

## المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية

**دكتور محمد عطا أحمد عبد العزيز**

مدرس بقسم تنظيم المجتمع  
كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان



## الملخص

عادةً ما قد تعج به الكثير من المنظمات غير الحكومية بالعديد من المشكلات التنظيمية والتصدعات الإدارية سواء كانت ترجع الى العاملين انفسهم أو ترجع لطبيعة ونمط الإدارة بها او للوسط المجتمعي الذي تعمل من خلاله تلك التنظيمات وعلو على نقص الموارد والمخصصات التمويلية اللازمة للوفاء باحتياجات الفئات التي تخدمها تلك المنظمات ، وفي إطار هذا التوجه سعت الدراسة الحالية الى تحديد طبيعة ومسببات المشكلات التنظيمية التي تعوق المنظمات غير الحكومية في سبيل تمكين العاملين بها ، وخاصة في عجز بعضها عن جذب خبرات بشرية مؤهلة للقيام بما يسند اليها من مهام والى جانب المشكلات التدرجيمية وغياب التواصل الوظيفي في بيئة العمل وطغيان البيروقراطية وصعوبة الاجراءات ونقص المعلومات وعدم مرونة هيكلها التنظيمي ، ومن ثم سعت تلك الدراسة الى تحديد جهود المنظمات غير الحكومية في تخطيط وإدارة مواردها البشرية وفي تأهيل وتدريب العاملين بها والى جانب دمج العاملين بمجتمع المنظمة والعمل على تحقيق التواصل الفعال مع العاملين مع ضمان تحقيق الحماية اللازمة للعاملين بها.

**الكلمات المفتاحية:** المشكلات التنظيمية - جهود تمكين العاملين - المنظمات غير الحكومية.

## Abstract

Usually, many NGOs may be littered with many organizational problems and administrative fissures, whether they are due to the workers themselves or to the nature and style of management in them or to the community in which these organizations operate, in addition to the lack of resources and funding allocations necessary to meet the needs of the groups they serve. Organizations, and within the framework of this approach, the current study sought to determine the nature and causes of organizational problems that hinder NGOs in order to empower their employees, especially administrative problems and their inability to attract qualified human expertise to carry out the tasks assigned to them, in addition to the supporting problems and the absence of functional communication in an environment Work, the tyranny of bureaucracy, the difficulty of procedures, the lack of information and the inflexibility of its organizational structure, and then this study sought to identify the efforts of NGOs in planning and managing their human resources, in rehabilitating and training their staff, as well as integrating workers into the organization's community and working to achieve effective communication with workers while ensuring the achievement of protection necessary for its employees.

**Keywords** Organizational problems -Efforts to empower workers-NGOs.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة: -

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة الكثير من المتغيرات الدولية والإقليمية المعاصرة التي فرضت نفسها على كافة الدول تحديات كبرى تطلبت اتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها والمشاركة الفعالة من كافة قطاعات المجتمع الحكومية وغير الحكومية من أجل إحداث التنمية الشاملة والمستدامة في مجالات العمل المختلفة، ولا شك أن مشاركة المنظمات والمؤسسات

الأهلية في خدمة قضايا تنمية المجتمع (كاظم، ٢٠٠٣، ص. ٤) كما تعتبر منظمات المجتمع المدني أداة فعالة من أجل التعامل مع مشكلات الفقراء لما تتمتع به هذه المنظمات من مرونة واضحة في سياساتها وسرعة كبيرة في إنجاز طموحاتها وأهدافها وعدم السعي وراء الربح المادي فضلاً عن قدرتها على تعبئة الموارد البشرية وتحريك الركود في المجتمع وزيادة إنتاجيته بأقل التكاليف الممكنة. (طاحون، ٢٠٠٣، ص. ٣٠٠)، كذلك تعد المنظمات غير الحكومية لها تأثير حيوي على السياسة الاجتماعية وفي عملية إشباع الاحتياجات ومواجهة مشكلات سكان المجتمع وخاصة في العديد من الأنشطة الاجتماعية والتي تهدف إلى مساعدة الفقراء والمعوزين منهم (Madras, 2006, p. 245) وتمكن كذلك أهمية تلك الكيانات المجتمعية في بناء ودعم قدرات الفقراء ومساندتهم عبر تقديم برامج وخدمات لتمكينهم وباستخدام أنسب الأساليب في استقصاء الاحتياجات المجتمعية ورسم الخطط المناسبة للتصدي للمشكلات الاجتماعية والاعتماد على إتباع سياسة بيئية وتشريعية وتمويلية مناسبة (السروجي، 2011، ص. ٧)

وبالرغم من الدور المكمل الذي يمكن أن تلعبه المنظمات غير الحكومية في استكمال أوجه الضعف في بعض البرامج والخدمات المجتمعية التي تقدمها الحكومات للمواطنين إلا أنه قد يعترض جهودها في سبيل تحقيق ذلك ثمة تحديات تنظيمية وبشرية وتمويلية وقانونية وغيرها والتي قد تحد من فاعليتها في القيام بمهامها في خدمة الوسط المجتمعي الذي تعمل معه خاصة في ظل موجة التحولات والتغيرات المجتمعية التي تؤثر في مختلف مناحي الحياة بالمجتمع. (ناجي، ٢٠١٠، ص. ٢٩)، وفي ضوء تلك المعطيات فقد أصبح لزاماً على المنظمات المجتمعية بصفة عامة والمنظمات غير الحكومية على وجه الخصوص أن تتبنى خطط وبرامج موجهة لرعاية أوجه تمكين العاملين بها وبناء قدراتهم بصفة مستمرة، نظراً لما أحرزته برامج تمكين العاملين من نجاحات باهرة في العديد من المنظمات الخدمية والصناعية باعتباره إستراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات. (البحيبي، ٢٠١٤، ص. ١٤)، كما أن عملية تمكين العاملين إستراتيجية فاعلة من شأنها أن تؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية كالرضا والولاء والانتماء والالتزام التنظيمي، وزيادة الدافعية للإنجاز وتعزيز الثقة بالذات، وتقليل الأخطاء ومقاومة ضغوط العمل، ورفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة، وتحسين مستوى أداء العاملين وزيادة اهتمامهم بالحصول على مزيد من الدورات التدريبية وحضور ورش العمل لاكتساب المعارف والمهارات التي تمكنهم من العمل بكفاءة. (عيسى، ٢٠١٦، ص. ٧).

كما أن مهنة الخدمة الاجتماعية مهنة إنسانية تُمارس من خلال مؤسسات اجتماعية كما أن طريقتها الأساسية في إطار العمل مع المجتمعات والمنظمات تساعد على فهم طبيعة تلك المنظمات وتسعى إلى فهم ثقافة المجتمع الداخلي لها وتعمل على استقصاء احتياجات ومشكلات أعضائها، ويمكن أن تساهم في بناء مختلف قدرات تلك المنظمات وتدعم جهود تمكين العاملين بها لما تمتلكه من تراث نظري وخبرات في الممارسة المهنية وكذلك استخدام أنسب العمليات المهنية الداعمة لتلك الجهود الموجهة لعلاج المشكلات التنظيمية من جانب ومن جانب آخر لما توليه من اهتمام بتحليل بيئة المنظمة سواء بجوانبها المادية والبشرية والبيئة المحيطة بها وتقويم أداء العاملين وتنمية قدراتهم وصل مهاراتهم وفقاً لمعايير مقننة وبما يساعد على تطوير البناء التنظيمي لتلك المنظمات. (عبد اللطيف، ٢٠١٠، ص. ٢٣)، أما فيما يتعلق بأهم البحوث والدراسات التي تم رصدها والتي تمكن الباحث من التوصل إليها وباستقراءنا لتلك الدراسات العلمية التي تخدم أو تساهم في فهم الإشكالية البحثية الحالية وتساهم في الوقت ذاته في تسليط الضوء على أبعاد ومؤشرات قياس المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة فإننا سنجد تنوع في هذه الدراسات والبحوث كالتالي:-

### المحور الأول: دراسات وبحوث تناولت المشكلات التنظيمية:

فقد تناولت دراسة كلا من "مرات، أرسلان" (2011) MURAT&ARSLAN تقييم المشكلات التنظيمية وأشارت الى تنوع المشكلات التنظيمية مع تفاقم الازمات والحوادث وغياب الأمان الوظيفي للعاملين والمشكلات البيئية والاجتماعية مما يشق على القائمين على تلك المنظمات من اتخاذ الإجراءات والسياسات الحاسمة لإحداث التغييرات المحتملة في الهيكل التنظيمي، كما أبرزت دراسة ويكر، بامبلا " (2013) Pamela & Wicker فهم أهمية الموارد التنظيمية في تلافى المشكلات التنظيمية بالمنظمات غير الربحية في ظل صعوبة الوضع المالي وضعف الموارد البشرية والبنية التحتية وقلّة اعداد المتطوعين المؤهلين للعمل بتلك المنظمات ، بينما قد تناولت دراسة كوندال (2013) " Con Alde " أهمية البحث عن أساليب مواجهة المشكلات التنظيمية عبر بناء شبكات تعاونية وبناء خطط تضمن استمرارية دورة حياة برامج وخدمات المنظمات الاجتماعية عبر هيكلية شبكاتها المعلوماتية لحل المشكلات العمل التعاوني بها والتقليل من الخطأ البشري وعلاج ضعف المشاركة باستخدام انساب الآليات التنظيمية ، وفي سياق متصل فقد تناولت دراسة "هاشم" (٢٠١٤) أهمية العمل وفقاً لمقتضيات العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية أجهزة تنظيم المجتمع وقد و أهمية دعم الطريقة التي يُعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم بما يدعم شعور العاملين بالرضا الوظيفي وينمي لديهم الشعور بالولاء للمنظمة ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لرفع مستوى الأداء وبمبادرة ذاتية منهم ويعزز تحملهم للمهام الوظيفية وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، وعلى نفس المنوال فقد تناولت دراسة " ويكر " (2014) " Wicker " استكشاف القدرات التنظيمية لتلأفى المشكلات التنظيمية بالاعتماد على معايير مقننة في التخطيط الاستراتيجي، وإقامة علاقات قوية وبناء تكتلات مع مؤسسات أخرى في المجتمع ، كذلك تطرقت دراسة " تارسيك " (2015) " Tarsi " لقياس أثر الاتصال غير الرسمي على عمل المنظمة وعلاج مشكلاتها التنظيمية عبر علاج مشكلات الموارد البشرية باعتبارها من أهم الموارد التنظيمية والحد من الصراعات الشخصية ونبذ الشائعات وتيسير التدفق الداخلي للمعلومات الإدارية، بينما تناولت دراسة كلا من "سامسون & أليكسيا" (٢٠١٦) Semenov & Alekseev المشكلات التنظيمية واستكشافها ولا سيما الحاجة إلى الدعم المنهجي وخاصة فيما يتطلب توفير الدعم المالي والتدريب والتأهيل للعمل المؤسسي ، بينما دعت دراسة " قنديل " (٢٠١٧) لعلاج المشكلات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية خاصة فيما يتعلق بالتعقيدات وازدواجية القرارات الإدارية وعدم وجود معايير واضحة لاتخاذ تلك القرارات التنظيمية ، كما أكدت دراسة "الكسندر " (٢٠١٨) " Alexander " على إمكانية توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في دعم الثقافة التنظيمية و علاج المشكلات التنظيمية مع مراعاة خطورة الإفراط غير الأمن لتطور لمفاتيح العاملين على وسائل التواصل الاجتماعي كما أكدت دراسة " العتيبي " (٢٠١٩) على أهمية دعم التنظيم الجيد كأحد أهم العمليات التي تتبعها المؤسسات الاجتماعية لتأدية أعمالها بطريقة مؤسسية واستثمار الموارد البشرية عبر التوزيع المنصف للمسئوليات والمهام وتفويض السلطات بما يساعد على أداء العمل بطريقة صحيحة ومرنة وشفافية وموضوعية ، بينما تناولت دراسة " تول تشيف " (٢٠١٩) Toloache الجوانب التنظيمية كارتفاع معدلات الاعتلال الوظيفي لدى بعض الأجهزة المجتمعية وارتفاع عبء العمل وعدم إتباع المتطلبات الحديثة في العمل الإداري، وهو ما يعكس الحاجة إلى تغييرات تنظيمية مستمرة ، بينما قد أظهرت دراسة " أربيثي " (٢٠١٩) " Abernethy " ارتباط بعض المشكلات التنظيمية بنقص العمالة الماهرة والتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ونقص الإحساس بالمسئولية الاجتماعية وتغليب المصالح الشخصية للعاملين والمسؤولين على حساب مصالح

العمل ، في حين قد كشفت دراسة " شاننا" (٢٠٢٠) Chantal أن من أهم العوامل المسببة لظهور المشكلات التنظيمية بيئة العمل والتي تزيد من خطر إصابة العاملين بالعديد من الأمراض واعتلال الصحة العقلية والنفسية نتيجة لضغوط العمل المستمرة على كاهلهم ونقص الدعم الاجتماعي ومشكلات العلاقات مع زملاء العمل والرؤساء ، ونقص المكافأة التشجيعية ، وعدم التوازن بين الجهد والمكافأة التي يحصل عليها العاملون ، وبالنظر إلى نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها نجد أنها قد اتفقت فيما بينها على أن من المشكلات التي تعاني منها المنظمات غير الحكومية ضعف الموارد البشرية بها وعدم توافر المهارات لديهم مع عدم توفير مناخ وبيئة لدعم وتمكين للعاملين بالمنظمات غير الحكومية وهذا ما لفت انتباه الباحث بأهمية جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية حتى يمكن مساعدتها على تقديم خدمة متميزة للعملاء بما يحقق أهداف هذه المنظمات في تحقيق التميز في تقديم خدماتها وهو الأمر الذي أصبح مطلب ملزم للمنظمات غير الحكومية.

#### المحور الثاني: دراسات وبحوث تناولت جهود تمكين العاملين: -

فقد تناولت دراسة "عريفات" (٢٠١٠) البحث عن أهمية دعم جهود تمكين العاملين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات التي يعملون بها وزرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ودعم مختلف صور مشاركتهم في حياة العمل بالمنظمة والإصغاء لمقترحاتهم والبت الفوري لشكواهم وتصميم أنسب الخطط والبرامج التدريبية لهم وإفساح المجال نحو زيادة قدراتهم للإبداع التنظيمي، وأيدت تلك الرؤية دراسة "راضي" (٢٠١٠) وجود علاقة بين جهود التمكين الإداري للعاملين وعلاقته بإبداعهم الإداري وتمكين العاملين من بذل مزيد من الجهد والمبادرة في خدمة العملاء وتحمل مشاق العمل ودعم قدراتهم للتخلص من مشاعر اليأس و الاحتراق الوظيفي او مقاومة التغيير ، وفي نفس السياق دعت دراسة "الصادي" (٢٠١٠) إلى وجود أثر فعال لجهود تمكين العاملين في دعم الولاء التنظيمي وحب العمل ، كما تضامنت مع ذلك التوجه دراسة "جودة" (٢٠١٠) حول طبيعة العلاقة الارتباطية بين جهود تمكين العاملين ودعم سلوكيات المواطنة التنظيمية لهم، كما أسفرت نتائج دراسة" اللاصقة" (٢٠١٠) إلى التعرف على العلاقة بين مستوى التمكين لدى العاملين ودعم درجة الرضا الوظيفي لهم وتحقيق مزيد من الأمان والاستقرار الوظيفي ، وفي نفس الإطار قد أكدت دراسة "الصفار" (٢٠١١) الى أهمية تقييم مدى إدراك العاملين لجهود التمكين الإداري وأثر ذلك على الإبداع التنظيمي لهم، وهو الأمر ذاته الذي أشارت اليه نتائج دراسة " المرسى" (٢٠١١) حول اختبار أثر جهود تمكين العاملين على تنمية سلوكهم الإبداعي بالتنظيمات التي يعلمون بها مع وجود أثر إيجابي سواء على البعد النفسي أو التنظيمي للعاملين وتعزيز الثقة المتبادلة فيما بينهم وبين المسؤولين بالمنظمة ، كذلك أكدت دراسة "الزبيدي" (٢٠١١) على التأثير الفعال لجهود تمكين العاملين وبين تحقيق الميزة التنافسية في العمل المؤسسي بالعمل الأهلي مما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة البرامج والخدمات التي تقدمها بشكل يرضى المستفيدين، وعلى نفس المنوال أكدت دراسة "أحمد" (٢٠١١) على مزايا جهود تمكين العاملين في تعزيز ثقّتهم بأنفسهم وبقدراتهم وإطلاق العنان لطاقتهم وبين الإبداع الإداري لهم، بينما ربطت دراسة " العفيف" (٢٠١٤) بين تطبيق استراتيجيات الجهود التمكينية للعاملين وبين تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات الاجتماعية ، في حين ربطت دراسة "على" (٢٠١٤) بين تطبيق جهود تمكين العاملين وبين دعم التفكير الابتكاري للعاملين والتخلص من الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات المؤسسية والتطلع للمزيد من التطورات والترقيات الوظيفية ، وعلى نفس المنوال قد أكدت دراسة " أحمد" (٢٠١٥) على وجود أثر لجهود تمكين العاملين وتحقيق الفاعلية التنظيمية من حيث تحقيق الأهداف وتحقيق التكامل والتكيف التنظيمي في بيئة العمل ، بينما

تطرت دراسة " محمود " (٢٠١٦) نحو ضرورة استقصاء أثر الجهود التمكينية في مستوى أداء العاملين وخاصة في تحقيق أهداف معايير التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات الاجتماعية وبما يحسن أدائهم من حيث كفاءة الأداء الوظيفي ودعم أشكال الابتكار والمرونة التنظيمية ، كما قد تناولت دراسة " " شاذلي " (٢٠١٩) تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين بأبعاده المختلفة وبين الاداء التنظيمي ، وقياس اثر التمكين بأبعاده المختلفة في تحسين الاداء التنظيمي بهدف تقديم اقتراحات وتوصيات لمتخذي القرار بهدف توضيح اهمية تطبيق سياسة التمكين للعاملين ومعالجة معوقات تطبيقه بغرض تحسين الاداء التنظيمي ، كما قد تناولت دراسة " خضر " (٢٠١٩) سبل دعم جهود تمكين العاملين من خلال تقوية البرامج التدريبية وزيادة قدرات العاملين على مواجهة متطلبات عصر العولمة والتحول الرقمي، كذلك فقد تطرقت دراسة " عبد الغنى " (٢٠١٩) نحو أهمية دعم جهود التدخل المهني باستخدام استراتيجيات التمكين من منظور طريقة تنظيم المجتمع للمساهمة في تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالجمعيات غير الحكومية ودعت الى بناء دليل إرشادي لتحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والذي يتضمن بناء استراتيجيات وخطط واضحة لتأهيل وتمكين العاملين ، في حين تناولت دراسة " القدسي " (٢٠١٩) أهمية دعم دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية وتعزيز الأنشطة والبرامج التدريبية المكثفة لهم، بينما قد تناولت دراسة " السولية " (٢٠٢٠) دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في بناء المقدرات الجوهرية للعاملين من خلال تحليل أثر استراتيجيات تمكين العاملين وخاصة إدارة تنوع الموارد البشرية، استراتيجية التدريب الإلكتروني، استراتيجية التفكير الاستراتيجي، في بناء المقدرات التكنولوجية، المعرفية، التعلم التنظيمي والمقدرات الإبداعية للمنظمات الاجتماعية، كما استهدفت دراسة " محمد " (٢٠٢٠) فهم العلاقة بين القيادة المدمرة ونية ترك العمل للعاملين حيث اوصت بضرورة الحد من كافة سلوكيات القيادة المدمرة بالمستويات الإدارية المختلفة، وعلاج انخفاض نسبة الأداء وخفض جودته وارتفاع معدل دوران العمل ومعدل الغياب والتأخير عن العمل، والاهتمام بالإثراء الوظيفي، والعمل على اشباع الاحتياجات الوظيفية لهم ، بينما سعت دراسة " عبد الرازق " (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر تمكين العاملين من خلال دعم دورهم في بيئة العمل عبر تبني القيم الديمقراطية ، إدارة الضغوط بما يساعد على تطوير الأداء التنظيمي والتطوير والتحسين المستمر للمنظمات التي يعملون بها ، بينما أشارت دراسة " إبراهيم " (٢٠٢٠) لوجود فجوة في مستوى وعي العاملين بالمشكلات التنظيمية مع ضرورة دعم ذكاء العاملين وتنمية مستوى ابداعهم الوظيفي لذا فقد دعت لإنشاء صندوق لدعم التكنولوجيا الموجه للتحويل الرقمي لصالح تدريب وتأهيل الموارد البشرية ودعم آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، في حين دعت دراسة " جاد الرب " (٢٠٢٠) الى ضرورة تمكين العاملين عبر دعم قادة المنظمات الاجتماعية لمختلف عمليات تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية و زيادة الاستثمارات المنفقة في مجال التدريب والتطوير وخاصة في الإدارة الإلكترونية وإدارة المواهب ودعم التعلم التنظيمي وبناء استراتيجيات واضحة في التوظيف ، في حين قد اكدت دراسة " قاسم " (٢٠٢٠) على أهمية استثمار جميع الموارد المتاحة لتحقيق التميز المؤسسي، استثمار التقنيات الحديثة في تمكين العاملين، توفير المناخ المناسب لتنمية الإبداع التنظيمي ، التحديد الدقيق للتوصيف الوظيفي لكل العاملين ودعم الميزة التنافسية لهم، وبالنظر إلى ما تم استعراضه من دراسات وبحوث والمرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع ومتغيرات الدراسة الحالية فنلاحظ وجود شبه اتفاق بين نتائج تلك الدراسات والبحوث في رؤيتها لضرورة دعم جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية وضرورة الحد من المشكلات التنظيمية بتلك المنظمات برغم اختلاف المراحل التاريخية التي أجريت بها ، واختلاف نمط المؤسسات التي طبقت بها سواء

كانت إنتاجية أو خدمية أو اجتماعية خاصة وأن جهود تمكين العاملين يترتب عليه العديد من المزايا التي تعود بالنفع سواء على العاملين أنفسهم أو على المنظمات التي يعملون بها أو للمجتمع ككل وفي ضوء ذلك يمكن للباحث أن يعقب على تلك الدراسات من خلال ما خلصت إليه من محاور وتحديد سبل الاستفادة من نتائج تلك الدراسات وذلك على النحو التالي :-

- ١- خلصت معظم الدراسات الى انه تواجه معظم المنظمات غير الحكومية العديد من المشكلات التنظيمية والتي تؤثر سلباً على مستوى جودة خدماتها ولعل أبرزها ضعف البناء وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للعمل والى جانب المشكلات المالية والتنظيمية والتقنية.
- ٢- كما أضافت بعض الدراسات مجموعة من المشكلات التنظيمية مثل ضعف القدرات الإدارية، وضعف قواعد البيانات المحدثة بها وغياب التوزيع العادل للمسئوليات .
- ٣- كذلك من مسببات المشكلات التنظيمية والتي تحد من جهود تمكين العاملين غياب الأمان الوظيفي للعاملين ونقص الموضوعية وضعف نظام الترفقيات وقلة فرص المشاركة في صنع القرارات الإدارية وتدنى الرواتب وضعف خطط تدريب وتأهيل العاملين بصفة مستمرة.
- ٤- كما ربطت بعض الدراسات بين المشكلات التنظيمية وغياب العدالة التنظيمية في بعض أجهزة تنظيم المجتمع مما يترتب عليه عدم شعور العاملين بالرضا الوظيفي وضعف الشعور بالولاء للمنظمة .
- ٥- كذلك قد ربطت بعض الدراسات بين جهود تمكين العاملين وبين تخفيض الخطأ في تقديم الخدمة وبما يعزز مستوى رضا العملاء عنها ويقوى ثقتهم في جهود تلك المنظمات.
- ٦- كذلك نلاحظ أنه قد اتفقت معظم الدراسات السابقة حتى وإن اختلفت مُسمياتها فغالباً ما ترتبط المشكلات التنظيمية قد تم تصنيفها الى مشكلات إدارية ومشكلات تتعلق بالعاملين أنفسهم وتلك المرتبطة بالمشكلات التدعيمية بالمنظمة ولكوادرها البشرية او تلك التي تتعلق بغياب الاتصال ولغة الحوار داخل مجتمع المنظمة ونقص المعلومات وصعوبة الإجراءات اللازمة للحصول على خدماتها.
- ٧- كما دعت بعض الدراسات الى ضرورة تكثيف جهود تمكين العاملين من خلال تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري لحل المشكلات وزيادة القدرة الإبداعية لهم وتنمية قدراتهم للتعامل مع الازمات والمشكلات الإدارية وبالرغم من تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة ومفاهيمها النظرية الا أنه في حدود علم الباحث لم تتطرق الى الربط بين المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمات غير الحكومية والتي تحد من جهود تمكين العاملين بها وهو ما تصبو الدراسة الحالية الى تحقيقه.

ثانياً: الموجهات النظرية للدراسة: -

(١) نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المؤسسية: حيث يمكن الاسترشاد به كموجه نظري قد يساهم في توجيه الباحث نحو تحديد سبل تنمية جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية والعمل على مجابهة مختلف أشكال المشكلات التنظيمية التي قد تعوق تلك الجهود التمكينية خاصة وأن هذا النموذج تم صياغته بناء على منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وهو يمثل الإطار العلمي والعملية والذي بمقتضاه أصبحت العديد من المؤسسات في مصاف المؤسسات المتطورة وخاصة أنه يحتوي على مجموعة المعايير التي تهدف إلى تقويم الأداء المؤسسي مما يجعل منه دليلاً عملياً ومهنياً لتحقيق التطوير والتحسين في مختلف المنظمات الاجتماعية . (غازي ، ٢٠٠٤ ، ص. ٣٤) ، ويمكن للباحث أن يقوم بتوظيف أحد

معايير هذا النموذج وهو معيار الموارد البشرية باعتباره المعيار المنوط بتوضيح كيفية قيام المنظمة بتخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة العاملين وكيفية التواصل معهم بما يضمن إطلاق قدراتهم وطاقتهم وبما يمكنهم من خدمة المتعاملين معهم والإنجاز الفعال للمهام ، وبناء قدرات المنظمة للحد من المشكلات التنظيمية التي قد تؤثر سلباً على تلك المنظمات الاجتماعية ويتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية وهى كيفية قيام المنظمة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية بها ، سبل قيام المنظمة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية بها، كيفية قيام المنظمة بتمكين ومشاركة الموارد البشرية بها ، كيفية تحقيق الاتصال بين المنظمة ومواردها البشرية ، صور الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية. (المليجي، ٢٠١٢، ص ٨١) وقد اعتمد الباحث في تحديد جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة على المعايير الفرعية الخمس لمعيار الموارد البشرية كما استند الباحث الى تلك المعايير في بناء وتصميم أداة الدراسة.

### ثالثاً: تحديد وصياغة مشكلة الدراسة:

وفقاً لما أبرزته الأدبيات النظرية للدراسة ومقتضيات لمعايير موجهاتها النظرية وكذلك نتائج الدراسات السابقة التي تم تناولها وما خلصت اليه من نتائج وتوصيات وفى ضوء طبيعة المشكلات التنظيمية التي قد تواجه المنظمات غير الحكومية سواء كانت تلك المعوقات إدارية ، او تلك المرتبطة بالسلوكيات التنظيمية المرتبطة بالعاملين أنفسهم او تلك المتعلقة بغياب الدعم اللازم للعاملين ، ومشكلات أخرى مرتبطة بغياب لغة الحوار والتواصل الوظيفي في بيئة العمل وصولاً الى تلك المشكلات المرتبطة بصعوبة الاجراءات ودقة المعلومات وكلها مشكلات تؤثر سلباً سواء على العاملين أنفسهم أو على المستفيدين من الخدمات والبرامج التي تقدمها تلك المنظمات وعلى الوسط المجتمعي الذي تتعامل معه ، ومن ثم تبرز الحاجة الماسة الى دعم جهود تمكين العاملين سواء من خلال تبني المنظمات بصفة عامة والمنظمات غير الحكومية على وجه الخصوص لإستراتيجيات تمكين العاملين عبر دعم جهود تخطيط وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة ودعم جهود تأهيل العاملين وتدريبهم وكذلك ضمان دمجهم بمجتمع المنظمة التي يعملون بها ، وتوفير بيئة عمل وظيفية تشجع العاملين على التواصل الفعال فيما بينهم وبين الإدارة وبين المستفيدين من برامج وخدمات المنظمة وصولاً الى بناء إستراتيجيات فاعلة تضمن حماية الحماية العاملين بصفة مستمرة وهنا يمكن أن تبرز جدوى الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع كأحد أهم الطرق المهنية في الخدمة الاجتماعية والتي يمكن أن تساهم بقوة في توظيف تراثها النظري والاستفادة من خبرات العمليات المهنية لها خاصة في الحد من أي مظاهر أو مسببات لحدوث المشكلات التنظيمية التي قد تواجه المنظمات الاجتماعية من جانب ومن جانب اخر العمل على دعم جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية وخاصة فيما يتعلق ببناء القدرات البشرية المنظمات التي تعمل من خلالها وتنمية روح التعاون والمشاركة الفاعلة وتشجيع العمل الفريق ونشر ثقافة العمل التنظيمي المرن واستخدام أنسب الأدوات والأساليب المهنية الملائمة للحوار البناء والتواصل الوظيفي الفعال داخل المنظمة والتعامل المهني بحرفية مع شكاوى ومقترحات العاملين بصورة عملية وفى ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في تحديد " المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية "

#### رابعاً: أهمية الدراسة: -

##### ترجع أهمية الدراسة إلى ما يلي:

- ١) يمكن توظيف نتائج الدراسة الحالية من قبل الباحثين الآخرين المهتمين بقضايا بناء قدرات المنظمات غير الحكومية وسبل بناء خطط تطوير بنائها التنظيمي.
- ٢) يمكن أن تساهم تلك الدراسة في تقديم توصيات تعمل على الحد من المشكلات التنظيمية والإدارية التي قد تواجه المنظمات الاجتماعية بصفة عامة والمنظمات غير الحكومية على وجه الخصوص
- ٣) قد تساعد الدراسة الحالية في تسليط الضوء على جدوى جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية وسبل دعم وتعزيز تلك الجهود وضمان استمراريتها.
- ٤) قد تساهم تلك الدراسة في تعزيز جهود تمكين العاملين بصورة إجرائية وخاصة في المنظمات غير الحكومية.

#### خامساً: أهداف الدراسة: -

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- ١) **الهدف الأول للدراسة:** تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمات غير الحكومية ويمكن قياس هذا الهدف من خلال مجموعة من المؤشرات الفرعية التالية: -
  - المشكلات الإدارية.
  - المشكلات المرتبطة بالعاملين.
  - المشكلات التدميرية.
  - المشكلات غياب التواصل الوظيفي في بيئة العمل.
  - المشكلات المرتبطة بصعوبة الاجراءات ونقص المعلومات

- ١) **الهدف الثاني للدراسة:** تحديد جهود المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها ويمكن قياس هذا الهدف من خلال مجموعة من المؤشرات الفرعية التالية: -

- تحديد جهود المنظمات غير الحكومية في تخطيط وإدارة مواردها البشرية.
  - تحديد جهود المنظمات غير الحكومية في تأهيل وتدريب العاملين بها.
  - تحديد جهود المنظمات غير الحكومية في دمج العاملين بمجتمع المنظمة.
  - تحديد جهود المنظمات غير الحكومية في تحقيق التواصل الفعال مع العاملين.
  - تحديد جهود المنظمات غير الحكومية في ضمان تحقيق الحماية اللازمة للعاملين بها.
- ٣) **الهدف الثالث للدراسة:** تحديد طبيعة العلاقة بين المشكلات التنظيمية وبين جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

- ٤) **الهدف الرابع للدراسة:** التوصل إلى تصور مقترح للحد من المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

#### سادساً: فروض الدراسة: -

تسعى الدراسة الحالية الى التأكد من مدى صحة الفروض الرئيسية التالية: -

١. من المتوقع أن يكون مستوى المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً.
٢. من المتوقع أن يكون مستوى جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية متوسطاً.
٣. توجد علاقة دالة إحصائية بين المشكلات التنظيمية وبين جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

سابعاً: مفاهيم الدراسة وإطارها النظري: -

#### (١) مفهوم المشكلات التنظيمية:

تعبّر عن حزمة المعوقات التي قد تواجهها المنظمات الاجتماعية بصفة عامة والمنظمات غير الحكومية منها على وجه الخصوص وتحد من قدرتها على تطبيق إستراتيجيات وجهود تمكين العاملين بها وخاصة مشكلات متعلقة بالبناء المركزي الهرمي، المركزية المفرطة في سلطة اتخاذ القرارات الإدارية، عدم الرغبة في التغيير والابتكار، خوف العاملين من تحمل المسؤولية، صعوبة تداول وتدفق المعلومات والقرارات الإدارية، ضعف نظام التحفيز والمكافآت التشجيعية، إتباع الأنماط التقليدية في القيادة الإدارية، غياب خطط التدريب والتأهيل للعاملين (جودة، ٢٠١٢، ص. ١٣٨)، ووفقاً لمقتضيات الدراسة الحالية فيمكن دمج وإجمال تلك المشكلات التنظيمية المرتبطة بإستراتيجية تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية واستنباط أبرز تلك المشكلات التنظيمية وفقاً للدراسة الحالية وهي المشكلات الإدارية، المشكلات المرتبطة بالعاملين، المشكلات التدعيمية، غياب التواصل الوظيفي في بيئة العمل المشكلات المرتبطة بصعوبة الإجراءات ونقص المعلومات.

#### (٢) مفهوم جهود تمكين العاملين.

يلحظ تنوع المفاهيم والتعريفات التي تناولت جهود تمكين العاملين مع تنوع طبيعة وأنواع تلك الجهود ووفقاً لطبيعة عمل تلك المنظمات فعادة ما يمكن أن تعبّر عن جهود موجه نحو إطلاق العنان للمواهب وتحفيز العاملين بما يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدث فارق في الأداء عبر منحهم الحرية في اتخاذ القرارات فيما يخص أداء أعمالهم. ( John, 2011, p.19)، كذلك قد تشير الى سبل دعم كل صور مشاركة العاملين بما لديهم من أفكار ومقترحات تعزز عمليات التخطيط والتغيير ودعم الثقافة التنظيمية وتنمية ثقافة الحوار الدائم، وإتاحة الفرص كاملة وبعادلة أمام كافة العاملين نحو المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات الإدارية التي تخصهم وتنمية روح العمل الإداري كأسرة وفريق واحد وتنمية الثقة بالنفس لديهم ورفع شعورهم بأنهم جزء من الكيان المؤسسي. (David, 2010, p.160)، كما أنها بمثابة إستراتيجية تنظيمية تسعى لمنح العاملين كافة الصلاحيات والمسؤوليات وكذلك الحرية اللازمة لأداء العمل بصورة مرنة وتقديم كافة أنواع الدعم والمساندة الإدارية والتمويلية اللازمة لهم (النسور، ٢٠١٠، ص. ٨٤).

كما توجد عدة استراتيجيات تنظيمية يمكن أن تنتهجها المنظمات غير الحكومية لتحقيق غايات جهود تمكين العاملين بها وذلك من خلال ما يلي:- ( جودة، ٢٠١٢، ص ١٣٨ )

- (أ) إطلاق العنان للمواهب وتحفيز العاملين ليتصرفوا بطريقة تحدث فارق أدائهم التنظيمي .
- (ب) دمج العاملين بأفكارهم المبتكرة والخاصة بتحسين عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة .
- (ج) إحداث التغيير التنظيمي اللازم في الثقافة التنظيمية وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم طالما أنها صحيحة وقانونية.
- (د) منح العاملين الثقة بالنفس والقناعة بالإمكانيات الذاتية والمعرفية لديهم والتي تدعم عملية اتخاذ انسب القرارات.
- (هـ) إكساب العاملين القدرة على المبادرة بالمقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي والوظيفي وبالتالي نجاح المنظمة التي يعملون بها .
- (و) توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيل العاملين مهنيّاً وسلوكياً لأداء مهامهم الوظيفية .
- (ز) تعزيز روح التغيير بالمنظمة وتحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه المفرط نحو العاملين .

والى جانب مراعاة مجموعة من الركائز الاساسية التي تضمن نجاح المنظمات غير الحكومية في تحقيق جهود تمكين العاملين بها وخاصة في ضرورة مراعاة إذكاء العلم والمعرفة والمهارة وذلك لزيادة قدرة العاملين على تأدية مهامهم الوظيفية وضمان انسيابية الاتصال وسلامة المعلومات لدعم تحسين الأداء الوظيفي ودعم الثقة بين القائد الإداري والعاملين في التعامل معهم والتوزيع العادل للحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى المنافسة بين العاملين وتنمية قيم تحمل المسؤولية والكفاءة والإبداع التنظيمي والتفكير الخلاق. (عبد الحفيظ، ٢٠١٦، ص ٢٦٤).

فضلاً عن ضرورة انتقاء العناصر الجيدة للعمل بالمنظمة ومراعاة تقسيم الاعمال والمهام الإدارية تبعاً للجهد والخبرة المهنية وكذلك استخدام حلول مبتكرة لحل المشكلات التنظيمية المعقدة مع وجود رغبة لدى الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين وتصميم نظام موضوعي لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين وربطه بنظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات مناسبة في مجال عملهم وربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالمنظمة. (عبد اللطيف، ٢٠١٠، ص ١٣٨)

**وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية في ضوء هذه الدراسة كما يلي:-**

- ١) إستراتيجية مهنية لتدعيم الجهود التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية وإتاحة الفرص أمام العاملين لاستثمار قدراتهم وتحفيزهم للعمل بمثابرة والاعتماد على ذاتهم.
- ٢) ضمان مشاركة العاملين بما لديهم من أفكار ومقترحات في مختلف خطط وبرامج المنظمة.
- ٣) جهود تسعى لتحقيق التغيير المستمر في الثقافة التنظيمية عبر إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل وفقاً لرؤيتهم وبما لا يخل بالعمل المؤسسي.
- ٤) توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيل العاملين مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل بالجودة المطلوبة.
- ٥) جهود رامية لتحقيق أقصى معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحقيق مزيد من التطوير المستمر.
- ٦) خطط موجه لعلاج كافة مسببات المشكلات التنظيمية سواء كانت تلك المشكلات إدارية أو تدعيمية وغياب التواصل الوظيفي في بيئة العمل، والمشكلات المرتبطة بصعوبة الاجراءات ونقص المعلومات.
- ٧) مجموعة من الجهود التي تبذلها المنظمات غير الحكومية وتتمثل في تخطيط وإدارة مواردها البشرية وتأهيل وتدريب العاملين بها ودمجهم بمجتمع المنظمة ودعم التواصل الفعال معهم وضمان تحقيق الحماية اللازمة لهم.

### **(٣) مفهوم المنظمات غير الحكومية.**

مجموعة المنظمات التي تنشأ طواعية بمبادرات ذاتية تنظمها مجموعة من أفراد المجتمع لتحقيق أهداف مجتمعية يستفيد منها مباشرة المجتمع المحلي، وتختلف فيما بينها باختلاف طبيعة أنشطتها من جهة واختلاف القضايا والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من جهة أخرى. (قنديل، ١٩٩٥، ص. ١٩٤)، كما تعمل تلك المنظمات على تقديم مجموعة من الأنشطة والبرامج والخدمات وتنسم بتسلسل هرمي وتنظيمي وهي تغطي مجالات واسعة من الأنشطة والقضايا سواء كانت مرتبطة بمجالات حقوقية وتنموية ورعاية وخيرية. (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص. ٢٥).

**ويمكن تحديد المقصود بالمنظمات غير الحكومية وفقاً للدراسة الحالية كما يلي: -**

- (١) هي منظمات طوعية تنظمها مجموعة من أفراد المجتمع لتحقيق أهداف مجتمعية.
- (٢) تختلف تلك المنظمات فيما بينها باختلاف أنشطتها من جهة واختلاف القضايا والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من جهة أخرى.
- (٣) تغطي مجالات واسعة من الأنشطة والقضايا التي تخدم الوسط المجتمعي التي تنشأ فيه.
- (٤) تمارس تلك المنظمات مجموعة من الجهود لتمكين العاملين بها من خلال في تخطيط وإدارة مواردها البشرية وتأهيل وتدريب العاملين بها ودمجهم بمجتمع المنظمة ودعم التواصل الفعال معهم وضمان تحقيق الحماية اللازمة لهم.

**ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة: -**

- ١- **نوع الدراسة:** تنتمي الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية حيث يتركز هدف الدراسة في تحديد المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية.
- ٢- **المنهج المستخدم:** تم الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة في تحديد المنظمات غير الحكومية التي ستطبق عليها الدراسة، ومنهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين والمسؤولين تلك المنظمات محل الدراسة.
- ٣- **أداة الدراسة:** استمارة استبيان للعاملين والمسؤولين في المنظمات المختارة حول تحديد المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية "

**صدق وثبات أداة الدراسة:**

**الصدق الإحصائي:** قام الباحث بحساب الصدق الإحصائي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

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

**معامل الثبات للأداة = ٠.٨١٤** ومن ثم فإن الصدق الإحصائي = ٠.٩٠٢

ثبات الأدوات : تم حساب ثبات الأداة بطريقة إعادة الاختبار باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرو نباخ) لقيم الثبات التقديرية للاستبيان وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

**جدول (١) نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا - كرو نباخ) لأداة الدراسة.**

م	المتغيرات	ن	معامل (ألفا - كرو نباخ)
١	ثبات استمارة استبيان المسؤولين ككل	١٠	٠.٨١٤

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

**أساليب التحليل الإحصائي:** تم الحكم على مستوى المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية باستخدام المتوسط الحسابي حيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي اوافق (ثلاث درجات)، اوافق إلى حد ما (درجتين)، لا اوافق (درجة واحدة)، وتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي ( الحدود الدنيا والعليا ) ، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة ( ٣ - ١ = ٢ )، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( ٣ / ٢ = ٠.٦٧ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

#### جدول (٢) يوضح مستوى المتوسطات الحسابية:

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ١.٦٧ - ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢.٣٤ : ٣

وتم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى، معامل ثبات (ألفا. كرو نباخ)، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الانحدار البسيط، معامل ارتباط بيرسون R، معامل التحديد R2.

#### ٤- مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني للدراسة: تمثل المجال المكاني للدراسة في عينة عمدية من المنظمات غير الحكومية الواقعة بمنطقة غرب القاهرة وبلغ عددهم سبع منظمات وتم اختيار تلك المنظمات وفقاً لمجموعة من الشروط والمبررات أهمها أن لها أهداف واضحة ومعلنة تسعى لتحقيقها، تمارس أنشطة أهلية واضحة تحقق أهداف تخدم المجتمع الذي تعمل من خلاله، ذات سمعة جيدة بالمجتمع، تقبل التعاون مع الباحث، تسعى الى تطبيق معايير الجودة المؤسسية بها، ويعمل بها عدد مناسب من الاخصائيين الاجتماعيين، وقد توافرت هذه الشروط في المنظمات التالية والتي مثلت المجال المكاني للدراسة (جمعية التضامن، جمعية الصعيد للتنمية، جمعية طرة الإسمنت، جمعية الرقى، جمعية النور، جمعية نهضة خير الله، جمعية شرق البساتين).

٥- المجال البشري للدراسة: قام الباحث بعمل مسح شامل للعاملين والقائمين على رأس العمل بالمنظمات غير الحكومية التي تمثل المجال المكاني للدراسة وبلغ عددهم (٨٠) مبحوث.

٦- المجال الزمني: يتمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات وهي الفترة من ٢٠٢١/٣/١ إلى ٢٠٢١/٣/٢٨.

#### تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

(أ) وصف مجتمع الدراسة: يعتبر أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة من فئة الذكور بنسبة (٦٠%)، بينما الإناث بنسبة (٤٠%) وهو ما قد يعكس اهتمام الذكور بالعمل الأهلي والقدرة على تحمل مشاقه والرغبة في العمل التطوعي وإمكانية إيجاد وقت لديهم للقيام بتقديم خدمات مجتمعية، وأن أكبر نسبة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية محل الدراسة في الفئة العمرية (٤٠:٣٠) سنة ومتوسط عمر العاملين بالمنظمات غير الحكومية في الفئة العمرية (٣٦) سنة، وقد تعكس تلك النتائج أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تقع في سن الرشد وأنهم يتمتعون بالخبرة الفنية والوظيفية ولديهم قدرات وخبرات في العمل الإداري وبالتالي لديهم قدرة للإجابة على الأداة البحثية للدراسة ويمكن الاستفادة من رؤيتهم ومقترحاتهم حول استقصاء طبيعة الجهود المؤسسية الموجه لتمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية التي يعملون بها وكذلك لتحديد طبيعة المشكلات التنظيمية التي تحد من فاعلية تلك الجهود.

(ب) المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمات غير الحكومية:  
 جدول رقم (٣) يوضح المشكلات الإدارية. (ن=٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م
			لا أوافق	أوافق ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
١	٠.٦١٨	٢.٦٥	٦	١٦	٥٨	المركزية في اتخاذ كافة قرارات المنظمة.	١
٢	٠.٦٧٢	٢.٥٦	٨	١٩	٥٣	غياب الاعتراف بالتقييم الذاتي للعاملين.	٢
٣	٠.٧٢٩	٢.٥٠	١١	١٨	٥١	ضعف الاهتمام بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.	٣
٥	٠.٦٦٩	٢.٤١	٨	٣١	٤١	غياب العدالة التنظيمية للعاملين المنظمة.	٤
٦	٠.٦٦٠	٢.٣٦	٨	٣٥	٣٧	عدم تقبل رأى العاملين حول نمط الإدارة.	٥
٤	٠.٧٠٧	٢.٤٢	١٠	٢٦	٤٤	عدم وجود نظام موضوعي لتقييم أداء العاملين.	٦
٧	٠.٦٨٩	٢.٣٢	١٠	٣٤	٣٦	التحيز في توظيف الأشخاص المتقدمين للعمل	٧
مرّة فع	٠.٥٤٢	٢.٤٦	المتغير ككل				

يوضح الجدول: أن المشكلات المتعلقة بالمركزية في اتخاذ كافة قرارات المنظمة وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٦٥) بينما قد جاء في الترتيب الثاني غياب الاعتراف بالتقييم الذاتي للعاملين وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٥٦) ، وهو ما قد تتفق معه تلك النتائج مع ما قد افرزته نتائج دراسة " بدوي" (٢٠٠٧) حول وجود العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات غير الحكومية وخاصة تلك المشكلات التي ترتبط بضعف القدرات الإدارية وغياب التوزيع العادل للمسئوليات والمهام الادارية، وضعف المهارات والكوادر المهنية، وكذلك مع ما قد اكدت عليه نتائج دراسة "هاشم" (٢٠١٤) حول أهمية العمل التنظيمي وفقاً لمقتضيات العدالة التنظيمية لضمان تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين مع ضرورة تعديل الطريقة التي يُعامل بها المرؤوسون للعاملين بما يضمن شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعدالة والإنصاف ويعكس ذلك معاناة المنظمات غير الحكومية من مجموعة من المشكلات الإدارية الصعبة التي تحد من جهودها بصفة عامة وعلى حزمة الجهود الموجه لتمكين العاملين بها على وجه الخصوص .

جدول رقم (٤) يوضح المشكلات المرتبطة بالعاملين (ن=٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
١	٠.٧١٠	٢.٤٦	١٠	٢٣	٤٧	خوف العاملين من تحمل مسؤولياتهم الوظيفية.	١
٢	٠.٦٩٠	٢.٤٣	٩	٢٧	٤٤	تخوف العاملين من التخلي عن أساليبهم التقليدية في العمل.	٢
٦	٠.٧٢٥	٢.٣٢	١٢	٣٠	٣٨	غياب الطموح المتعلق بالترقي الوظيفي.	٣
٥	٠.٦٩٥	٢.٣٥	١٠	٣٢	٣٨	غياب الاهتمام بمعرفة منظومة الحقوق والواجبات بالمنظمة	٤
٣	٠.٧٠٧	٢.٤٢	١٠	٢٦	٤٤	اعداد العاملين بالمنظمة غير كافية للعمل.	٥
٤	٠.٧٠٦	٢.٤١	١٠	٢٧	٤٣	انشغال بعض العاملين بأعمال اخرى خارج المنظمة.	٦
مرتب فع	٠.٥٤٥	٢.٤٠	المتغير ككل				

تعكس نتائج الجدول فيما يتعلق بتحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمات غير الحكومية محل الدراسة وخاصة المشكلات المرتبطة بالعاملين حيث قد جاء في الترتيب الأول المشكلات المتعلقة بتخوف العاملين من تحمل مسؤولياتهم الوظيفية وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤٦) بينما قد جاء في الترتيب الثاني تخوف بعض العاملين من التخلي عن أساليبهم التقليدية في العمل وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤٣) ، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "أربيتي (2019) Abernethy" حول وجود ارتباط بعض المشكلات التنظيمية بمشكلات نقص العمالة الماهرة وغياب القدرات التطوعية في بيئة العمل والتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ونقص الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم (٥) يوضح المشكلات التدميرية. (ن=٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٤	٠.٦٢٦	٢.٣٨	٦	٣٧	٣٧	قله الموارد المادية المتاحة لإنجاز أهداف المنظمة.	١
٥	٠.٧٥٢	٢.٣٧	١٣	٢٤	٤٣	نقص المخصصات اللازمة لتوفير رواتب العاملين الشهرية.	٢
٢	٠.٦٧٤	٢.٥١	٨	٢٣	٤٩	قلة الموارد المتاحة لتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين.	٣
٣	٠.٧٧٧	٢.٤٥	١٤	١٦	٥٠	غياب التخطيط لإدارة عملية التطوع داخل المنظمة.	٤
١	٠.٦٩٣	٢.٥٢	٩	٢٠	٥١	غياب التخطيط لمصادر التمويل الذاتي.	٥
مرتب فع	٠.٥٧١	٢.٤٥	المتغير ككل				

يوضح الجدول: أنه قد جاء في الترتيب الأول المشكلات المتعلقة غياب التخطيط لمصادر التمويل الذاتي لتلك الأجهزة غير الحكومية وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٥٢) بينما قد جاء في الترتيب الثاني قلة الموارد المتاحة لتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٥١) ، وقد تعكس تلك النتائج وجود معاناة لتلك الأجهزة من نقص حاد في تدعيم الموارد البشرية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية ونقص الاهتمام بتوفير المخصصات المالية والتمويلية سواء فيما يتعلق برواتبهم او المخصصات المطلوبة لتصميم برامج تدريبية لهم وهي ثمة أساسية تنصف بها الكثير من المنظمات غير الحكومية في عجز ميزانيتها للقيام بتقديم برامجها وخدماتها للمستفيدين منها بصورة مستمرة وهو ما يتطلب ضرورة ان يتم تعزيز جهود دعم الجهود الموجه لتدبير مختلف الموارد التمويلية والبشرية التي تحتاجها تلك المنظمات وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة بدوي (٢٠٠٧) حول نقص الموارد المالية، وصعوبة البحث عن مصادر تمويل لها وموارد جديدة للإنفاق على برامجها وقد تتوقف بعض أنشطتها نتيجة لتوقف التمويل أو أن مواردها أصبحت شحيحة أو غير كافية للإنفاق على مطالب واحتياجات المستفيدين منها .

#### جدول رقم (٦) يوضح المشكلات المرتبطة بالاتصال والحوار. (ن=٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٦	٠.٧١٥	٢.٢٣	١٣	٣٥	٣٢	غياب الحوار مع العاملين حول كل ما يهم المنظمة التي يعملون بها.	١
٤	٠.٦٢٨	٢.٣٠	١٠	٣٦	٣٤	الافتقار لوجود الاتصال غير الرسمي.	٢
١	٠.٧٢٧	٢.٤٥	١١	٢٢	٤٧	ضعف الاهتمام بأساليب التحفيز والاثابة.	٣
٢	٠.٧٣٧	٢.٣٨	١٢	٢٥	٤٣	غياب الاهتمام بالجوانب الانسانية ومناسبات العاملين.	٤
٣	٠.٧٢٥	٢.٣٢	١٢	٣٠	٣٨	عدم وجود البية واضحة لإدارة شكاوى ومقترحات العاملين.	٥
٥	٠.٧٠٦	٢.٢٦	١٢	٣٥	٣٣	يتم إخطار العاملين بنتائج تقييم ادائهم الوظيفي.	٦
متوسط	٠.٥١٣	٢.٣٢	المتغير ككل				

يوضح الجدول: أنه قد جاء في الترتيب الأول المشكلات المتعلقة ضعف الاهتمام بأساليب التحفيز والاثابة وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤٥) بينما قد جاء في الترتيب الثاني غياب الاهتمام بالجوانب الانسانية ومناسبات العاملين وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٣٨) وتتفق تلك النتائج مع ما قد أوصت به دراسة " تارسيك" ( 2015 ) Arisaka حول ضرورة دعم الاتصال غير الرسمي على عمل المنظمة وعلاج المشكلات التنظيمية وتنمية جهود الموارد البشرية باعتبارها من أهم الموارد التنظيمية وتعزيز فرص التواصل داخل المنظمة وتنظيمها ضرورة ملحة في نظام الاتصال التنظيمي وتشغيله في حياة المنظمات الاجتماعية من خلال القنوات والعلاقات غير الرسمية على أساس العلاقات القوية بين العاملين بالمنظمة.

جدول رقم (٧) يوضح المشكلات المرتبطة بصعوبة الإجراءات ونقص المعلومات (ن=٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٣	٠.٧٠٤	٢.٤٠	١٠	٢٨	٤٢	إتباع الأنظمة والإجراءات الروتينية التي لا تشجع على الابتكار.	١
٤	٠.٧٠٠	٢.٣٧	١٠	٣٠	٤٠	غياب فرص التعليم المستمر للعاملين لمواكبة التقدم المعرفي.	٢
١	٠.٧١٠	٢.٤٦	١٠	٢٣	٤٧	عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة تسهل للعاملين مهامهم الوظيفية.	٣
٢	٠.٧٦١	٢.٤٥	١٣	١٨	٤٩	غياب التخطيط العلمي في قياس احتياجات وقدرات العاملين.	٤
٦	٠.٧٥٣	٢.٣٠	١٤	٢٨	٣٨	عدم وجود سياسة واضحة لجذب مزيد من المتطوعين بالمنظمة.	٥
٥	٠.٧١٠	٢.٣٣	١١	٣١	٣٨	عدم الاعلان عن الآلية التي تستخدمها المنظمة للتتريفي الوظيفي.	٦
٧	٠.٨٠١	٢.٣٠	١٧	٢٢	٤١	الافتقار لوجود مواقع الكترونية او وسائل تواصل فعالة بالمنظمة.	٧
مرتفع	٠.٥٥١	٢.٣٨	المتغير ككل				

يوضح الجدول: أنه قد جاء في الترتيب الأول المشكلات المتعلقة بعدم وجود قاعدة بيانات دقيقة تسهل للعاملين مهامهم الوظيفية وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤٦) بينما قد جاء في الترتيب الثاني غياب التخطيط العلمي في قياس احتياجات وقدرات العاملين وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤٥) قد تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "عز" (٢٠٠٤) حول ضرورة علاج المشكلات التقنية التي قد تعاني منها المنظمات غير الحكومية والتي قد تؤثر على بنائها التنظيمي وخاصة فيما يتعلق بضعف البناء المؤسسي لها والافتقار لوجود إطار عمل محدد للعمل وتنامي المشكلات التقنية المتعلقة بنظم المعلومات ومدى توافر قواعد بيانات محدثة ودقيقة ونقص الخبرات التكنولوجية بها وصعوبة تداول المعلومات والبيانات وانسيابيه القرارات الادارية بها.

(ج) جهود المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها:

جدول رقم (٨) يوضح جهود تخطيط وإدارة الموارد. (ن=٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
١	٠.٧٤٢	٢.٤٢	١٢	٢٢	٤٦	تحرص المنظمة على تحديد احتياجاتها من العاملين بصفة دورية.	١
٧	٠.٧٤٩	٢.٢٨	١٤	٢٩	٣٧	توجد آلية للتعامل مع العجز والفائض في العاملين بالمنظمة	٢
٢	٠.٧٥٠	٢.٣٦	١٣	٢٥	٤٢	تستطلع المنظمة رأى العاملين حول سياساتها وبرامجها باستمرار	٣
١٠	٠.٧٩٥	٢.٢٢	١٨	٢٦	٣٦	تستفيد المنظمة من نتائج استطلاع رأى العاملين في تطوير برامجها.	٤
٥	٠.٧٢٢	٢.٣١	١٢	٣١	٣٧	تشجع الإدارة على نشر ثقافة ومبادئ الجودة للعاملين بها.	٥

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م	
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق			
			ك	ك	ك			
٤	٠.٧٠٧	٢.٣٢	١١	٣٢	٣٧	العاملون يتم توزيعهم وفقاً لميولهم ومؤهلاتهم.	٦	
٦	٠.٧٣٠	٢.٣٠	١٤	٢٨	٣٨	يتم تبادل الموارد مع الجمعيات الأخرى كمصدر للتمويل الذاتي.	٧	
٨	٠.٧٢٨	٢.٢٧	١٣	٣٢	٣٥	توجد فرص لمشاركة العاملين في التخطيط لصياغة رؤية واهداف المنظمة	٨	
٩	٠.١٥٠	٢.٢٣	١٥	٣١	٣٤	تقوم المنظمة بمشاركة العاملين في استخدام انساب اليات التحليل البيئي لها.	٩	
٣	٠.٧٦٢	٢.٣٣	١٤	٢٥	٤١	توجد خطة عمل تتضمن برامج لتمكين العاملين المميزين بالمنظمة.	١٠	
متوسط			المتغير ككل			٢.٣٠	٠.٥٥١	

يوضح الجدول: أنه قد جاء في الترتيب الأول الجهود الموجه نحو تحديد احتياجاتها من العاملين بصفة دورية وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤٢) بينما قد جاء في الترتيب الثاني تستطلع المنظمة رأي العاملين حول سياساتها وبرامجها باستمرار، وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٣٦) وقد تتفق تلك النتائج أيضاً مع دراسة "ويكر" (2014) Wicker حول ضرورة استكشاف القدرات التنظيمية لتلافي المشكلات التنظيمية والعمل على اكتشاف القدرة التنظيمية كإطار نظري والسعي لتنميتها بصفة مستمرة، والتركيز على علاج المشكلات التنظيمية بالاعتماد على معايير مقننة في التخطيط الاستراتيجي، والتحديث المستمر لخطط ورؤى وأهداف المنظمة القريبة منها والبعيدة وضمان عمل تحليل بيئي لمجتمع المنظمة الداخلي والخارجي لها على بصفة دائمة وإقامة علاقات قوية وبناء تكتلات مع مؤسسات أخرى في المجتمع بما يساهم بشكل كبير في الحد من العديد من المشكلات التنظيمية وخاصة فيما يتعلق بصعوبات اتخاذ قراراتها الوظيفية التي تنظم بيئة العمل .

جدول رقم (٩) يوضح جهود تأهيل العاملين وتدريبهم. (ن=٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٢	٠.٦٧٩	٢.٣٦	٩	٣٣	٣٨	تسكن المنظمة العاملين بها في الوظائف التي تتلاءم مع قدراتهم.	١
٣	٠.٧٥٠	٢.٣٦	١٣	٢٥	٤٢	تعد المنظمة برامج تدريبية لصقل مهارات وخبرات العاملين بها.	٢
١	٠.٧٢٦	٢.٤٣	١١	٢٣	٤٦	تحرص المنظمة على قياس أثر التدريب على أداء وسلوك العاملين	٣
٥	٠.٧٢٢	٢.٣١	١٢	٣١	٣٧	تقيم المنظمة أداء العاملين بها باستمرار.	٤
٩	٠.٧٠٢	٢.٢٥	١٢	٣٦	٣٢	ترتبط المنظمة الترقى الوظيفي بنتائج تقييم أداء العاملين.	٥
٤	٠.٧٢٨	٢.٣٣	١٢	٢٩	٣٩	يتم توفير مدربين مؤهلين لتنفيذ الدورات التدريبية للعاملين.	٦
٨	٠.٧٥٨	٢.٢٦	١٥	٢٩	٣٦	اعتماد ميزانية مخصصة لتنفيذ الدورات التدريبية	٧

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٦	٠.٦٩٧	٢.٢٨	١١	٣٥	٣٤	تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري.	٨
٧	٠.٧٢٤	٢.٢٦	١٣	٣٣	٣٤	تعزز المنظمة روح التغيير الإيجابي بين العاملين بها.	٩
متوسط	٠.٥٥٠	٢.٣١	المتغير ككل				

يوضح الجدول: أنه قد جاء في الترتيب الأول الجهود الموجه نحو حرص المنظمة على قياس أثر التدريب على أداء وسلوك العاملين وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤٣) بينما قد جاء في الترتيب الثاني تسكن المنظمة العاملين بها في الوظائف التي تتلاءم مع قدراتهم، وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٣٦) وقد تتماشى تلك النتائج مع ما قد أكدت عليه نتائج دراسة "عريفات" (٢٠١٠) حول أهمية البحث عن أطر دعم جهود تمكين العاملين وخاصة في تنمية ثقافة إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات التي يعملون بها وزرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، والبت الفوري لشكاوهم وتصميم أنسب الخطط والبرامج التدريبية لهم وإفساح المجال نحو زيادة قدراتهم للإبداع التنظيمي.

**جدول رقم (١٠) يوضح جهود دمج العاملين بمجتمع المنظمة. (ن=٨٠)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارات	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٣	٠.٦٦٠	٢.٣٦	٨	٣٥	٣٧	تعمل المنظمة على إعلاء قيم ولاء وانتماء العاملين	١
٤	٠.٧٢٨	٢.٣٣	١٢	٢٩	٣٩	تعمل المنظمة على تكريم العاملين المميزين بها.	٢
٢	٠.٦٨٢	٢.٣٧	٩	٣٢	٣٩	إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات الكافية لأداء العمل.	٣
١	٠.٦٦٩	٢.٤١	٨	٣١	٤١	تشجع المنظمة روح العمل الفريق بين العاملين بها.	٤
٦	٠.٧٥٣	٢.٢٠	١٦	٣٢	٣٢	قيام المنظمة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين	٥
٥	٠.٧٣٢	٢.٢٨	١٣	٣١	٣٦	العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.	٦
٨	٠.٧٧٥	٢.١٧	١٨	٣٠	٣٢	تحقيق ميزة تنافسية أعلى للعاملين بالمنظمة.	٧
٧	٠.٦٩٣	٢.٢٧	١١	٣٦	٣٣	الاستفادة من الافكار الابداعية للعاملين.	٨
متوسط	٠.٥٢٩	٢.٣٠	المتغير ككل				

يوضح الجدول: أنه قد جاء في الترتيب الأول تشجع المنظمة روح العمل الفريق بين العاملين بها وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤١) بينما قد جاء في الترتيب الثاني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات الكافية لأداء العمل، وبالنظر الى البعد الخاص بتحديد جهود المنظمات غير الحكومية في تمكين العاملين بها محل الدراسة فيما يتعلق بجهود دمج العاملين بمجتمع المنظمة كما نجد أنه بمتوسط وزني قدره (٢.٣٠) وهو معدل متوسط.

جدول رقم (١١) يوضح جهود التواصل الفعال مع العاملين. (ن=٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
١	٠.٦٥٦	٢.٥٠	٧	٢٦	٤٧	تفعل المنظمة قنوات التواصل مع الإدارة.	١
٣	٠.٧٣٩	٢.٤٠	١٢	٢٤	٤٤	قياس رضا المستفيدين عن الخدمات التي يقدمها العاملين لهم.	٢
٢	٠.٦٦٧	٢.٤٠	٨	٣٢	٤٠	الاهتمام بعملية الاتصال غير الرسمي.	٣
٥	٠.٧١١	٢.٢٧	١٢	٣٤	٣٤	توجد الية واضحة لإدارة مقترحات وشكاوى العاملين.	٤
٦	٠.٦٧٤	٢.٢٢	١١	٤٠	٢٩	مناقشة العاملين حول رأيهم في نمط القيادة المتبع بالمنظمة.	٥
٦م	٠.٦٧٤	٢.٢٢	١١	٤٠	٢٩	دعم فرص مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية.	٦
٤	٠.٦٦٧	٢.٣١	٩	٣٧	٣٤	تشجيع المنظمة العاملين لاستخدام وسائل الاتصال التكنولوجية.	٧
متوسط	٠.٥١٨	٢.٣٣	المتغير ككل				

يوضح الجدول: أنه في الترتيب الأول تفعل المنظمة قنوات التواصل مع الإدارة وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٥٠) بينما قد جاء في الترتيب الثاني الاهتمام بعملية الاتصال غير الرسمي، وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤٠)، وتتفق تلك النتائج مع ما قد تنطلق منه الدراسة الحالية في توجهاتها النظرية حول ضرورة بناء معايير هذا النموذج وخاصة فيما يتعلق بمعايير الموارد البشرية فهو المعيار المنوط بتوضيح كيفية قيام المنظمة بتخطيط وتنمية وتحفيز وضمن مشاركة العاملين وكيفية التواصل معهم بما يضمن إطلاق قدراتهم وطاقاتهم وبما يمكنهم من خدمة المتعاملين معهم والإنجاز الفعال، كما قد تعكس تلك النتائج الارتباط بين جداول الدراسة وخاصة في الاستجابة للمشكلات التنظيمية والتي قد عكست وجود مشكلات في العلاقات الاجتماعية بين العاملين ونقص التواصل الاجتماعي وضعف التفاعل والمشاركة في المناسبات الاجتماعية لهم ونقص حاد في جوانب التنظيم غير الرسمي للمنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (١٢) يوضح جهود الحماية للعاملين. (ن=٨٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٥	٠.٦٨٩	٢.٣٢	١٠	٣٤	٣٦	تحرص المنظمة على إتباع أساليب السلامة والصحة المهنية للعاملين.	١
١	٠.٦٧٢	٢.٤٣	٨	٢٩	٤٣	تعلم المنظمة العاملين سبل زيادة وعيهم بالإجراءات الوقائية.	٢
٨	٠.٦٧٢	٢.٢٧	١٥	٢٨	٣٧	تحرص المنظمة على تدريب العاملين حول إدارة الأزمات.	٣
٣	٠.٧٥٤	٢.٣٨	١٣	٢٣	٤٤	تنمية قدرات العاملين للتعامل بمرونة مع المشكلات التي يتعرضون لها	٤

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			ك	ك	ك		
٢	٠.٧٣٧	٢.٣٨	١٢	٢٥	٤٣	تعزيز قدرات العاملين للحماية من المخاطر البيئية.	٥
٥م	٠.٦٨٩	٢.٣٢	١٠	٣٤	٣٦	تطبيق سياسات الحماية الاجتماعية اللازمة للعاملين بالمنظمة.	٦
٤	٠.٦٧٠	٢.٣٢	٩	٣٦	٣٥	توفير الضمانات القانونية اللازمة لحماية العاملين بالمنظمة.	٧
٧	٠.٧٠٧	٢.٣٢	١١	٣٢	٣٧	دراسة المعوقات التي تواجه العاملين بالمنظمة لعلاجها.	٨
مرتفع	٠.٤٩١	٢.٣٤	المتغير ككل				

يوضح الجدول: أنه قد جاء في الترتيب الأول تُعلم المنظمة العاملين سبل زيادة وعيهم بالإجراءات الوقائية وذلك بمتوسط وزني قدره (٢.٤٣) وقد تتفق تلك النتائج مع ما قد أولته اهتمامها دراسة كلا من " مرات، أرسلان (2011) MURAT & ARSLAN حول ضرورة تقييم المشكلات التنظيمية في إطارها الإداري خاصة فيما يتعلق بصعوبات اتخاذ إجراءات ضد تلك المشكلات التنظيمية نتيجة لتفاقم الازمات والحوادث والمشكلات البيئية والاجتماعية والتأثير الضار على اتخاذ الإجراءات والسياسات الحاسمة اثناء التعرض للمشكلات والأزمات الطارئة .

(د) اختبار فروض الدراسة:

١- نتائج الفرض الأول: من المتوقع أن يكون مستوى المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية مرتفعاً.

جدول (١٣) يوضح مستوى المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية (ن=٨٠)

م	الابعاد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	المشكلات الادارية	٢.٤٦	٠.٥٤٢	مرتفع	١
٢	المشكلات المرتبطة بالعاملين	٢.٤٠	٠.٥٤٥	مرتفع	٣
٣	المشكلات التدميمية	٢.٤٥	٠.٥٧٤	مرتفع	٢
٤	المشكلات المرتبطة بالاتصال	٢.٣٢	٠.٥١٣	متوسط	٥
٥	مشكلات صعوبة الإجراءات	٢.٣٨	٠.٥٥١	مرتفع	٤
	متوسط البعد ككل	٢.٤٠	٠.٤٦١	مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن مستوى المشكلات التنظيمية التي تحد من جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية جاء مرتفع بمتوسط وزني (٢.٤٠) وتمثلت في الترتيب الأول (المشكلات الادارية) بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، يليه في الترتيب الثاني (المشكلات التدميمية) بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وتتفق تلك النتائج مع دراسة "قنديل" (٢٠١٧) حول ضرورة تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمات غير الحكومية خاصة فيما يتعلق بالتعقيدات الإدارية وازدواجية القرارات الإدارية او تضاربيها او عدم وجود معايير واضحة لاتخاذ تلك القرارات مع غياب العدالة التنظيمية ، وكذلك دراسة" أبنيتي (2019) Abernethy" حول ارتباط بعض المشكلات التنظيمية بمشكلات نقص العمالة الماهرة

وغياب القدرات التطوعية في بيئة العمل والتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ونقص الإحساس بالمسئولية الاجتماعية وتغليب المصالح الشخصية للعاملين والمسؤولين على حساب مصالح العمل العامة ، وان السبيل الأساسي والفعال في مواجهة تلك المشكلات يرتبط بتنمية الثقافة التنظيمية والتوزيع العادل للمهام الإدارية ومراعاة الشفافية في إجراءات العمل بالمنظمة، مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة.

٢- نتائج الفرض الثاني: من المتوقع أن يكون مستوى جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية متوسطاً.

جدول (١٤) يوضح مستوى جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية. (ن=٨٠)

م	البعد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	جهود تخطيط وإدارة الموارد	٢.٣٠	٠.٥٥١	متوسط	٥
٢	جهود تأهيل العاملين وتدريبهم	٢.٣١	٠.٥٥٠	متوسط	٣
٣	جهود دمج العاملين بمجتمع المنظمة	٢.٣٠	٠.٥٢٩	متوسط	٤
٤	جهود التواصل الفعال مع العاملين	٢.٣٣	٠.٥١٨	متوسط	٢
٥	جهود الحماية للعاملين	٢.٣٤	٠.٤٩١	مرتفع	١
	متوسط البعد ككل	٢.٣٢	٠.٤٦٥	متوسط	

يوضح الجدول أن مستوى جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية جاء متوسطاً بمتوسط وزني (٢.٣٢) وتمثلت في الترتيب الأول (جهود الحماية للعاملين) بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، يليه في الترتيب الثاني (جهود التواصل الفعال مع العاملين) بمتوسط حسابي، مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة.

٣- نتائج الفرض الثالث: توجد علاقة دالة إحصائية بين المشكلات التنظيمية وبين جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

جدول (١٥) العلاقة بين المشكلات التنظيمية وجهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية. (ن=٨٠)

م	وجهد تمكين العاملين	جهود تخطيط وإدارة الموارد	جهود تأهيل العاملين وتدريبهم	جهود دمج العاملين بمجتمع المنظمة	جهود التواصل الفعال مع العاملين	جهود الحماية للعاملين	الجهود ككل
١	المشكلات الادارية	**٠.497	**٠.537	**٠.440	**٠.304	**٠.406	**٠.499
٢	المشكلات المرتبطة بالعاملين	**٠.434	**٠.442	**٠.419	**٠.326	**٠.468	**٠.474
٣	المشكلات التديمية	**٠.455	**٠.429	**٠.451	**٠.385	**٠.522	**٠.509
٤	المشكلات المرتبطة بالاتصال والحوار	**٠.447	**٠.487	**٠.393	**٠.388	**٠.417	**٠.486
٥	مشكلات صعوبة الإجراءات ونقص المعلومات	**٠.425	**٠.402	**٠.386	**٠.315	**٠.343	**٠.427
	المشكلات التنظيمية ككل	**٠.533	**٠.542	**٠.494	**٠.406	**٠.510	**٠.566

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

ينضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية بين المشكلات التنظيمية وجهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية حيث بلغت قيمة الارتباط ( $0.566^{**}$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) ويعتبر أكثر متغيرات المشكلات التنظيمية تأثيراً على جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية هي المشكلات التدعيمية ثم المشكلات الادارية يليها المشكلات المرتبطة بالاتصال والحوار يليها المشكلات المرتبطة بالعاملين وفي النهاية المشكلات المرتبطة بتقص الإجراءات وتقص المعلومات.

جدول (١٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين العلاقة بين المشكلات التنظيمية وجهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية. (ن=٨٠)

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة		
٠.٣٣٣	٠.٥٧٧	٠.٠٠٠	٧.٣٩١	٠.٣٨٥	٠.٨٣٥	٠.١٩٤	المشكلات الادارية
				٠.٤٨٦	٠.٦٩٩	٠.١٢٣	المشكلات المرتبطة بالعاملين
				٠.٢٤٣	١.١٧٧	٠.٢٣١	المشكلات التدعيمية
				٠.٤٧٤	٠.٧٢٠	٠.١٥٤	المشكلات المرتبطة بالاتصال والحوار
				٠.٣٢٥	٠.٢٤٣	٠.١٦٢	المشكلات المرتبطة بالإجراءات ودقة المعلومات
				٠.٨٣٣	٠.٢١٢	٠.١٣٥	المشكلات التنظيمية ككل

يوضح الجدول: قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل (المشكلات التنظيمية) والمتغير التابع (جهود تمكين العاملين) حيث بلغ ( $0.566$ ) وهي تدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرات وقد بلغت نتيجة اختبار ف ( $F=7.391$ ) وهي غير معنوية وبالتالي فهي تشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.333$ )، أي أن المشكلات التنظيمية تفسر ( $33.3\%$ ) من التغيرات في جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية وتوضح نتيجة اختبار (ت) تأثير كل متغير فرعي من متغيرات المشكلات التنظيمية، حيث بلغت قيمتها ( $0.212$ ) وهي غير معنوية، وبالنظر الى نتائج الجدولين السابقين يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة.

عاشراً: تصور مقترح للحد من المشكلات التنظيمية التي تعوق جهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية:

تم صياغة هذا التصور من خلال نتائج الدراسة الميدانية والاسترشاد بالعمليات المهنية للعمل مع مجتمع المنظمة وتمثل العمليات المهنية التي يمكن أن يقوم بها المنظم الاجتماعي لمساعدة المنظمات غير الحكومية على تعزيز جهود تمكين العاملين بها والحد من المشكلات التنظيمية بها وذلك على النحو التالي: -

(١) الرؤية: منظمات غير حكومية تتصف بقيم الشفافية والمساءلة وسيادة القانون والقدرة على استثمار قدراتها ومواردها الذاتية والبيئية وتسخير أوراها في تمكين العاملين بها والحد من مشكلاتها التنظيمية .

(٢) الرسالة: بناء قدرات المنظمات غير الحكومية في تعزيز جهود تمكين العاملين بها والحد من مشكلاتها التنظيمية.

(٣) القيم الجوهرية: التمكين الاجتماعي والاقتصادي والإداري ، مكافحة المشكلات التنظيمية ، التنسيق، الشفافية، المساءلة، التعاون، تنمية الموارد البشرية، الاتصال، التبادل، تطبيق سياسات حماية العاملين، المسؤولية الاجتماعية .

(٤) الأهداف:-

أ- الأهداف التخطيطية:-

- التحليل البيئي لمجتمع المنظمة وتقييم مختلف عمليات وجهود تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية .

- بناء قواعد بيانات محدثة ودقيقة وكافية عن احتياجات وخصائص العاملين وأنواع المشكلات التنظيمية ومسبباتها.

- استقصاء مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بصفة مستمرة لتنفيذ حزمة من الخطط التأهيلية والتدريبية .

- العمل وفقاً لأولويات عملية إشباع مختلف احتياجات العاملين سواء كانت تدريبية او اجتماعية او اقتصادية وغيرها.

ب- الأهداف التنموية:-

- التوسع في برامج ومشروعات تطوير البنية التحتية للمنظمات غير الحكومية بما يخدم جهود تمكين العاملين ويعالج مشكلاتها التنظيمية .

- توفير الغطاء التمويلي اللازم لجهود بناء مختلف القدرات البشرية والتكنولوجية والتمويلية والتنظيمية وغيرها للمنظمات غير الحكومية .

- دعم الجهود البحثية التطبيقية في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وفي إطار العمل مع المجتمعات والمنظمات على وجه الخصوص في علاج المشكلات التنظيمية ودعم جهود تمكين العاملين .

- علاج التشدد في المركزية في سلطة اتخاذ القرار وتسهيل الإجراءات المعقدة التي لا تشجع العاملين على المبادرة والابتكار .

- دراسة الصعوبات المرتبطة بعدم الرغبة في التغيير ، الخوف من تحمل المسؤولية و ضعف التطوير الذاتي .

ج- الأهداف التنسيقية:-

- إنشاء وتطوير الوحدات او الأقسام المسؤولة عن تنسيق العمل البيئي للتنسيق الدائم بين المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تمكين العاملين.

- الاستفادة من الخبرات والعقول القانونية والإدارية والتكنولوجية في مجال تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

- تيسير كل اشكال التواصل بين كافة لجان ووحدات المنظمات غير الحكومية الفرعية بما يدعم المرونة التنظيمية وتنمية الثقافة التنظيمية للعاملين بها .
- التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات لإيجاد عملية محاسبية اجتماعية توضح جوانب القصور في مهارات وقدرات العاملين بالمنظمات غير الحكومية .
- د- الأهداف الدفاعية:-
- العمل على توفير الحماية القانونية اللازمة للعاملين بالمنظمات غير الحكومية وتوفير الضمانات اللازمة لهم والتأكيد على مبدأ الدفاع عن المدافعين .
- تعليم وتدريب العاملين لفهم الأطر القانونية والإدارية الخاصة بالعمل الأهلي وسبل حماية حقوقهم .
- المطالبة بتوفير المزيد من التسهيلات اللازمة لتنفيذ برامج تأهيل وتمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية .
- ربط العاملين بمصادر تمكينهم وأماكن حصولهم على الخدمات والبرامج الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتدريبية المختلفة .
- البت الفوري في مقترحات وشكاوى العاملين وتوظيف استراتيجيات الضغط المنظم على المسؤولين لإسراع ببرامج تمكين العاملين ولعلاج المشكلات التنظيمية .
- علاج حالات رفض التغيير والركود والنمطية والأساليب التقليدية في العمل والتي ينتجها العاملين وتؤدي لتعقد المشكلات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية.
- ٥) الاستراتيجيات:-
- استراتيجي الإقناع وتغيير السلوك :
- تدعيم جهود العاملين بالمنظمات الحكومية واقناعهم بجدوى تنمية قدراتهم ومواجهة التحديات التنظيمية التي تواجههم .
- العمل على إقناع العاملين للتخلص من الأفكار الهدامة والقيم والمعتقدات والثقافات الفرعية الخاطئة التي تعوق تطورهم الوظيفي .
- استراتيجية العلاج التعليمي :
- المساهمة في حل مشكلات العاملين بصورة تعليمية في المواقف الجماعية التي تجمع بينهم في العمل بالمنظمة .
- دعم كل صور المشاركة في القرارات الإدارية ودعم مساهمتهم في اقتراح حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية .
- العمل على تجميع العاملين ومنحهم القوة والإرادة اللازمة لتجاوز مشكلاتهم الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر سلباً على معدل أدائهم ورضاهم الوظيفي .
- العمل على نقل العاملين وخاصة ممن هم في درجة اقل من المستوى التعليمي والثقافي من حالات التخلف الثقافي والجهل الى الوعي والبصيرة التي تمكنهم من فهم مشكلاتهم التنظيمية وإذكاء الرغبة الذاتية لتجاوزها بصورة عقلانية رشيدة .
- استراتيجية الامداد بالموظفين.
- إتاحة المحفزات المادية والمعنوية للعاملين وللمتطوعين في المنظمات غير الحكومية .
- الاستعانة بذوي الخبرات في تطوير جهود تمكين وتدريب العاملين.
- التعاون مع وزراء التضامن الاجتماعي في توفير فرص للاستفادة من المتحقين ببرامج الخدمة العامة لصالح تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية.

#### ٦) التكتيكات :-

##### • تكتيك التدريب والتأهيل :-

- عقد حزمة من البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية قدرات وصقل مهارات وخبرات العاملين بالمنظمات غير الحكومية بصفة مستدامة .
- قياس مردود تدريب وتأهيل العاملين وتحديد مدى تأثير تلك البرامج التدريبية على بيئة العمل وتحسين مستوى الخدمات والبرامج التي تقدمها المنظمات غير الحكومية.

##### • تكتيك المساندة النوعية :-

- تقديم كافة أنواع الدعم للعاملين بالمنظمات غير الحكومية سواء " النفسي ، المعلوماتي ، الاقتصادي ، الانفعالي ، الاجتماعي. وغيرها .
- استخدام المقاييس العلمية والادوات البحثية الملائمة لتحديد متطلبات تمكين العاملين.
- الاستعانة بالخبرات الاكاديمية والتدريبية المتخصصة في وضع وتنفيذ برامج تمكين العاملين وتأهيلهم .
- العمل على استخدام التناوب الوظيفي لسد العجز بالعاملين بالمنظمات غير الحكومية .
- الاستعانة بالخدمة العامة والمتطوعين للتعامل مع حالات النقص في العاملين بالمنظمات غير الحكومية .
- استخدام تدريب الأقران لنقل الخبرات الإدارية والوظيفية بين العاملين بالجهاز الإداري بالمنظمات غير الحكومية .
- دعم جهود توعية العاملين بتطبيق سياسات الحماية الخاصة بالعاملين .
- إعادة النظر في التوصيف الوظيفي للعاملين وتحديثه بصفه دورية .
- مواكبة التحول الرقمي في المهام الوظيفية التي يقوم بها العاملين وتحويلها الى الكترونية.

#### ٧) المهارات المهنية :-

- مهارات التفاوض والاقناع.
- مهارات التواصل الفعال .
- مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- المهارة في استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة.
- المهارة في حل المشكلات التنظيمية .
- المهارة في جمع وتحليل البيانات والمعلومات.
- المهارة في العمل الفريقي.
- المهارات البحثية.
- مهارات توظيف تكنولوجيا المعلومات .

#### ٨) المبادئ المهنية:-

- مبدأ البدء مع مجتمع المنظمة كما هو .
- مبدأ إقامة وتدعيم العلاقة المهنية .
- مبدأ استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة.
- مبدأ الرجوع للخبراء والمتخصصين.
- مبدأ التقويم المستمر.

#### ٩) الأدوات المهنية :-

- ورش العمل والدورات التدريبية.
- اللجان.
- الندوات.
- العرائض والشكاوى.
- المقابلات والاجتماعات .
- البحوث والدراسات.

#### ١٠) الأدوار المهنية :-

- دور الممكن.
- دور الموجه .
- دور الخبير.
- دور الوسيط.
- دور المعالج .
- دور الباحث.
- دور المقوم.

#### ١١) التحديات المتوقعة :-

- اقتصار بعض جهود تمكين العاملين على بعض البرامج التدريبية .
- فقدان القوة اللازمة للتأثير على عمليات صنع القرارات التنظيمية سواء علي المستوي الفردي أو الوظيفي أو المؤسسي أو المجتمعي .
- شعور بعض العاملين بالمنظمات غير الحكومية بصعوبة تحقيق درجات وظيفية اعلى او عدم جدوى ما يقومون به بالمنظمة .
- نقص التمويل اللازم لتنفيذ برامج تمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية والتي تعاني من وطأة نقص تمويلها لبرامجها الذاتية .
- صعوبة اقناع القائمين على ادارة بعض المنظمات غير الحكومية على التخلي عن الأنماط التقليدية في التعامل مع العاملين والمتطوعين بها .
- انتشار ثقافات فرعية للعاملين بالمنظمات الحكومية كالسلبية ورفض التغيير والجهل التنظيمي وتنامى الشعور بالاحترق الوظيفي ونقص مستوى الرضا الوظيفي .
- عجز القدرات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية عن إشباع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والتدريبية والصحية والتعليمية وغيرها من مطالب للعاملين بها.
- تدنى مستوى الطموح المهني لبعض الأخصائيين الاجتماعيين والمسؤولين القائمين على ادارة المنظمات غير الحكومية.
- ندرة المبادرات الاهلية الموجه لدعم وتمكين العاملين بالمنظمات غير الحكومية .

### مراجع الدراسة:

- إبراهيم، صلاح الدين عبد العليم.(٢٠٢٠). مدخل مقترح آليات تكنولوجيا المعلومات في إضافة قيمة للمعلومات المحاسبية في ظل التحديات المعاصرة لاقتصاد المعرفة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بنها، كلية التجارة.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٧).إدارة منظمات المجتمع المدني، دارا تراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أثير، عبد الأمير & عبد الرسول، حسين (٢٠٠٨). استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، بحث منشور بمجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الثالث، الأردن.
- أحمد، عبد السلام أحمد (٢٠١٥). أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أحمد، عزيز ديلمان (٢٠١١). التمكين ودوره في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق.
- بعثمان، ريماء محمد (٢٠٠٨). تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، جامعة الأزهر، غزة.
- جاد الرب ، مي سيد محمد (٢٠٢٠) . دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تنمية التفكير الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
- الجميل، مطر محمد (٢٠٠٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن (٢٠١٠). علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث منشور بالمجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، القاهرة.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، القاهرة.
- خضر، مها طه محمد.(٢٠١٩).أثر فاعلية التدريب علي أداء العاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، كلية التجارة .
- راضي، جواد محسن (٢٠١٠). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، بحث منشور بمجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد الثاني عشر، العدد الاول، العراق.
- الزبيدي، سحر عبد المجيد (٢٠١١). تمكين العاملين والميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية، البحرين.
- السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١١). تمكين الفقراء إستراتيجيات بديلة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- السولية، سامح محمد (٢٠٢٠) . دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في بناء المقدرات الجوهرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
- شاذلي، طارق محمد منصور.(٢٠١٩). دور تمكين العاملين في تحسين الاداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الصناعات الهندسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التجارة .

- الصادي، زياد محمد علي (٢٠١٠). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال، جامعة آل البيت، الأردن.
- الصفار، أشواق صالح عبد الله (٢٠١١). التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- طاحون، زكريا (٢٠٠٣). بيانات ترهقها العولمة، جمعية المكتب العربي للبحوث، القاهرة.
- عبد الحفيظ، دائرة (٢٠١٦). تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة، بحث منشور بمجلة رؤى اقتصادية، العدد الحادي عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الوادي، الجزائر.
- عبد الرزاق، شروق صبري (٢٠٢٠). دور المرأة في بيئة العمل وأثره على الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
- عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠١٠). تقويم المشروعات الاجتماعية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- عبد الغني، مروة جمعة (٢٠١٩). استخدام استراتيجية التمكين للمساهمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالجمعية العربية للتنمية البشرية وخدمة المجتمع، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية.
- العتيبي، ناصر ضيف الله (٢٠١٩). المشكلات التنظيمية في المناطق التعليمية ومواجهتها بأسلوب المحاسبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية.
- عريفات، أحمد محمد (٢٠١٠). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي السابع لجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- العفيف، أمجد محمد (٢٠١٤). إستراتيجية التمكين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور بمجلة العمل الإداري، العدد التاسع والثلاثون، سلطنة عمان.
- على، نورة عبد الرحمن (٢٠١٤). أثر تمكين العاملين على التفكير الابتكاري، بحث منشور بمجلة إدارة الأعمال، العدد مائة وأربعة وأربعون، القاهرة.
- عيسى، عبد الله محمد ناصر (٢٠١٦). التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة، بحث منشور بمجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد السابع، العدد الثاني والعشرون، الولايات المتحدة الأمريكية.
- غازي، على (٢٠٠٤). الممارسات التطبيقية لمعيار العمليات كأحد معايير تحقيق التميز المؤسسي، العدد مائة وخمس وأربعون، بحث منشور بمجلة إدارة الأعمال، القاهرة.
- غز، هناء محمد (٢٠٠٤). فعالية جهود شبكة حماية المستهلك في مساعدة الجمعيات الأهلية الأعضاء في الشبكة على تحقيق أهدافها، بحث منشور بالمؤتمر العلمي السابع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- قاسم، سميرة أحمد (٢٠٢٠). أبعاد القيادة عند برنارد باس وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية.
- القدسي، عبد العزيز غالب عبدان (٢٠١٩). دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اسيوط، كلية التجارة.
- قنديل، أماني محمد (١٩٩٥). القطاع الثالث في الوطن العربي، التحالف العالمي لمشاركة المواطنين، القاهرة.

- قنديل، رانيا يحيى (٢٠١٧). الاساليب التي تستخدمها الجمعيات الاهلية العاملة في مجال اطفال بلا مأوى في مواجهة مشكلاتها التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- كاظم، حسين رمزي (٢٠٠٣). المنظمات غير الحكومية وقضايا المجتمع، العدد الثالث، المجلد الخامس والثلاثون، مجلة الإدارة في مصر، القاهرة.
- اللاصقة، محمد إبراهيم (٢٠١٠). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، السعودية.
- محمد، نورا ابراهيم علي (٢٠٢٠). العلاقة بين القيادة المدمرة ونية ترك العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- محمود، يسرى توفيق (٢٠١٦). أثر التمكين الإداري في أداء العاملين على المستوى الإستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- المرسى، أمير على (٢٠١١). أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي، بحث منشور بالمجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، القاهرة.
- المليجي، رضا ابراهيم (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة.
- ناجي، شوقي محمد وآخرون (٢٠١٠). أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، المؤتمر الدولي السنوي العاشر، الريادة في مجتمع المعرفة، الأردن.
- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- هاشم، احمد مرعى (٢٠١٤). العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية أجهزة تنظيم المجتمع لتحقيق العدالة الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- Abernethy, Margaret (2019).** Can organizational identification mitigate the CEO horizon problem? Accounting, Organizations and Society Volume, 78.
- Alexander Q. H. Chung (2018).** Where the shoe pinches, realizing dominant problems as an organizational social media business profile evolves, International Journal of Information Management, Volume 41.
- Antoni's, Kalidas Et, Al (2007).** Managing empowerment in luxury hotels in Europe, International journal of service industry management, Vol.18.
- Capaldi, Guido (2013).** The dual network structure of organizational problem solving: A case study on open source software development, Social Networks, Volume, 35, Issue 2.
- Chantal, Brisson (2020).** Organizational-Level Interventions and Occupational Health, Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health, Volume, 45.

- D. A., JM Laroche Toloache (2019)** .Organizational aspects of outpatient functional diagnostics, Cardiovascular Therapy & Prevention., Vol. 18 Issue 6.
- David, Stanley (2010)**. Quality management for organizational Excellence, Introduction to total quality, sixth edition, Prentice Hall, New Jersey.
- John. Schermerhorn (2011)**. Exploring Management, John Wiley & Sons, Third Edition, U.S.A.
- Madras, Swaminathan (2006)**. Proceedings of the consultation on government and nongovernment organization partnership in childcare, Indiana.
- Moya, Henk in, (2006)**. Exploding associations between employee Empowerment and interpersonal trust in managers, Journal of management Development, Vol.25, No.2.
- MURAT & ARSLAN. (2011)**. Kent Ularitide Organizational Issues Evaluation Antakya Example. article. Pamuk kale University Journal of Engineering Sciences, Vol. 17 Issue 1.
- Savoury, L.K. Lucks (2001)**. The relationship between Empowerment job satisfaction a reported stress levels, some Australian evidence, Development Journal, Vol.22, No3.
- Seeming dating in Arisaka, Eva (2015)**. THE IMPACT OF INFORMAL COMMUNICATION ON THE FUNCTIONING OF THE ORGANIZATION, Budapest Management Review, Vol. 46 Issue 2.
- Simonov & Alekseeva (2016 )** . Educating Students with Autism Spectrum Disorders: Organizational Problems, Psychological Science, Vol. 21 Issue 3.
- Wicker Pamela, (2014)**. Exploring the organizational capacity and organizational problems of disability sport clubs in Germany using matched pairs analysis, Volume 17, Issue 1.
- Wicker, Pamela (2013)**. Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Non-profit Sport Clubs in Germany.