسائل تنمية الموارد البشرية من حيث التدريب والتخطيط. وتعتبر نظرية التنمية البشرية من أهم النظريات الحديثة في دراسة التنمية، فقد صاغ العلماء العديد من الإتجاهات النظرية المفسرة لقضية التخلف والتنمية. ومن هذه النظريات نظرية التنمية البشرية، أو ما يطلق عليه "نظرية رأس المال البشري"، والتي تتبع منها الدراسة وموضعها أن نظرية رأس المال البشري أو نظرية التنمية البشرية، تم الاعتراف بها من قبل الاقتصاديين في الفترة ما بين 1950 إلى 1960<sup>(39)</sup>.

فقد أشار البعض على أهمية رأس المال البشري ووصفوه بأنه يتألف من عدة أنشطة، فقد حلل "شولتز" خمسة مجالات على سبيل المثال: ما يتعلق بالصحة، التدريب أثناء العمل، التعليم الرسمي، برامج محو الأمية. وعلى الرغم من أنه من الواضح أن هناك حث للناس على اكتساب المعارف والمهارات المفيدة، إلا أنه ليس من الواضح أن قيمة هذه المهارات باعتبارها شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال بوصفها رأس المال الأكبر، وأنه نتيجة لإستثمارات مدروسة. وهذه المعرفة بقيمة الإستثمارات قد نمت في المجتمع الغربي بصورة كبيرة أسرع منه في المجتمعات التقليدية، والتي يكون نموها السريع أبرز سمة من سمات النظام الإقتصادي. وقد لوحظ على أن الزيادات في الناتج القومي تكون كبيرة مقارنة مع زيادات رأس المال المادي<sup>(40)</sup>.

ومن ثم، ففي تحول اهتمام الفكر الإقتصادي العالمي بالتنمية البشرية وبلورة مفاهيم ومؤشرات ومقاييس لها، شكل من أشكال التطويع لأدوات العلوم الإجتماعية، ومحاولة لبلورة نظرية للتنمية تتلائم مع خصائص الحياة في البلدان النامية، وقادرة على الكشف عن عناصر الإختلال في عناصر التوازن على الصعيد العالمي، مثلما تكشف عن اختلال عناصر التنمية في داخل هذه البلدان. وإذا كان الفكر التنموي في فترة إزهاره وتساعد نقاؤلات الجميع بشأن التنمية، لم يطوع أدواته، فإنه الآن يواجه تحدياً أكبر بسبب الحاجة إلى فهم طبيعة التحولات الجديدة والحادة التي تشهدها جميع البلدان النامية من جهة، وإلى مواجهة الإحباط

الذي يسود في فترة أقوال هذا الفكر بشأن فشل التنمية. فالعالمية التي خلص إليها الفكر الإقتصادي كمنهج للتنمية تزداد فيها التجزئة. فالعالم الأكثر تقدماً يدير التنمية على النحو الذي يخدم مصالحه، وتبقى تطلعات البشر وحقوقهم في التنمية والأمن معلقة في ثنايا التقارير<sup>(41)</sup>.

وللتنمية البشرية ثلاث أبعاد متداخلة، ويرتبط كل بعد منها بالأبعاد الأخرى، وهي أن يصبح الناس هم مركز التنمية ومحورها، فالتنمية البشرية تنصرف إلى:

- 1- تنمية الناس بالتركيز على تكوين وقدرات وبناء القدرات البشرية.
- 2- كما أنها تنمية من أجل الناس، وذلك لما تؤكد من ضرورة استخدام هذه القدرات في أنشطة إنتاجية تضمن إستمرارية التنمية والتوزيع العادل لثمارها.
- 3- تنمية بواسطة الناس، لأنها تستهدف توسيع دائرة إختياراتهم وتعميم مشاركتهم في إتخاذ القرار.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات غير الحكومية تعمل على تدعيم التنمية البشرية المتمثلة في التعليم، والصحة، ومواجهة مشاكل الفقر، والتهميش، والبطالة، وتحسين الأوضاع الثقافية والإقتصادية والإجتماعية<sup>(42)</sup>. وترى هذه النظرية أن هناك مجموعة من المعوقات تؤثر على تنمية الموارد البشرية هي:

- 1- يندهور رأس المال البشري بسبب البطالة، ويضعف المهارات التي إكتسبها العمال.
- 2- أن التمييز العنصري والديني يعوق تنمية رأس المال البشري.
- 2- أن تقديم المساعدات للبلدان المتخلفة يجعل هناك توازن في رأس المال البشري<sup>(42)</sup>.

#### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

يتناول هذا المحور الإجراءات المنهجية للدراسة، ونوع الدراسة والمنهج والأدوات التي تم الاستعانة بها في جمع البيانات والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، وخصائص مفردات الدراسة ومجتمع وموضوع الدراسة. وأخيراً محاولة الباحث أن يعطي نبذة مختصرة عن المنظمة مجال الدراسة من حيث طبيعتها وأهدافها وأهم الأنشطة والمشروعات التي تقدمها.

**1- نوع الدراسة:** تقع الدراسة في إطار البحوث الوصفية التحليلية، فالدراسة الوصفية تمد الباحث بمعلومات دقيقة عن المشكلة أو موضوع الدراسة في الوضع الراهن، وتساعده على تفسير وتحليل البيانات، وذلك لوضع خطط وبرامج مستقبلية، ومن ثم فتحاول الدراسة الراهنة الوقوف على دور المنظمات غير الحكومية في تنمية الموارد البشرية. وقد تم تحديد نوع الدراسة بأنها دراسة وصفية لعدة أسباب منها أنها تهدف إلى عرض وتفسير وتحليل المتغيرات المتصلة بموضوع البحث، وأيضاً أتسام موضوع الدراسة بأنه نابع من واقع أمبيريقى.

**2- منهج الدراسة:** تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهتم بقضايا التنمية البشرية، وتحاول رصد أهمية دور المنظمات غير الحكومية في تنمية الموارد

البشرية. وبعد اختيار المنهج الملائم من أهم الخطوات أو المراحل التي يترتب عليها نجاح البحث، أو فشله في تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، وتم الاستعانة في الدراسة الراهنة بالمنهج الوصفي لخدمة البحث في رصد تفصيلي لدور إحدى المنظمات غير الحكومية في المجتمع الكويتي.

### 3- مجالات الدراسة:

أ- **مجتمع الدراسة**، تم اختيار جمعية الإصلاح الاجتماعي، بوصفها من أكبر المنظمات غير الحكومية في المجتمع الكويتي، وهي هيئة إسلامية تعمل لتحقيق الصالح العام الذي جاء به الإسلام، وما يتصل بذلك من أعمال مشروعة، وتم تأسيسها عام 1963م، ومن أهم أهداف الجمعية:

- جمع الأمة على مبادئ الإسلام ودعوتهما للخذ به عقيدة ومنهجاً وسلوكاً.
- العناية بالدين والدعوة إليه، وبث الأخلاق الفاضلة بين الأفراد ليحفظ لهذا المجتمع كيانه ومقوماته.
- إرشاد السباب إلى طريق الحق، والاستقامة وشغل أوقات الفراغ بما يفيد وينفع.
- تشجيع أعمال البر والخير، ومناصرة الحق والعدل في ظل المثل الإسلامية.
- مكافحة الرزيلة ومقاومة الآفات الاجتماعية والعادات الضارة والمحرمات كالمسكرات والميسر والربا.
- إيجاد الحلول الناجعة للمعضلات التي تواجه مجتمعنا الإسلامي، والسعي نحو تحقيقها.

ومن المشروعات التي نفذتها الجمعية: إنشاء مركز للشباب عام 1974، وإقامة معرض للكتاب الإسلامي عام 1974، وفي عام 1975 تم فتح وتخصيص فصول لدراسة الطالبات في المعهد الديني، وفي عام 1978 تم إنشاء أمانة ولجان للزكاة، وكذلك إنشاء إذاعة القرآن الكريم في دولة الكويت. وفي عام 1983 تم إنشاء اللجنة النسائية وأمانة النساء خدمة للفتيات والمرأة، كما تم إنشاء حضانة الإصلاح النموذجية وعدد من الحضانات الأخرى في عام 1993، وتم في عام 1994 تأسيس لجان العمل الاجتماعي لخدمة المجتمع الكويتي... هذا إضافة إلى مشروعات وخدمات أخرى للشباب<sup>(43)</sup>.

ب- **عينة الدراسة**: تم اختيار عينة عمدية من موظفي الجمعية والعاملين فيها لفترات زمنية متفاوتة، والذين يشغلون وناصب ووظائف متفاوتة، وذلك بطريقة عمدية، بهدف التعرف على الجمعية وأهم المشروعات التي نفذتها، لخدمة المجتمع الكويتي، وأهم المعوقات والتحديات التي تواجه الجمعية على المستوى المالي والإداري والتنظيمي، وآليات وأساليب مواجهة هذه التحديات. وقد بلغ إجمالي العينة 20 مفردة. وقد أجريت الدراسة خلال شهر أكتوبر 204.

4- **أدوات الدراسة**: نظراً لطبيعة موضوع الدراسة، فقد استخدم الباحث دليل للمقابلة المتعمقة، تضمن مجموعة من المحاور الرئيسية والعناصر الفرعية، وقد جاءت على النحو الآتي: البيانات الأساسية، طبيعة المنظمة ومصدر تمويلها، البرامج التي تنفذها المنظمة لتنمية الموارد البشرية، وأنواع الدورات التدريبية التي

تقدمها المؤسسة للعاملين بها، ومدى تأثيرها، والصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة وآليات مواجهتها. وأخيراً مقترحات المبحوثين حول تفعيل دور المنظمة في مجال تنمية الموارد البشرية.

**5- أسلوب تحليل البيانات:** تم استخدام أسلوب التحليل الكيفي لبيانات الدراسة الميدانية، وذلك لأنه الأسلوب الذي يتناسب وطبيعة الأداة المستخدمة في جمع البيانات الميدانية. باستثناء ما يتعلق بالبيانات الأساسية للمبحوثين، والتي تتعلق بالخصائص العمرية والنوعية والديموجرافية والتعليمية والمهنية.

**6- خصائص عينة الدراسة:** لا شك في أن التعرف على الخصائص الديموجرافية والتعليمية والمهنية لعينة الدراسة يمكن أن يساهم في فهم وتحليل وتفسير آرائهم واتجاهاتهم نحو ما تقدمه المنظمة من خدمات وما تنفذه من مشروعات، كما أن تباين تلك الخصائص يمكن أن يساهم في فهم وتحليل تصوراتهم حول أدوار المنظمة وأهم التحديات والصعوبات التي تواجهها، وآليات مواجهتها، ومقترحاتهم حول مدى إمكانية تفعيل دور المنظمة في مجال التنمية بصورة عامة وتنمية الموارد البشرية بخاصة. ويمكننا توضيح تلك الخصائص فيما يأتي:

**1- السن:** تبين من تحليل البيانات الأساسية لعينة الدراسة أن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 50 - أقل من 60 سنة، قد جاءت في المرتبة الأولى، بنسبة استجابات بلغت 45,0% من مجموع العينة، تليها الفئة العمرية من 30- أقل من 40 سنة، بنسبة استجابات بلغت 30,0%، بينما بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين 40 - أقل من 50 سنة 20,0% من مجموع العينة، وأخيراً الفئة العمرية 20- أقل من 30 سنة 5,0% من مجموع العينة. وتشير تلك البيانات إلى تنوع وتباين الفئات العمرية، وهو الأمر الذي قد ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تباين خبراتهم العملية، ومن ثم تباين وجهات نظرهم حول طبيعة الدور الذي تقوم به المنظمة في تنمية الموارد البشرية، ومدى تقييمهم لهذا الدور بالإيجاب أو بالسلب.

**2- النوع:** أما بالنسبة للنوع، فقد كشفت بيانات الدراسة الميدانية أن جميع أفراد العينة من الذكور، وأنه لا يوجد ضمن أفراد العينة إناث، وهذا يشير إلى أن الذكور هم الفئة النوعية الأكثر مشاركة في المنظمات غير الحكومية.

**3- المستوى التعليمي:** تبين من تحليل بيانات الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد العينة قد جاءت في فئة المستوى التعليمي الجامعي، وذلك بنسبة استجابات بلغت 75,0% من مجموع الاستجابات، بينما بلغت الحاصلين على ثانوية أو دبلوم 25,0% من مجموع الاستجابات. وتشير هذه البيانات إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي يمكنهم من المشاركة بفعالية في الأنشطة التي تقدمها المنظمة من ناحية، كما أن لديهم مستوى من الوعي الاجتماعي والثقافي يمكنهم من تقييم عمل المنظمة وطرح الآليات المناسبة لتطوير أداء المنظمة وخاصة في مجال التنمية البشرية.

**4- الحالة الزوجية:** كشفت بيانات الدراسة الميدانية أن جميع أفراد العينة قد جاءوا

من المتزوجين، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن الحالة الاجتماعية للمبحوثين يمكن أن تكون عاملاً مؤثراً في وجهات نظر أفراد العينة في الدور الذي تقوم به المنظمة في تنمية الموارد البشرية، وكذلك وجهات نظرهم حول المعوقات والصعوبات التي تواجه المنظمة، وآليات مواجهتها.

**5- المهنة:** كشفت بيانات الدراسة الميدانية عن تباين وتنوع في المهن التي يشغلها المبحوثين، حيث تتراوح مابين الوظائف الفنية والادارية والعلمية والأكاديمية. فقد بلغت نسبة من يعملون في مهنة موظف 25,0%، تليها مهنة المحاسب 20,0% من مجموع العينة، ثم فئة العاملين في مهنتي رئيس قسم ومتقاعد بنسب متساوية بلغت 15,0% من مجموع الاستجابات. أما من يعملون في مهن: أستاذ جامعي، متقاعد، أعمال حرة، مدير إدارة لجنة، وسكرتير، ومدير عام، بنسب متساوية بلغت 5,0% من مجموع الاستجابات. ويتضح من ذلك أن تنوع الوظائف والمهن التي يعمل بها المبحوثين يمكن أن تنعكس على أوضاعهم ومكانتهم داخل المنظمة، ومن أدوارهم التي يقومون بها.

**6- المنظمة التابع لها:** تبين من نتائج الدراسة الميدانية تنوع وتباين المنظمات التابع لها أفراد العينة، حيث جاءت نسبة من يعملون في جمعية الاصلاح الاجتماعي في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 45,0% من مجموع الاستجابات، تليها نسبة من يعملون في مؤسسة نماء للزكاة والخبرات، والتي بلغت 30,0% من مجموع العينة، وأخيراً بنسب متساوية بلغت 5,0% العاملين في المؤسسة العامة للرعاية السكنية، والعاملين في جامعة الكويت، والمركز القومي لأجيال القرآن، والاعلام، وأخيراً موظف حكومي. ولا شك في أن تباين الجهات التي يعمل بها أفراد العينة وتنوعها بين مؤسسات حكومية وخاصة وأهلية يمكن أن ينعكس على تصوراتهم وآرائهم حول دور المنظمات غير الحكومية في مجال التنمية بصورة عامة، وتنمية الموارد البشرية بخاصة.

**7- عدد سنوات العمل بالمؤسسة:** تبين من التحليلات أن هناك تنوعاً في عدد سنوات خبرة عمل المبحوثين في المنظمة، حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين 5-أقل من 10 سنوات، ومن لديهم خبرة تتراوح بين 20 سنة فأكثر 30,0% من اجمالي الاستجابات. بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة في العمل بالمنظمة تتراوح بين 10-أقل من 15 سنة 15,0% من مجموع الاستجابات أما من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، فقد بلغت 10,0% من مجموع الاستجابات. وأخيراً من لديهم خبرة تتراوح ما بين 15-أقل من 20 سنة، فقد بلغت 5,0% من مجموع الاستجابات.

**8- نمط ونوع المنظمة التابع لها:** تكشف البيانات عن تنوع وتباين المنظمات التي يتبعها أفراد العينة، حيث بلغت نسبة المنظمات الاجتماعية 45,0% من مجموع الاستجابات، تليها المنظمات الخيرية، بنسبة 40,0%، ثم المنظمات الخيرية الاجتماعية، بنسبة بلغت 10,0%، وأخيراً منظمات النفع العام، وذلك بنسبة بلغت 5,0% من مجموع الاستجابات. ونستنتج من تلك البيانات أن هذا التنوع في

المنظمات التابع لها عينة الدراسة يمكن أن تكون ذا تأثير في تصوراتهم وآرائهم حول طبيعة المنظمات غير الحكومية ودورها في تنمية الموارد البشرية، ومن ثم تبين تقييمهم لذلك الدور وفقاً لتباين خبراتهم بالمنظمات التابعين لها في الأساس.

**سابعاً: الدراسة الميدانية: تحليل النتائج وتفسيرها:**

تتضمن الدراسة الميدانية عدداً من المحاور الرئيسية يمكننا تحديدها على النحو الآتي:

- أ- أهداف المنظمة ومصادر تمويلها.
- ب- البرامج والدورات التدريبية التي تطبق داخل المنظمة في مجال تنمية الموارد.
- ج- الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة وآليات مواجهتها.
- د- مقترحات تفعيل دور المؤسسات غير الحكومية في مجال تنمية الموارد البشرية.

**أ- أهداف المنظمة ومصادر تمويلها:**

كشفت بيانات الدراسة الميدانية عن إتفاق الغالبية العظمى من المبحوثين على أن المنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والنوعية تتمثل في: إرشاد الشباب وشغل أوقات الفراغ، العناية بالدعوة وبث الأخلاق الفاضلة بين الشباب، تشجيع أعمال الخير ومناصرة الحق والخير، تقديم المناهج الصالحة للجهات المختصة في الشؤون التربوية والتعليم والإعلام. هذا إضافة إلى الخدمات الخيرية والدعوية والاجتماعية والإصلاحية، المساهمة في تكوين وتنشئة جيل من الأبناء على قيم التسامح، مساعدة المحتاجين للتكافل الاجتماعي، جمع التبرعات وتوزيعها على المحتاجين. إضافة إلى مكافحة الرزيلة والعادات السيئة، نشر الأخلاق الفضيلة...، غير ذلك من الأهداف الأخرى ذات الطبيعة الخيرية.

وفيما يتعلق بمصادر تمويل المنظمة، فقد كشفت البيانات عن أن المنظمة يتم تمويلها من جهات مختلفة منها: الاشتراكات والدعم الذي تقدمه الشؤون الاجتماعية بالوزارة، من المترعين من أهل الخير، مصادر ذاتية، الاستقطاعات من فاعلين الخير، مساعدات من المحسنين، الاستثمارات الخاصة بالمنظمة.

**ب- البرامج والدورات التدريبية التي تطبق داخل المنظمة في مجال تنمية الموارد البشرية.**

كشفت بيانات الدراسة الميدانية، والتي تعبر عنها استجابات المبحوثين على اختلاف خصائصهم الاجتماعية والثقافية والعمرية والتعليمية عن أن المنظمة تقدم مجموعة من البرامج لتنمية أعضائها منها: عمل دورات إدارية وشرعية واجتماعية، تقديم النصح والإرشاد، وبرامج لتأهيل الشباب لمواجهة الحياة المعيشية، الدورات التأهيلية للشباب في مجال الدعوة، عقد دورات للشباب داخل المنظمة في مجالات تخصصاتهم المختلفة (السكرتارية، المحاسبة، الكمبيوتر... وغيرها). دورات مهنية متخصصة. ومن الأسس التي يقوم عليها نظام التعيين في المنظمة، الخبرة في مجال العمل الأهلي، المؤهل الدراسي، السيرة

الذاتية، إجتياز مدة التدريب بكفاءة، قدرات الموظف وكفاءته الصحية. أما عن مدى الاستفادة من تلك البرامج والدورات التدريبية التي تقدمها المنظمة للعاملين بها، فقد أكد الغالبية العظمى من أفراد العينة على أن هناك أوجه مختلفة للاستفادة من تلك الدورات والبرامج منها: من ناحية المنظمة، الارتقاء بالعمل والوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها، واستخدام الأعضاء الأساليب الحديثة في العمل، تنمية مهارات وقدرات العاملين في مجال العمل الخيري. تنمية قدرات العاملين العقلية والذهنية والسلوكية والمهارية. رفع مستوى كفاءة العاملين في المنظمة: ادارياً ومهنياً وعلمياً وثقافياً. تعريف المتطوعين بطبيعة العمل داخل المنظمة، والاستفادة من الخبرات التي يكتسبونها من خلال الدورات التدريبية التي يحصلون عليها في مجال تطوير العمل داخل المنظمة. تحقيق معايير الجودة في أداء العاملين والمنظمة من خلال رفع كفاءة العمال. الارتقاء بالعمل الخيري والأهلي في خدمة المجتمع المحلي. إكتساب خبرات ومهارات جديدة تنعكس على طبيعة العمل داخل المنظمة. الاستفادة من الدورات في انجاز الأعمال في وقت محدد الفهم الصحيح للأمور الشرعية، والادارة الحكيمة للأعمال الخيرية.

#### ج- الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة وآليات مواجهتها.

- من أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في مجال التنمية البشرية بصورة عامة، كما أشارت معظم الدراسات والبحوث السابقة ما يلي:
- 1- عدم وجود مدربين مهنيين مؤهلين ومعتمدين وعلى كفاءة عالية.
  - 2- عدم وجود هيكل لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات غير الحكومية.
  - 3- سيطرة الجانب الإداري على الجانب التنموي وخصوصاً التنمية البشرية.
  - 4- ضعف التدريب والأعتماد على مسئولين المشاركين في التدريب.
  - 5- عدم وجود متخصصين في مجال التنمية البشرية للتدريب، وبشكل عام قلة عدد المسئولين عن التدريب في التنمية البشرية.
  - 6- عدم قابلية المتطوعين أو موظفين المنظمة غير الحكومية للتطوير.
  - 7- عدم وجود أهداف من قبل المنظمة تخص جانب التنمية البشرية.
  - 8- ارتفاع أسعار بعض أنواع الدورات المتخصصة.

ولقد كشفت نتائج التحليلات الميدانية عن أن ثمة مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تواجه المنظمة بصورة عامة من وجهة نظر عينة الدراسة، تمثلت تلك المعوقات فيما يأتي: العمل الروتيني في وزارة الشؤون الاجتماعية، الشائعات والاعلام المزيف والكاذب، عدم التنسيق الفعال مع المنظمات الأهلية الأخرى. التشكيك في نزاهة العمل الخيري والأهلي، عدم الاقتناع من قبل البعض بضرورة العمل الأهلي وأهميته كشريك للدولة في عملية التنمية.

وأيضاً المركزية، وعدم وجود مساحة من الحرية لعمل المنظمات غير الحكومية، قلة الموارد المالية للإنفاق على الأعمال والأنشطة الخيرية، الروتين الحكومي وغلبة الطابع البيروقراطي، الحملات الاعلامية غير الهادفة والمعوقة للعمل الأهلي. عدم توافر المنشورات والدعاية الاعلامية الكافية التي تعبر عن

أنشطة المنظمة. هذا إضافة إلى المعوقات الإدارية والسياسية في بعض الأحيان. عدم تناسب الموارد المالية مع حجم الأنشطة والبرامج المراد تنفيذها. صعوبات تتعلق بالحصول على التراخيص لتنفيذ بعض المشروعات التي تقدمها المنظمة.

**أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه المنظمة في مجال تنمية الموارد البشرية، فقد إتفق المبحوثين على عدد من المعوقات منها:** عدم الفهم وعدم الوعي من جانب بعض أعضاء المنظمة بأهمية الدورات التدريبية، تباين واختلاف القدرات المهنية والمهارية من فرد لآخر داخل المنظمة، مما يعوق تنفيذ البرامج بالشكل المطلوب، واقع المجتمع، وعدم التشجيع اللازم للمنظمات غير الحكومية. بعض الصعوبات البسيطة التي يمكن في بعض الأحيان تجاوزها والتغلب عليها، قلة الخبرات في مجال التنمية البشرية، التكلفة العالية للدورات التدريبية المتخصصة في المجالات المهنية والإدارية والسلوكية والمهارية.

هذا إضافة إلى عدم توافر خبرات كافية في المنظمة لعمل الدورات التدريبية المتخصصة لتنمية مهارات العاملين بالمنظمة. إضافة إلى تكرار الدورات لنفس الشرائح مما يشير إلى انخفاض مستوى المتدربين. عدم التجديد في مجال الدورات التدريبية وموضوعاتها، مما يقلل من حجم الاستفادة. عدم وجود كفاءات وكوادر متخصصة بالمنظمة لتنفيذ برامج ومشروعات تنموية ذات فعالية وتأثير على الصعيدين الداخلي والخارجي. هذا، إضافة إلى معوقات أخرى كثيرة أشار إليها **المبحوثين منها:**

- 1- الاهتمام بالمشاريع الخيرية فقط من قبل الممولين أو المتطوعين مما قد يؤثر على مشاريع التنمية والمشاريع التوعوية وغيرها.
  - 2- عدم الالتزام من قبل المتطوعين وعدم ثبات واستمرارية بعض المتطوعين غير العاملين لفترات طويلة لحين انتهاء مرحلة من المشروع على سبيل المثال.
  - 3- تنوع المشروعات بعدد كبير يؤدي إلى تشتيت الجهد.
  - 4- ضعف الاتصال بين المتطوعين والإدارة؛ لتحفيزهم على عملهم، وعرض الإنجازات والمشاريع المنفذة عليهم.
- كما أن المنظمة تواجه أيضاً العديد من الصعوبات والعقبات أثناء قيامها بأنشطتها التنموية، وتتركز في الآتي:
- أ- المعوقات المادية، وقد كانت من أكبر المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية وفقاً لأراء المبحوثين العاملين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة.
  - ب- عدم وجود خبرات كافية بالمنظمات غير الحكومية.
  - ج- المعوقات القانونية.

- د- عدم وجود مساحة من الحرية تمكن المنظمة من تنفيذ مشروعاتها بفعالية.
  - هـ- عدم وجود تخطيط بالمنظمة. وضعف الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة.
- وفيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه المنظمة في الوصول بخدماتها للفئات المستهدفة في المجتمع الكويتي، فقد إتفق المبحوثون على مجموعة من الصعوبات من أهمها: التضيق أحياناً على عمل المنظمة وصلحياتها من جانب المؤسسات

الرسمية، البحث عن الأماكن المناسبة للتعامل مع الفئات المستهدفة، وقصور بعض الجوانب المادية التي تحقق الهدف ذاته، الهجمات الشرسة من الاعلام الموجه والمدفوع، وموقفه السلبي من المنظمات غير الحكوميو بصورة عامة، عدم قدرة المنظمة على الاعلان بسهولة عن برامجها ومشروعاتها التنموية، عدم التواصل الفعال والمؤثر مع وسائل الاعلام المختلفة، وخاصة الاعلام الحكومي.

بالإضافة إلى عدم الاعلان بسهولة عن البرامج والمشروعات وذلك لتعقد الاجراءات وخاصة الحصول على تراخيص للدعاية والاعلان. فضلاً عن سيطرة البيروقراطية الحكومية والادارية والمركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعمل المنظمة على المستويين: الداخلي والخارجي. عدم الاهتمام وعدم التعاون من جانب الفئات المستهدفة. فقدان الثقة بين الفئات المستهدفة والمنظمة، وذلك بسبب تعقد الاجراءات قد لا تصل الخدمات بسهولة وبانتظام لتلك الفئات.

هذا إلى جانب وجود أنشطة وبرامج مماثلة في منظمات أخرى غير حكومية، مما يزيد من حجم المنافسة، قلة الموارد المالية، والعمل باستمرار على تحفيز المتبرعين لدعم أنشطة المنظمة وبرامجها. عدم توافر معلومات عن الفئات المستهدفة وعن أماكن إقامتهم على مستوى الدولة، وذلك لعدم قدرة المنظمة على إجراء دراسات وبحوث ميدانية عن تلك الفئات، وخاصة أن تكلفة تلك الدراسات تفوق كثيراً إمكانات المنظمة. ومن جانب آخر، فإن عدم وجود دعم إعلامي يبرز أنشطة المنظمة يعتبر من أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمة في مجال تسويق خدماتها ومشروعاتها التي تقدمها.

ومن خلال المقابلة إتفق المبحوثون على عدد من النقاط التي تعتبر من أهم المعوقات التي تعوق المنظمة في القيام بأنشطتها التنموية نذكر منها:

- 1- قلة تمويل المشروعات وخصوصاً المشروعات الكبرى؛ مما يؤدي إلى بطئ مسار العمل في هذه المشروعات.
- 2- وجود بعض القوانين والتشريعات المعوقة لاستكمال بعض المشاريع التنموية.
- 3- عدم وجود مرونة من قبل بعض المسؤولين.
- 4- قلة عدد المتطوعين للمنظمة.
- 5- عدم استيعاب المشاريع والأنشطة للفئات المستهدفة بالشكل الملائم والكافي.
- 6- عدم وجود منظمات غير حكومية مهتمة بالتخطيط طويل المدى؛ لتوجه وترشد المنظمات غير الحكومية الأخرى.
- 7- عدم وجود دعاية كافية للمشروعات التنموية.
- 8- عدم تجهيز المنظمات غير الحكومية داخلياً بالشكل الملائم من متطلبات مادية كأجهزة الكمبيوتر وغيرها؛ لتساعد الموظفين على العمل وتسهيل عملهم.

**د- مقترحات لمواجهة الصعوبات وتفعيل دور المنظمة في مجال تنمية الموارد البشرية.**

ثمة إتفاق بين المبحوثين على الرغم من تباين وتنوع مستوياتهم الثقافية والاجتماعية والعمرية والتعليمية والامهنية، فضلاً عن تنوع وتباين سنوات خبراتهم

بالعمل الأهلي سواء في المنظمة أو في المنظمات غير الحكومية الأخرى على مجموعة من المقترحات تشكل من وجهات نظرهم آليات ووسائل يمكن من خلالها مواجهة الصعوبات التي تواجه المنظمة، ومن ثم تمثل آليات أيضاً لتفعيل دور المنظمة في مجال تنمية الموارد البشرية، ومن تلك المقترحات التي قدمها الباحثين، والتي قد تساعد المنظمة على تطوير العمل؛ وكي تصبح لها دور أكثر فاعلية في تنمية الموارد البشرية بالمجتمع، التخطيط الفعال وفق احتياجات العاملين والمتطوعين بالمنظمة، تلبية عمل دورات تدريبية بشكل مستمر على المستوى المحلي، ثم ضرورة الاهتمام بتنمية وقدرات المتطوعين بشكل أكثر. بالإضافة إلى ضرورة التحفيز على نشر ثقافة التطوع، ورفع كفاءة العاملين بالمنظمة من خلال تدريب المدربين، وزيادة قنوات الاتصال بين المنظمات والمجتمع، والعمل على مشاركة المستفيدين في تحديد احتياجاتهم الفعلية، وإزالة المعوقات القانونية والإدارية وزيادة التمويل، والسعي إلى تعدد المشروعات التنموية وزيادتها عن الخدمات الخيرية، والعمل على تنوع أنشطة المنظمة ومشروعاتها والخدمات التي تقدمها بما يتفق واحتياجات المستفيدين من أبناء المجتمع المحلي. ورفع كفاءة الخدمات المقدمة من المنظمة، والعمل على استقطاب الكفاءات البشرية للعمل بالمنظمة، هذا إضافة إلى ضرورة العمل على المشاركة الفعالة لأفراد المجتمع في عضوية المنظمة.

## ثامناً: النتائج والتوصيات:

### أ- النتائج:

توصلت الدراسة من خلال التحليلات النظرية والميدانية إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يأتي:

1- لقد أصبحت المنظمات غير الحكومية مع بداية الألفية الثالثة تؤدي دوراً مؤثراً كقوى هامة وفاعلة لتطوير وتنمية المجتمع الحديث، حيث أنها تأخذ دور الشريك الشعبي في تبنى القضايا القومية الهامة، وتسهم في بناء منظومة تكامل الأداء، والأدوار لتطوير البنية البشرية ذات البعد المثلثي (الدخل والتعليم والصحة) وتطوير هذه المنظومة بالتنسيق مع الأجهزة الحكومية في مواجهة ثلاث: الفقر والجهل والمرض.

2- المنظمات الأهلية تشكل النسق الثالث أو القوى الثالثة في العالم بعد الحكومة، والقوى السياسية بوصفها تمثل الحلقات الوثيقة بين الدول والناس، وتضم الجماعات المدافعة عن قضايا مصيرية تتعلق بالانتماء والمشاركة والسلام، فهي التي تحتج وتعارض وتتكلم باسم المجتمع، وهي التي تشكل جزءاً أساسياً من بناء المجتمع المدني الذي يمكن الناس من المشاركة، ومن إعلان رأيهم وتلبية حاجاتهم وتنمية طاقتهم والسيطرة على حياتهم

3- لقد إنتشر في السنوات الأخيرة دعوات إلى تفعيل المنظمات الأهلية كجزء من الأهتمام بنمو المجتمع المدني، وتأثراً بتصاعد الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية التي تعتبر مكوناً أساسياً من مكونات التنمية الشاملة المعتمدة على البشر. وفي هذا الإطار أصبحت المنظمات الأهلية أحد أهم وسائط تصغير الفجوة بين المجتمع والدولة من ناحية، وبين الفرد والحياة العامة من ناحية أخرى، وهو الأمر الذي يسهم إيجابياً في مواجهة السلبيات التي تعوق إنتشار ثقافة المشاركة، وإقامة أسس المجتمع الديمقراطي.

4- إن المنظمات غير الحكومية ليست بالظاهرة الجديدة، فلقد كان للجهد الطوعي جزء كبير من الثقافة والتقاليد الإجتماعية. حيث أضحت المنظمات غير الحكومية تؤدي دوراً هاماً في المجتمع المدني من حيث حرية التحرك الإجتماعي للأفراد والجماعات، وحرية التعبير عن تطلعاتهم الفكرية والمشاركة الإجتماعية والسياسية، وحرية المبادرة، وطريقة المساهمة في تنمية المجتمع. ومن ثم يتوقف استمرار المشروعات الناجحة على تمكين المنظمات غير الحكومية من التأثير في السياسات.

5- لقد نمت المنظمات غير الحكومية بسرعة في السنوات الأخيرة في عدد من بلدان العالم، وأصبحت تشكل الآن عائقاً كبيراً في المجال التنموي، فلقد ظهر نمو نفوذها بشكل ملحوظ من نمو أعدادها والمبالغ التي تقوم بإنفاقها.

6- تزايد الأهتمام بالمنظمات غير الحكومية، منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، فلقد أصبحت أكثر أهمية في التنمية العالمية، ولديها دوراً مثيراً للأهتمام في الأنشطة السياسية والاقتصادية والإجتماعية، فضلاً عن تقييم ومعالجة المشاكل في كل من

- القضايا الوطنية والدولية، مثل السياسية والبشرية وحقوق المرأة، والتنمية الاقتصادية، وتحقيق الديمقراطية، والرعاية الصحية والبيئة
- 7- إن تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة. في حين أن الهدف النهائي لتنمية الموارد البشرية هو تطوير كفاءات الأفراد والجماعات والتجمعات والمنظمات. وتنقسم تنمية الموارد البشرية إلى أنواع كثيرة، فهناك التنمية الشخصية، والتنمية من أجل وظيفة أو وضع حالي، والتنمية في بيئات عمل جديدة أو من أجلها، والأنشطة التي يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، والتنمية المؤدية إلى حياة أفضل وأكثر اكتمالاً للأفراد والمنظمات والمجتمعات الأكبر.
- 8- ومن منظور واسع جداً يمكن أيضاً اعتبار تنمية الموارد البشرية القدرة على دمج التعلم في السلوك، وتشمل تنمية الموارد البشرية: إدارياً وتعليمياً ومهنياً؛ لذلك فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يمكن من حدوث النمو الفردي والتنظيمي. كما توصلت تحليلات الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- 9- أن المنظمة تقدم مجموعة من البرامج لتنمية أعضائها منها: عمل دورات ادارية وشرعية واجتماعية، تقديم النصح والارشاد، وبرامج لتأهيل الشباب لمواجهة الحياة المعيشية، الدورات التأهيلية للشباب في مجال الدعوة، عقد دورات للشباب داخل المنظمة في مجالات تخصصاتهم المختلفة(السكرتارية، المحاسبة، الكمبيوتر... وغيرها). دورات مهنية متخصصة. ومن الأسس التي يقوم عليها نظام التعيين في المنظمة، الخبرة في مجال العمل الأهلي، المؤهل الدراسي، السيرة الذاتية، اجتياز مدة التدريب بكفاءة، قدرات الموظف وكفاءته الصحية.
- 10- وفيما يتعلق بمدى الاستفادة من تلك البرامج والدورات التدريبية التي تقدمها المنظمة للعاملين بها، فقد أكد الغالبية العظمى من أفراد العينة على أن هناك أوجه مختلفة للاستفادة من تلك الدورات والبرامج منها: من ناحية المنظمة، الارتقاء بالعمل والوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها، واستخدام الأعضاء الأساليب الحديثة في العمل، تنمية مهارات وقدرات العاملين في مجال العمل الخيري. تنمية قدرات العاملين العقلية والذهنية والسلوكية والمهارية. رفع مستوى كفاءة العاملين في المنظمة: إدارياً ومهنياً وعلمياً وثقافياً. تعريف المتطوعين بطبيعة العمل داخل المنظمة، والاستفادة من الخبرات التي يكتسبونها من خلال الدورات التدريبية التي يحصلون عليها في مجال تطوير العمل داخل المنظمة. تحقيق معايير الجودة في أداء العاملين والمنظمة من خلال رفع كفاءة العمال. الارتقاء بالعمل الخيري والأهلي في خدمة المجتمع المحلي. إكتساب خبرات ومهارات جديدة تنعكس على طبيعة العمل داخل المنظمة. الاستفادة من الدورات في انجاز الأعمال في وقت محددن الفهم الصحيح للأمور الشرعية، والادارة الحكيمة للأعمال الخيرية.
- 11- كما كشفت نتائج التحليلات الميدانية عن أن ثمة مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تواجه المنظمة بصورة عامة من وجهة نظر عينة الدراسة، تمثلت تلك المعوقات فيما يأتي: العمل الروتيني في وزارة الشؤون الاجتماعية، الشائعات والاعلام المزيف والكاذب، عدم التنسيق الفعال مع المنظمات الأهلية

الأخرى. التشكيك في نزاهة العمل الخيري والأهلي، عدم الاقتناع من قبل البعض بضرورة العمل الأهلي وأهميته كشريك للدولة في عملية التنمية.

12- وفيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه المنظمة في مجال تنمية الموارد البشرية، فقد إتفق المبحوثين على عدد من المعوقات منها: عدم الفهم وعدم الوعي من جانب بعض أعضاء المنظمة بأهمية الدورات التدريبية، تباين واختلاف القدرات المهنية والمهارية من فرد لآخر داخل المنظمة، مما يعوق تنفيذ البرامج بالشكل المطلوب، واقع المجتمع، وعدم التشجيع اللازم للمنظمات غير الحكومية. بعض الصعوبات البسيطة التي يمكن في بعض الأحيان تجاوزها والتغلب عليها، قلة الخبرات في مجال التنمية البشرية، التكلفة العالية للدورات التدريبية المتخصصة في المجالات المهنية والادارية والسلوكية والمهارية.

13- وفيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه المنظمة في الوصول بخدماتها للفئات المستهدفة في المجتمع الكويتي، فقد إتفق المبحوثون على مجموعة من الصعوبات من أهمها: التضيق أحياناً على عمل المنظمة وصلاحياتها من جانب المؤسسات الرسمية، البحث عن الأماكن المناسبة للتعامل مع الفئات المستهدفة، وقصور بعض الجوانب المادية التي تحقق الهدف ذاته، الهجمات الشرسة من الاعلام الموجه والمدفوع، وموقفه السلبي من المنظمات غير الحكوميو بصورة عامة، عدم قدرة المنظمة على الاعلان بسهولة عن برامجها ومشروعاتها التنموية، عدم التواصل الفعال والمؤثر مع وسائل الاعلام المختلفة، وخاصة الاعلام الحكومي.

14- وفيما يتصل بالمقترحات التي قدمها المبحوثين لمواجهة الصعوبات وتفعيل دور المنظمة في مجال تنمية الموارد البشرية. فثمة إتفاق بينهم، على الرغم من تباين وتنوع مستوياتهم الثقافية والاجتماعية والعمرية والتعليمية والامهنية، فضلاً عن تنوع وتباين سنوات خبراتهم بالعمل الأهلي سواء في المنظمة أو في المنظمات غير الحكومية الأخرى على مجموعة من المقترحات تشكل من وجهات نظرهم آليات ووسائل يمكن من خلالها مواجهة الصعوبات التي تواجه المنظمة، ومن ثم تمثل آليات أيضاً لتفعيل دور المنظمة في مجال تنمية الموارد البشرية، ومن تلك المقترحات التي قدمها المبحوثين، والتي قد تساعد المنظمة على تطوير العمل؛ وكي تصبح لها دور أكثر فاعلية في تنمية الموارد البشرية بالمجتمع، التخطيط الفعال وفق احتياجات العاملين والمتطوعين بالمنظمة، تليها عمل دورات تدريبية بشكل مستمر على المستوى المحلي، ثم ضرورة الاهتمام بتنمية وقدرات المتطوعين بشكل أكثر.

**ب- التوصيات:**

- 1- توصي الدراسة بتنوع أنشطة المنظمات غير الحكومية، وعدم اقتصرها على الشكل التقليدي والخيري فقط، ومحاولة التركيز على الأنشطة التنموية المختلفة.
- 2- العمل على زيادة التعاون والصلات الوثيقة بين المنظمات غير الحكومية بشكل عملي، وتطبيقها على أرض الواقع؛ لإفادة المجتمع نفسه والعاملين بالمنظمات.
- 3- محاولة إيلاء الاهتمام للتنمية البشرية بصورة أكبر من خلال عمل المنظمات غير الحكومية.
- 4- العمل على زيادة التعاون بين المنظمة والمنظمات غير الحكومية الأخرى العاملة في مجال التنمية البشرية، والعمل على تكثيف البرامج التدريبية والمنح التعليمية بينهم وتبادل الخبرات.
- 5- توصي الدراسة بالاهتمام بعنصر التدريب للموظف نفسه، وتكثيف الدورات التي تنمي المهارات الشخصية ومهارات التواصل والعمل لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية.
- 6- العمل على زيادة التواصل بين المنظمات غير الحكومية والمجتمع عن طريق تكثيف الحملات، والدعاية لمشروعات المنظمة وأهدافها.
- 7- زيادة دور الإعلام بإبراز أهمية العمل الأهلي، ومحاولة توفير دعاية مجانية للمشروعات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية بصورة عامة في وسائل الإعلام.
- 8- العمل على إيجاد مصادر تمويل جديدة، وثابتة للمنظمات غير الحكومية، على سبيل المثال عن طريق إقامة مشروعات يكون أرباحها للإنفاق على المنظمات نفسها، وعلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بها.
- 9- تأهيل عدد أكبر من العاملين بالمنظمات غير الحكومية على اتخاذ القرار، وعلى التخطيط ووضع استراتيجيات للعمل.
- 10- العمل على زيادة عدد المدربين المؤهلين والمعتمدين العاملين بالمنظمة، ومحاولة الاستعانة بالمراكز المتخصصة، لتدريب وتطوير العاملين بالمنظمات غير الحكومية، حتى وإن تم ذلك على فترات.
- 11- العمل على وجود هيكلية لإدارة الموارد البشرية بكل منظمة، ويكون هدفها تنمية وتطوير المورد البشري، ووضع أهداف لتنمية هذا المورد، وليس فقط التوظيف ومتابعة المستندات ومستندات التوظيف.
- 12- توصي الدراسة بوجود تخطيط جيد لعمل المنظمات غير الحكومية؛ ولتدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات، وأن توضع الخطط وفق احتياجات العاملين والمتطوعين بالمنظمة.
- 13- ضرورة الاهتمام بتنمية وقدرات المتطوعين بشكل أكثر.
- 14- العمل على رفع كفاءة العاملين بالمنظمات غير الحكومية من خلال تدريب المدربين.
- 15- التركيز على استقطاب الكفاءات البشرية للعمل بالمنظمة.
- 16- تهيئة مناخ من الحرية والديموقراطية في المجتمع لتطوير عمل المنظمات غير الحكومية؛ لتسهيل إجراءات عملها، ومحاولة تذليل العقبات أمام هذه المنظمات سواء كانت هذه العقبات قانونية أو غير قانونية.

## المراجع

- 1- Rajesh Tandon and others, World Assembly Edition – Citizens – Strengthening Global Civil Society: Page Design Services, U.S.A, 1994-p5
- 2- محمد ياسر شبل الخواجة، ثقافة العمل التطوعي كقاعدة لبناء المنظمات الأهلية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات – متخصصون في العمل الخيري، 2008.  
<http://www.medadcenter.com/Articles/Show.aspx?Id=51>
- 3- رانيا فتحي حجاجي على، دور رأس المال الإجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة لدور المنظمات غير الحكومية في تطوير رأس المال الإجتماعي للتنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، قسم الإجتماع، جامعة عين شمس، 2010، ص14
- 4- Steve Ellis and Penny Dick - introduction to organization Behavior. London: McGraw-Hill Publishing Company, 2000. p215.
- 5- جنيفرى جوى، ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص59
- 6- شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين: محددات الواقع وآفاق المستقبل، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، 1997، ص15
- 7- C. VILLI., A Study on “The Role of NGOs in Social Mobilizations in the Context of SGSY  
<http://www.sird.tn.nic.in/pdf/Social%20Mobilisation%20Research.pdf>  
p8
- 8- غسان منير حمزة وعلى أحمد الطراح، العولمة والدولة – الوطن والمجتمع العالمي- دراسات فى التنمية والمجتمع المدنى فى ظل الهيمنة الإقتصادية العالمية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص195
- 9- أحمد ثابت، الدور السياسى الثقافى للقطاع الأهلى، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، القاهرة، 1999، ص30
- 10- Williams, Aubrey, Saturday, December 1 1990  
[www.allbusiness.com/public.../132976-1.html](http://www.allbusiness.com/public.../132976-1.html)
- 11- [The Role of NGOs - www.tcd.ie/Economics/Development.../link.php?id.Topics & Resources - Development Studies...](http://www.tcd.ie/Economics/Development.../link.php?id.Topics%20&Resources%20-Development%20Studies...)  
[www.tcd.ie/Economics/Development.../link.php?id.](http://www.tcd.ie/Economics/Development.../link.php?id.)
- 12- Non-Governmental Organizations on Development Issues  
[www.globalissues.org/.../non-governmental-organizations-on-development-issues-](http://www.globalissues.org/.../non-governmental-organizations-on-development-issues-)
- 13- أ.ج ديون الإبن، جهود العمل التطوعي، ترجمة الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الدار

- الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2002. ص ص13-14.
- 14- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، مطبعة العالم العربي، القاهرة، 1960.
- 15- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996. ص ص390-391.
- 16- سامية الساعاتي وآخرون، نظرية الدور، عرض تحليلي وتصوري مقترح في دراسات علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، القاهرة، 1990. ص ص108.
- 17- نواز عبد الرحمن الهيتي، المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي . الواقع والراهن والتحديات المستقبلية -مجلة العلوم الإنسانية العدد 35 السنة الخامسة، 2007.
- <http://WWW:ULUM.NL/CL21.HTM>
- 18- جيهان حمدي أحمد مندور، أثر العولمة على دور الجمعيات النسائية الأهلية في مصر خلال الفترة من 1994-2002. القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – رسالة ماجستير غير منشورة، 2007. ص 10.
- 19- عطية حسين أفندي، تنمية موارد المنظمات غير الحكومية \_ دليل عمل مع أشارات خاصة للحالة المصرية . القاهرة : دار الأهرام، 2007. ص 10.
- 20- جمال محمد حماد، آليات مواجهة الفقر في المجتمع المصري – دراسة تقييمية لدور بعض المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة المنوفية – رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية الآداب : جامعة المنوفية، 2005. ص 113.
- 21-Udaya Wagle ,The civil society sector in the developing world , public Administration [www.spaef.com / file.php?id=333](http://www.spaef.com/file.php?id=333)
- 22- جمال محمد حماد، آليات مواجهة الفقر في المجتمع المصري – دراسة تقييمية لدور بعض المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة المنوفية، مرجع سابق، ص 113.
- 23- محمد جابر عباس محمد، التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2008. ص 29.
- 24- بسيوني محمد اليرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، القاهرة، ايتراك، 2005. ص 15.
- 25- هناء حافظ البدوي، التنمية الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000. ص ص 199، 200.
- 26- - حكمت عرابي، تحليل لأهم مؤشرات التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية، المؤتمر التاسع لكلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة، جامعة حلوان ، 1996. ص 554.
- 27 - TV RAO , Human Resources Development - Experiences , Interventions , Strategies, London: Sage Publications , 1996.p41
- 28- عبد الله عبد الدائم وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الرازي، الكويت، 1987. ص ص 238-239.

29- أنظر:

- عبد الرحمن السحبياني، ندوة تحديات التنمية البشرية في الوطن العربي " الواقع والأفاق" البحرين : مركز البحرين للدراسات والبحوث، 2004.
- Jim Mc Goldrick and others, Understanding Human Resource Development – A research – based Approach. London and New York :routledge,2002 .p42
- 30-The Limitations of NGOs: a preliminary study of non-governmental social welfare organisations in China  
<http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/125/1/The%20limitations%20of%20NGO%20Yiyi.pdf>
- 31-C. VILLI., A Study on “The Role of NGOs in Social Mobilizations in the Context of SGSY  
<http://www.sird.tn.nic.in/pdf/Social%20Mobilisation%20Research.pdf>
- 32- محمود عودة وآخرون، واقع ومستقبل المنظمات الأهلية العربية، دار المستقبل العربي، القاهرة، 2000.
- 33- أماني قنديل، تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية العربية: دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات في العالم العربي، دار المستقبل، القاهرة، 1997.
- 34- على ليلة، دور المنظمات الأهلية في مواجهة الفقر، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، 2002.
- 35- تقييم دور المنظمات غير الحكومية في الأراضي المحتلة وفرص التشابك فيما بينها في إطار السلطة الفلسطينية نيويورك، الأمم المتحدة، 1999.
- 36- همت محمد أحمد، دور المجتمع المدني في التنمية: دراسة حالة للدور الأنمائي لبعض المؤسسات غير الحكومية في بعض محافظات الصعيد، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، 2010.
- 37- ناصر بن محمد بن حمد العوفى، دور الجمعيات الأهلية في التنمية الثقافية: دراسة ميدانية لبعض الجمعيات الأهلية بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات الإجتماعية، 2011
- 38- أحمد على مصطفى حجازي، المنظمات غير الحكومية ودورها في التنمية في المجتمع المصري: دراسة ميدانية مقارنة بين الريف والحضر بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة طنطا، 2003.
- 39 - كمال التابعى وآخرون، علم الاجتماع العام، دار النصر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص119
- 40 -TV RAO, Human Resources Development - Experiences, Interventions, Strategies, .p.31
- 41- عماد عبد اللطيف سالم وآخرون، دراسات في التنمية البشرية المستدامة في الوطن

- العربي – بحوث الندوة الفكرية التي نظمها قسم الدراسات الاقتصادية . بغداد : بيت الحكمة ،2000. ص23،22
- 42- أحمد مجدي حجازي، المنظمات غير الحكومية ودورها في التنمية في المجتمع المصري، مرجع سابق. ص101
- 43-TV RAO, Human Resources Development - Experiences , Interventions , Strategies, op,cit, p. 32
- 44- عبد الله سليمان العتيقي، دلائل النجاح، من وثائق جمعية الاصلاح، خدمة للكويت والاسلام بالوثائق من 1963 – 2013.