

إسهامات المنظمات غير الحكومية فى التمكين الاجتماعى والاقتصادى للعاملين بها

دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع

إعداد

دكتورة / آيه أحمد محمد كمال الرمادى

مدرس تنظيم المجتمع

بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية بـ 6 أكتوبر

ملخص البحث

تنطلق الدراسة الحالية من توجهات نظرية المنظمات الاجتماعية حيث أن للمنظمات دور في مساعدة المجتمع المحلى فى تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته وفى ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة فى البحث عن إسهامات المنظمات غير الحكومية فى التمكين الاجتماعى والاقتصادى للعاملين بها وتهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هى (تحديد إسهامات المنظمات غير الحكومية فى تمكين العاملين بها إجتماعياً وإقتصادياً، تحديد المعوقات التى تواجه المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها على تمكين العاملين بها، التوصل إلى تصور مقترح حول العمليات المهنية التى يمكن أن يقوم بها المنظم الاجتماعى لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها إجتماعياً واقتصادياً) وتسعى الدراسة الى الاجابة على مجموعة من التساؤلات هى (ما إسهامات المنظمات غير الحكومية فى تمكين العاملين بها ؟، ما المعوقات التى تواجه المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها على تمكين العاملين بها ؟، ما المقترحات التى يمكن من خلالها الحد من المعوقات التى تواجه المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها على تمكين العاملين بها ؟)

الكلمات المفتاحية: المنظمات غير الحكومية، التمكين

Research Summary

The current study of organizations theory starts as organizations have a role in helping the local community achieve its goals by meeting its needs and working to solve its problems. In light of this, the study problem is determined in the search for the contributions of non-governmental organizations to the social and economic empowerment of its workers. The current study aims to achieve a group of The objectives are (determining the contributions of non-governmental organizations to empowering their workers socially and economically, identifying the obstacles facing non-governmental organizations and limiting their ability to empower their employees, and arriving at a proposed perception about the professional operations that the social organizer can carry out to help the non-governmental organizations to empower The study seeks to answer a set of questions: What are the contributions of non-governmental organizations in empowering their employees?, What are the obstacles that face NGOs that limit their ability to empower their employees?, What are the proposals through which to reduce the obstacles facing NGOs and limit their ability to empower their employees(?)

Key words: NGOs, Empowerment

أولاً : مدخل لمشكلة الدراسة :-

فى ظل التغيرات المختلفة التى يعانى منها المجتمع وكذلك التحديات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها فى مختلف مجال العمل والتى تعمل على تحقيق التنمية فى المجتمع وسعياً الى ضرورة تنميتها مستقبلاً(كاظم، 2003 ، ص 4) كما تساهم تعتبر منظمات المجتمع المدنى فى المجتمع وفى مقدمتها المنظمات غير الحكومية فى تسليط الضوء على مشكلات الفقراء لما تتمتع به هذه المنظمات من مرونة واضحة فى سياساتها وسرعة كبيرة فى إنجاز طموحاتها وأهدافها وتنوع مجالات عملها وكذلك إنتشارها فى المجتمع (Silivina, 1994 , P.39).

فضلاً عن تمتع تلك الكيانات غير الحكومية بقدرتها على تعبئة الموارد البشرية وتحريك الوعى الجماهيرى فى المجتمع وزيادة إنتاجيته بأقل التكاليف والقدرة على بناء بصيرة إجتماعية وثقافية وبيئية واقتصادية بما يعج به المجتمع من مشكلات واحتياجات متنوعة(طاحون، 2003، ص302).

كما تعتبر عملية التمكين عملية حيوية فى اطار طريقة تنظيم المجتمع وتساعد على تقوية إسهامات الممارسة المهنية وتمنح القوة اللازمة للمستفيدين منها ، كما ان عملية بناء القدرات إحدى العمليات التى تساعد المنظمات الاجتماعية على تحقيق أهدافها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والمداخل والأدوات (شكر، 2005، ص124)، وتعتبر محددات بناء القدرات المؤسسية عوامل هامة لنجاح تلك العملية وتشتمل تلك المحددات على التحديث المستمر ، البناء المؤسسى ، مشاركة أو عدم مشاركة الأطراف المعنية ، والتقييم المؤسسى فالتمكين بانه عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد علي تحقيق استقلالهم الذاتي وزيادة ثقتهم بانفسهم من خلال زيادة معارفهم ومهارتهم وتنمية قدراتهم(Laresson, 1995 , P560)

ولهذا فيمكن للمنظمات غير الحكومية أن تقدم دوراً هامة فى دعم وبناء قدرات العاملين بها بدءاً من عملية إشباع الاحتياجات ومواجهة مشكلات المجتمع ومن خلال ما يمكن أن تقدمه من برامج وأنشطة رعائية تهدف الى تحقيق أبعاد التمكين سواء كان اجتماعى او اقتصادى(Turner, Hulme, 1997, 215)

وفى إطار ما تمكنت الباحثة من التوصل اليه من دراسات وبحوث متصلة بصورة مباشرة او غير مباشرة بموضوع الدراسة فيمكن تناولها على النحو التالى :-
فقد تناولت دراسة يحيى سليم (2004) الاخذ فى الاعتبار عوامل انعكاسات تمكين العاملين على الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم وثقتهم فى الخدمات المؤسسية وأن تمكين

الموظف يؤدي إلى تحسين مستوى جودة العلاقة بين الموظف والعملاء وبين الموظف والإدارة وتنمية التنظيم الرسمي وغير الرسمي معاً

فقد تناولت دراسة هناء غز (2004) اسهامات المنظمات غير الحكومية في محاربة العديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصحية في المجتمع وسعيها الدائم نحو تحقيق التنمية المستدامة ببعديها الاجتماعي والاقتصادي والعمل على تحسين نوعية حياتهم .

وهو ما قد أكدت عليه أيضاً نتائج دراسة عزة محمد (2007) حول ضرورة مواجهة العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات غير الحكومية والتي تتمثل في ضعف القدرات الإدارية ، ونقص الموارد المالية ، وعدم التفكير في موارد جديدة ، وضعف قواعد البيانات بها - وعدم توزيع المسؤوليات ، وضعف المهارات والكوادر المهنية ، وعدم وجود تنسيق بمجال العمل بالمنظمة وأخيراً الجهل بمشكلات وحاجات المجتمع .

كما لفت الانتباه دراسة شوقي ناجي (2010) حول ضرورة أن تأخذ في الاعتبار المنظمات المجتمعية التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة والتي لا يتوقع لها الوقوف عند حد معين مما يجعل المنظمات غير الحكومية تتأثر بما يجري حولها وأصبحت تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل زيادة تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها والعمل بكفاية وفاعلية والمنافسة بجودة برامجها وسعيها المستمر نحو تحقيق الاستدامة وتحسين نوعية حياة عملائها

وفي نفس السياق فيجب التركيز على ضرورة أن تصبح عملية تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية في المجتمع ضرورة يجب أن توجه لها مختلف الإسهامات ، نظراً لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات الخدمية والانتاجية باعتباره إستراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية بصورة أكثر فاعلية ومستدامة.(محمود، 2014 ، ص 12)

بينما هدفت دراسة كلا من Moyer & Henkin (2006) الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وثقتهم في المسؤولين والمشرفين بالادارة العليا وكذلك إنصياهم نحو تنفيذ اوامرهم ، ونمو الشعور بالامان الوظيفي والرغبة في العطاء والتضحية ومختلف القيم الايجابية في العمل

وفي نفس الاطار قد أشارت نتائج دراسة Antonis (2007) ضرورة وصف وتحديد العلاقة بين تمكين العاملين ورضا العملاء عن الخدمة المقدمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين العاملين يعتبر من أكثر العوامل المؤدية لزيادة رضا العملاء وتقوية سمعة ومكتنة المؤسسة في المجتمع وفيما تقدمه من برامج وخدمات، وزيادة فرص التطوع في خدماتها

وإتفقت مع ذلك نتائج دراسة كلاً من أثير ، حسين (2008) حول ضرورة أن يتم تبني رؤية وإستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم وأثر ذلك في فاعلية فريق العمل بالمنظمة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين في فاعلية فريق العمل بالمنظمة.

كذلك فقد أشارت دراسة ريما باعثمان (2008) الى ضرورة وصف وتحديد درجة تطبيق التمكين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية لما له من دور بارز في تشجيع ودعم العاملين الى التفكير الايجابي في بيئة العمل وتنمية قدراتهم نحو اتخاذ انساب القرارات التي تخدم العمل وتعمل لصالحه.

وبالنظر الى مستويات التمكين فقد أشارت نتائج دراسة مطر (2008) الى ضرورة أن يتم الاخذ في الاعتبار الابعاد الرئيسية لعملية التمكين سواء كان اجتماعي او اقتصادي والعمل على علاج معوقات تمكين العاملين وخاصة فيما يتعلق بنقص نظم الحوافز ، وضعف التفويض ، وعدم مساهمة بيئة العمل في مساعدة الموظفين في حل المعوقات الادارية والمالية والقانونية التي يتعرضون لها .

وفي هذا المضمار قد أكدت دراسة أيمن (2009) حول ضرورة أن يتم معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين وأثره في الإبداع الإداري لهم ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات ، ضعف المشاركة في صنع القرارات ، تدنى الرواتب وعدم كفايتها ، ضعف نظام المعلومات وعدم تبني خطط واضحة للتدريب ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تمكين العاملين يؤدي إلى إرتفاع مستوى الإبداع والتطوير الوظيفي ورجبتهم في الترقى وخدمة اهداف المنظمة

كما قد أكدت دراسة أحمد عريقات (2010) على أهمية التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة ، من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال ، مشاركتهم وأخذ مقترحاتهم ، بالإضافة إلى برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح ابداعاً خلاقاً، وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسئوليات ، من شأنه أن يجعل الموظف الممكن مؤهل لتوقع المشكلات والأزمات ومشاركة المنظمة وادارتها في عملية معالجتها.

كما أكدت نتائج دراسة عبد المحسن وآخرون (2010) حول وجود ثمة علاقة ارتباطية قوية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية بابعادها المختلفة وان ينتهج العاملين بالمنظمة توجهات وسلوكيات تحضرية تعود عليهم وعلى مؤسساتهم بالفائدة والنفع العام للمجتمع ككل .

بينما قد أكدت دراسة عزيز أحمد (2011) الى ضرورة وصف وتحديد علاقة تمكين العاملين بتحقيق الإبداع الإداري لهم حيث أن البرامج التطويرية التي يحصلون عليها ساعدت على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم الوظيفية ، لتوفير معلومات للعاملين ساعد على تعزيز الذات ليهم وأطلق العنان لطاقتهم الابداعية الادارية

كذلك فقد أشارت نتائج دراسة أحمد عبد السلام (2015) الى أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات إيجابية لعملية التمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية من حيث تحقيق الأهداف، تحقيق التكامل وتحقيق التكيف التنظيمي .

بينما تناولت دراسة باديس و محمد (2015) تحديد أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي لهم بالمؤسسات العاملين بها ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي لهم وتنمية قدراتهم الابداعية وزيادى قدراتهم نحو التنافس فى بيئة العمل .

كذلك قد أثمرت نتائج دراسة رامت عزمى (2015) الى وجود ثمة علاقة قوية بين تمكين العاملين اجتماعيا واقتصادياً وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات غير الحكومية العاملة فى المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين بالمؤسسات غير الحكومية يساهم بدوره فى علاج العديد من معوقات وضغوط العمل

كذلك فقد أكدت على ذلك دراسة يسرى توفيق (2016) فيما يتعلق بمعرفة أثر التمكين فى أداء العاملين على المستوى الإستراتيجى ، والذى من شأنه أن يعمل على تحسين أدائهم من حيث كفاءة الأداء ، الإبتكار ، المرونة ، الإنضباط ، كمية العمل وذلك على المستوى الإستراتيجى وقلّة التغيب او التمارض ومختلف الظواهر السلبية فى بيئة العمل .

وقد أكدت دراسة أحمد محمد (2017) على حقيقة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري للعاملين والالتزام التنظيمي لهم بمجتمع المنظمات الاجتماعية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين كل أبعاد التمكين الإداري للعاملين ومستوى الالتزام التنظيمي لهم وتنمية قدراتهم على الاداء الجيد والرضا عن العمل .

بينما لفتت الانتباه دراسة عامر تيسير (2019) حول أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال وصف وتحديد توجهات العاملين نحو واقع تطبيق العدالة التنظيمية ممثلة في العدالة الاجرائية ، العدالة التوزيعية ، العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي للعاملين ، والعمل على توافر درجة من الرضا عن طبيعة ونوعية العمل الذي يقومون به والمسئوليات والصلاحيات الموكلة إليهم ودعم الاجراءات التصحيحية لعدم تكرار الأخطاء وتصميم برامج

تدريبية تهدف إلى الارتقاء بمستوي الأداء الوظيفي للعاملين ورفع المستوي الفكري والمهاري لديهم ومكافأة وتحفيز الأداء المتميز.

كذلك فقد أكدت نتائج دراسة مروة جمعة (2019) على أن تحظى الجمعيات غير الحكومية اليوم باهتمام الجهات الرسمية والشعبية في ظل رؤية مصر (2030) لدورها الكبير في خدمة المجتمع، والعمل على التحسين والتطوير والتميز في كل ما تقوم به من أعمال وأنشطة لتحقيق الأهداف المنشودة في إطار تنسيق إسهامات العاملين ومشاركتهم الفعالة في عملية إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية بروح الفريق مما يؤثر على أداء الجمعية ككل، وهذا يتطلب تحديث وتفعيل الطرق والوسائل والإجراءات المستخدمة في إعداد وتقديم تلك الخدمات والأنشطة التي تقدمها

بينما قد أكدت دراسة حلمي مأمون (2020) على أثر تمكين العاملين في تحقيق الإزدهار التنظيمي عبر التركيز على عدة أبعاد رئيسة للتمكين وهي مشاركة المعلومات ، وفرق العمل ، والتدريب ، والتفويض ، سعياً لتحقيق الإزدهار التنظيمي والذي يشتمل على أربعة أبعاد ، وهي الميزة التنافسية المستدامة ، و الابتكار ، و رأس المال الفكري ، والرشاقة التنظيمية لكنها تواجه عدداً من التحديات تتعلق بالكفاءة والفاعلية والجودة، فيما يخص التركيز على المستفيد، القيادة الفعالة، فرق العمل، القدرات المعلوماتية، التحسن المستمر، إدارة العمليات وتنمية القدرات البشرية والتخطيط الاستراتيجي

وفي ضوء ما سبق تناوله من دراسات سابقة سواء مرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمتغيرات الدراسة يتضح لنا أنه بالرغم من إختلاف المراحل التاريخية التي أجريت بها تلك الدراسات ، وإختلاف المجتمعات التي تنتمي لها وكذلك إختلاف نوع المؤسسات التي طبقت بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية فإنه يوجد شبه إتفاق على مزايا عملية تمكين العاملين بالمنظمات الاجتماعية وإرتباط عملية التمكين بجودة البرامج والخدمات التنموية التي تؤديها تلك الاجهزة في المجتمع وكذلك دعم ثقة العاملين في إدارتهم المؤسسية والتاثير الايجابي على مستوى الخدمة ورضا العملاء عنها وإجمالاً فيمكن أن نتناول أبرز المتغيرات والمحاور التي خلصت اليها تلك الدراسات والبحوث السابقة وكذلك وفقاً لمعطيات ومفاهيم نظرية المنظمات الاجتماعية والتي يمكن أن توجزها الباحثة على النحو التالي :-

1- المساهمة في خفض الخطأ في تقديم الخدمة وارتفاع مستوى جودة تقديمها .

2- تحسن كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة رضاهم الوظيفي عن العمل .

- 3- زيادة قدرة العاملين ومشاركتهم فى عمليات اتخاذ القرار والعمل على تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمنظمة
 - 4- العمل على تنمية الثقة بين العاملين والإدارة وتحسين مستوى جودة العلاقة بينهما .
 - 5- المساهمة فى خفض مستوى غموض الدور ومن ثم تحسن مستوى الأداء ودعم درجة المرونة بالمنظمة
 - 6- تنمية العلاقات بين العاملين والعملاء من خلال سرعة الإستجابة لمتطلباتهم.
 - 7- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمى للعاملين بالمنظمة ، زيادة مستوى الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة
 - 8- تحقيق رضا العملاء عن المنظمة وثقتهم فيها وتشجيع العاملين على التفكير الإبتكارى لحل المشكلات وزيادة القدرة الإبداعية لهم .
 - 9- زيادة إمكانية تجسيد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق الإلتزام التنظيمى .
 - 10- زيادة قدرة العاملين على توقع المشكلات والأزمات والتصدى لها .
 - 11- تحقيق ميزة تنافسية أعلى للمنظمة وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم ، وثقتهم ببعضهم البعض.
 - 12- العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة .
 - 13- تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة من حيث تحقيق الأهداف والتكامل والتكيف التنظيمى
- ثانياً : الموجهات النظرية للدراسة :-

يمكن أن تنطلق الدراسة الحالية لنظرية المنظمات الاجتماعية حيث أن للمنظمات دور فى مساعدة المجتمع المحلى فى تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته.(عبد اللطيف، 2009، ص ص 143-144)

وتعرف المنظمة من المنظور الاجتماعي بأنها وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والعناية والإهتمام بالمجتمع. (أبو النصر، 2007، ص 5)

فهي نظام لأنماط تفاعلية شرعية تمارس بعض الأنشطة وتتكون من أعضاء تنظيميين يشتركون معاً من أجل تحقيق أهداف معينة ويحكم العمل بها قانون ونظام محدد ومرسوم وبها هيكل إداري متفق علي (السيد، 2007، ص 1173)

كما يُؤخذ في الاعتبار متطلبات تحتاجها المنظمات للقيام بوظائفها والتي يمكن توظيفها في صالح تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة والتي يأتي في مقدمتها:- (صادق، 2008، ص ص 219، 221)

1. الحصول والإبقاء على عضوية كافية، والعمل على اختيار أعضاء جدد طبقاً للمعايير التي تضعها المنظمة.

2. تنمية التفاعل والاتصال بين العاملين وبين مختلف مكونات المنظمة.

3. توفير تدريب للعاملين يتم من خلاله بث قيم المنظمة لدى العاملين ولدى أعضائها.

4. التنسيق بين الأنشطة التنظيمية بحيث يساعد هذا التنسيق على تحقيق أهداف المنظمة.

5. إيجاد تنظيم لتقسيم العمل حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجبات معينة وأنشطة ومسئوليات مكملة لسائر أقسام المنظمة بحيث يؤدي هذا في مجمله إلى تحقيق أهداف المنظمة.

6. توفير تدريب للأعضاء يتم من خلاله بث قيم المنظمة وتقاليدها لدى أعضائها.

7. تنمية التفاعل والاتصال الإنساني بين الأعضاء وبين مختلف مكونات المنظمة.

8. إيجاد تنظيم لتقسيم العمل، حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجب معين وأنشطة وواجبات ومسئوليات مكملة لنظائرها بسائر أقسام المنظمة بحيث يؤدي هذا في مجمله إلى تحقيق أهداف المنظمة.

9. إسناد الأدوار الملائمة لأعضاء المنظمة بحيث يقوم كل منهم بالواجبات والأنشطة والمسئوليات التي تتفق مع الدور القائم.

10. العمل على أن تبني الأعضاء قيماً اجتماعية مشتركة، ومن ضمن هذه القيم الموافقة على أهداف المنظمة والعمل من أجلها.
11. إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، بحيث يتيح ذلك لغالبية الأعضاء فرص المساهمة في عملية اتخاذ القرارات.
12. تنظيم حصول الأعضاء على إشباعات مادية أو معنوية كافية نتيجة لمساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
13. حماية المنظمة والعاملين بها من الأخطار الخارجية التي تهددها.
14. إيجاد نوع من الضبط الاجتماعي داخل المنظمة، بحيث لا يسمح بوجود انحرافات تعوق تحقيق أهداف المنظمة.
15. ابتكار الوسائل التي تستطيع المنظمة بها معالجة الصراعات الموجودة داخلها، بحيث لا تؤدي هذه الصراعات إلى الإضرار بالمنظمة.
16. إيجاد الوسائل التي تستطيع بها المنظمة تغيير بنائها وأهدافها وتنمية مواردها لكي تتلاءم باستمرار مع الظروف المتغيرة.

*ويمكن الاستفادة من مكونات نظرية المنظمات الاجتماعية في الدراسة الحالية في ربط الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية وآليات القيام بهذا الدور لتحقيق أهدافها في وخاصة فيما يتعلق بالسماوات المؤهلة لعمل الاخصائى الاجتماعى بها وممارسة المهام والانشطة التمكينية للعاملين بتلك الاجهزة المجتمعية والبحث عن المتطلبات اللازمة لاعداد الكوادر الفنية من الخبراء المتخصصين والاختصاصيين الاجتماعيين المؤهلين للمساهمة فى مساعدتها على أدائها لوظائفها في عملية التمكين الاجتماعى والاقتصادى للعاملين بها ، ودعم تبني أعضائها لقيم إجتماعية مشتركة مثل الإيمان بأهمية المساندة والحماية والتمكين الاجتماعى والاقتصادى وإشباع احتياجات العاملين وحماية حقوقهم المشروعة وقياس مدى تفاعل تلك المنظمات مع البيئة الخارجية والكشف عن احتياجاتها الفعلية وفقا لسوق العمل المهنى وفقا للمتغيرات المجتمعية المستمرة سعياً لدعم مداخلتها المستقبلية وتحقيق مزيداً من الفعالية لأدورها وآليات

عملها فى المجتمع ووفقا لتطلعات العاملين بها وبما يوفر أنسب الفرص المدعمة لعملية التمكين الاجتماعى والاقتصادى .

ثالثاً : تحديد وصياغة مشكلة الدراسة :-

ومما سبق يمكن القول أن العاملين بالمنظمات غير الحكومية وصقل الخبرات الفنية للعاملين باعتبارهم الموارد البشرية ويعتبروا أحد المجموعات الأربعة الأساسية كمتطلبات تنظيمية لهذه المنظمات حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها وتحقق أهدافها ، وحتى تستطيع المنظمات غير الحكومية القيام بوظائفها وتحقق أهدافها بالشكل المطلوب يجب عليها العمل على تدريبهم وبتثقيم المنظمة فى هؤلاء العاملين وتنمية التفاعل والإتصال بينهم وبين مختلف مكونات المنظمة . وفى ضوء ذلك يمكن القول أن تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية متطلب ضرورى حتى تستطيع هذه المنظمات القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها بما يعود بالنفع على المجتمع ككل ومن ثم يجب على هذه المنظمات بذل مختلف الإسهامات لتحقيقه ومواجهة أى معوقات تحد من قدرتها على تحقيقه وهذا ما وجه الباحثة للقيام بهذه الدراسة لرصد واقع إسهامات الجمعيات غير الحكومية فى تمكين العاملين حتى يمكن وصف وتحديد الممارسات الجيدة والممارسات التى تحتاج إلى مزيد من الدعم والتحسين حتى يمكن تحقيق تمكين العاملين بدرجة عالية يمثل هذه المنظمات بما يمكنها من أداء وظائفها بالشكل المطلوب وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف ، وكذلك تحديد المعوقات التى تعوق عملية تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية للوصول إلى مجموعة من المقترحات للتغلب عليها .

وبما أن الباحثة أحد المتخصصين فى تنظيم المجتمع وهى الطريقة المهنية فى الخدمة الاجتماعية التى تهتم بتنشيط ودعم المنظمات غير الحكومية خاصة فى إطار التغيرات المعاصرة ، لذا فكرت الباحثة فى القيام بهذه الدراسة لرصد واقع الإسهامات التى تقوم بها الجمعيات غير الحكومية لتمكين العاملين بها ؟ وذلك للإستفادة من نتائج هذه الدراسة فى تحديد ما وصلت له هذه المنظمات من ممارسات جيدة تحقق التمكين المطلوب للعاملين بها والممارسات التى تحتاج إلى مزيد من الدعم من قبل هذه المنظمات وإدارتها لتحقيق الأهداف المبتغاه لعملية التمكين بما ينعكس على قدرة هذه المنظمات على العمل بكفاية وفاعلية والمنافسة بجودة خدماتها ، وكذلك تحديد المعوقات التى تحد من قدرة هذه المنظمات على تحقيق التمكين المطلوب للعاملين بها ؟ وكذلك تحديد المقترحات التى يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات ؟ وأخيراً التوصل إلى تصور مقترح حول العمليات المهنية التى يمكن أن يقوم بها المنظم الاجتماعى لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها.

وفى ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة فى البحث عن إسهامات المنظمات غير الحكومية فى التمكين الاجتماعى والاقتصادى للعاملين بها.
رابعاً: أهمية الدراسة :-

1) وصف وتحديد مزايا التمكين الاجتماعى والاقتصادى للعاملين بالمؤسسات غير الحكومية سعياً لتنمية قدراتهم للعمل المستدام.

2) محاولة متواضعة من الباحثة فى إثراء الجانب المعرفى فيما يتعلق بموضوع ومتغيرات الدراسة .

3) كما يمكن الإستفادة من نتائج الدراسة الحالية من قبل الباحثين الأخرين المهتمين بقضايا المنظمات غير الحكومية.

4) ما يمكن أن تتوصل له من نتائج واقعية يمكن أن يستفيد منها القائمين على إدارة المنظمات غير الحكومية فى وصف وتحديد جوانب القوة والضعف فيما يتعلق بتمكين العاملين لإتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم وتحسين مختلف الممارسات المرتبطة بتمكين العاملين بمنظمتهم ، والتغلب على المعوقات التى تعوق عملية تمكين العاملين إجتماعيا واقتصاديا .

خامساً: أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية :-

- 1- تحديد إسهامات المنظمات غير الحكومية فى تمكين العاملين بها إجتماعياً وإقتصادياً ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :-
 - أ-تحديد إسهامات المنظمات غير الحكومية فى تخطيط وإدارة مواردها البشرية .
 - ب-تحديد إسهامات المنظمات غير الحكومية فى صقل تأهيل العاملين بها .
 - ج-تحديد إسهامات المنظمات غير الحكومية فى تمكين العاملين من المشاركة .
 - د-تحديد إسهامات المنظمات غير الحكومية فى التواصل مع العاملين بها.
 - هـ-تحديد إسهامات المنظمات غير الحكومية لمكافأة وتقدير إسهامات العاملين بها .
- 2-تحديد المعوقات التى تواجه المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها على تمكين العاملين بها.

3-التوصل إلى تصور مقترح حول العمليات المهنية التي يمكن أن يقوم بها المنظم الاجتماعي لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها إجتماعياً واقتصادياً .
سادساً: تساؤلات الدراسة :-

- تسعى الدراسة الحالية الى الاجابة على مجموعة من التساؤلات التالية :-
- 1- ما إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها ؟
ويتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :
أ-ما إسهامات المنظمات غير الحكومية في تخطيط وإدارة مواردها البشرية ؟
ب-ما إسهامات المنظمات غير الحكومية في تأهيل العاملين بها ؟
ج-ما إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها من المشاركة ؟
د-ما إسهامات المنظمات غير الحكومية في التواصل مع العاملين بها ؟
هـ-ما إسهامات المنظمات غير الحكومية لمكافأة وتقدير إسهامات العاملين بها ؟
 - 2-ما المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها على تمكين العاملين بها ؟
 - 3-ما المقترحات التي يمكن من خلالها الحد من المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها على تمكين العاملين بها ؟
- سابعاً : مفاهيم الدراسة وإطارها النظرى :-
- 1- ماهية تمكين العاملين وأهميته :

تتنوع المفاهيم المرتبطة بماهية التمكين وخصائصه المختلفة ولعل أبرزها أنها وسيلة هامة لتحفيز العاملين الأمر الذى يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدث فارق فى الأداء ، وهو أيضاً منح الحرية للأفراد فى إتخاذ القرارات فيما يخص أداء أعمالهم. (Shermerhorn, 2011 , P19.)

- إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة فى عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة ومنح الموظفين ملكية وظائفهم وإحداث التغيير اللازم فى الثقافة التنظيمية (Goetsh & Daris, 2010, P.160)

- المفهوم الذى من خلاله تتاح الفرصة للعاملين لإمتلاك القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بالإمكانات الذاتية والمعرفية التى تدعم عملية اتخاذ القرار بالصورة التى تجعلهم قادرين على المبادرة بالمقترحات التى ستؤثر فى نجاحهم الشخصى وبالتالي نجاح المنظمات التى يعملون بها(عيسى، 2016، ص 5)

- إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم (المعاني -علة، 2009 ، ص 236).

- ويعرف أيضاً بأنه تلك الآلية التي يعتمد عليها لإطلاق العنان للأفكار الفاعلة التي يتمتع بها الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وذلك من خلال إشراك العاملين في عملية التغيير والتطوير المستمر ومنحهم صلاحيات أكبر بما يعزز الثقة بهم وينمي روح المسؤولية لديهم (عبد الحفيظ، 2016 ، ص 264).

كما تساهم عملية تمكين العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق مزايا وأهمية بالغة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية لهم وذلك على النحو التالي:- (عيسى ، ص7)

- 1) تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام .
- 2) زيادة دافعية العاملين للإنجاز وبذلك يعطى للعمليات المنجزة بعد أشمل في التطوير والتحسين .
- 3) تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل ، وتخفيف الكلف .
- 4) يكون القرار المتخذ من العاملين أكثر تأثيراً على العملاء وزيادة شعور العامل بالإنتماء للمنظمة التي يعمل بها ولفريق العمل الذي ينتمى إليه وللمهام التي يقوم بها .
- 5) رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة .
- 6) تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين وزيادة اهتمامهم بالدورات التدريبية والندوات وورش العمل لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة .
- 7) إشباع احتياجات العاملين من تقدير وإثبات الذات وارتفاع مقاومة العاملين لضغط العمل .

8) تنمية الشعور بالمسئولية لدى العاملين وربط مصالحهم مع مصالح المنظمة وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ استراتيجيات ادارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها

2- أهداف عملية تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية إجتماعياً واقتصادياً:-

لتمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية عدة أهداف يمكن تناولها على النحو التالي (أحمد، حسين، 2013 ، ص 105):

- السعى نحو إستغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد إستغلالاً كاملاً وفعالاً .
- جعل العاملين أقل اعتماداً على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات.
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل المشكلات والأزمات المتعلقة بالعمل .
- تكريس القناعة لدى أفراد المؤسسة بأنهم مسئولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه بشكل رئيسى نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمنظمة .
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معهم من أصحاب المصالح .

3- ركائز عملية تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية إجتماعياً واقتصادياً:-

كما توجد عدة مجموعة من الركائز الأساسية لتمكين العاملين اجتماعياً واقتصادياً بالمنظمات غير الحكومية والتي يمكن تناولها فيما يلي : (صالح، 2009 ، ص6)

- 1- العلم والمعرفة والمهارة وذلك لزيادة قدرة العامل على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر .
- 2- الإتصال وتدقيق المعلومات وذلك لخلق الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتى من أجل تحسين الأداء .
- 3- الثقة بين القائد والمرؤسين من خلال الإهتمام بالعاملين ومشاركتهم والصدق والصراحة معهم.

4- الحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق .

4- عوامل نجاح تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية إجتماعياً واقتصادياً:-

كما توجد مجموعة من العوامل لنجاح تمكين العاملين إجتماعياً واقتصادياً يمكن توضيحها فيما يلى :- (جودة، 2012، ص 138)

- وجود رغبة لدى الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤسين .
- دعم الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين .
- تنمية فعالية نظام الإتصالات والتغذية العكسية فى المنظمة .
- وجود نظام موضوعى لتقييم الأداء .
- وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية فى مجال عملهم.
- العمل على ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية .
- تدريب المرؤسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعمال الموكلة اليهم

5- تحديات عملية تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية إجتماعياً واقتصادياً:-

كما توجد مجموعة من المعوقات تواجهها المنظمات وتحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين والتي يمكن عرضها على النحو التالى: (عفانة، 2013 ، ص 19)

- البناء المركزى الهرمى .
- المركزية الشديدة فى سلطة اتخاذ القرارات .
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- ضعف الرغبة فى التغيير والخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها .

- التخوف من جانب العاملين من تحمل المسؤولية .
 - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار .
 - ضعف نظام التحفيز وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتى .
- وفى ضوء ما سبق يمكن للباحثة أن تضع تعريفاً إجرائياً لإستراتيجية تمكين العاملين إجتماعياً واقتصادياً إجرائياً فى ضوء هذه الدراسة كما يلى :-
- (1) إستراتيجية تنظيمية تنتهجها المنظمات غير الحكومية مع العاملين بها لتحقيق الابداع والتطوير التنظيمى.
 - (2) مشاركة العاملين بأفكارهم الخاصة فى عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة .
 - (3) إحداث التغيير اللازم فى الثقافة التنظيمية .
 - (4) إتاحة الفرصة للعاملين لإمتلاك القوة اللازمة لإتخاذ القرار فيما يخص أداء أعمالهم.
 - (5) منح العاملين الثقة بالنفس والقناعة بالإمكانات الذاتية والمعرفية التى تدعم عملية إتخاذ القرار .
 - (6) إكساب العاملين القدرة على المبادرة بالمقترحات التى ستؤثر فى نجاحهم الشخصى وبالتالي نجاح المنظمة التى يعملون بها .
 - (7) إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم .
 - (8) توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيل العاملين مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل .
 - (9) مشاركة العاملين فى عملية التغيير والتطوير المستمر من خلال منحهم صلاحيات أكبر بما يعزز الثقة بينهم وينمى روح المسؤولية لديهم .

- (10) استثمار الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد العاملين إستغلالاً كامناً .
- (11) تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معهم من أصحاب المصالح .
- (12) تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه بشكل رئيسى نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمنظمة .
- (13) لتحقيق إستراتيجية التمكين من خلال مجموعة من الاسهامات التي تبذلها المنظمات غير الحكومية وتمثل تلك الاسهامات في تخطيط وإدارة مواردها البشرية، تطوير مهارات وقدرات العاملين بها وتمكين ومشاركة العاملين والتعامل معهم بشفافية وتحقيق الإتصال والحوار بين العاملين بها وتقدير إسهامات و إنجازات العاملين بها .

6- مفهوم المنظمات غير الحكومية :-

هى منظمات تنشأ بمبادرات ذاتية تنظمها مجموعة من أفراد المجتمع لتحقيق أهداف مجتمعية يستفيد منها مباشرةً المجتمع المحلى ، وتختلف فيما بينها بإختلاف طبيعة أنشطتها من جهة ، وإختلاف القضايا والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من جهة أخرى (قنديل، 1995 ، ص 194).

كما أنها منظمات تطوعية تعمل مع آخرين وكثيراً ما تعمل لصالح آخرين وتتصب أعمالها وأنشطتها على قضايا وأناس خارج نطاق موظفيها وعضويتها ، وهى مرتبطة بالمنظمات غير الحكومية الأخرى من حيث التوجيه والمشورة والدعم المالى ، وتتسم بتسلسل هرمى بيروقراطى وهى فى اسلوب عملها تختلف فى ذلك عن الإسلوب الإدارى الحكومى ، وهى تغطى مجالات واسعة من الأنشطة والقضايا بدءاً من حقوق الإنسان وصولاً إلى الإهتمامات التنموية والرعاية والخيرية العامة(الأمم المتحدة، 1993، ص 84).

ويمكن تعريف المنظمات غير الحكومية إجرائياً فى ضوء الدراسة الحالية كما يلى :-

- هى منظمات تطوعية تنظمها مجموعة من أفراد المجتمع لتحقيق أهداف مجتمعية .
- تختلف فيما بينها بإختلاف أنشطتها من جهة وإختلاف القضايا والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من جهة أخرى .

- تغطي مجالات واسعة من الأنشطة والقضايا بدءاً من حقوق الإنسان وصولاً إلى الإهتمامات التنموية والرعاية والخيرية العامة .
- تمارس هذه المنظمات بعض الإسهامات لتمكين العاملين بها من خلال تخطيط وإدارة مواردها البشرية ، تطوير مهارات وقدرات العاملين بها ، تمكين ومشاركة العاملين والتعامل معهم بشفافية ، تحقيق الإتصال والحوار بين العاملين بها ، وتقدير إسهامات وإنجازات العاملين بها .

ثامناً :الإجراءات المنهجية للدراسة:-

1-نوع الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتي تحاول وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بإسهامات المنظمات غير الحكومية لتمكين العاملين بها للوصول إلى الفهم الصحيح لواقع هذه الإسهامات ومختلف أبعادها ومن ثم يمكن من خلال ما يتم التوصل له من نتائج العمل على تطوير وتحسين هذه الإسهامات بما يعود بالنفع على المنظمات غير الحكومية وقدرتها على القيام بدورها المنوط بها في المجتمع .

2-منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي وقد اعتمدت الباحثة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة في تحديد المنظمات غير الحكومية التي ستطبق عليها الدراسة ، ومنهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالجمعيات محل الدراسة.

3-أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

استمارة استبيان للعاملين لتحديد ووصف مدى إسهامات المنظمات غير الحكومية في التمكين الاجتماعي والاقتصادي للعاملين بها وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:
أ-بناء الأداة في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة لتحديد مؤشرات التمكين والعبارات التي ترتبط بكل مؤشر من المؤشرات وكذلك المعوقات التي يمكن أن تحد من قدرة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها اجتماعياً واقتصادياً.

ب- صدق وثبات الاستمارة:

لاختبار صدق استمارة استبيان العاملين بالمنظمات غير الحكومية تم حساب معاملات الصدق الظاهري، والصدق الإحصائي.

***الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

حيث تم عرض الأداة على عدد (12) عضو من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

***الصدق الإحصائي (الصدق الذاتي):**

بالإشارة إلى نتائج جدول (1) يمكن تحديد قيمة معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان العاملين بالجمعيات غير الحكومية، ويُعرف معامل الصدق الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك كما يلي:

جدول (1) معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان العاملين بالمنظمات غير الحكومية

(ن=190)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
1	استمارة استبيان العاملين بالجمعيات غير الحكومية ككل.	0.933

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان العاملين بالمنظمات غير الحكومية بلغت (0.933) وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

ج- الثبات:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين بالجمعيات غير الحكومية، وذلك لعينة قوامها (10) مفردات من العاملين بالمنظمات غير الحكومية مجتمع الدراسة.

وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2) نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين بالمنظمات غير الحكومية باستخدام معامل (ألفا .كرونباخ) (ن=190)

م	المتغيرات	معامل (ألفا . كرونباخ)
1	ثبات استمارة استبيان العاملين بالجمعيات غير الحكومية ككل.	0.87

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

4-مجالات الدراسة :

أ-المجال المكاني للدراسة :

- تمثل المجال المكاني للدراسة في عينة عمدية من المنظمات غير الحكومية بمركز الصف بمحافظة الجيزة وتم اختيار هذه المنظمات في ضوء الشروط التالية :-
- لها أنشطة ترتبط بتحقيق التمكين الاجتماعى والاقتصادى للعاملين بها.
 - تدخل ضمن خططها ولأبحاثها برامج تمكين اجتماعى واقتصادى.
 - لها أهداف واضحة ومعلنة تسعى لتحقيقها .
 - مشهورة ورسمية وتعمل تحت مظلة قانونية .
 - تمارس أنشطة أهلية واضحة تحقق أهدافها بالمجتمع .
 - ذات سمعة طيبة في المجتمع الذى تتعامل معه.
 - تقبل التعاون مع الباحثة في إجراء وتطبيق ادوات الدراسة .
 - تقدم برامج تمكينية وتأهيل مستمر للعاملين والمتطوعين بها.
 - وقد توافرت هذه الشروط فى المنظمات الاهلية على مستوى محافظة الجيزة التالية والتي مثلت المجال المكاني للدراسة بمركز الصف (جمعية تنمية المجتمع المحلي بالديسمي، جمعية تنمية المجتمع المحلي بالشوبك الشرقي،جمعية تنمية المجتمع المحلي بالأخصاص ،

جمعية أهل السنة الخيرية بالصف ، جمعية تنمية المجتمع المحلي بنزلة عليان، جمعية تنمية المجتمع المحلي بعرب الترابين، جمعية تنمية المجتمع المحلي بالصف البلد، جمعية تنمية المجتمع المحلي بمنشأة فاضل، جمعية تنمية المجتمع المحلي بوى، جمعية تنمية المجتمع المحلي بالغمزة الكبرى)

ب-المجال البشرى للدراسة :

رابعاً: خطة المعاينة:-

أ- وحدة المعاينة:

• العامل بالجمعيات غير الحكومية بمركز الصف بمحافظة الجيزة بالمنظمات المختارة محل الدراسة، أياً كان عمره أو تعليمه أو دخله أو حالته الاجتماعية أو مدة عمله أو نوع عمله أو طبيعة عمله.

ب- إطار المعاينة:

• العمال بالجمعيات غير الحكومية بمركز الصف بمحافظة الجيزة بالمنظمات غير الحكومية ، وبالبالغ عددهم (500) عامل تقريباً.

ج- نوع العينة وحجمها:-

• عينة عمدية، ولكي تضمن الباحثة مراعاة إختيار الحجم الأمثل للعينة قدر الامكان فقد اعتمدت علي جداول معدة لتحديد حجم العينة عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي بلغ حجم العينة (218) مفردة من العاملين وقد إستجاب بالرد من المبحوثين (190) مبحوث فقط، لذا فقد قامت الباحثة بعمل مسح شامل للعاملين القائمين على رأس العمل بالجمعيات غير الحكومية المختارة محل الدراسة التي تمثل المجال المكانى للدراسة .

ج-المجال الزمنى :

يتمثل المجال الزمنى للدراسة فى فترة جمع البيانات وهى الفترة من 2020/ 6/25 إلى

2020/7/28.

د- الصعوبات التى واجهت الباحثة أثناء الدراسة :-

• صعوبة التواصل مع العاملين بالجمعيات محل الدراسة فى بداية مرحلة تطبيق اداة الدراسة نظرا لظروف فترة الحظر أثناء كورونا وقد تم التغلب على ذلك باخذ الاجراءات الاحترازية فى التواصل معهم .

• صعوبة الاجتماع مع العاملين نتيجة لانشغالهم بأعمال إدارية بالجمعية وتم أخذ مواعيد أخرى لمقابلتهم .

• وجود بعض الاستثمارات غير مستوفاه لبيانات المبحوثين فتم التواصل معهم مرة أخرى

هـ- أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS.V.14.0 الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

2. المتوسط الحسابي: للحكم على مستوى إسهامات المنظمات غير الحكومية في التمكين الاجتماعي والاقتصادي للعاملين بها ، 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 ($0.67 = 3/2$) 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 - 2.35
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.35: 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. الصدق الإحصائي: الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
7. معامل ارتباط بيرسون R: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين كميين. (المصفوفة الارتباطية للدراسة).

تاسعاً : نتائج الدراسة الميدانية:

(1) وصف مجتمع الدراسة:

جدول (4) وصف العاملين مجتمع الدراسة (ن=190)

م	النوع	ك	%
1	ذكر	110	57.9
2	أنثى	80	42.1
المجموع		190	100
م	السن	ك	%
1	20 -	40	21.1
2	30 -	62	32.6
3	40 -	58	30.5
4	50 -	30	15.8
المجموع		190	100
س		43	
σ		10	
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل جامعي	94	49.4
2	ماجستير	78	41.1
3	دكتوراه	18	9.5
المجموع		95	100

م	طبيعة العمل	ك	%
1	عمل إداري	180	47.4
2	عمل فني	80	21.1
3	عمل مهني	120	31.6
المجموع		95	100
م	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	ك	%
1	أقل من 5 سنوات	72	18.9
2	5 -	168	44.2
3	10 -	80	21.1
4	15 -	60	15.8
المجموع		95	100
-		9	
س			
σ		5	

يوضح الجدول السابق أن أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية ذكور بنسبة (57.9%)، بينما الإناث بنسبة (42.1%) وان أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية في الفئة العمرية (30-40) سنة بنسبة (32.6%)، يليها الفئة العمرية (40-50) سنة بنسبة (30.5%)، ثم الفئة العمرية (20-30) سنة بنسبة (21.1%)، يليها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (15.8%)، ومتوسط سن العاملين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة (43) سنة، وبانحراف معياري (10) سنوات تقريباً وأن أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية من فئة الحاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (49.4%)، يليها الحاصلين علي ماجستير بنسبة (41.1%)، ثم الحاصلين علي دكتوراة بنسبة (9.5%) ، وقد تعكس تلك النتائج أن تلك المنظمات تهتم بأن يكون العاملين بها قدر مناسب من الجانب المعرفي ليكون لديهم المستوى التعليمي المناسب لتنفيذ المهام المكلفين بها والإستفادة من البرامج التدريبية المختلفة وكذلك لديهم القدرة على التعامل مع مطالب العملاء والمستفيدين من خدمات تلك المنظمات بصورة علمية ويشاركون كذلك في التخطيط للبرامج والخدمات التي تنوى القيام بها ، والى جانب التأثير الفعال على قدرة تلك الاجهزة على تحقيق أهدافها لتوافر الخبرة بالعمل لدى العاملين بها ،

والتعامل المرن مع ما يمكن ان تواجهه تلك المنظمات من مشكلات ادارية او عقبات تنظيمية، وهو ما قد إتفقت معه نتائج دراسة يحيى سليم (2004) الاخذ في الاعتبار عوامل انعكاسات تمكين العاملين على الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم وثقتهم في الخدمات المؤسسية وأن تمكين الموظف يؤدي إلى تحسين مستوى جودة العلاقة بين الموظف والعملاء وبين الموظف والإدارة وتنمية التنظيم الرسمي وغير الرسمي معاً.

(2) إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها إجتماعياً واقتصادياً:

(أ) إسهامات المنظمات غير الحكومية في تخطيط وإدارة الموارد البشرية:

جدول (5) إسهامات التخطيط وإدارة الموارد البشرية (ن = 190)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
4	2.58	-	-	42.1	80	57.9	110	تستند المنظمة على مناهج وأساليب علمية لتحديد احتياجاتها من العاملين	1
5	2.53	-	-	47.4	90	52.6	100	تعمل المنظمة على ضمان تحقيق التوافق بين خطط الموارد البشرية .	2
6	2.37	-	-	63.2	120	36.8	70	تضمن المنظمة اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل بها	3
4	2.58	-	-	42.1	80	57.9	110	يوجد بالمنظمة سياسات واستراتيجيات تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية العاملة بها	4
1	3	-	-	-	-	100	190	توضح المنظمة للعاملين بها شروط وحقوق عملهم والالتزامات والواجبات المترتبة عليهم	5
1	3	-	-	-	-	100	190	تطبق المنظمة استبيانات للرأي موجهة للعاملين بها حول سياساتها .	6

الترتيب	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
7	2.16	26.3	50	31.6	60	42.1	80	تستفيد المنظمة من نتائج استبيانات الرأي الموجهة للعاملين في تطوير سياسات وخطط الموارد البشرية بها	7
2	2.74	-	-	26.3	50	73.7	140	تطبق المنظمة منهجيات لرسم المسار الوظيفي للموارد البشرية بها	8
3	2.68	-	-	31.6	60	68.4	130	تشجع القيادة نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز	9
4	2.58	-	-	42.1	80	57.9	110	تعمل المنظمة على تحقيق الإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل مواردها البشرية	10
مستوى مرتفع	2.62							المتغير ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إسهامات المنظمات غير الحكومية في تخطيط وإدارة الموارد البشرية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول توضح المنظمة للعاملين بها شروط وحقوق عملهم والالتزامات والواجبات المترتبة عليهم، وتطبق المنظمة استبيانات للرأي موجهة للعاملين بها حول سياسات وخطط الموارد البشرية بها بمتوسط حسابي (3)، وجاء بالترتيب الثاني تطبق المنظمة منهجيات لرسم المسار الوظيفي للموارد البشرية بها بمتوسط حسابي (2.74)، ثم جاء في الترتيب الثالث تشجع القيادة نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز بمتوسط حسابي (2.68)، وجاء في النهاية تستفيد المنظمة من نتائج استبيانات الرأي الموجهة للعاملين في تطوير سياسات وخطط الموارد البشرية بها بمتوسط حسابي (2.16).

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة حلمي مأمون (2020) على أثر تمكين العاملين في تحقيق الإزدهار التنظيمي عبر التركيز على عدة أبعاد رئيسة للتمكين وهي مشاركة المعلومات، وفرق العمل، والتدريب، والنقويض، سعياً لتحقيق الإزدهار التنظيمي

والذي يشتمل على أربعة أبعاد ، وهي الميزة التنافسية المستدامة ، و الابتكار ، و رأس المال الفكري ،والرشاقة التنظيمية لكنها تواجه عددا من التحديات تتعلق بالكفاءة والفاعلية والجودة،فيمايخص التركيز على المستفيد، القيادة الفعالة، فرق العمل، القدرات المعلوماتية، التحسن المستمر، إدارة العمليات وتنمية القدرات البشرية والتخطيط سعياً لتمكين العاملين بها .

وبالنظر إلى نتائج هذا الجدول يتضح لنا أنه بالرغم من أن المنظمات غير الحكومية تهتم ببذل جهد في تطبيق استبيانات للرأي موجهة للعاملين بها حول سياسات وخطط الموارد البشرية حيث حصلت هذه الإستجابة على الترتيب الأول بالجدول إلا أن إسهامات المنظمات غير الحكومية في الإستفادة من نتائج هذه الاستبيانات في تطوير سياسات وخطط الموارد البشرية جاء في المرتبة الأخيرة بالجدول، وقد يرجع ذلك ضعف المعلومات ونقص خبرة بعض المنظمات غير الحكومية في كيفية الإستفادة من نتائج الإستبيانات في تطوير سياسات وخطط الموارد البشرية بها .

(ب) فيما يخص إسهامات المنظمات غير الحكومية في تطوير مهارات وقدرات العاملين بها:

جدول (6) إسهامات المنظمات غير الحكومية في تطوير مهارات وقدرات العاملين بها (ن = 190)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
9	2.05	31.6	60	31.6	60	36.8	70	تعمل المنظمة على تحديد معارف ومهارات وقدرات العاملين بها	1
3	2.58	-	-	42.1	80	57.9	110	تضع المنظمة العاملين بها في الوظائف التي تتلائم ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم	2
7	2.38	-	-	62.1	118	37.9	72	تحدد المنظمة بصورة دورية الاحتياجات التدريبية للعاملين لها	3
5	2.44	-	-	55.8	106	44.2	84	تعد المنظمة خطط تدريبية تضمن إكساب العاملين بها المعارف والمهارات المطلوبة للعمل	4
4	2.52	-	-	48.4	92	51.6	98	تتمى المنظمة بصورة دائمة فرص	5

الترتيب	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
								التعلم المستمر للعاملين بها	
8	2.24	13.7	26	48.4	92	37.9	72	تقيس المنظمة مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك العاملين بها	6
6	2.41	3.2	6	52.6	100	44.2	84	توفر المنظمة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين بها على الترقى .	7
3	2.58	-	-	42.1	80	57.9	110	تقيم المنظمة أداء العاملين بها بشكل يضمن كفاءة عملية التقييم	8
2	2.69	-	-	30.5	58	69.5	132	توفر المنظمة معلومات منتظمة للعاملين بها عن مستويات الأداء لتحسين هذه المستويات	9
1	2.75	-	-	25.3	48	74.7	142	تربط المنظمة التقدم الوظيفي بنتائج تقييم الأداء	10
مستوى مرتفع	2.46							المتغير ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إسهامات المنظمات غير الحكومية في تطوير مهارات وقدرات العاملين بها من وجهة نظرهم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.46)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي حيث قد جاء في الترتيب الأول تربط المنظمة التقدم الوظيفي بنتائج تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.75)، وجاء بالترتيب الثاني توفر المنظمة معلومات منتظمة للعاملين بها عن مستويات الأداء لتحسين هذه المستويات بمتوسط حسابي (2.69)، ثم جاء في الترتيب الثالث تضع المنظمة العاملين بها في الوظائف التي تتلاءم ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وتقيم المنظمة أداء العاملين بها بشكل يضمن كفاءة عملية التقييم بمتوسط حسابي (2.58)، وجاء في النهاية تهتم المنظمة بتحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات العاملين بها بمتوسط حسابي (2.05).

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج داسة عزة محمد (2007) حول ضرورة مواجهة العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات غير الحكومية والتي تتمثل في ضعف القدرات الإدارية ، ونقص الموارد المالية ، وعدم التفكير في موارد جديدة ، وضعف قواعد البيانات بها ، وعدم توزيع المسئوليات ، والعمل على صقل مختلف المهارات الفنية والادارية للعاملين بها عبر تقديم حزمة من البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين والتي تتبع من احتياجاتهم الواقعي لتلك البرامج التدريبية والتي تعمل على ضمان إستمرارية تقديم تلك الخدمات .

وبالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن الإستجابة الخاصة بأن المنظمات غير الحكومية تهتم بتحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات العاملين بها جاءت في المرتبة الأخيرة بالجدول وهو ما قد يؤثر سلباً على بعض الاسهامات الأخرى للمنظمات غير الحكومية مع انخفاض إهتمام المنظمات غير الحكومية بتحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات العاملين بصفة مستمرة عبر وضع خطط تدريبية وبرامج تأهيلية مناسبة للعاملين بها ، وبالرغم من حصول هذه الإسهامات على مستوى مرتفع فمن المتوقع مع زيادة إهتمام المنظمات بتحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات العاملين والتي جاءت بمستوى متوسط أن يرتفع مستوى هذه الإسهامات وبالتالي تزيد من قدرة المنظمات على أداء وظائفها وتحقيق أهدافها بل تميزها في الأداء الوظيفي .

(ج) إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين من المشاركة:

جدول (7) إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين من المشاركة (ن = 190)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الاستجابات						م	لعبارة
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
7	2.23	30.5	58	15.8	30	53.7	102	1	تحفز العاملين بها للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للأداء والخدمات
5	2.42	-	-	57.9	110	42.1	80	2	تسعى المنظمة إلى تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين بها
6	2.37	-	-	63.2	120	36.8	90	3	تدعم المنظمة على مشاركة العاملين بها في الأنشطة والمناسبات الغير رسمية
2	2.56	-	-	44.2	84	55.8	106	4	توفر المنظمة الفرص الكافية لتشجيع العاملين بها على المبادرة والإبداع
2	2.56	-	-	44.2	84	55.8	106	5	تفوض المنظمة الصلاحيات الكافية للعاملين بها لتمكينهم من إنجاز المهام المكلفين بها
3	2.52	-	-	48.4	92	51.6	92	6	تشجع المنظمة روح الفريق في الجهود المشتركة بين العاملين بها
1	2.57	-	-	43.2	82	56.8	108	7	تدعم المنظمة على مشاركة العاملين بها في الأنشطة والمناسبات الرسمية
4	2.43	-	-	56.8	108	43.2	82	8	تعد المنظمة بشفافية أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها
مستوى مرتفع	2.46								المتغير ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها من المشاركة الفاعلة في مختلف البرامج التي تقدمها تلك المنظمات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.46)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي حيث قد جاء في الترتيب الأول تدعم المنظمة على مشاركة العاملين بها في الأنشطة والمناسبات الرسمية بمتوسط حسابي (2.57)، وجاء بالترتيب الثاني توفر المنظمة الفرص الكافية وبيئة العمل الملائمة التي تشجع العاملين بها على المبادرة والإبداع، وتفوض المنظمة الصلاحيات الكافية للعاملين بها لتمكينهم من إنجاز المهام المكلفين بها بمتوسط حسابي (2.56) .

ثم جاء في الترتيب الثالث تشجع المنظمة روح الفريق والإسهامات التعاونية المشتركة بين العاملين بها بمتوسط حسابي (2.52)، وجاء في النهاية تساند المنظمة وتشجع العاملين بها للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للأداء والخدمات بمتوسط حسابي (2.23).

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة عامر تيسير (2019) حول أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال وصف وتحديد توجهات العاملين نحو واقع تطبيق العدالة التنظيمية ممثلة في العدالة الاجرائية ، العدالة التوزيعية ، العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي للعاملين ، والعمل على توافر درجة من الرضا عن طبيعة ونوعية العمل الذي يقومون به والمسئوليات والصلاحيات الموكلة إليهم ودعم الاجراءات التصحيحية لعدم تكرار الأخطاء وتصميم برامج تدريبية تهدف إلي الأرتقاء بمستوي الأداء الوظيفي للعاملين ورفع المستوي الفكري والمهارى لديهم ومكافأة وتحفيز الأداء المتميز للعاملين بتلك المنظمات في المجتمع.

وبالنظر إلى هذا الجدول نجد أن جميع عباراته حصلت على مستوى مرتفع عدى الإستجابة الخاصة بمساندة المنظمة وتشجيعها للعاملين بها للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للأداء والخدمات حيث حصلت على مستوى متوسط وهذا قد يرجع إلى حاجة قيادات هذه المنظمات إلى دورات تدريبية لتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات التي تمكنهم من مساندة العاملين للمشاركة في عملية التحسين المستمر للأداء والخدمات وهو ما يعد مطلب أساسى في عمل المنظمات غير الحكومية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداءها وخدماتها .

(د) إسهامات المنظمات غير الحكومية في التواصل مع العاملين بها :

جدول (8) إسهامات المنظمات غير الحكومية في التواصل مع العاملين بها (ن = 190)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
3	2.59	-	-	41.1	78	58.9	112	تحدد المنظمة احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بينها وبين العاملين بها	1
4	2.52	-	-	48.4	92	51.6	98	تفعل المنظمة قنوات الاتصال مع العاملين بها.	2
5	2.43	-	-	56.8	108	43.2	82	توفر المنظمة جميع الإمكانيات التي تضمن عمل قنوات الاتصال بالفاعلية المطلوبة	3
2	2.63	-	-	36.8	70	63.2	120	تطبق المنظمة نظم تسمح بالاتصال والحوار الإيجابي وإبداء الرأي .	4
1	2.74	-	-	26.3	50	73.7	140	تطبق المنظمة اساليب تسمح بوصف وتحديد أفضل الممارسات والإنجازات للعاملين	5
مستوى مرتفع	2.58							المتغير ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إسهامات المنظمات غير الحكومية في تحقيق الاتصال والحوار بين العاملين بها من وجهة نظرهم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي حيث قد جاء في الترتيب الأول تطبيق المنظمة إستراتيجيات وسياسات تسمح بوصف وتحديد أفضل الممارسات والإنجازات للعاملين بمتوسط حسابي (2.74)، وجاء بالترتيب الثاني تطبيق المنظمة إستراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الإيجابي وإبداء الرأي البناء بمتوسط حسابي (2.63)، ثم جاء في الترتيب الثالث تحدد المنظمة احتياجات ومتطلبات

التواصل الفعال بينها وبين العاملين بها بمتوسط حسابي (2.59)، وجاء في النهاية توفر المنظمة جميع الإمكانيات التي تضمن عمل قنوات الاتصال بالفاعلية المطلوبة بمتوسط حسابي (2.43).

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج نظرية المنظمات الاجتماعية والتي تؤكد على ضرورة دعم ابعاد التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي بمجتمع المنظمات الاجتماعي والعمل على دعم قيم التعاون والتواصل والتنسيق الفعال بين بالمنظمات غير الحكومية مرتفع حيث يعكس ذلك قيام المنظمات غير الحكومية ببذل جهد مرتفع في تحقيق الاتصال والحوار بينها بين العاملين بها وهو بطبيعة الحال سيؤثر بالإيجاب على الخدمات المقدمة للمستخدمين من برامج وخدمات تلك المنظمات في المجتمع ، فالتثنية التنظيمية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية والتي قوامها الاحترام والثقة والحرية المتبادلة من شأنها أن يسعى العاملون بالمنظمات غير الحكومية الى نقلها وإكسابها للجمهور الذي يتعاملون معه .

(هـ) إسهامات المنظمات غير الحكومية في تقدير إسهامات العاملين بها:

جدول (9) إسهامات المنظمات غير الحكومية في تقدير إسهامات العاملين بها (ن = 190)

م	لعبارة	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
1	تتبنى المنظمة الإنجازات المتميزة للعاملين على جميع المستويات بها	154	81.1	36	18.9	-	-	2.81	1
2	تعمل المنظمة على زيادة الوعي بالمشاركة من جانب العاملين في الموضوعات المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية	108	56.8	82	43.2	-	-	2.57	4
3	تعمل المنظمة على زيادة الوعي والمشاركة من جانب العاملين في الموضوعات المتعلقة بالقضايا المجتمعية	108	56.8	82	43.2	-	-	2.57	4
4	تشجع المنظمة على إيجاد ثقافة وبيئة عمل تنمي روح الولاء للمنظمة وتدعم	100	52.6	90	47.4	-	-	2.53	5

الترتيب	المتوسط الحسابي	الاستجابات						م	لعبارة
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
								الشعور بالانتماء لها	
2	2.64	-	-	35.8	68	64.2	122	5 تهتم المنظمة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بها	
3	2.63	-	-	36.8	70	63.2	120	6 تنظم المنظمة أنشطة ترفيهية للعاملين بها	
مستوى مرتفع	2.62	المتغير ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إسهامات المنظمات غير الحكومية في تقدير إسهامات وإنجازات العاملين بها مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تشجع المنظمة وتتنبى الإنجازات المتميزة للعاملين على جميع المستويات بها بمتوسط حسابي (2.81)، وجاء بالترتيب الثاني تهتم المنظمة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بها بمتوسط حسابي (2.64)، ثم جاء في الترتيب الثالث تنظم المنظمة أنشطة ترفيهية للعاملين بها سواء كانت ثقافية و إجتماعية و فنية وغيرها بمتوسط حسابي (2.63)، وجاء في النهاية تشجع المنظمة على إيجاد ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للجمعية وتدعم الشعور بالانتماء لها بمتوسط حسابي (2.53).

كما تعكس نتائج الجدول أيضاً أهمية الانطلاق من الاهداف الاساسية لطريقة تنظيم المجتمع فيما يخص ضرورة أن يعمل المنظم الاجتماعى على تحقيق أهداف مادية ومعنوية معاً خلال مختلف العمليات المهنية وهو ما قد أكدت عليه نتائج دراسة مطر (2008) الى ضرورة أن يتم الاخذ فى الاعتبار الابعاد الرئيسية لعملية التمكين سواء كان اجتماعى او اقتصادى والعمل على علاج معوقات تمكين العاملين وخاصة فيما يتعلق بدعم نظم الحوافز ، وضعف التفويض ، والعمل على مساهمة بيئة العمل فى مساعدة الموظفين فى حل المعوقات الادارية والمالية والقانونية التى يتعرضون لها وضرورة توفير بيئة مشجعة للعمل التعاونى وإبتكار برامج ترفيهية وثقافية متنوعة تخدم بيئة العمل المهني والوظيفي .

كذلك فإن وجود تلك الاهداف المعنوية تساهم بقدر كبير في علاج حالات الاغتراب الوظيفي والشعور بالاحترق الوظيفي او عدم الرضا عن الذات او ما يقومون به من مهام وخاصة في ان المنظمات غير الحكومية تعاني من نقص حاد في تمويل برامجها ويعانى العاملين بها من ضعف مرتباتهم وفي كثير من الاحيان يؤدون مهام شاقة ويحصلون على إجور رمزية وبالتالي يجب أن يقابل ذلك دعم معنوي وتقدير قوى لما يبذلونه من مساهمات .

(3) مستوى إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها:

جدول (10) مستوى إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها (ن=190)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	إسهامات المنظمات غير الحكومية في تخطيط وإدارة الموارد البشرية	2.62	0.35	مرتفع	1
2	إسهامات المنظمات غير الحكومية في تطوير مهارات وقدرات العاملين بها	2.46	0.44	مرتفع	4
3	إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين ومشاركة العاملين والتعامل معهم بشفافية	2.46	0.5	مرتفع	5
4	إسهامات المنظمات غير الحكومية في تحقيق الاتصال والحوار بين العاملين بها	2.58	0.43	مرتفع	3
5	إسهامات المنظمات غير الحكومية في تقدير جهود وإنجازات العاملين بها .	2.62	0.43	مرتفع	2
	إسهامات المنظمات غير الحكومية ككل	2.55	0.42	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها من وجهة نظرهم، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول إسهامات المنظمات غير الحكومية في تخطيط وإدارة الموارد البشرية

بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.35).

- الترتيب الثاني إسهامات المنظمات غير الحكومية في تقدير إسهامات وإنجازات العاملين

بها بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.43).

- الترتيب الثالث إسهامات المنظمات غير الحكومية في تحقيق الاتصال والحوار بين العاملين بها بمتوسط حسابي (2.58)، وبانحراف معياري (0.43).
- الترتيب الرابع إسهامات المنظمات غير الحكومية في تطوير مهارات وقدرات العاملين بها بمتوسط حسابي (2.46)، وبانحراف معياري (0.44).
- الترتيب الخامس إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين ومشاركة العاملين والتعامل معهم بشفافية بمتوسط حسابي (2.46)، وبانحراف معياري (0.5).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لإسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها من وجهة نظرهم بلغ (2.55) وهو معدل مرتفع ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة نتائج دراسة مروة جمعة (2019) على أن تحظى الجمعيات الأهلية اليوم باهتمام الجهات الرسمية والشعبية في ظل رؤية مصر 2030 لدورها الكبير في خدمة المجتمع، والعمل على التحسين والتطوير والتميز في كل ما تقوم به من أعمال وأنشطة لتحقيق الأهداف المنشودة في إطار تنسيق جهود العاملين ومشاركتهم الفعالة في عملية إنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية بروح الفريق مما يؤثر على أداء الجمعية ككل، وهذا يتطلب تحديث وتفعيل الطرق والوسائل والإجراءات المستخدمة في إعداد وتقديم تلك الخدمات والأنشطة التي تقدمها .

(4) المعوقات التي تحد من إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها:
جدول (11) المعوقات التي تحد من إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها (ن=190)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
5	2.11	-	-	89.5	170	10.5	20	البناء المركزي الهرمي	1
4	2.16	26.3	50	31.6	60	42.1	80	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات	2
1	2.95	-	-	5.3	10	94.7	180	عدم الرغبة في التغيير	3
9	1.84	15.8	30	84.2	140	-	-	خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة	4
2	2.82	5.3	10	7.4	14	87.4	166	خوف الإدارة الوسطي من فقدان وظائفها وسلطتها	5
3	2.68	10.5	20	10.5	20	78.9	150	خوف العاملين من تحمل المسؤولية	6
7	2.05	5.3	10	84.2	160	10.5	20	الإجراءات الروتينية التي لا تشجع على المبادرة والابتكار	7
8	1.96	10.5	20	83.2	158	6.3	12	صعوبة سريان و تبادل المعلومات	8
6	2.11	21.1	40	47.4	90	31.6	60	ضعف نظام التحفيز للعاملين ,	9
10	1.47	52.6	100	47.4	90	-	-	تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية	10
11	1.16	84.2	160	15.8	30	-	-	ضعف التدريب والتطوير الذاتي للعاملين	11
11	1.16	84.2	160	15.8	30	-	-	غياب النظم العادلة في التعيين	12

الترتيب	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
			160					للعاملين .	
مستوى متوسط	2.04							المتغير ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تحد من إسهامات الجمعيات غير الحكومية في تمكين العاملين بها من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.04)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي حيث قد جاء في الترتيب الأول عدم الرغبة في التغيير حتى وإن كان هذا التغيير في صالحهم بمتوسط حسابي (2.95)، وجاء بالترتيب الثاني خوف الإدارة الوسطي من فقدان وظائفها وسلطتها بمتوسط حسابي (2.82)، ثم جاء في الترتيب الثالث خوف العاملين من تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (2.68)، وجاء في النهاية ضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف الأشخاص المؤهلين للعمل بمتوسط حسابي (1.16).

وبالنظر إلى نتائج هذا الجدول نجد أن المعوقان اللذان إحتلا المرتبتين الأولى والثانية بالجدول تعبر عن خوف القيادات سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى من فقدان السلطة نتيجة عملية تمكين العاملين والتي تتطلب تفويض السلطة ومنح صلاحيات أكبر للعاملين وقد يرجع ذلك إلى تأثير القيادات بالثقافة التي تميل إلى الإحتفاظ بالسلطات والخوف من فقدان الوظائف نتيجة تفويضها أو ظهور أشخاص آخرين لديهم قدرات القيادة، أو ضعف في مهارات القيادة لديهم وهو ما يتطلب العمل مع قيادات المنظمات غير الحكومية من خلال دورات تدريبية لتغيير هذه المفاهيم لديهم وإكسابهم مهارات القيادة اللازمة للعمل بما ينعكس على نفعهم بأنفسهم والذي ينعكس بدوره على عملية تمكين العاملين .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع ما جاء في الأدبيات النظرية التي تم إستعراضها في الدراسة حول المعوقات التي تواجه عملية تمكين العاملين بالمنظمات والتي قد تضعف من الإسهامات المبذولة من قبل المنظمات لتمكين العاملين بها، حيث أكدت نتائج الدراسة الحالية أن هذه المعوقات هي نفسها المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها على تمكين العاملين بها .

وقد إتفقت أيضاً مع دراسة نتائج دراسة مطر (2008) الى ضرورة أن يتم الاخذ في الاعتبار الابعاد الرئيسية لعملية التمكين سواء كان اجتماعي او اقتصادي والعمل على علاج معوقات تمكين العاملين وخاصة فيما يتعلق بنقص نظم الحوافز ، وضعف التفويض ، وعدم مساهمة بيئة العمل في مساعدة الموظفين في حل المعوقات الادارية والمالية والقانونية التي يتعرضون لها.

وكذلك الاخذ في الاعتبار ما قد اشارت اليه نتائج دراسة هناء غز (2004) اسهامات المنظمات الأهلية في محاربة العديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصحية في المجتمع وسعيها الدائم نحو تحقيق التنمية المستدامة ببعديها الاجتماعي والاقتصادي والعمل على تحسين نوعية حياتهم ، وكذلك ما قد أكدت عليه دراسة أيمن (2009) حول ضرورة أن يتم معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين وأثره في الإبداع الإداري لهم ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات ، ضعف المشاركة في صنع القرارات ، تدنى الرواتب وعدم كفايتها ، ضعف نظام المعلومات وعدم تبني خطط واضحة للتدريب ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تمكين العاملين يؤدي إلى إرتفاع مستوى الإبداع والتطوير الوظيفي ورغبتهم في الترقى وخدمة اهداف المنظمة

وكذلك نتائج دراسة رامز عزمي (2015) الى وجود ثمة علاقة قوية بين تمكين العاملين اجتماعيا واقتصادياً وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية العاملة في المجتمع، حيث أن تمكين العاملين بالمؤسسات الأهلية يساهم بدوره في علاج العديد من معوقات وضغوط العمل، والى جانب ما قد أشارت اليه نتائج دراسة أحمد عريقات (2010) على أهمية التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة ، من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال ، مشاركتهم وأخذ مقترحاتهم ، بالإضافة إلى برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح ابداعاً خلاقاً، وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسئوليات ، من شأنه أن يجعل الموظف الممكن مؤهل لتوقع المشكلات والأزمات ومشاركة المنظمة وادارتها في عملية معالجتها

(5) مقترحات تفعيل إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها:

جدول (12) مقترحات تفعيل إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها (ن=190)

م	العبارات	ك	%	الترتيب
1	تخصيص ميزانيات مناسبة من قبل إدارات المنظمات غير	78	41.1	1

			الحكومية لدعم عملية تمكين العاملين بها
2	14.7	28	اختيار القيادات بناءً على معايير موضوعية
3	30.5	52	إيجاد نظام تحفيزي للعاملين مادياً ومعنوياً وإدراجه في سياسة المؤسسة
4	18.9	36	التدريب المستمر على القيادة والتبعية داخل المؤسسة
5	31.6	60	تنظيم دورات تدريبية لمديري المنظمات غير الحكومية لتنمية معارفهم .
6	36.8	70	تركيز سلطة اتخاذ القرارات بالادارة العليا .
7	15.8	30	إيجاد شبكة علاقات بين المنظمات غير الحكومية ومختلف المنظمات المحلية والدولية .
8	21.1	40	إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول عملية تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية .

يوضح الجدول السابق أن:

مقترحات تفعيل إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها من وجهة نظرهم تمثلت في تخصيص ميزانيات مناسبة من قبل إدارات المنظمات غير الحكومية لدعم عملية تمكين العاملين بها بنسبة (41.1%)، يليها تركيز سلطة اتخاذ القرارات بالادارة العليا بنسبة (36.8%)، ثم تنظيم دورات تدريبية لمديري المنظمات غير الحكومية لتنمية معارفهم فيما يتعلق بعملية تمكين العاملين بنسبة (31.6%)،

دراسة عزيز أحمد (2011) الى ضرورة وصف وتحديد علاقة تمكين العاملين بتحقيق الإبداع الإداري لهم حيث أن البرامج التطويرية التي يحصلون عليها ساعدت على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم الوظيفية ، لتوفير معلومات للعاملين ساعد على تعزيز الذات ليهم وأطلق العنان لطاقتهم الابداعية الادارية

وكذلك ما قد أكدت عليه نتائج دراسة باديس و محمد (2015) حول تحديد أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي لهم بالمؤسسات العاملين بها ، لوجود أثر ذا دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي لهم وتنمية قدراتهم الابداعية وزيادى قدراتهم نحو التنافس فى بيئة العمل دراسة حلمى مأمون (2020) على أثر تمكين العاملين في تحقيق الإزدهار التنظيمي عبر التركيز على عدة أبعاد رئيسة للتمكين وهي مشاركة المعلومات ، وفرق العمل ، والتدريب ، والتفويض ، سعياً لتحقيق الإزدهار التنظيمي والذي يشتمل على أربعة أبعاد ، وهي

الميزة التنافسية المستدامة ، و الإبتكار ، و رأس المال الفكري ،والرشاقة التنظيمية لكنها تواجه عددا من التحديات تتعلق بالكفاءة والفاعلية والجودة،فيمايخص التركيز على المستفيد، القيادة الفعالة، فرق العمل، القدرات المعلوماتية، التحسن المستمر، إدارة العمليات وتنمية القدرات البشرية والتخطيط الاستراتيجي

النتائج المرتبطة بالإجابة على تساؤلات الدراسة :

1-النتائج التي تجيب على التساؤل الرئيسي الأول للدراسة ومضمونه ما إسهامات المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها ؟ يمكن توضيحها من خلال توضيح النتائج التي تجيب على التساؤلات الفرعية له وهي كما يلي :

أ-النتائج التي تجيب على التساؤل الفرعي الأول ومضمونه ما إسهامات المنظمات غير الحكومية في تخطيط وإدارة مواردها البشرية ؟

أوضحت نتائج الدراسة إسهامات المنظمات غير الحكومية في تخطيط وإدارة مواردها البشرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:

- 1-توضح المنظمات غير الحكومية للعاملين بها شروط وحقوق عملهم والالتزامات والواجبات المترتبة عليهم ، وتطبق عليهم إستبيانات للرأى حول سياساتها وخططها لمواردها البشرية .
- 2-تطبق المنظمات غير الحكومية منهجيات لرسم المسار الوظيفي للموارد البشرية بها .
- 3-تشجع القيادات بالمنظمات غير الحكومية نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز .
- 4-تطبق المنظمات غير الحكومية منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل مواردها البشرية ، كما تضع سياسات وإستراتيجيات تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بمواردها البشرية ، وتستند على مناهج وأساليب علمية لتحديد إحتياجاتها من العاملين .
- 5-تهتم المنظمات غير الحكومية بضمان تحقيق التوافق والموائمة بين متطلبات التطبيق الفعال لسياساتها .

6-تضمن المنظمة اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل بها .

7-تستفيد المنظمات غير الحكومية من نتائج إستبيانات الرأى الموجهه للعاملين في تطوير سياسات وخطط الموارد البشرية بها .

ب-النتائج التي تجيب على التساؤل الفرعي الثاني ومضمونه ما إسهامات المنظمات غير الحكومية في تأهيل العاملين بها ؟

أوضحت نتائج الدراسة إسهامات المنظمات غير الحكومية في تطوير مهارات وقدرات العاملين بها مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:

- 1-تربط المنظمات غير الحكومية التقدم الوظيفي بنتائج تقييم الأداء .

- 2- توفر المنظمات غير الحكومية معلومات منتظمة للعاملين بها عن مستويات الأداء لتحسينها .
 - 3- تقييم المنظمات غير الحكومية أداء العاملين بها بشكل يضمن كفاءة عملية التقييم ، كما تعمل على وضع العاملين بها فى الوظائف التى تلائم معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم .
 - 4- تطور المنظمات غير الحكومية وتعمل بصورة دائمة فرص ومبادرات التعلم المستمر للعاملين بها .
 - 5- تعد المنظمات غير الحكومية خطط تدريبية تتضمن إكساب العاملين بها المعارف والمهارات التى تمكنهم من مواجهة متطلبات العمل بها .
 - 6- توفر المنظمات غير الحكومية الظروف الملائمة لتشجيع العاملين بها على الإرتقاء بمستويات تحصيلها الأكاديمى .
 - 7- تحدد المنظمات غير الحكومية بصورة دورية الإحتياجات التدريبية للعاملين بها .
 - 8- تحرص المنظمات غير الحكومية على قياس مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك العاملين بها .
 - 9- تهتم المنظمات غير الحكومية بتحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات العاملين بها .
- ج- النتائج التى تجيب على التساؤل الفرعى الثالث ومضمونه ما إسهامات المنظمات غير الحكومية فى تمكين من المشاركة ؟ :-
- أوضحت نتائج الدراسة إسهامات المنظمات غير الحكومية فى تمكين ومشاركة العاملين بها والتعامل معهم بشفافية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلى:
- 1- تسعى المنظمات غير الحكومية إلى تحقيق الشفافية فى إتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين بها .
 - 2- تفوض المنظمات غير الحكومية الصلاحيات الكافية للعاملين بها لتمكينهم من إنجاز المهام المكلفين بها ، كما توفر لهم الفرص الكافية وبيئة العمل الملائمة التى تشجع العاملين على المبادرة والإبداع .
 - 3- تشجع المنظمات غير الحكومية روح الفريق والإسهامات التعاونية المشتركة بين العاملين .
 - 4- تعد المنظمات غير الحكومية بشفافية أنظمة الموارد البشرية وتعمل على التعريف بها .
 - 5- تشجع المنظمات غير الحكومية على مشاركة العاملين بها فى الأنشطة والمناسبات الرسمية .
 - 6- تشجع المنظمات غير الحكومية على مشاركة العاملين بها فى الأنشطة والمناسبات الغير رسمية .

7-تساند المنظمات غير الحكومية وتشجع العاملين بها للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للأداء والخدمات .

د-النتائج التي تجيب على التساؤل الفرعى الرابع ومضمونه ما إسهامات المنظمات غير الحكومية في تحقيق التواصل الفعال مع العاملين بها ؟ :-

أوضحت نتائج الدراسة إسهامات المنظمات غير الحكومية في تحقيق التواصل مع العاملين بها مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:

1-تطبق المنظمات غير الحكومية إستراتيجيات وسياسات تسمح بوصف وتحديد أفضل الممارسات والإنجازات المتوقعة للعاملين .

2-تطبق المنظمات غير الحكومية إستراتيجيات وسياسات تسمح بالإتصال والحوار الإيجابى وإبداء الرأى البناء .

3-تحدد المنظمات غير الحكومية إحتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بينها وبين العاملين بها .

4-تفعل المنظمات غير الحكومية قنوات الإتصال بناء على هذه الإحتياجات .

5-توفر المنظمات غير الحكومية جميع الإمكانيات التى تضمن عمل قنوات الإتصال بالفاعلية المطلوبة .

هـ-النتائج التى تجيب على التساؤل الفرعى الخامس ومضمونه ما إسهامات المنظمات غير الحكومية لمكافحة وتقدير جهود العاملين بها ؟ :-

أوضحت نتائج الدراسة إسهامات المنظمات غير الحكومية لمكافحة وتقدير إسهامات العاملين بها مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:

1-تشجع المنظمات غير الحكومية وتكافئ الإنجازات المتميزة للعاملين على جميع المستويات بها

2-تهتم المنظمات غير الحكومية بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بها .

3-تنظم المنظمات غير الحكومية أنشطة ترفيهية للعاملين بها .

4-تعمل المنظمات غير الحكومية على زيادة الوعى والمشاركة من جانب العاملين فى الموضوعات المتعلقة بالقضايا المجتمعية والسلامة والصحة المهنية .

5-تشجع المنظمات غير الحكومية على إيجاد ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للمنظمة وتدعم الشعور بالإنتماء لها .

2-النتائج التى تجيب على التساؤل الرئيسى الثانى للدراسة ومضمونه ما المعوقات التى تواجه المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها على تمكين العاملين بها إجتماعياً واقتصادياً ؟ :-

أوضحت نتائج الدراسة وجود مجموعة من المعوقات تواجه المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها في تمكين العاملين بها والتي يمكن إستعراضها مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:

- 1-خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
 - 2-خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها .
 - 3-خوف العاملين من تحمل المسؤولية .
 - 4-المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات .
 - 5-البناء المركزي الهرمي .
 - 6-ضعف نظام التحفيز .
 - 7-الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار .
 - 8-السرية في تبادل المعلومات .
 - 9-عدم الرغبة في التغيير .
 - 10-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
 - 11-ضعف التدريب والتطوير الذاتي ، وعدم وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف الأشخاص المؤهلين للعمل .
- 3-النتائج التي تجيب على التساؤل الرئيسى الثالث للدراسة ومضمونه ما المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تعوق المنظمات غير الحكومية وتحد من قدرتها على تمكين العاملين بها اجتماعياً واقتصادياً؟:-

أوضحت نتائج الدراسة وجود مجموعة من المقترحات التي يمكن من خلالها أن تتغلب المنظمات غير الحكومية على المعوقات التي تحد من قدرتها على تمكين العاملين بها والتي يمكن إستعراضها مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:

- 1- تخصيص ميزانيات مناسبة من قبل إدارات المنظمات غير الحكومية لدعم عملية تمكين العاملين بها.
- 2-تركيز سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة العليا.
- 3-تنظيم دورات تدريبية لمديري المنظمات غير الحكومية لتنمية معارفهم فيما يتعلق بعملية تمكين العاملين.
- 4-إيجاد نظام تحفيزي للعاملين مادياً ومعنوياً .
- 5-إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول عملية تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية وتعميم نتائجها للإستفادة منها .

- 6-التدريب على القيادة والتبعية داخل المنظمة .
- 7-إيجاد شبكة علاقات بين المنظمات غير الحكومية ومختلف المنظمات المحلية والدولية التي تمنح تمويل وتنظم برامج ودورات تدريبية لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها .
- التصور المقترح حول العمليات المهنية التي يمكن أن يقوم بها المنظم الاجتماعي لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها اجتماعيا واقتصادياً:-
- يمكن إقتراح مجموعة من المقترحات المستوحاه من الاطار النظرى للدراسة وفى ضوء نتائجها الميدانية من خلال نتائج الدراسة الميدانية والإسترشاد بالعمليات المهنية للعمل مع مجتمع المنظمة وتتمثل العمليات المهنية التي يمكن أن يقوم بها المنظم الاجتماعي لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها اجتماعياً واقتصادياً فيما يلى :-
- 1- تحليل وتقييم مختلف العمليات والإسهامات التي تؤديها المنظمة غير الحكومية لتمكين العاملين بها حتى تتمكن المنظمة من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها والمتمثلة فيما يلى :
- أ-تخطيط وإدارة الموارد البشرية .
- ب-تحديد وتطوير مهارات وقدرات العاملين .
- ج-تمكين ومشاركة العاملين والتعامل معهم بشفافية .
- د-تحقيق التواصل مع العاملين بها .
- هـ-تقدير إسهامات وإنجازات العاملين .
- 1- تحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر سلباً على العمليات والإسهامات التي تؤديها المنظمات غير الحكومية لتمكين العاملين بها حتى تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها للعمل على تعديلها والتقليل من تأثيرها ومن أمثلتها (البناء المركزى الهرمى - المركزية فى سلطة إتخاذ القرار - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار - ضعف نظم التحفيز) .
- 2- تحديد العوامل التنظيمية التي تساعد على تعظيم تلك العمليات والإسهامات لضمان تصعيد تأثيرها الإيجابى على عملية تمكين العاملين حتى تتمكن المنظمة غير الحكومية من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها .

- 3- دراسة الصعوبات والمعوقات المرتبطة بالعاملين أنفسهم وتحد من قدرة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها مثل (عدم الرغبة فى التغيير - الخوف من تحمل المسؤولية - ضعف التطوير الذاتى) بما يؤثر سلباً على العمل المهنى بالمنظمة غير الحكومية ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على هذه المعوقات.
- 4- دراسة الصعوبات والمعوقات المرتبطة بالقيادات الإدارية وتحد من قدرة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها مثل (الخوف من فقدان السلطة - تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية) بما يؤثر سلباً على العمل المهنى بالمنظمة غير الحكومية وإتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على هذه المعوقات .
- 5- المساهمة فى وضع علاقة متوازنة بين القيادات الإدارية والعاملين بالمنظمة بما يمكن من تحقيق عملية التمكين للعاملين ومشاركتهم والتعامل معهم بشفافية ، وحتى لا تسيطر القرارات الإدارية على العمل المهنى بالمنظمة غير الحكومية وضمان تأثرها بأراء العاملين والمهنيين .
- 6- وصف وتحديد أراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات لإيجاد عملية محاسبية اجتماعية توضح جوانب القصور فى مهارات وقدرات العاملين بالمنظمة غير الحكومية حتى يمكن من خلالها تحديد إحتياجاتهم التدريبية وإتخاذ الإجراءات اللازمة نحو إشباع هذه الإحتياجات بما يمكن من تطوير مهارات وقدرات العاملين .
- 7- ضمان تأثر سياسة المنظمة بأراء العاملين وما يتعلق بعملية تمكينهم .
- 8- العمل على تحديد إحتياجات المنظمة غير الحكومية لتحقيق التواصل الفعال بينها وبين العاملين بها وبين العاملين فى مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات ولإرتقاء بعملية التنسيق بالمنظمة ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق هذا التواصل بالفاعلية المطلوبة.
- 9- تحديد إحتياجات العاملين حتى تعمل المنظمة على إشباعها بما يساعد على تحقيق التمكين المطلوب لهؤلاء العاملين .

- 10- التأثير على عملية إتخاذ القرار بالمنظمة غير الحكومية لصالح عملية تمكين العاملين بها فيما يتعلق بتخطيط وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة - تطوير مهارات وقدرات العاملين بها - تحقيق تمكين العاملين ومشاركتهم والتعامل معهم بشفافية - تحقيق الإتصال والحوار بين المنظمة والعاملين بها - تقدير إسهامات وإنجازات العاملين .
- 11- إيجاد شبكة علاقات بين المنظمات ومختلف المنظمات المحلية والدولية التي تمنح تمويل وتنظم برامج ودورات تدريبية لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تمكين العاملين بها اجتماعياً واقتصادياً .

المراجع الإسترشادية للدراسة :

أولاً: المراجع العربية

- (1) كاظم، حسين رمزي (2003): المنظمات غير الحكومية وقضايا المجتمع ، العدد 3 ، المجلد 35 ، مجلة الإدارة في مصر ، القاهرة ، إبريل.
- (2) طاحون، زكريا (2005): إدارة البيئة" سلسلة صون البيئة ، القاهرة ، دار الوفاء ، 2003، ص302.
- (3) عبد الغفار شكر: دراسة حول نشأة وتطور المجتمع المدني، القاهرة، مركز الدراسات العربي للمصادر والمعلومات.
- (4) ملحم، يحيى سليم فرحان (2004): العلاقة بين الموظفين والعملاء تشخيص أثر قدرات الموظف وتمكينه على رضى العملاء فى البنوك الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 24 ، العدد 2 ، الأردن.
- (5) غز، هناء محمد أحمد (2004): فعالية إسهامات شبكة حماية المستهلك فى مساعدة الجمعيات غير الحكومية الأعضاء فى الشبكة على تحقيق أهدافها ، بحث منشور بالمؤتمر العلمى السابع عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ،
- (6) بدوى، عزة محمد حسنين (2007): دور جمعيات حماية المستهلك فى الحد من مشكلة الفقر من منظور تنظيم المجتمع ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى السادس ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية ، القاهرة ،
- (7) ناجى، شوقى وآخرون (2010): أثر بيئة تفعيل المعرفة فى المنظمات الريادية ، بحث منشور بالمؤتمر الدولى السنوى العاشر ، الريادة فى مجتمع المعرفة ، الأردن.
- (8) محمود، عبد المعطى (2014): دور تمكين العاملين فى تحقيق التميز المؤسسى رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة .
- (9) الأمير، أثير عبد ، حسين عبد الرسول (2008): استراتيجية التمكين وأثرها فى فاعلية فريق العمل ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 3 ، الأردن .،

- (10) باعثمان، ريماء (2008): تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة للخطوط الجوية السعودية، ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- (11) الجميلي، مطر (2008): الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورى، ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- (12) المعاني، أيمن (2009): التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية (دراسة ميدانية تحليلية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن.
- (13) عريفات، أحمد (2010): دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي السابع لجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، من 3-5 نوفمبر.
- (14) جوده، عبد المحسن عبد المحسن حسن وآخرون (2010): علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث منشور بالمجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 3، مصر.
- (15) أحمد، عزيز ديلمان (2011): التمكين ودوره في الإبداع الإداري (دراسة ميدانية لمجموعة من المصارف غير الحكومية العراقية)، ماجستير، غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق.
- (16) أحمد، أحمد عبد السلام (2015): أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- (17) باديس بوخلوة - محمد حمزة بن قرينة (2015): أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.
- (18) بدير، رامز عزمي (2015): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات غير الحكومية الدولية العاملة في قطاع غزة، العدد الأول، المجلد 23، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين.

- (19) محمود، يسرى توفيق (2016): أثر التمكين الإدارى فى أداء العاملين على المستوى الإستراتيجى، دكتوراة، غير منشورة، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- (20) مصنوعة، أحمد محمد (2017): التمكين الإدارى كمدخل لتعزيز الإلتزام التنظيمى للعاملين، العدد السادس عشر، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر .
- (21) شحادات، عامر تيسير (2019): أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفى للعاملين بالفنادق الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة. كلية السياحة والفنادق. قسم الدراسات الفندقية.
- (22) عبد الغنى، مروة جمعة (2019): استخدام استراتيجية التمكين للمساهمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالجمعية العربية للتنمية البشرية وخدمة المجتمع، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية.
- (23) مأمون، حلمى عبد الفتاح (2020): أثر تحقيق التمكين فى تحقيق الازدهار التنظيمى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة.
- (24) عبد اللطيف رشاد أحمد (2009): نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، مدخل تكامل، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث.
- (25) أبو النصر، مدحت (2007): إدارة منظمات المجتمع المدنى (دراسة فى الجمعيات غير الحكومية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسألة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- (26) السيد، هالة مصطفى (2007): دور طريقة تنظيم المجتمع فى دعم قدرات المنظمات التطوعية - مدخل لتنمية المجتمع المحلى، المؤتمر العلمى الدولى العشرون للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد السادس.
- (27) صادق، نبيل محمد (2008): طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر.

- (28) عيسى، عبد الناصر عبد الله محمد (2016): التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك) ، مج7 ، العدد 22.
- (29) المعاني، أيمن عودة- عبد الحكيم علة (2009): التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية (دراسة ميدانية تحليلية) ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، عمان ، الأردن.
- (30) الحفيظ، دايرة عبد (2016): تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر) ، مجلة رؤى إقتصادية ، العدد 11 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، جامعة الوادي ، الجزائر.
- (31) عيسى، عبد الله محمد ناصر: التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة ، بحث منشور، مج 7 ، العدد 22 ، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، الولايات المتحدة الأمريكية ،.
- (32) أحمد، ميسوم عبد الله ، حسين، أضواء كمال (2013): إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، مج10 ، العدد 30 ، العراق.
- (33) صالح، جمال (2009): تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري ، ورقة عمل ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، القاهرة .
- (34) جودة، محفوظ أحمد (2012): إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة ، دار وائل للطباعة والنشر .
- (35) عفانة، حسن مروان (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات غير الحكومية الدولية العاملة في قطاع غزة ، ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة .
- (36) قنديل، أمانى (1995): القطاع الثالث في الوطن العربي ، التحالف العالمي لمشاركة المواطنين ، القاهرة .
- (37) الأمم المتحدة (1993): تقرير التنمية البشرية لعام 1993، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 38) Arrossi, Silivina (1994): The role of N.G.Os and other in intermediary institutions in supporting, Low income groups and thier community organization in improving housing and living conditions in the third , Earth scan publication limited , Londn .
- 39) W.Daved Laresson (1995): Community development, in Encyclopedia of social work , New York , NASW.
- 40) Mark Turner, David Hulme (1997): Governance administration and development, London Macmillan , press.
- 41) Moye, M.I. & Henkin, A.B. (2006): Exploning associations between employee Empowerment and interpersonal trust in managers , Journalof management Development , Vol.25, No.2,.
- 42) Antonis, Klidas & Et, Al. (2007): Managing empowerment in luxury hotels in Europe, International journal of service industry management , Vol.18 ,.
- 43) Jhon,R. Shermerhorn (2011): Exploring Management , Jhon Wiley & Sons , Thired Edition , U.S.A .
- 44) David, L. Goetsh &Stanly B. Daris (2010): Quality management for organizational Excellence , Introduction to total quality , sixth edition , Prentice Hall , New Jersy.

