

تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

اعداد

د.مبروكة محمود محمد

مدرس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

ملخص

يعتبر تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية الثقل الرئيسي في تحقيق التميز المؤسسي ، فهم العنصر المنتج سواء أكان ذلك من ناحية الكم أم من ناحية الكيف ، فالاهتمام بتمكين الموارد البشرية بتلك الجمعيات سواء بإعطائهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير وتحسين العمل ، أو تحقيق الاتصالات الفعالة بينهم ، وتحقيق التعاون وتكوين فرق العمل وتشجيعهم علي الابتكار من شأنه أن يؤدي الي تحقيق التميز المؤسسي ، وفي ضوء ذلك استهدفت الدراسة تحديد مستوى تمكين الموارد البشرية ومستوي التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وإيجاد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ، تحديد معوقات ومقترحات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. وتتنمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية ، وقد اعتمدت علي منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للمسؤولون بالجمعيات الأهلية المختارة للدراسة وعددهم (69) مسئول ، وطبقت الباحثة استمارة استبيان للمسؤولون ، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28)، حيث جاء في الترتيب الأول مشاركة العاملين بالمعلومات بمتوسط حسابي (2.40)، وجاء بالترتيب الثاني الاستقلالية في العمل بمتوسط حسابي (2.39)، وجاء بالترتيب الثالث الاتصالات الفعالة بمتوسط حسابي (2.36) ، وجاء في النهاية فرق العمل بمتوسط حسابي (1.97) . كما أثبتت أن مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الابتكار بمتوسط حسابي (2.70)، وجاء بالترتيب الثاني الجودة بمتوسط حسابي (2.58)، وجاء في النهاية المرونة بمتوسط حسابي (2.49). وفي النهاية أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (0.373)

Research Summary

Empowering human resources and achieving institutional excellence in NGOs

Dr. Mabrouka Mahmoud Muhammad Aliq

Empowering human resources in civil societies is the main weight in achieving institutional excellence, they are the productive element, whether in terms of quantity or in terms of quality, the interest in empowering human resources in these societies, whether by giving them independence in making decisions related to developing and improving work, or achieving effective communication between them, Achieving cooperation, forming work teams and encouraging them to innovate would lead to achieving institutional excellence, and in light of this the study aimed to determine the level of human resource empowerment and the level of institutional excellence in civil societies and to create the relationship between empowering human resources and achieving institutional excellence in civil societies, identifying obstacles and proposals to empower human resources. And achieving institutional excellence in civil societies.

This study belongs to descriptive studies, and it has relied on the social survey methodology using a comprehensive enumeration method for the officials in the civil societies selected for the study, and they are (69) officials. Arithmetic (2.28), where the participation of workers with information came in the first order with an arithmetic average (2.40), and in the second order came independence at work with an arithmetic average (2.39), and in the third order effective communications with an arithmetic average (2.36), and in the end came work teams with an arithmetic average (1.97). It also proved that the level of the dimensions of achieving institutional excellence in NGOs, as determined by officials, is high, with an arithmetic average of (2.59), and the indicators for that according to the arithmetic average arrangement: Innovation came in the first order with an arithmetic average (2.70), and came in the second order for quality with an average of (2.58). In the end, flexibility came with a mean (2.49). In the end, the results of the study demonstrated that there is a statistically significant direct relationship between empowering human resources and achieving institutional excellence in NGOs, as the relationship between the dimensions as a whole reached(0.373)

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة :

يعتبر العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة هو أساس نجاح هذه المنظمة ، نظرا للدور الذي يقوم به لتطوير المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها ، لذلك تولى المنظمات اهتماما كبيرا بالعنصر البشري لأن الوصول إلى التميز المؤسسي يتوقف على كفاءة العاملين في أي منظمة ، وهو هدف منشود لجميع المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة ، وبالتالي فإن على جميع المنظمات إتباع طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء الذي يتمتع بكفاءة وخبرة تمكنه من الارتقاء بمستوى المنظمة وصولاً إلى التميز المؤسسي.

لذلك أصبح الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ، ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل الخ(1).

فمن المعايير الأساسية لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها توفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وهذه الموارد بصفة أساسية هي الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والتي يجب أن توفرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة(2).

لذلك تعد عملية تمكين الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ المنظمة بكفاءة وفعالية ، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار الأنشطة الوظيفية في المنظمة سواء الأنشطة التسويقية والإنتاجية والمالية أو التطويرية وخاصة في المنظمة التي يمثل فيها تمكين الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمية وتسد إليه مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد ألا وهي الموارد البشرية ، فعلمية تمكين الموارد البشرية تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في استقلالية العاملين ، والاتصال الفعال ، والتعاون بين فريق العمل(3) .

كما أن تمكين الموارد البشرية وتنميتها يتطلب إقامة علاقات عمل فعالة وهادفة بين المدير ومجلس الإدارة والعاملين والمستفيدين من الخدمات ، علي أن تبني هذه العلاقات على التقبل والتعاون والاحترام المتبادل ، والمسئولية المشتركة والمشاركة الواسعة والممارسة الديمقراطية لفريق العمل(4).

فقد استهدفت دراسة (بدير 2015) تحديد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده (الاتصال الفعال ، مشاركة العاملين بالمعلومات ، بناء فرق العمل ، حفز العاملين ، استقلالية العاملين ، القوة) وفعالية فرق العمل ومستوي تطبيق كل منها بالجمعيات الأهلية ، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوي تمكين الموارد البشرية وفاعلية فرق العمل بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث يتعاون

فريق العمل بالمنظمة ويتبادلون الآراء حول وضع الخطط المشتركة لتطوير العمل وتطوير أداء العاملين بالمنظمة ، كما أثبتت نتائج الدراسة أن أبعاد تمكين الموارد البشرية جاءت علي الترتيب التالي احتل بعد القوة الترتيب الأول ، وفرق العمل في الترتيب الثاني ، وبعد الاتصال الفعال ومشاركة العاملين بالمعلومات في الترتيب الثالث ، وفي الترتيب الرابع استقلالية العاملين ، وفي الترتيب الأخير حفز العاملين(5).

وأیضا يرتبط تمكين الموارد البشرية وتنميتها بالمشاركة الدينامية على اعتبار أن المشاركة مفهوم أساسي في العملية الديمقراطية ، وإن القرارات الناتجة عن الأسلوب الديمقراطي تكون أكثر يقينا في التنفيذ ، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات بينهم يسهم في بناء الثقة والتعاون وتحمل المسؤولية بما يسهم في تطوير وتحسين أداء العمل بالمنظمة(6) .

فقد استهدفت دراسة (أبو عليم، 2014) التعرف علي أثر تمكين الموارد البشرية بأبعاده (التدريب ، إعطاء المعلومات المطلوبة ، التفويض ، المشاركة) في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة تشابكية بين أبعاد تمكين الموارد البشرية (التدريب ، إعطاء المعلومات المطلوبة ، التفويض ، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة العملاء ، وولاء العاملين) فمشاركة العاملين بالمعلومات سواء فيما يتعلق برؤية ورسالة المنظمة أو بتوفير التمويل اللازم للعمل أو اتخاذ القرارات من شأنه أن ينعكس علي ضمان جودة العمل بالمنظمة ، كما توصلت إلي وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في الأداء التنظيمي بالمستشفيات الخاصة(7).

وينعكس تحفيز المسئولون بالمنظمة للعاملين وتمكينهم علي إنجاز المهام وفعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ، وتحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة من خلال تبادل المعلومات وتحقيق الاتصال الأفقي والرأسي داخل المنظمة بما يحقق أهدافها(8).

فقد أثبتت نتائج دراسة (علي 2013) أن المنظمات تولي اهتماما كبيرا بتمكين الموارد البشرية بها من خلال إتاحة الفرص لهم لاتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير عمل المنظمة بما يحقق استقلالية العاملين في اتخاذ تلك القرارات وهذا له اثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي نجاح وتميز المؤسسة(9).

كما أن نجاح الجمعيات الأهلية في تمكين الموارد البشرية يرتبط بثقة المسئولون في إمكانيات العاملين ومستوى أدائهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل والمساهمة في اتخاذ القرار، وأن يستخدم المسئولون السلطة بطريقة إيجابية لا بالإجبار والإكراه(10) .

فمن خلال تمكين الموارد البشرية تستطيع المنظمات تحقيق التميز المؤسسي ، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار(11).

فقد أكدت نتائج دراسة (Sharma & Talwar, 2004) علي آراء المسئولون حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات، وأن البيئة الخارجية تتكامل مع ثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة المعوقات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وإرضاء الأطراف المختلفة، كما تسهم المعرفة في الحد من المشكلات، وأوصت الدراسة بضرورة بناء نموذج تميز من تسع معايير وهي (القيادة - الثقافة والقيم - التخطيط الاستراتيجي - العمليات - نتائج الأعمال - حسن التوجه - التحسين المستمر - تأكيد النجاح - البيئة الخارجية)(12).

كما أكدت نتائج دراسة (Samson & Challis, 2002) أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب إستراتيجية متكاملة للتحسين والتطوير والتحديث، ووضع خطط واضحة للأداء وأسلوب العمل داخل المنظمة(13).

فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف العاملين والمنظمة ، وذلك من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، فاحترام العاملين وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز(14).

لذلك يجب علي المنظمات عدم استخدام نظم قياس الأداء التقليدية لأنها لا تدعم تميز الأداء ، ويجب عليها بناء نموذج لتحقيق التميز بحيث يتسم بالمرونة واللامركزية ويتضمن مجموعة من المعايير التي تحقق التميز المؤسسي إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل وهي تمكين الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحرك والرئيسي في العمل ، ورضا العملاء ، التحسن المستمر لأداء العاملين(15).

فقد أكدت نتائج دراسة (إبراهيم، 2016) علي دور المسئولون في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها عند مرحلة التنفيذ ووضع الأسس والضوابط، والاهتمام بتبني إستراتيجية فعالة نظراً لأهمية التغيرات في البيئة

الخارجية(16).

لذلك يجب علي المسئولون بالمنظمات معرفة هل التطبيق الناجح للتميز المؤسسي يتأثر بالسياق التنظيمي الذي يتم التطبيق من خلاله وذلك بالتركيز على المخرجات الناتجة عن التميز المؤسسي، وكذلك معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على النجاح في تطبيق التميز المؤسسي وهي (نمط القيادة - الإستراتيجية - الهيكل التنظيمي - الرقابة - التكنولوجيا)، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (Bauer, Oakland, & Falshaw, 2005) (17).

كما أكدت نتائج دراسة (Eygelaar & JS , 2004) أن تطبيق المنظمة لنموذج تميز أداء الخدمات كإطار للتقويم الذاتي يتيح للمنظمات أن تركز في مجالات محددة للتطوير والتحسين، مع التركيز على تفهم العاملين لمفهوم التميز في الأداء والعمل على التطوير المستمر في عمل المنظمات والارتقاء بمستواها، وكذلك الالتزام من المسئولون بتحقيق التميز(18).

وتوجد علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وتحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال دراسة أبعاد فاعلية هذه الأنظمة (جودة المعلومات - جودة النظام - رضا المستفيدين) ، ويتم ذلك من خلال تحسين قدرات العاملين عن طريق دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر، وضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صياغة القرارات ، وضمان جودة العمل بالمنظمة ، والمرونة في الأداء والتواصل ، والابتكار والتجديد في مجال عمل المنظمة بما يحقق التميز المؤسسي وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (مروان، 2012)(19).

وتسعى طريقة تنظيم المجتمع بالجمعيات الأهلية إلي إكساب المسئولون والعاملون الخبرات والمعارف والسلوكيات لتحسين أداء الخدمة للمستفيدين، وذلك من خلال وسائل وإجراءات أهمها (توفير القدر الكافي من المعرفة والمعلومات عن جودة وتميز الأداء ، تقديم الحوافز المشجعة للعاملين المتميزين ، تزويد العاملين وأعضاء مجلس الإدارة بأهداف إدارة الجودة الشاملة والتميز ، التدريب الفعال والمستمر على كيفية تطبيق وتحقيق مفاهيم التركيز المؤسسي ، عرض التجارب والخبرات الناجحة من إدارة الجودة الشاملة والتميز ، دعم المشاركة الفعالة للعاملين والمستويات الإدارية في جودة أداء الخدمة وتميزها، تشجيع العاملين علي الابتكار والإبداع بما يحقق التميز المؤسسي)(20).

فقد أكدت نتائج دراسة (سيد، 2017) علي بناء نموذج مهني مقترح في إطار طريقة تنظيم المجتمع يساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير نمط القيادة، وتطوير قدرات العاملين، زيادة القدرة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء المستفيدين، وأوصت الدراسة على ضرورة تدريب العاملين على كل ما هو جديد من شأنه أن

يثرى الممارسة المهنية ويساعد في تطوير وتحسين الأداء، والاهتمام بجودة أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية لتحقيق تميزها(21).

وباستقراء ما سبق :

1. نجد أن بعض الدراسات ركزت علي أهمية تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية ودورها في تحسين وتطوير العمل بالمنظمة مثل دراسة نعيم 2012.
2. بينما ركزت دراسات أخرى علي أهمية تحقيق التميز المؤسسي من خلال التطوير والتحسين في البرامج والخدمات ، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من مروان 2012، إبراهيم 2016، Samson & Challis, 2002 .
3. وركزت دراسات أخرى علي دور المسئولون بالجمعيات الأهلية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحقيق جودة الأداء ، والمرونة في العمل ، وتشجيع العاملين علي تنفيذ الأفكار الابتكارية ، وهذا يتطلب الاهتمام بعملية التدريب ورفع كفاءة الجهاز الإداري والوظيفي داخل الجمعيات الأهلية، وهذا يتفق مع دراسة Sharma & Talwar 2004, Kanji 2005, .
4. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في توضيح تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وهذا لما تناوله الدراسات السابقة .
5. وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات في صياغة مشكلة دراستها وتحديد أهميتها وأهدافها وفروضها .

ثانياً: الموجه النظري للدراسة .

سوف تستند الدراسة علي المنطلقات النظرية التالية :

(1) نموذج العمل مع مجتمع المنظمة.

حيث يركز هذا النموذج على تحديد وإشباع احتياجات المستفيدين والاهتمام بالتعامل مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي كأساس لتقديم الخدمات للمستفيدين بشكل أكثر إيجابية، وقد حدد النموذج عدد من العمليات لتحقيق ذلك وهي كالتالي(22): -

1. تطوير المنظمة ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
2. وجود علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والمهني بالمنظمة.
3. التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات أي إيجاد عملية محاسبية اجتماعية للمنظمة.

4. ضمان تأثير سياسة المنظمة بآراء المهنيين ونتائج عملية المحاسبية الاجتماعية.
 5. العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات والارتقاء بالتنسيق فيما بينها.
 6. دراسة احتياجات أفراد المنظمة حتى تعمل المنظمة على المساعدة في إشباعها.
 7. التأثير في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمنتفعين من خدماتها للارتقاء بالعمل المهني بها.
 8. دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.
- وسوف يتم الاستفادة من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة في إطار الدراسة الحالية من خلال الاستفادة من عملياته الأساسية في تحديد أبعاد تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية والمتمثلة في (استقلالية العاملين في اتخاذ القرارات ، الاتصالات الفعالة بين العاملين ، فرق العمل بالجمعية ، المشاركة بالمعلومات) والتي تعكس علي تطوير وتحسين العمل بالمنظمة بما يحقق التميز المؤسسي.
- (2) إستراتيجية التمكين .

لقد تبلورت فكرة التمكين كإستراتيجية منذ منتصف التسعينات، ويشمل التمكين معرفة الفرد بظروفه، وقدرته والإيمان أنه من الممكن أن يصل بنجاح على المستوى الشخصي والاجتماعي من أجل تحسين قدرته، إذ أن التمكين هو بناء قدرات الأفراد والتي تتضمن تحسين استعدادهم لإدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية(23).

وتشير إستراتيجية التمكين إلى القدرة على التفكير في المشكلة بأسرها تفكيراً شاملاً يهدف إلى وضع خطة عامة أو تنظيم شامل(24).

وتستند إستراتيجية التمكين علي مجموعة من الحقائق والافتراضات تتمثل في(25):

- 1- التمكين عملية تعاونية مع العملاء والعاملين معا كشركاء .
- 2- عملية التمكين توجه العملاء إلى النظم التي تساعدهم للحصول على الموارد والفرص .
- 3- يجب أن يشارك الأفراد في التمكين الخاص بهم (الأهداف، الوسائل) ويجب أن تكون النتائج محددة ذاتيا .
- 4- مستوى الوعي هو القضية الرئيسية في التمكين والتي تمكن الفرد من إدراك ذاته.

وتستخدم إستراتيجية التمكين عدة تكنيكات تتمثل في(26):

- 1- التعليم والتدريب : ويهدف إلي تزويد العاملين بالمعلومات المتصلة بمشكلاتهم والمتصلة أيضا بقدرتهم وإمكانياتهم ومواردهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية، ومساعدتهم علي كيفية حل

المشكلات.... الخ ويتحدد دور الأخصائي الاجتماعي في هذا التكنيك في دوره كمرشد، وتربوي، ومعلم، ومدرّب

2- تكنيك المساندة: ويهدف إلى مساعدة العاملين علي معرفة الإمكانيات المتاحة لديهم وتنمية هذه الإمكانيات باستمرار لتنفيذ مشروعاتهم وأهدافهم، ولتحقيق ذلك يتحدد دور الأخصائي في هذا التكنيك في دوره كمساند ومدافع ووسيط.

3- تكنيك المشاركة: ويهدف إلى تهيئة المناخ المناسب لمشاركة العاملين في عمليات اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بتحسين مستويات أدائهم المهني بالجمعية بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي ، ويتحدد دور الأخصائي في هذا التكنيك في دور كمنشط ومستثير وتربوي.

4- تكنيك تغيير السلوك: يهدف إلى تغيير بعض المفاهيم والسلوكيات الخاصة التي تعوق مشاركة العاملين بالجمعية في عمليات اتخاذ القرار والمرتبطة بتطوير وتحسين أداء عمل المنظمة.

وسوف تستفيد الباحثة من هذه الإستراتيجية في :

1- تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير وتحسين العمل بالمنظمة بما يحقق التميز المؤسسي .

2- تمكين الموارد البشرية من تحقيق الاتصالات الفعالة التي من شأنها تبادل الآراء مع المسؤولين سواء علي المستوي الأفقي أو الرأسي.

3- تمكين الموارد البشرية من تكوين فرق العمل المناسبة التي تتبادل وجهات النظر حول تطوير العمل بالمنظمة بما يحققه التميز المؤسسي.

4- توعية المسؤولين بالجمعيات الأهلية بأهمية تحقيق جودة العمل والمرونة في العمل وكذلك إتاحة الفرص المناسبة للعاملين لتطبيق وتنفيذ أفكارهم الابتكارية التي من شأنها تحقق التميز المؤسسي .

ثالثاً : صياغة مشكلة الدراسة .

يعتبر تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية الثقل الرئيسي في تحقيق التميز المؤسسي ، فهم العنصر المنتج سواء أكان ذلك من ناحية الكم أم من ناحية الكيف ، فالاهتمام بتمكين الموارد البشرية بتلك الجمعيات سواء بإعطائهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير وتحسين العمل ، أو تحقيق الاتصالات الفعالة بينهم ، وتحقيق التعاون وتكوين فرق العمل من شأنه أن يؤدي الي تحقيق التميز المؤسسي .

لذلك يجب علي المسؤولين بتلك المؤسسات إتاحة الفرص أمام الموارد البشرية للمشاركة في

عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال تحقيق جودة الأداء لجميع العاملين بالمنظمة ، أو بتطبيق المرونة واللامركزية في العمل وتشجيع العاملين علي تطبيق وتنفيذ أفكارهم الابتكارية المختلفة التي تؤدي إلي تطوير وتحسين العمل بما ينعكس علي تحقيق التميز المؤسسي . وفي ضوء ذلك وبناءً علي المعطيات النظرية والدراسات المرتبطة بالدراسة الحالية سواء المتعلقة بتمكين الموارد البشرية أو بتحقيق التميز المؤسسي ، فإن هذه الدراسة تسعى إلي تحديد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية .

رابعاً: أهمية الدراسة :

- 1- اهتمام الجمعيات علي اختلاف أهدافها بموضوع تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي .
- 2- تشخيص واقع تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية والمرتبط بأبعاد التمكين المتمثلة في (استقلالية العاملين ، الاتصالات الفعالة ، فرق العمل ، مشاركة العاملين بالمعلومات)
- 3- تشخيص واقع تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية والمرتبط بأبعاد تحقيق التميز والمتمثلة في (جودة أداء العاملين ، المرونة ، الابتكار)
- 4- يواجه تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية العديد من المعوقات التي تتطلب مواجهتها لضمان استمرارية تميزها المجتمعي .
- 5- إثراء البناء النظري لطريقة تنظيم المجتمع فيما يتعلق بتمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وذلك من خلال قيام المنظم الاجتماعي بتوظيف آليات وأدوات واستراتيجيات ومهارات الطريقة في عمله المهني واشتراكه في تنفيذ كافة البرامج والأنشطة التي من شأنها أن تطور من أداءه المهني داخل الجمعية بما يحقق تميزها المؤسسي .

خامساً: أهداف الدراسة :

- (1) تحديد مستوى تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية .
- (2) تحديد مستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- (3) تحديد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- (4) تحديد معوقات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية .
- (5) تحديد مقترحات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- (6) التوصل إلي رؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

سادسا : فروض الدراسة :

- (1) من المتوقع أن يكون مستوى تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية متوسط.
- (2) من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية مرتفعا.
- (3) توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

سابعا : مفاهيم الدراسة :**(1) مفهوم تمكين الموارد البشرية:**

عرف التمكين لغويا من الفعل مكن بمعنى مساعدة على الحصول على شئ ما أو زاد من قدرة الشئ أو يجعل للشخص مكانة أو منزلة(27).

ويعرف التمكين بأنه العملية التي يقوم بها الأخصائي الاجتماعي لمساعدة العملاء ليكتسبوا القدرة على اتخاذ القرارات والتصرف في حياتهم أو مشكلاتهم كما يريدون من خلال التأثير على جملة المواقف الاجتماعية والشخصية التي يمرون بها ونقل وتحويل القوة من البيئة إليهم وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم(28).

كما يعرف التمكين بأنه العملية التي تزيد من قدرة الأفراد والجماعات والأسر حتى تتمكن من اتخاذ إجراءات لتحسين حالتهم وظروفهم وتستند أيضا على مبدأ تقوية المواطنين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على رفاهيتهم(29).

ويقصد بتمكين الموارد البشرية نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى مرءوسين ، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار من خلال حرية المرءوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة، بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة(30).

وأیضا يقصد بتمكين الموارد البشرية " العمل علي رفع قدرة العاملين في اتخاذ القرارات وبدون إرشاد الإدارة وتوفير جميع الظروف التي تسمح لجميع العاملين من استثمار إمكاناتهم في جهود التحسين المستمر في منظماتهم(31).

وتقصد الباحثة بتمكين الموارد البشرية في تلك الدراسة بأنها :

- استقلالية العاملين في اتخاذ كافة القرارات التي من شأنها تطوير وتحسين العمل بالجمعيات الأهلية ، ومشاركتهم بالمعلومات المرتبطة بهذا التطوير والتحسين ، مع تشجيع التعاون وتبادل المعلومات وبناء الثقة مع فريق العمل بالجمعية ، وضمان الاتصالات الفعالة بين العاملين والإدارة وفريق العمل بما يدعم فرص نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها .

• أهمية تمكين الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح الجمعيات الأهلية فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (المادية- المالية) إذا كانت الجمعية تنفق إلى الأفراد المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم(32).

وتتضح أهمية تمكين الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية على النحو التالي:-

1. يهتم مدخل الموارد البشرية بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعة، فيدرس حاجات الموارد البشرية داخل المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، ويعتني بتتميته وتطويره بصوره مستمرة ، وإن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري، حاجاته، وتصرفاته وسلوكياته وممارساته وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليتها(33).

2. تتميز الموارد البشرية المتعددة التخصصات والمهن عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية الأخرى بأنها موارد تفكر وتخطط وتنفذ ما يتاح لها من معلومات ، وأن القيام بأي عمل أو مشروع مهما كان نوعه أو طبيعته لا بد أن يعتمد على الإنسان، وإن من السمات الأساسية للموارد البشرية التي تميزها عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية بأنها(34):

- الموارد البشرية تفكر وتعقل ما يتاح بها من معلومات .

- الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول.

- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي قادرة على العطاء .

3. تعد قضية الموارد البشرية من التحديات المهمة التي تواجه الجمعيات الأهلية وتحول دون تحقيق أهدافها وذلك للقصور الواضح في الأفراد العاملين بها ونقص قدراتهم، التي تمكنهم من العمل في البرامج والمشروعات التي تنفذها(35).

4. تعد الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية هي في الأساس طاقة ذهنية وقدرة عقلية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات، لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي.

5. الأفراد الذين يعملون بالجمعيات الأهلية يفقدون بصورة متزايدة إلى المهارات الكافية إما لأنهم يصبحون متقادمين بسبب التطورات التكنولوجية والمعلوماتية أو التغيرات التنظيمية ونقص المعرفة العلمية داخل مجال عمل تلك الجمعيات الأهلية لذلك يجب الاهتمام بتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة للعمل(36).

6. تعد الموارد البشرية عائقاً أمام الجمعيات الأهلية، يواجه إدارة العمل بها ولا سيما العوامل الاجتماعية للموارد البشرية العاملة بها، فيما بين الأفراد متمثلة في العلاقات الشخصية والرسمية والقيم العامة للعمل، يكون مانعاً يحد من تحقيق أهداف المؤسسات الأهلية(37).

• أهداف تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية :

- تسعى الجمعيات الأهلية إلى تقديم خدماتها للمجتمع، معتمدة على مجموعة من الأفراد العاملين لتحقيق أهدافها والبرامج والمشروعات التي تقوم بتنفيذها، ولتحقيق هذه الأهداف فلا بد أن يكون لديها هيكلًا وظيفيًا يمتلك مجموعة من القدرات تؤهله للعمل بكفاءة وفاعلية، وفي سياق ما سبق يتضح لنا أهداف تمكين الموارد البشرية العاملة بالجمعيات الأهلية على النحو التالي :
1. متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالجمعية قبل الأهداف، وتحليل، الوظائف، وتكوين جماعات العمل والوحدات الإدارية والفروق الوظيفية والمسارات المهنية وتحقيق العدالة فيما بين الأفراد العاملين(38).
 2. توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بشكل يساهم في تنمية العاملين ويدفعهم إلى العمل المنتج ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذي يعمل به العاملون وبيئة العمل(39).
 3. تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفتادى والتخلص من جوانب القصور والضعف للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والبرامج الموضوعية(40) .
 4. تشجيع الالتزام من جانب الأفراد العاملين تجاه تحقيق نجاح الجمعية .
 5. تطوير وتنمية الروابط بين العاملين والإدارة بالجمعية .
 6. خلق ظروف العمل المناسبة وتنمية العمل وفق روح الفريق.
 7. دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار .
 8. العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساعدة بدلا من روح الصراع والمنافسة.
 9. تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
 10. تنمية قدرات وإمكانيات العاملين بما يتناسب مع طبيعة العمل.
 11. إمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد في مجالات عملهم والتدريب وتنمية الكفاءات، وتقويم الأداء، وتقويم الوظائف وتحليلها وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم بما يتطلبه العمل بالجمعية.

• أبعاد تمكين الموارد البشرية(41) :

1. استقلالية العاملين : وتتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الموكولة إليهم وضمن نطاق عملهم دون الحاجة الي الرجوع الي الإدارة في كل أمر ، وفيما يتعلق بالمهام التي يمارسونها بشكل عام.

2. فرق العمل : ويتمثل في تحقيق التعاون بين فريق العمل الواحد ، فضلا عن زيادة فرص تبادل المعلومات اللازمة في العمل بحرية وبطريقة انسيابية ، حيث تتدفق المعلومات بسهولة بشكل تصاعدي (من العاملين إلى الإدارة) وبشكل تنازلي (من الإدارة إلى العاملين) ، مما يبرز أهمية فرق العمل في تبادل المعلومات والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق وبما يتماشى مع أهداف المنظمة.
3. مشاركة العاملين بالمعلومات : وتتمثل في مدي توفير المنظمة المعلومات اللازمة للموظفين في جميع مستويات الإدارة من أجل إيجاد الثقة والرغبة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات ، فمشاركة العاملين في مجال المعلومات يخلق جو من الثقة والتعاون وتحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين والإدارة ، كما يسهم في تنمية قدرات العاملين من خلال تنمية إدارة الذات والمهارات الوظيفية وتشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار.
4. الاتصالات الفعالة : وتتمثل في امتلاك العاملين مهارات نقل المعلومات والأفكار والمفاهيم إلى شخص أو أشخاص واستيعابها من قبل المتلقي بنفس المعاني التي قصدتها المرسل .
- مقومات نجاح عملية تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية:-
- يتطلب تمكين الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الأهلية توفير بعض المقومات الأساسية لزيادة قدرة الجمعية على تحقيق الاتساق والربط بين وحداتها ومن هذه المقومات ما يلي :
1. فرصة الرقى والتقدم، حيث يرى العاملون بأن هناك فرصا للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءته.
 2. التقدير والثناء، حيث يرغب العاملون في الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته في العمل من قبل رئيسة وزملائه واحتياجه لتقدير الآخرين(42).
 3. إعداد خطط تمكين الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والإعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحدد معايير الأداء بها .
 4. تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في المدير والعاملين .
 5. المكون المعرفي، يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين، المرتبطة بالعمل في الجمعيات الأهلية، مستهدفاً إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف(43).
 6. بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد العاملين مثل التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً.
 7. توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية العاملة بالجمعيات

الأهلية(44) .

8. تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس .

9. تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد.

(2) مفهوم التميز المؤسسي:

التميز في اللغة: يعني الانفراد والاختلاف، فحينما نقول إن فلان يختلف عن قومه فإنه يتفرد عنهم بصفات معينة(45).

ويعرف التميز المؤسسي على أنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوى الأعمال داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة(46).

وهو الخبرة المبنية على المعرفة الفعلية والإجرائية لمؤسسة معينة وهي تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الأداء الناجع والموجه بطريقة فعالة(47).

ويعرف التميز المؤسسي أيضا بأنه: الوضوح في التعرف على العملاء ومعرفة مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المؤسسة كافة بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع(48).

وبناءً على ما سبق فإن التميز هو مرحلة ما بعد الجودة الشاملة بإعتبار المعايير والصفات الفريدة التي يتطلب من المنظمة تحقيقها للوصول إلى مستوى التميز المؤسسي، وتبقى هناك علاقة إرتباطية بين معايير الجودة والتميز، كالقيادة والتركيز على العميل والتطوير والتحسين المستمر...إلخ، فلا يمكن تحقيق معايير التميز دون تحقيق معايير الجودة.

ويقصد بالتميز المؤسسي في هذه الدراسة:-

- كل ما يقوم به العاملين بالجمعيات الأهلية من أفعال أو أنشطة من شأنها تطوير وتحسين العمل بالجمعيات الأهلية بما يمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى في تقديم الخدمات ، والوصول إلى أفضل النتائج الملموسة ، وتحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين والعاملين وتلبية متطلباتهم المستقبلية ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الارتقاء بجودة أداء العاملين بالجمعيات الأهلية ، ومرونة العمل داخل الجمعيات الأهلية ، وتشجيع العاملين على الابتكار وتنفيذ الأفكار المبتكرة.

❖ فلسفة التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية :

تستند فلسفة التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية على عدة ركائز من أبرزها ما

يلي(49):-

1. **شمولية التطوير:** حيث يتم التطوير بشكل شمولي ووفقاً لنظرة شمولية تتناول المكونات والمؤشرات الداخلية والخارجية لتحقيق التميز.
 2. **استمرارية التطوير:** حيث إن عملية الإصلاح والتجديد هي عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة أو حد معين.
 3. **واقعية التطوير:** يجب أن ترتبط التغيرات والتطوير في المنظمة الهادفة إلى التحول إلى منظمة متميزة بحاجات حقيقية يراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.
 4. **جوهرية التطوير:** حيث إن تحقيق التميز يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل اللوائح المؤسسية ومضمونها والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.
 5. **تكاملية التطوير:** حيث تسعى المنظمة لتحقيق التميز في بعدية الرأسي والأفقي، بجانب شمولية عملية التطوير والتحسين.
 6. **استشراف المستقبل في التطوير:** حيث يتطلب التميز القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية.
 7. **مؤسسية التطوير:** حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع، وإشراك مختلف الأطراف في تحقيق التميز.
- ❖ **أهمية التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية (50):**

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

❖ **أهداف التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية (51):**

- 1- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين.
- 2- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية.
- 3- التركيز على القدرات المحورية والإستراتيجية في المنظمة.

- 4- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
- 5- الاستدامة والنمو والتفوق في بيئة الأعمال المحلية والعالمية.
- 6- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- ❖ المقومات الأساسية للتميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية (52):
- 1- نظام معلومات متكامل.
- 2- أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية.
- 3- أسلوب لإدارة وتقييم الأداء لدى العاملين.
- 4- بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمؤسسة ومنها الرؤية والرسالة والأهداف.
- 5- السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة.
- 6- هيكل المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز المؤسسي.
- 7- قيادة إدارية متعلمة ومدربة.
- 8- أسلوب عمل لتأكيد الجودة.
- ❖ أبعاد التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية (53):
1. الجودة : وذلك من خلال تقديم خدمات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات العملاء ، وكذلك الارتقاء بخبرات ومهارات العاملين بالمنظمة بما يجعلها منافسة للمنظمات الاخرى في تقديم الخدمات .
2. المرونة : وتعني قابلية المنظمة إلي تقديم الخدمات في أي وقت ، فضلا عن تطوير خدماتها القائمة وتحسين عملياتها لتقديم خدمات جديدة بما يتلاءم حاجات العملاء ، وأيضا المرونة في التعاون وتبادل المعلومات بين العاملين ، وكذلك المرونة في إتاحة الفرص للعاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل بالمنظمة.
3. الابتكار : تعني أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة في تحسين العمل بالمنظمة ، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين من التواصل لحل مشكلاتهم ، تنفيذ الأفكار المقترحة ، إطلاق العنان لجميع العاملين لعرض أفكار جديدة ومبتكرة ومساعدتهم علي تطبيقها .

ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة :

- (1) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية حيث تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد، والوصف الذي ينصب علي الجوانب

الكيفية والكمية معاً، وتركز الدراسة الراهنة علي وصف وتحديد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

(2) المنهج المستخدم:

- اعتمدت الدراسة علي منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للمسؤولون بالجمعيات الأهلية المختارة للدراسة وعددهم (69) مسؤل .

(3) أدوات الدراسة: قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للمسؤولون حول تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. ويمكن عرض صدق وثبات أداة الدراسة علي النحو التالي :

(أ) صدق الأداة :

1- الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الأداة على عدد (10) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وجامعة أسوان، لإبداء الرأي في صلاحية الأدوات من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بم تغييرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (85%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارات في صورتها النهائية.

2- الصدق الإحصائي :

قامت الباحثة بحساب الصدق الإحصائي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

$$\frac{r^2}{r+1} = \text{معامل الثبات}$$

معامل الثبات = 0.826 ومن ثم فإن الصدق الإحصائي = 0.908

(ب) ثبات الأداة :

جدول رقم (1)

نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) لاستبيان المسئولون

(ن=10)

م	المتغير	معامل (ألفا - كرونباخ)
1	ثبات استمارة استبيان المسئولون ككل	0.826

وتعتبر هذه المستويات عالية ومقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة ، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر صدقاً وموضوعية لاستمارة استبيان المسئولون ويمكن الاعتماد على نتائجها ؛ وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية .

(4)مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني : تحدد في محافظة القاهرة والجيزة ممثلة في الجمعيات الأهلية التالية :

جدول (2) المجال المكاني وعينة الدراسة

م	اسم الجمعية	عدد المسئولين
1	جمعية دار الشفا بحلوان	11
2	مؤسسة حلوان لتنمية المجتمع	17
3	جمعية المراقبة والجودة بالمعادي	12
4	جمعية سماء الخير لتنمية المجتمع	9
5	جمعية حماية المستهلك بالمعادي	7
6	جمعية الأورمان الخيرية	13
	المجموع	69

وترجع مبررات تلم الجمعيات الي :

1. تطلع تلك الجمعيات الي تحقيق الجودة وما بعد الجودة بتطبيق معايير الجودة وما بعدها وصولا الي تحقيق التميز المؤسسي .
2. من أهداف تلك الجمعيات عقد دورات تدريبية متنوعة بهدف تمكين الموارد البشرية بها بما يسهم في تطوير وتحسين أداء عمل المنظمة وينعكس علي تحقيق التميز المؤسسي.
3. وفرة الموارد البشرية المؤهلة بتلك الجمعيات والتي مكن الباحثة من جمع البيانات بسهولة منهم عن طريق تصميم أداة الاستبيان الكترونيا وتجميعها الكترونيا .

(ب) المجال البشري:

1. حصر شامل للمسئولين بالجمعيات المختارة للدراسة وعددهم (69) مسؤل.

(ج) المجال الزمني : ويتحدد في الفترة الزمنية من 17 / 5 / 2020م إلى 23 / 7 /

2020م .

(5) أساليب التحليل الإحصائي :

- تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0)
- الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:
- 1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
 - 2- المتوسط الحسابي: للحكم على تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (2/3 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (3) مستوى المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.67 - 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.34 : 3

- 3- الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.
- 4- المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.
- 5- معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.
- 6- معامل ارتباط بيرسون R: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين كميين. (اختبار فروض الدراسة).

تاسعا: نتائج الدراسة الميدانية:

اولا: وصف عينة الدراسة

جدول رقم (4) يوضح البيانات الأولية للمسؤولين

(ن = 69)

م	النوع	ك	%
1	ذكر	41	59.5%
2	انثي	28	40.5%
م	السن	ك	%
1	من 25 - 35 عام	13	18.9%
2	من 35 - 45 عام	31	44.9%
3	من 45 - 55 عام	17	24.6%
4	55 عام فاكثر	8	11.6%
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل متوسط	6	8.7%
2	مؤهل فوق متوسط	11	15.9%
3	مؤهل عالى	43	62.3%
4	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراة)	9	13.1%
م	الوظيفة	ك	%
1	رئيس مجلس إدارة	6	8.7%
2	عضو مجلس إدارة	14	20.3%
3	أخصائي اجتماعي	19	27.5%
4	أمين صندوق	6	8.7%
5	اداري	24	34.8%
م	عدد سنوات الخبرة	ك	%
1	اقل من 5 اعوام	13	18.8%
2	من 5 - 10	26	37.7%
3	من 10 - 15	19	27.5%
4	15 عام فاكثر	11	15.9%

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (59.5%)، ثم إناث بنسبة (40.5%).

- سن المسؤولين جاء في الترتيب الأول من (35-45) سنه بنسبة (44.9%) ، وجاء في الترتيب الثاني من (45-55) سنه بنسبة (24.6%) ، وجاء في الترتيب الأخير من (55-65) عام فأكثر) بنسبة (11.6%).
 - أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (62.3%)، ثم الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (15.9%)، يليها الحاصلين علي دراسات عليا (ماجستير- دكتوراة) بنسبة (13.1%) ، وأخيرا الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (8.7%).
 - أكبر نسبة من المسؤولين إداريين بنسبة (34.8%)، ثم أخصائي اجتماعي بنسبة (27.5%) ، وأخيراً رئيس مجلس إدارة وأمين صندوق بنسبة (8.7%).
 - عدد سنوات خبرات المسؤولين جاءت كما يلي : جاء في الترتيب الأول من (5-10) بنسبة (37.7%) ، وجاء في الترتيب الثاني من (10-15) بنسبة (27.5%) ، وجاء في الترتيب الأخير من (15) عام فأكثر) بنسبة (15.9%).
- ثانياً : أبعاد تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية :**
جدول رقم (5) يوضح الاستقلالية في العمل

(ن=69)

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الترتيب
		نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك			
1	أتحمل المسؤولية تجاه ما أقوم به من أعمال	39	23	7	2.46	2	
2	أمارس صلاحياتي الموكولة لي في العمل	40	23	6	2.49	1	
3	أتناقش مع إدارة الجمعية حول المتطلبات اللازمة لانجاز أعمالنا بحرية	34	25	10	2.34	4	
4	تترك إدارة الجمعية لي حرية وضع الخطط المناسبة لتطوير العمل بالجمعية	36	20	13	2.33	5	
5	تتيح لنا الجمعية اتخاذ القرارات المرتبطة بجودة أدائنا بالجمعية	23	39	7	2.23	6	
6	تضع الجمعية توصيف وظيفي دقيق لجميع العاملين بالجمعية	42	21	6	2.52	3	
	المتغير ككل				2.39	مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الاستقلالية في العمل كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أمارس صلاحياتي الموكولة لي في العمل بمتوسط حسابي (2.49)، وجاء بالترتيب الثاني أتحمل المسؤولية تجاه ما أقوم به من أعمال بمتوسط حسابي (2.46)، وجاء في النهاية نتيج لنا

الجمعية اتخاذ القرارات المرتبطة بجودة أدائها بالجمعية بمتوسط حسابي (2.23) ، وقد يرجع ذلك الي أن المنظمات تولي اهتماما كبيرا بتمكين الموارد البشرية بها من خلال إتاحة الفرص لهم لاتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير عمل المنظمة بما يحقق استقلالية العاملين في اتخاذ تلك القرارات وهذا له اثر ايجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي نجاح وتميز المؤسسة وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (علي 2013).

جدول رقم (6) يوضح الاتصالات الفعالة

(ن=69)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
3	0.737	2.43	10	19	40	توجد اتصالات واضحة بيننا وبين الوحدات الإدارية بالجمعية	1
1	0.629	2.56	5	20	44	تتدفق المعلومات بيننا وبين المستويات الإدارية بالجمعية بسهولة	2
2	0.631	2.55	5	21	43	يتم استخدام الانترنت كوسيلة اتصال لتسهيل تبادل البيانات بين العاملين بالجمعية	3
4	0.739	2.20	13	29	27	تعمل الجمعية علي فتح قنوات اتصال مستمرة مع مراكز المعلومات علي المستوى الأفقي.	4
5	0.820	2.05	21	23	25	تراعي الجمعية شفافية الاتصالات مع العاملين لضمان اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العمل	5
مرتفع	0.421	2.36	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الاتصالات الفعالة كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتدفق المعلومات بيننا وبين المستويات الإدارية بالجمعية بسهولة بمتوسط حسابي (2.56)، وجاء بالترتيب الثاني يتم استخدام الانترنت كوسيلة اتصال لتسهيل تبادل البيانات بين العاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (2.55)، وجاء في النهاية تراعي الجمعية شفافية الاتصالات مع العاملين لضمان اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العمل بمتوسط حسابي (2.05) ، وقد يرجع ذلك الي تحفيز المسؤولين بالمنظمة للعاملين لإنجاز المهام المطلوبة وزيادة فعالية الأداء ، وتحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة من خلال تبادل المعلومات وتحقيق الاتصال الأفقي والرأسي داخل المنظمة بما يحقق أهدافها وهذا ما أثبتته (سليم، 2006)

جدول رقم (7) يوضح فرق العمل

(ن=69)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
2	0.750	2.10	16	30	23	لدي الجمعية فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية	1
5	0.752	1.85	25	29	15	تمنح إدارة الجمعية الصلاحيات لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل	2
4	0.746	1.97	20	31	18	تقوم إدارة الجمعية بتشكيل فرق العمل علي مستويات تنظيمية متعددة	3
3	0.783	2.05	19	27	23	تشجع إدارة الجمعية الجميع علي العمل بروح الفريق ويلتزموا بتنفيذ القرارات	4
6	0.699	1.73	28	31	10	تشجع إدارة الجمعية فريق العمل علي وضع خطط مشتركة لتطوير أداء العاملين بالجمعية	5
1	0.795	2.11	18	25	26	تضع إدارة الجمعية نظام لتقويم أداء فريق العمل بصفة مستمرة .	6
متوسط	0.447	1.97	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى فرق العمل كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.97)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تضع إدارة الجمعية نظام لتقويم أداء فريق العمل بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (2.11)، وجاء بالترتيب الثاني لدي الجمعية فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية بمتوسط حسابي (2.10)، وجاء في النهاية تشجع إدارة الجمعية فريق العمل علي وضع خطط مشتركة لتطوير أداء العاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (1.73) ، وقد يرجع ذلك إلي سعي المسؤولين بالجمعيات الأهلية إلي الارتقاء بكفاءة وفعالية فرق العمل فقد أثبتت نتائج دراسة (بدير 2015) أن مستوى تمكين الموارد البشرية وفاعلية فرق العمل بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث يتعاون فريق العمل بالمنظمة ويتبادلون الآراء حول وضع الخطط المشتركة لتطوير العمل وتطوير أداء العاملين بالمنظمة ، كما أثبتت نتائج الدراسة أن بعد فرق العمل كأحد أبعاد تمكين الموارد البشرية جاء في الترتيب الثاني.

جدول رقم (8) يوضح مشاركة العاملين بالمعلومات

(ن=69)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
7	0.716	1.95	19	34	16	يتشارك جميع العاملين بالمعلومات حول رؤية ورسالة الجمعية	1
6	0.752	2.14	15	29	25	يتبادل العاملون بالجمعية المعلومات بشفافية لضمان جودة العمل	2
5	0.749	2.28	12	25	32	توفر الجمعية لنا المعلومات اللازمة عن اتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين العمل	3
2	0.565	2.72	4	11	54	يتشارك العاملون بالمعلومات حول توفير التمويل اللازم لتطوير العمل بالجمعية	4
1	0.441	2.84	2	7	60	تهتم الجمعية بتحديث البيانات والمعلومات والإحصاءات بصفة مستمرة	5
4	0.753	2.40	11	19	39	يتشارك العاملون بالمعلومات حول وضع أهداف إستراتيجية بعيدة المدى تضمن تحقيق الميزة التنافسية للجمعية	6
3	0.759	2.49	11	13	45	مشاركة العاملين بالمعلومات داخل الجمعية لتحقيق أهداف مشتركة مع الإدارة	7
مرتفع	0.369	2.40	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مشاركة العاملين بالمعلومات كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.40)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تهتم الجمعية بتحديث البيانات والمعلومات والإحصاءات بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (2.84)، وجاء بالترتيب الثاني يتشارك العاملون بالمعلومات حول توفير التمويل اللازم لتطوير العمل بالجمعية بمتوسط حسابي (2.72)، وجاء في النهاية يتشارك جميع العاملين بالمعلومات حول رؤية ورسالة الجمعية بمتوسط حسابي (1.95)، وقد يرجع ذلك إلى إتاحة المسؤولين الفرص المناسبة أمام العاملين للمشاركة بالمعلومات في كافة القرارات المرتبطة بتطوير العمل، فمشاركة العاملين بالمعلومات سواء فيما يتعلق برؤية ورسالة المنظمة أو بتوفير التمويل اللازم للعمل أو اتخاذ القرارات من شأنه أن ينعكس علي ضمان جودة العمل بالمنظمة، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (أبو عليم 2014).

ثالثاً : أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية جدول رقم (9) يوضح الجودة

(ن=69)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
3	0.484	2.63	-	25	44	وضع الجمعية معايير لجودة أداء العاملين بها	1
1	0.449	2.72	-	19	50	توفير الجمعية قسم خاص بأعمال الجودة	2
2	0.533	2.66	2	19	48	استعانة الجمعية بالخبراء في مجال جودة الأداء	3
4	0.629	2.56	5	20	44	أن تضع الجمعية معايير لجودة الخدمات المقدمة للعملاء	4
6	0.756	2.43	11	17	41	اهتمام الجمعية بتدريب العاملين علي أعمال الجودة	5
5	0.655	2.49	6	23	40	اهتمام الجمعية بالتحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين	6
مرتفع	0.456	2.58	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الجودة كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول توفير الجمعية قسم خاص بأعمال الجودة بمتوسط حسابي (2.72)، وجاء بالترتيب الثاني استعانة الجمعية بالخبراء في مجال جودة الأداء بمتوسط حسابي (2.62)، وجاء في النهاية اهتمام الجمعية بتدريب العاملين علي أعمال الجودة بمتوسط حسابي (2.43)، وقد يتضح من ذلك أن الجمعيات الأهلية التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي تهتم بجودة أداء العاملين بها وعقد دورات تدريبية لهم لصقل مهاراتهم وخبراتهم في مجال عمل الجمعية، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة مروان، (2012) ونتائج دراسة (Bauer, Oakland, & Falshaw, 2005) حيث أكدوا أنه توجد علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وتحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال دراسة أبعاد فاعلية هذه الأنظمة (جودة المعلومات - جودة النظام - رضا المستفيدين، جودة أداء العاملين)، ويتم ذلك من خلال تحسين قدرات العاملين عن طريق دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر، وضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صياغة القرارات، وضمان جودة العمل بالمنظمة، والمرونة في الأداء والتواصل، والابتكار والتجديد في مجال عمل المنظمة بما يحقق التميز المؤسسي.

جدول رقم (10) يوضح المرونة

(ن=69)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
3	0.740	2.50	10	14	45	يمتلك العاملون مهارات متعددة تمكنهم من أداء أكثر من وظيفة أو عمل	1
4	0.735	2.42	10	20	39	مرونة اللوائح المنظمة لعمل الجمعية	2
6	0.644	2.37	6	31	32	مرونة الاتصال بين العاملين وإدارة الجمعية	3
5	0.669	2.39	7	28	34	مرونة أهداف وخطط الجمعية لضمان تحقيق التميز المؤسسي	4
2	0.698	2.52	8	17	44	مرونة اتخاذ القرارات المشتركة بين العاملين وإدارة الجمعية	5
1	0.615	2.72	6	7	56	المرونة في تبادل المعلومات بين فريق العمل	6
مرتفع	0.368	2.49	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى المرونة كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول المرونة في تبادل المعلومات بين فريق العمل بمتوسط حسابي (2.72)، وجاء بالترتيب الثاني مرونة اتخاذ القرارات المشتركة بين العاملين وإدارة الجمعية بمتوسط حسابي (2.52)، وجاء في النهاية مرونة الاتصال بين العاملين وإدارة الجمعية بمتوسط حسابي (2.37)، وقد يعكس ذلك سعي الجمعيات الأهلية إلى تطبيق مبدأ المرونة في العمل بما يمكن العاملين من المشاركة في كافة القرارات التي يتخذها المسئولون والمرتبطة بتطوير وتحسين العمل بالجمعية، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة (مروان، 2012) ونتائج دراسة (Cristina, M. and Colurcio, M. (2006)) حيث أكدوا على أهمية المرونة في الأداء والتواصل وتطبيق اللامركزية في العمل بين العاملين والمسئولون وفريق العمل بالجمعية بهدف تبادل المعلومات المرتبطة بتطوير عمل الجمعية بما يحقق التميز المؤسسي.

جدول رقم (11) يوضح الابتكار

(ن=69)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
1	0.381	2.82	-	12	57	ابتكار أساليب تقييم جديدة لشاغلي الأداء بالجمعية	1
5	0.644	2.62	6	14	49	توفر الجمعية الإمكانيات المادية والمعنوية للعاملين لتشجيعهم علي الابتكار	2
6	0.556	2.55	2	27	40	تعمل الجمعية علي تنفيذ أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء	3
4	0.581	2.68	4	14	51	تشجع الجمعية العاملين الذين يفكرون بطريقة مبتكرة	4
3	0.610	2.73	6	6	57	تشجع الجمعية العاملين علي تقديم العديد من الحلول المقترحة لأي مشكلة تواجههم أثناء تنفيذ برامجهم الابتكارية	5
2	0.583	2.79	6	2	61	تنمية أفكار العاملين الإبداعية التي تتعلق بتحسين أداء العمل بالجمعية	6
مرتفع	0.328	2.70	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الابتكار كما يحدده المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.70)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول ابتكار أساليب تقييم جديدة لشاغلي الأداء بالجمعية بمتوسط حسابي (2.82)، وجاء بالترتيب الثاني تنمية أفكار العاملين الإبداعية التي تتعلق بتحسين أداء العمل بالجمعية بمتوسط حسابي (2.79)، وجاء في النهاية تعمل الجمعية علي تنفيذ أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء بمتوسط حسابي (2.55)، وقد يرجع ذلك إلي سعي المسؤولين بالجمعيات الأهلية إلي تشجيع العاملين علي تطبيق وتنفيذ أفكارهم الابتكارية المرتبطة بتطوير وتحسين العمل بالجمعية وذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين من التواصل لحل مشكلاتهم، تنفيذ الأفكار المقترحة، إطلاق العنان لجميع العاملين لعرض أفكار جديدة ومبتكرة ومساعدتهم علي تطبيقها، وهذا يتفق مع ما جاء بالإطار النظري لأبعاد التميز المؤسسي ونتائج دراسة (مروان 2012)، وكذلك نتائج دراسة (Kanji, G. 2005) والتي أكدت علي ضرورة عدم الاعتماد علي استخدام نظم قياس الأداء التقليدية لأنها لا تدعم تميز الأداء، ولكن يجب الاعتماد علي نظم ابتكارية جديدة تمكن العاملين من تطبيق أفكارهم الابتكارية بما يحقق التميز المؤسسي.

رابعاً : معوقات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (12) يوضح معوقات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

(ن=69)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا			
		ك	ك	ك			
1	ضعف مشاركة العاملين في الأنشطة التي ينفذها زملائهم بالجمعية	33	23	13	2.28	0.768	6
2	ضعف تركيز المسؤولين على البحث عن الجانب الإبداعي والابتكاري لدى العاملين	36	18	15	2.30	0.809	5
3	افتقاد المسؤولين للخبرات التي تؤهلهم لتنمية التفكير الابتكاري للعاملين بالجمعية	40	22	7	2.47	0.677	1
4	مقاومة المسؤولين للتغيير والأفكار الجديدة لدى العاملين والمرتبطة بتحسين أدائهم بالجمعية	29	34	6	2.33	0.634	4
5	نقص خبرات ومهارات العاملين بالجمعية	34	27	8	2.37	0.688	3
6	انفراد كل عضو بفريق عمل الجمعية برأيه بما يعوق جودة الأداء	32	23	14	2.13	0.725	7
7	قله تنفيذ المسؤولين بالجمعية لدورات تدريبية ترتبط بتحسين أداء العاملين بها	27	24	18	2.13	0.802	6
8	افتقار برامج الجمعية إلي الأنشطة التي تساعد علي تحسين أداء العاملين بها	26	21	22	2.05	0.838	9
9	قله الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمل بالجمعية	24	20	25	1.98	0.848	10
10	تمسك المسؤولين باللوائح المعقدة التي تعوق جودة العمل بالجمعية	42	15	12	2.43	0.776	2
المتغير ككل					2.25	0.267	متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى معوقات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول افتقاد المسؤولين للخبرات التي تؤهلهم لتنمية التفكير الابتكاري للعاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (2.47)، وجاء بالترتيب الثاني تمسك المسؤولين باللوائح المعقدة التي تعوق جودة العمل بالجمعية بمتوسط حسابي (2.43)، وجاء في النهاية قله الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمل بالجمعية بمتوسط حسابي (1.98)، وقد يرجع ذلك الي سعي المسؤولين بالجمعيات الأهلية إلي مواجهة المعوقات التي تواجه تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بصفة مستمرة من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع العاملين علي الاتصال الفعال فيما بينهم وتحقيق التعاون

بين فريق العمل بالجمعيات الأهلية ، فقد أثبتت نتائج دراسة (Sharma & Talwar, 2004) أن المسئولون يعملون علي إزالة المعوقات التي أداء العاملين بالجمعيات الأهلية .
خامسا : مقترحات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (13) يوضح مقترحات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية (ن=69)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
2	0.474	2.73	1	16	52	تبني الجمعية منهجية التحسين المستمر للعاملين باعتبارها أحد الأدوات الفعالة للإبداع والابتكار	1
5	0.606	2.68	5	12	52	تزويد العاملين بالمعارف التي تربطهم بالعالم المحيط بهم وخاصة العولمة والتكنولوجيا	2
7	0.585	2.66	4	15	50	إبراز مواهب العاملين بمختلف مستوياتهم ومراعاة الفروق الفردية لديهم	3
4	0.644	2.71	7	6	56	حث العاملين علي طرح الأفكار الجديدة المرتبطة بتحسين أدائهم بالجمعية	4
1	0.235	2.94	-	4	56	تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه ما يقومون به من أعمال	5
10	0.655	2.47	6	24	39	مساعدة العاملين في التعبير عن أفكارهم بدقة ووضوح	6
3	0.511	2.72	2	15	52	مرونة اللوائح المنظمة للعمل بالجمعية والمرتبطة بتمكين الموارد البشرية بها	7
8	0.656	2.66	7	9	52	الأخذ بوجهات نظر العاملين في تطوير العمل بالجمعية	8
9	0.625	2.59	5	18	46	تنمية اتجاهات العاملين الإيجابية نحو تحسين أدائهم المهني بالجمعية	9
6	0.581	2.68	4	14	51	وضع الجمعية معايير جديدة لتقويم أداء العاملين بها بما يضمن تميزها المؤسسي	10
مرتفع	0.206	2.68	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مقترحات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه ما يقومون به من أعمال بمتوسط حسابي (2.94)، وجاء بالترتيب الثاني تبني الجمعية منهجية التحسين المستمر للعاملين باعتبارها أحد الأدوات الفعالة للإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (2.73)، وجاء في النهاية مساعدة العاملين في التعبير عن أفكارهم بدقة ووضوح بمتوسط حسابي (2.47).

- فقد أكدت نتائج دراسة (سيد، 2017) علي مجموعة من المقترحات لتمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية منها تطوير نمط القيادة، وتطوير قدرات العاملين، زيادة القدرة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء المستفيدين، ضرورة تدريب العاملين على كل ما هو جديد من شأنه أن يثرى الممارسة المهنية ويساعد في تطوير وتحسين الأداء، والاهتمام بجودة أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية لتحقيق تميزها.

سادسا : اختبار الفروض.

1- الفرض الأول : من المتوقع أن يكون مستوى تمكين الموارد البشرية متوسط

جدول (14) يوضح مستوى تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية

(ن=69)

م	المؤشرات	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
1	الاستقلالية في العمل	2.39	0.460	مرتفع	2
2	الاتصالات الفعالة	2.36	0.421	مرتفع	3
3	فرق العمل	1.97	0.447	متوسط	4
4	مشاركة العاملين بالمعلومات	2.40	0.369	مرتفع	1
متوسط البعد ككل		2.28		متوسط	
الانحراف المعياري		0.207			

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول مشاركة العاملين بالمعلومات بمتوسط حسابي (2.40)، وجاء بالترتيب الثاني الاستقلالية في العمل بمتوسط حسابي (2.39)، وجاء بالترتيب الثالث الاتصالات الفعالة بمتوسط حسابي (2.36)، وجاء في النهاية فرق العمل بمتوسط حسابي (1.97).

2- الفرض الثاني : من المتوقع ان يكون مستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية مرتفعا

جدول (15) يوضح مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

(ن=69)

م	المؤشرات	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
1	الجودة	2.58	0.456	مرتفع	2
2	المرونة	2.49	0.368	مرتفع	3
3	الابتكار	2.70	0.328	مرتفع	1
متوسط البعد ككل		2.59 مرتفع			
الانحراف المعياري		0.105			

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الابتكار بمتوسط حسابي (2.70)، وجاء بالترتيب الثاني الجودة بمتوسط حسابي (2.58)، وجاء في النهاية المرونة بمتوسط حسابي (2.49).

3- الفرض الثالث : توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز

المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

جدول (16) يوضح العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

(ن=69)

م	تمكين الموارد البشرية	الجودة	المرونة	الابتكار	التميز المؤسسي ككل
1	الاستقلالية في العمل	0.085	0.218	0.129	*0.241
2	الاتصالات الفعالة	0.223	-0.006	0.095	0.173
3	فرق العمل	0.279	0.083	0.162	*0.278
4	مشاركة العاملين بالمعلومات	**0.310	0.207	*0.269	**0.403
تمكين الموارد البشرية ككل		*0.304	0.173	*0.245	**0.373

** معنوي عند (0.01)

* معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (**0.373)

عاشرا: النتائج العامة للدراسة:

أولاً: فيما يتعلق بالهدف والفرض الاول للدراسة وهو من المتوقع ان يكون مستوى تمكين الموارد البشرية متوسط :

- حيث أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى الاستقلالية في العمل كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أمارس صلاحياتي الموكولة لي في العمل بمتوسط حسابي (2.49)، وجاء بالترتيب الثاني أتحمل المسؤولية تجاه ما أقوم به من أعمال بمتوسط حسابي (2.46)، وجاء في النهاية تتيح لنا الجمعية اتخاذ القرارات المرتبطة بجودة أدائنا بالجمعية بمتوسط حسابي (2.23).

- كما أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصالات الفعالة كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتدفق المعلومات بيننا وبين المستويات الإدارية بالجمعية بسهولة بمتوسط حسابي (2.56)، وجاء بالترتيب الثاني يتم استخدام الانترنت كوسيلة اتصال لتسهيل تبادل البيانات بين العاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (2.55)، وجاء في النهاية تراعي الجمعية شفافية الاتصالات مع العاملين لضمان اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العمل بمتوسط حسابي (2.05).

- كما أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى فرق العمل كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.97)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تضع إدارة الجمعية نظام لتقويم أداء فريق العمل بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (2.11)، وجاء بالترتيب الثاني لدي الجمعية فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية بمتوسط حسابي (2.10)، وجاء في النهاية تشجع إدارة الجمعية فريق العمل علي وضع خطط مشتركة لتطوير أداء العاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (1.73).

- كما أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى مشاركة العاملين بالمعلومات كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.40)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تهتم الجمعية بتحديث البيانات والمعلومات والإحصاءات بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (2.84)، وجاء بالترتيب الثاني يتشارك العاملين بالمعلومات حول توفير التمويل اللازم لتطوير العمل بالجمعية بمتوسط حسابي (2.72)، وجاء في النهاية يتشارك جميع العاملين بالمعلومات حول رؤية ورسالة الجمعية بمتوسط حسابي (1.95).

- وفي النهاية أثبتت الدراسة صحة الفرض الاول حيث أثبتت أن مستوى تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول مشاركة العاملين بالمعلومات بمتوسط حسابي (2.40)، وجاء بالترتيب الثاني الاستقلالية في العمل بمتوسط حسابي (2.39)، وجاء بالترتيب الثالث الاتصالات الفعالة بمتوسط حسابي (2.36)، وجاء في النهاية فرق العمل بمتوسط حسابي (1.97).
- ثانياً : فيما يتعلق بالهدف والفرض الثاني للدراسة وهو من المتوقع ان يكون مستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية مرتفع :**
- حيث أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى الجودة كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول توفير الجمعية قسم خاص بأعمال الجودة بمتوسط حسابي (2.72)، وجاء بالترتيب الثاني استعانة الجمعية بالخبراء في مجال جودة الأداء بمتوسط حسابي (2.62)، وجاء في النهاية اهتمام الجمعية بتدريب العاملين علي أعمال الجودة بمتوسط حسابي (2.43).
- كما أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى المرونة كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول المرونة في تبادل المعلومات بين فريق العمل بمتوسط حسابي (2.72)، وجاء بالترتيب الثاني مرونة اتخاذ القرارات المشتركة بين العاملين وإدارة الجمعية بمتوسط حسابي (2.52)، وجاء في النهاية مرونة الاتصال بين العاملين وإدارة الجمعية بمتوسط حسابي (2.37).
- كما أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى الابتكار كما يحدده المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.70)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول ابتكار أساليب تقييم جديدة لشاغلي الأداء بالجمعية بمتوسط حسابي (2.82)، وجاء بالترتيب الثاني تنمية أفكار العاملين الإبداعية التي تتعلق بتحسين أداء العمل بالجمعية بمتوسط حسابي (2.79)، وجاء في النهاية تعمل الجمعية علي تنفيذ أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء بمتوسط حسابي (2.55).
- وفي النهاية أثبتت الدراسة صحة الفرض الثاني حيث أثبتت أن مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الابتكار بمتوسط حسابي (2.70)، وجاء بالترتيب الثاني الجودة بمتوسط حسابي (2.58)، وجاء في النهاية المرونة بمتوسط حسابي (2.49).

ثالثا : فيما يتعلق بالهدف والفرص الثالث للدراسة وهو تحديد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية :

- أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (0.373^{**})

رابعا: فيما يتعلق بمعوقات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

- أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى معوقات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول افتقاد المسؤولين للخبرات التي تؤهلهم لتنمية التفكير الابتكاري للعاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (2.47)، وجاء بالترتيب الثاني تمسك المسؤولين باللوائح المعقدة التي تعوق جودة العمل بالجمعية بمتوسط حسابي (2.43)، وجاء في النهاية قلة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمل بالجمعية بمتوسط حسابي (1.98).

خامسا : فيما يتعلق بمقترحات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

- أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى مقترحات تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه ما يقومون به من أعمال بمتوسط حسابي (2.94)، وجاء بالترتيب الثاني تبني الجمعية منهجية التحسين المستمر للعاملين باعتبارها أحد الأدوات الفعالة للإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (2.73)، وجاء في النهاية مساعدة العاملين في التعبير عن أفكارهم بدقة ووضوح بمتوسط حسابي (2.47).

الحادي عشر : رؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتمكين

الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية:

(1) الأسس التي تعتمد عليها الرؤية المستقبلية :

- تحليل الدراسات السابقة في مجال الدراسة وما توصلت إليه من نتائج حول تمكين الموارد البشرية .

- نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من تحديد أبعاد تمكين الموارد البشرية وأبعاد التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية والمعوقات التي تواجه تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ومقترحات مواجهاتها .

- الإطار النظري الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية فيما يتعلق بتمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية .

(2) أهداف الرؤية المستقبلية :

تسعى الرؤية المستقبلية إلى تحقيق هدف عام وهو تحديد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أهم الأبعاد المرتبطة بتمكين الموارد البشرية وترتيبها حسب أهميتها.
 2. تحديد أهم الأبعاد المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي وترتيبها حسب أهميتها .
 3. تحديد العلاقة بين أبعاد تمكين الموارد البشرية وأبعاد التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.
- ## (3) البرامج والأنشطة اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية وأهدافها:

1. عقد دورات تدريبية مستمرة للعاملين بالجمعيات الأهلية لضمان تمكينهم من المشاركة في تطوير وتحسين العمل بها بما يحقق التميز المؤسسي .
2. عقد لقاءات وندوات ومحاضرات مع العاملين لتبادل وجهات النظر حول معوقات العمل ومقترحات مواجهته بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي .
3. تنفيذ الأفكار الابتكارية للعاملين بما يشجعهم علي الاستمرار في تطوير العمل بالجمعية .
4. توفير الموارد المادية والفنية لتحسين أداء العمل بالجمعية .
5. مشاركة الأخصائي الاجتماعي في تنفيذ كافة البرامج التي تقوم بها تلك المنظمات من خلال توظيف معارفه وخبراته العلمية في ذلك .

(4) استراتيجيات تنفيذ الرؤية المستقبلية :-

- أ. إستراتيجية التمكين : وذلك من خلال تزويد العاملين بالخبرات والمهارات اللازمة للقيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية عالية بما يحقق التميز المؤسسي .
- ب. إستراتيجية تغيير السلوك : وذلك من خلال تشجيع العاملين علي تغيير سلوكياتهم السلبية اتجاه العمل بالجمعية وكذلك تغيير سلوكيات المسئولون حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل بالجمعية .
- ج. إستراتيجية المشاركة : وذلك من خلال إتاحة الفرصة لجميع العاملين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين أدائهم وتحسين أداء عمل الجمعية.
- د. الإقناع : حيث يعمل الأخصائي الاجتماعي علي إقناع المسئولون بوجهه نظره فيما يتعلق بتحقيق التميز المؤسسي للجمعية .

هـ. إستراتيجية التنمية: من خلال تنمية إدراك ووعي ومعارف العاملين بوسائل تحقيق التميز المؤسسي للجمعية .

و. إستراتيجية التنسيق: وتستخدم لإيجاد درجة من الترابط بين جميع المنظمات التي تعمل علي تحقيق التميز المؤسسي وتبادل الخبرات والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذا الهدف .

(5) تكتيكات تنفيذ الرؤية المستقبلية :-

أ. تكتيك العمل المشترك : من خلال تشجيع فرق العمل بالجمعية علي العمل التعاوني والمشارك فيما بينهم لتنفيذ برامج تدريبية مشتركة تساعد علي تنفيذ أفكارهم الابتكارية.

ب. تكتيك المشاركة: عن طريق مشاركة العاملين في كافة القرارات المرتبطة بتطوير وتحسين العمل بالجمعية.

ج. تكتيك الاتصال: ويستخدم لبناء شبكة من العلاقات داخل الجمعية لضمان اتخاذ القرار الصحيح سواء علي المستوي الأفقي أو الرأسي .

(6) آليات تنفيذ الرؤية المستقبلية :-

(1) تمكين العاملين من زيادة معارفهم وخبراتهم العملية المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي .

(2) زيادة قدرات العاملين على التنافس معاً في تنفيذ الأفكار الابتكارية للوصول إلى أفضل النتائج بأعلى درجة واقل وقت وتكلفة ممكنة .

(3) توفير الدعم المالي الكافي واستخدام أساليب إدارية ملائمة تسمح بخلق مناخ ملائم للعمل مع ضمان توفير العنصر البشري كماً ونوعاً وتنمية قدراته استمراراً .

(4) تعزيز الشراكة بين الجمعيات الأهلية التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي من خلال التنسيق والتعاون، وتبادل المعلومات والحرص على التواصل المستمر بينهم لتنمية قدرتها على الالتزام بالمسئولية الاجتماعية وتمكين الموارد البشرية بها .

(5) تدريب المسؤولين بالجمعيات الأهلية على كيفية استخدام أحدث الوسائل والأساليب اللازمة لتمكين الموارد البشرية بها .

(6) الارتقاء بكفاءة الأداء وفعالية ما يقدم من برامج للعاملين للحكم على مدى الالتزام بالتنفيذ وتحقيق جودة الأداء بما يحقق التميز المؤسسي .

(7) أدوات تنفيذ الرؤية المستقبلية :-

- أ. **الندوات** : وتستخدم لتوعية العاملين بأهمية اكتساب الخبرات والمهارات التي تمكنهم من تنفيذ أفكارهم الابتكارية المرتبطة بتطوير وتحسين عمل الجمعية بما يحقق التميز المؤسسي .
- ب. **اللجان**: تشكيل اللجان المختلفة داخل الجمعية وتحقيق التعاون فيما بينها لضمان نجاح العمل بالجمعية.
- ج. **المقابلة** : تنظيم المقابلات المستمرة بين العاملين والمسؤولين بالجمعية لتبادل وجهات النظر حول تطوير عمل الجمعية .
- د. **الاجتماعات**: عقد الاجتماعات الدورية داخل الجمعية لمناقشة أساليب تحقيق التميز المؤسسي وكيفية تمكين الموارد البشرية بها .
- (8) المهارات المهنية اللازمة لتنفيذ الرؤية المستقبلية :**
- المهارة فى القدرة على تدبير الموارد المؤسسية.
- المهارة فى تشكيل اللجان والتنسيق.
- مهارة التقييم.
- مهارة الاتصال.
- مهارة المشورة.
- مهارة بناء القدرة التدريبية.
- (9) الأدوار المهنية الملائمة لتنفيذ الرؤية المستقبلية :-**
- أ- **الخبير**: وهنا يقوم المنظم الاجتماعي بتزويد المسؤولين بالجمعية بمشكلات العاملين وإعطاء معلومات وحقائق حول المشكلات التي يتعرض لها العاملين وتحتاج إلي جهود لمواجهةها.
- ب- **المخطط**: يعمل المنظم الاجتماعي على وضع الخطط اللازمة بالتعاون مع المسؤولين وفريق العمل بالجمعيات الأهلية بهدف تدريب العاملين وإكسابهم الخبرات والمهارات المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي.
- ج- **ممكّن**: وذلك من خلال تيسير حصول العاملين علي كافة التسهيلات المادية والبشرية المرتبطة بتنفيذ أفكارهم الابتكارية .
- د- **جامع البيانات** : حيث يقوم المنظم الاجتماعي بجميع المعلومات المرتبطة بتطوير وتحسين العمل بالمنظمة وتقديمها للمسؤولون لاتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذها .
- هـ- **وسيط** : حيث يعمل المنظم الاجتماعي كحلقة وصل بين العاملين والمسؤولين لتوصيل أفكارهم الابتكارية المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي .

المراجع :

- (1) عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2000) : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 13.
- (2) نعيم، محمد حسين عبدالله (2012) : واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- (3) الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003): إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص 120.
- (4) أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص ص 320-321.
- (5) بدير، فارس (2015) : التمكين وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، بحث منشورة بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين ، غزة ،الجامعة الإسلامية .
- (6) سعد، محمد نبيل ، جاب الله، محمد (2006) : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية ، دار الطباعة الحرة ، ص 187.
- (7) أبو عليم، محمد (2014) : اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الأردن ، عمان ، جامعة الشرق الأوسط .
- (8) ملحم، يحيى سليم (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- (9) علي ، عالية جواد (2014) : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، بحث منشور بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق ، بغداد ، جامعة بغداد.
- (10) Luthans(1992) ,Organizational behaviour ,Mc Graw Hill Inc pp345-368
- (11) آل مزروع، بدر بن سليمان (2010) : بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراة ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- (12) Sharma, A., & Talwar, B. (2004). Evolution of “Universal Measuring Business Excellence, Business Excellence Model” incorporating Vedic. 11(3). doi:10.1108/13683040710820719
- (13) Samson, D., & Challis, D. (2002). Patterns of business excellence. Measuring Business Excellence (Vol. 6). australia: <https://doi.org/10.1108/13683040210431428>.

- (14) Cristina, M. and Colurcio, M. (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, No.5: p.128.
- (15) Kanji, G. (2005). Sustainable Growth and business Excellence . Journal of total quality management business Excellence, 16(8-9) , 1069-1078.
- (16) إبراهيم ، نادية (2016): دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. بحث غير منشور. الخرطوم، كلية الدراسات العليا. جامعة الزعيم الأزهرى.
- (17) Bauer, J., Oakland, J., & Falshaw, R. (2005). Implementing business excellence. journal Total Quality Management & Business Excellence.
- (18) Eygelaar, S., & JS , U. (2004). The Application Of The Excellence Model To Enhance Health Service Delivery And Performance Excellence In A State Department. Journal of Human Resource Management , 2(3), 32-41.
- (19) مروان ، أسماء (2012): أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير. غير منشورة. الأردن: كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- (20) أفندى ، عطية حسين (2004): نحو منظومة متكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية العربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص117.
- (21) سيد ، حمد زينهم حسن (2017): نحو بناء نموذج مهني في تنظيم المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي في إدارة خدمة المواطنين. رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة، كلية الخدمة الإجتماعية. جامعة حلوان.
- (22) عبد العال، عبد الحليم رضا(2006): تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق ، القاهرة ، دار المهندس للطباعة، ص 275.
- (23) مسعود ، أماني(2005) : مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة :التمكن للتمكن ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، ص 9.
- (24) المليجي ، إبراهيم عبدالهادي(2000): ممارسة تنظيم المجتمع، الإسكندرية، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع ، ص 185.
- (25) Miley, B, (2005) . Social Work An Empowering Profession, London ,pearson. Education,p24.

- (26) عرفان ، محمد محمود (2001) : استخدام إستراتيجية التمكين في الخدمة الاجتماعية وزيادة مشاركة المرأة الريفية في تنمية المجتمع، المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر، والخدمة الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني، الجزء الثالث، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم ، ص 1555.
- (27) عبدالسلام، سهام(2005): المنظمات الأهلية الصغيرة العاملة في مجال المرأة، القاهرة، دار العين للنشر، ص215.
- (28) زيتون، أحمد وفاء(2000) : دراسة في الفقر والتنمية، الفيوم، مكتبة الصفوة للنشر والتوزيع ، ص 103.
- (29) Brenda Buboiss, Karla Krogrsud Miley(2006) ; Social Work and Empowerment, USA, p.26.
- (30) مصطفى، أحمد سيد (2005) : المدير ومهاراته السلوكية "الاتصال- التفويض- التفاوض- الشخصية والضغط- الذكاء العاطفي وفرق العمل"، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ص126
- (31) جودة ، محفوظ أحمد (2012): إدارة الجودة الشاملة ، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص 57.
- (32) أبو النصر، مدحت (2009) : فن ممارسة الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الفجر، ص176.
- (33) المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2005) : إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنصورة، كلية التجارة ، ص 36.
- (34) ناجي ، أحمد عبد الفتاح (2003) : إدارة التنمية في ظل عالم متغير، الفيوم، مكتبة الصفوة، ص 250.
- (35) Gomez-Mejia(2001); Managing Human Resources, U.S.A Prentic-Hall, p.16.
- (36) الخزامي، عبد الحكم أحمد (2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين، القاهرة، دار الكتب الجامعية ، ص 27.
- (37) Grant- Jennifer- Ann(2005) : Driving Forces and barriers to Transboundary Wld Life Management, Ms, University of Calgary, Canada.
- (38) المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2005) : نظم المعلومات الإدارية "الأسس والمبادئ" ، المنصورة، المكتبة العصرية ، ص 330.
- (39) ناجي ، أحمد عبد الفتاح (2003) : إدارة التنمية في ظل عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص320.
- (40) نصر الله، حنا (2002): إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار زهران ، ص 170.

- (41) Daft, (2008). Organization theory and design ,New york ,west publishing ,p516.
- (42) جاد الله، محمد بهجت (2007) : المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 165.
- (43) حجازي ، محمد حافظ(2007) : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء، ص310.
- (44) جاد الرب، سيد محمد(2005): إدارة الموارد البشرية، السويس، مطبعة العشري ، ص ص33-34 .
- (45) ابن منظور (1996): لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث العربي.
- (46) Murray, P., & Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organisational learning: developmental theory (Vol. 10). new york: emerald .the learning organization,p43.
- (47) الصيرفي ، محمد (2009): التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ص6.
- (48) jim, s. (2012). the efqm excellence model. Brussels: EFQM press,p15.
- (49) المليجي، رضا إبراهيم (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع، ص 22.
- (50) زايد، عادل (2003): الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (51) جاد الرب، سيد محمد. (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة، مطبعة الدار الهندسية، ص 116.
- (52) المليجي، رضا إبراهيم(2012) : مرجع سبق ذكره ، ص 21.
- (53) Lynch .R .(2000) .Corporate Strategy , New Jersey ,Prentice Hall.USA,p125.