

**التدخل المهني لتنمية المهارات القيادية والمشاركة لتحقيق
التميز المؤسسي للعاملين بالجمعيات الاهلية**

**Professional intervention to develop leadership skills.
and participation to achieve institutional excellence
for workers in working NGOs**

تاريخ التسليم ٢٠٢٣/١٢/٥
تاريخ الفحص ٢٠٢٣/١٢/١٥
تاريخ القبول ٢٠٢٣/١٢/٢٩

إعداد

عزة زيدان محمود غانم

Azza Zedan Mahmoud Ghanem

مدير إدارة التنمية - بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط

Azza.zedan202@social.aun.edu.eg

التدخل المهني لتنمية المهارات القيادية والمشاركة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بالجمعيات الأهلية

اعداد وتنفيذ

عزة زيدان محمود غانم

مدير إدارة التنمية – مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسبوط

ملخص البحث:

مما لا شك فيه أنه من أسباب نهوض المجتمعات وتماسكها إيجاد القيادات الناجحة، التي تمتلك المهارات القيادية في تشخيص المشكلات المجتمعية، لذا هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات المهارات القيادية والمشاركة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بالجمعيات الأهلية وتنتمي هذه الدراسة الي الدراسة التجريبية باعتبارها من انسب الدراسات ملائمة لموضوع الدراسة واعتمدت على منهج الشبة تجريبي للعاملين بجمعية الطفولة والتنمية وعددهم (٣٠) مفردة وتوصلت نتائج الدراسة الى أهمية تنمية المشاركة والمهارات القيادية للعاملين بالجمعيات الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى قبول صحة الفرض، وأوصت الدراسة بأهمية تضمين برامج تدريبية تحتوي على مثل هذه المهارات حتى يمكن ثقل العاملين الجمعيات الأهلية بها، والقضاء على الصعوبات التي تحول دون اداء أدوارهم المجتمعية بكفاءة وفعالية وتشجيعهم على الممارسة والتطبيق تحت اشراف خبراء وأكاديميين متخصصين.

الكلمات المفتاحية: التدخل المهني، المهارات القيادية، المشاركة، التميز المؤسسي.

**Professional intervention to develop leadership skills and participation to achieve
institutional excellence for employees of working NGOs.**

Abstract

There is no doubt that one of the reasons for the rise and cohesion of societies is to find successful leaders, which possess leadership skills in diagnosing societal problems, so the study aimed to know the requirements of leadership skills and participation to achieve institutional excellence for workers in NGOs, and this study belongs to the experimental study as one of the most appropriate studies suitable for the subject of the study and relied on the semi-experimental approach for the employees of the Childhood and Development Association and the number (30) single, The results of the study reached the importance of developing participation and leadership skills for workers in NGOs, and the study recommended the importance of including training programs containing such skills so that NGO workers can be burdened by them, and eliminate the difficulties that prevent them from performing their community roles efficiently and effectively and encourage them to practice and apply under the supervision of experts and specialized academics.

Keywords : Professional intervention, leadership skills, participation, Institutional Excellence.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

تحتاج الجمعيات الأهلية لمهارات قيادية من أجل تحقيق تطوير الاعمال وتحقيق الاهداف وهي القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق قدره المنظمة على الاستمرار على المدى الطويل في بيئة الاعمال، ويعد إكساب العاملين بالجمعيات الأهلية بمهارات القيادة والمشاركة من أهم المهارات التي تحقق التميز المؤسسي للجمعيات الأهلية.

ويعد اكتساب المهارات القيادية من الدعائم الأساسية لإنجاز العمل بكفاءة والجودة المطلوبة والأداء الجيد، مما يدعو إلى التدريب على هذه المهارات لإحداث التطور والتنمية الإنسانية والنهوض بالمجتمع، والتقدم المستمر نحو الريادة والجودة، ودعم قدرات الأفراد قياديا في تخطي المشكلات التي تواجههم حتى يتمكنوا من تحقيق الفاعلية والكفاءة في حياتهم. وهو ما أكدته دراسة كامل (٢٠٢٠)، كما أكدته دراسة Butama, M & other C. (2019) بأن هناك علاقة ايجابية مهمة بين القيادة والاداء التنظيمي داخل المؤسسة.

وقد أشارت دراسة التركي (٢٠١٦) إلى أن القائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً، وأن القيادة تستمد قوتها من النظرة الثاقبة للقائد الذي يحمل هم النجاح وتحمل المسؤولية، وبالتالي يقاس تفوق ونجاح العمل القيادي بامتلاك القائد للمهارات والسمات التي تؤهله لتحقيق أهداف العمل، وتحقيق الانسجام بين فريق العمل، وأكدت على ذلك دراسة Kara Elizabeth Gravley-Stack (٢٠١٤).

ويستطيع القائد إحداث المواءمة بين الفريق، والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق من خلال مجموعة من المهارات التي يمارسها القائد، والتي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه لتحقيق المنظمة.

(Tulasi&other,2019,p97)

وأثبت ذلك دراسة Kosut.M(2007) وضرورة إحداث تغييرات في الثقافة المؤسسية لتفعيل القيادات

المؤسسية للمشاركة المدنية مع قيادات وسكان المجتمع، بالإضافة إلى تعزيز المشاركة بين منظمات المجتمع المدني.

وتوفر المشاركة المجتمعية فرصة لتطوير مفاهيم جديدة، والمهارات المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي والقدرة على المشاركة كعضو في الجماعات الاجتماعية والتفاعلات الايجابية مع الآخرين، مما يؤدي إلى الشعور بالاندماج في المجتمع.

فتوفر المشاركة فرص للمساهمة في المجتمع من خلال مساعدة الآخرين والتفاعل معهم وتدعم الثقة بين الأهالي والمشروعات الاجتماعية وخدماتها، وتعمل على توسيع نطاق الخدمات في المجتمع.

(Kapucu ,2011, p34)

ويعد إكساب العاملين بالجمعيات الأهلية لمهارة القيادة والمشاركة يسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي السبيل من اجل السعي نحو ممارسة الاداء بصورة تحتوي على الابتكار وتحدي الذات وبعيدا عن النمطية والتقليدية.

فالمؤسسات التي تسعى للتميز ينبغي عليها صياغة رؤية ورسالة وغايات تعمل من اجل تحقيقها، مع تمكين قادتها ومواردها البشرية، من المزج بين المعرفة والمهارة من خلال تحويل المعارف والعلوم المكتسبة الى مهارات عملية يمكن توظيفها لتحقيق غاياتها وطموحاتها. (غانمي، ٢٠١٤، ص ٦)

ويركز التميز على اهمية التطوير والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنسيق المتكامل كما يعتمد على معايير لقياس الداء بشمولية أكبر فقياس الاداء يستند على نتائج رأي المستفيد من الخدمة ونتائج العاملين ونتائج المجتمع (Alrayes, 2006, p 20) وهو ما أكدت عليه دراسة Mabrouk (2023) بأن القيادة هي المعيار الذي على ضوئه يتحدد نجاح أي تنظيم إداري بجانب المشاركة وبالتالي يتحقق التميز المؤسسي وأثبتته دراسة نهى محمد هلال الشوبري (٢٠١٩).

١- ركزت بعض الدراسات على عملية تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية للوقوف على مدى توافر هذه المتطلبات والممارسات لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية ومن هذه الدراسات مثل (دراسة نهى الشورى ٢٠١٩).

٢- بينما ركزت بعض الدراسات على تحقيق التميز الشامل في المؤسسات وخلق تغيير الثقافة التحويلية نحو بيئات التعلم التي تدعم التميز الشامل وجودة إجمالي التميز الأعمال - نموذج جديد في إدارة التميز التشغيلي في قطاع العمال التجارية للوقوف على المشكلات التي تواجه القطاعات المختلفة لتحقيق التميز المؤسسي ومن هذه الدراسات دراسة Kara Elizabeth Gravley-Stack ٢٠١٤.

٣- وتناولت بعض الدراسات القيادة كأحد اليات التميز المؤسسي في الاداء التنظيمي كما جاء في دراسة (دالاس، ٢٠١٨).

(ب) أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١- تتفق الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التميز المؤسسي من اجل تحسين اداء العمل بالجمعيات الأهلية ودراسة الاحتياجات الاساسية للمجتمع واحتياجات العملاء وتطوير اداء القيادات بالجمعيات الأهلية وتشجيعهم على الابتكار والإبداع مثل دراسة ايمى محمد سعد الدين عقر ٢٠٢٠).

٢- كما تتفق الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه الدراسات السابقة في ان أصبح التميز المؤسسي ومتطلباته في مقدمة الاهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة والتركيز على متطلبات تحقيق (التميز القيادي - التميز البشري - التميز الخدماتي - التميز المعرفي) مثل دراسة (دراسة احمد ممدوح قاسم ٢٠١٩) .

كما أثبتته دراسة Jeevan بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التميز المؤسسي المتمثل في (التميز القيادي، تقديم الخدمات، التميز الإنساني) في الصورة الذهنية بأبعادها وأكدت على دراسة عقر (٢٠٢٠) حيث أثبتت أن هناك علاقة طردية داله إحصائيا بين كفاءة الأداء المهني للعاملين بالجمعيات الأهلية وبين تحقيق التميز المؤسسي.

ولما كان لممارسة المهنة للخدمة الاجتماعية يمكن ان تسهم في تغيير المعارف والافكار والاتجاهات وتنمية المهارات من خلال المشاركة في تنمية المجتمع في المجالات المختلفة، وأكدت دراسة محمد (٢٠١٠) ان ممارسة برنامج التدخل المهني للخدمة الاجتماعية يؤدي الى تنمية المهارات الاجتماعية مثل مهارة العلاقات الاجتماعية والقيادة المجتمعية والمشاركة المجتمعية.

حيث أن لها دوراً هاماً نظراً لما تملكه من مبادئ واستراتيجيات وتكنيكات وأدوات قادرة على التعامل وذلك من حيث استثمار مؤسسات المجتمع وتنظيماته وتغطية كافة الجهود المجتمعية لخدمة المجتمع وقائياً وعلاجياً وتنموياً سواء بالتشريع أو العمل مع المنظمات. (قاسم واخرون، ٢٠٠٥، ص ١٧٢)

وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع أحد طرق الخدمة الاجتماعية التي يمكن من خلالها توظيف الجهود المهنية والتطوعية بالمجتمع وتحديد المشكلات، ووضع الأولويات وصياغة الخطط بهدف توظيف الموارد البشرية من أجل دفع العمل التنموي لخدمة قضايا المجتمع، من خلال أدوات ووسائل فنية لبناء ورفع كفاءة الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمؤسسات تقديم الخدمات للفئات الضعيف عن طريق اكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المجتمع واشباع الاحتياجات الأساسية لكل فئات المجتمع. (خاطر، ٢٠٠٠، ص ١٠٣)

ثانيا- الدراسات السابقة:

(أ) ويتمثل موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

ثالثا- الموجهات النظرية للدراسة:

(١) نظرية المنظمات:

تعتمد طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق الهدف الاستراتيجي لها في المساهمة في إحداث تغيير اجتماعي مقصود على ممارستها المهنية من خلال منظمات (أجهزة) متنوعة يتم عن طريقها ترجمة هذا الهدف إلى واقع أو مساهمة فعلية في تنمية المجتمع وتطوره. (مجد، ٢٠٠٥، ص ٢٢)

وتهتم أيضا بمدى العلاقة التي تربط بين المنظمة والبيئة المحيطة بها فهي علاقة تبادلية، أي علاقة تأثير وتأثر بين المنظمة والبيئة حيث إن المنظمة هي نتاج طبيعي للظروف البيئية وهي في نفس الوقت تؤثر تأثيرا مباشرا في الظروف البيئية المحيطة بها. (خاطر، ٢٠٠٤، ص ١٣٢)

هذا وعند دراسة وتحليل المنظمة قد تأخذ المنظمات شكل من الأشكال الآتية:

١. مستوى تحليل الدور - والذي ينظر إلى المنظمة على إنها مجموعة من الأدوار الرسمية وغير الرسمية.
٢. مستوى التحليل البنائي - وهو مستوى يركز على دراسة وتحليل الخصائص البنائية للمنظمة كتقسيم العمل وتحديد التخصص، وأساليب ووسائل الاتصال.
٣. مستوى التحليل التنظيمي - وهو يركز على دراسة المنظمة ككل بدلا من التركيز على الأفراد أعضاء المنظمة، كما انه يهتم بالخصائص بالمنظمة ووضعها الوظيفي.
٤. التحليل السببي - وهو الذي يهتم بمعرفة أسباب وجود المنظمة.
٥. التحليل الوظيفي - وهو الذي يهتم بمعرفة وظائف المنظمات.
٦. تحليل العملية - وهو الذي يهتم بتحليل التفاعلات داخل المنظمة وتحليل عمليات صنع القرار بها.
٧. تحليل المدخلات والمخرجات وهو الذي يهتم بتحليل المدخلات والمخرجات.

(عبد اللطيف ، ١٩٩٩ ، ص ١٥٨)

وبناء على ما سبق فإن الباحثة ترى أنه من الممكن الاستفادة من نظرية المنظمات في ضوء الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية:

١. المساهمة في تطوير أنشطة وبرامج الجمعية وذلك لسد الاحتياجات الملحة والمتزايدة للمستفيدين من خدمات الجمعية وخاصة المرأة المعيلة بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي للجمعية.
٢. المساهمة في الاستثمار الفعال للموارد، والإمكانيات الموجودة بالجمعية بما يساعدها في تحقيق التميز المؤسسي.
٣. التشبيك بين الجمعيات بعضها البعض بين العاملين بالجمعية وبعضهم البعض، لخلق نوع من تبادل الخبرات والمعلومات، بهدف تحقيق جودة الخدمات المطلوبة وتحقيق الابداع والابتكار والتميز المؤسسي.
٤. تنفيذ هذه النظرية في فهم طبيعة المنظمات الأهلية وكذلك العلاقة بينها وبين غيرها من المنظمات داخل المجتمع بما يسهم في التنافس وتحقيق التميز المؤسسي للجمعية.

رابعا- تحديد مشكلة الدراسة:

تلعب الجمعيات دورا كبيرا في تحقيق برامج وأهداف التنمية من خلال الكشف عن احتياجات افراد المجتمع الحقيقية، كونها تعبر عن الشكل الحقيقي والمباشر لدور المساعدات الخارجية في دعم وتنشيط برامج التنمية المختلفة على مستوى المجتمع ككل، وتأسيسا على ما سبق وما تم عرضه في الإطار النظري لمشكلة الدراسة ونتائج الدراسات السابقة، يمكن أن تتضح القضية الرئيسية للدراسة في " التدخل المهني لتنمية المهارات القيادة والمشاركة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بالجمعيات الأهلية ".

خامسا- أهمية الدراسة:

- ١- الاهتمام الدولي والإقليمي والمحلي بمهارات القيادة والمشاركة لتحقيق التميز المؤسسي.
- ٢- يمكن أن تفيد المهارات القيادية والمشاركة كل جانب من جوانب الحياة، السياسة والتعليم والأعمال والإدارة وريادة الأعمال والرياضة والأعمال الاجتماعية... الخ، فهي تقوي مهارات الاتصال والتفاوض وتساعد على تنمية الشخصية.
- ٣- زيادة التعقيد في مهام إدارة المنظمات بسبب التغيرات البيئية سواء كانت سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية على الصعيد المحلي أو الدولي.
- ٤- الخدمة الاجتماعية كمهنة إنسانية يمكنها التعامل بفاعلية مع الظواهر والمتغيرات المجتمعية المعاصرة مثل القيادة والمشاركة.
- ٥- طريقة تنظيم المجتمع كأحدي طرق الخدمة الاجتماعية تضع أهمية كبيرة لمهارات القيادة والمشاركة للوصول للتميز المؤسسي ودائماً تستجيب للتغيرات المحلية والعالمية.
- ٦- قلة البحوث والدراسات التي تناولت بمهارات القيادة والمشاركة لتحقيق التميز المؤسسي في حدود علم الباحث، في حين أن هذه المهارات تنمو وتتطور على المستوى العالمي للاهتمام بمثل هذه الدراسات.

سادسا- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عائد التدخل المهني لتنمية المهارات القيادية والمشاركة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بالجمعيات الأهلية وينبثق من الأهداف الفرعية التالية:
١. التعرف على تأثير عائد التدخل المهني لتنمية المهارات القيادية لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بجمعية الطفولة والتنمية بأسبوط.

٢. التعرف على تأثير عائد التدخل المهني لتنمية المشاركة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بجمعية الطفولة والتنمية بأسبوط.

سابعاً- فروض الدراسة:

وتمثل الفرض الرئيسي للدراسة الحالية من المتوقع أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين القياسين القبلي والبعدي لتنمية المهارات القيادية والمشاركة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بالجمعيات الأهلية وإنبثق من الفروض الفرعية الآتية:

١. توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين القياسين القبلي والبعدي لتنمية المهارات القيادية لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بجمعية الطفولة والتنمية بأسبوط.
٢. توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين القياسين القبلي والبعدي لتنمية المشاركة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بجمعية الطفولة والتنمية بأسبوط.

ثامناً- مفاهيم الدراسة:

- ١- مفهوم التدخل المهني مجموعة الأنشطة المهنية في الخدمة الاجتماعية تطبق على مختلف المستويات خلال فترة زمنية محددة مع العميل سواء فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع معتمدة على أنشطة مخططة وموجهة من قبل الأخصائي الاجتماعي بهدف أحداث تغييرات مقصودة ومرغوبة في الانسان أو البيئة المحيطة.

(على، ٢٠٠٩، ص ٢٣)

ويعرف التدخل المهني في تنظيم المجتمع على انه: ممارسة الطريقة بكل ما تتضمنه من اهداف واستراتيجيات وادوار وأساليب فنية وأدوات ومبادئ مهنية وما تسعى الية من اهداف تسهم في تنمية المجتمع المحلي من خلال تطوير الخدمات الاجتماعية مما يؤدي الى تقوية الروابط بينهم ويدعو الى انتمائهم للمجتمع الذي يعيشون فيه. (عبد العال

وزيتون، ١٩٩٢، ص ٢٦٦)

التعريف الإجرائي لتنمية المهارات القيادية في هذه الدراسة:

أ- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق (العمل الفريقي).

ب- تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا.

ت- تدعيم تنمية المهارات القيادية للعاملين بالجمعية مثل (مهارة ادارة الوقت - مهارة حل المشكلة- طرق مواجهه الازمات- مهارة الابتكار والابداع - تحفيز وتشجيع العاملين على انجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية).

٣- مفهوم المشاركة:

تعرف بأنها رغبة واستعداد المجتمع في المشاركة الفاعلة لخدمة المجتمع وأفراده.

(Bray, 1999,p3)

ويقصد بالمشاركة عملية نشطة يسهم من خلالها الأفراد في تنمية مجتمعاتهم وهي شكل من أشكال التعبير عن وجود الانسان وشعوره بانة يمثل قيمة في مجتمعه ويدين بالولاء والانتماء لوطنه. (العجمي, ٢٠٠٧, ص ٩١)

والمشاركة هي أسلوب عمل جماعي يهدف الى تحقيق مزايا عديدة للفرد والمجتمع ملتزمة في ذلك بقيم العمل والتطوع والاختيار. (عوض ونخلة, ٢٠٠٥, ص ٢١٥)

التعريف الإجرائي لتنمية المشاركة للعاملين بالجمعية:

١- تشجيع العاملين على الاتصال بعضهم البعض ومع الادارة العليا وتبادل المعلومات فيما بينهم.

٢- تدعيم روح التعاون والاحترام والتفاهم بين العاملين بعضهم البعض.

٣- تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

٤- التشبيك والشراكة مع كافة الجهات الحكومية والأهلية والقطاع الخاص لإنجاز العمل.

٤- التميز المؤسسي:

وفي ضوء ما سبق يمكن وضع تعريف اجرائي للتدخل المهني في إطار هذه الدراسة كالتالي:

أ- يعد التدخل المهني مجموعه من الانشطة المهنية والخطوات المنظمة التي يمارسها المنظم الاجتماعي لتحقيق التميز المؤسسي للجمعيات الاهلية.

ب- تحديد اهداف التدخل واستراتيجياته وتكتيكاته والأدوات والأدوار والمهارات اللازمة في إطار خطة التدخل، ثم تطبيق الخطة وأخيرا تقييم نتائج التدخل والإنهاء، ثم المتابعة.

ت- يعتمد التدخل المهني على إطار شامل ومتكامل له مسلماته ومفاهيمه وقائم على اساس معرفية ومهارية وقيمية معترف بها في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية.

ث- الانشطة والجهود المهنية التي يقوم بها المنظم الاجتماعي لتحقيق التميز المؤسسي للجمعيات الاهلية والمتمثلة في (المقابلات - الاجتماعات - الندوات - المحاضرات - ورش العمل - المناقشات الجماعية - زيارات ميدانية للمشروعات - زيارات تتبعية للمشروعات - حلقات نقاشية).

ج- تمارس هذه الانشطة والجهود على اساس معارف ومهارات وقيم طريقة تنظيم المجتمع.

٢- مفهوم المهارات القيادية:

"القدرة على تنفيذ وأداء العمل وتحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل، وفي مستوى من الدقة والسرعة والإتقان، وبأقل تكلفة وجهد ممكن". (اشتوي، ٢٠١٨، ص ٦٣)

ويعرف ايضا بأنه "قدرة القائد علي إحداث المواءمة بين الفريق، والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق من خلال مجموعة من المهارات التي يمارسها القائد، والتي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه لتحقيق المنظمة". (Tulasi,,2019.P106)

٣- أدوات الدراسة: استمارة قياس لقياس تنمية المهارات القيادية والمشاركة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بجمعية الطفولة والتنمية بأسبوط. وفيما يلي توضيح لهذه الأدوات التي تم استخدامها في الدراسة بإيجاز:

أ. استمارة قياس لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بالجمعيات الأهلية والذي تم تطبيقه مرتين على مجتمع البحث مرة قبل التدخل المهني، ومرة بعد التدخل المهني، وقد كانت أول خطوة في تطبيق المقياس هي:

تحقيق التميز المؤسسي للجمعيات الأهلية، وتم تحديد بعدين أساسيين الأول يتصل بتنمية المهارات القيادية للعاملين، والثاني يتصل بتنمية المشاركة للعاملين.

وكانت الخطوة الثانية في تصميم المقياس هي تحديد المؤشرات لقياس تنمية المهارات القيادية والمشاركة بالرجوع الى العديد من المصادر والدراسات العلمية ومصادر ودراسات سابقة.

وكانت الخطوة الثالثة هي التصميم الفعلي للمقياس وفيه اعتمدت الباحثة على طريقة ليكرت في تصميمه وسار وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى مرحلة جمع العبارات: وكانت هذه المرحلة تتطلب عددا كبيرا من العبارات المرتبطة بموضوع تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، والذي يمكن قياسه ومؤشراته وعناصره، وقد قامت الباحثة بجمع البيانات من عدة مصادر هي:

- أ. تحليل الباحثة للكتابات النظرية السابقة والمتصلة بأبعاد القياس والتي أمكن من خلالها جمع مجموعة من العبارات.
- ب. انتقاء بعض العبارات من بعض الدراسات والمقاييس الاجتماعية المتصلة بأبعاد الدراسة وهكذا توصلت الباحثة الى العبارات المتمثلة لكل بعد من أبعاد المقياس وكان مجموع تلك العبارات (٣٥) وبعد اجراء التحكيم للمقياس وصل عدد العبارات (٣٠)

ويعرف بأنه محل فعل او نشاط لكل شخص يعزز ويقوى الاعمال داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة. (Murray & chapman,2003, p43)

" وهو الخبرة المبنية على المعرفة الفعلية والاجرائية لمؤسسة معينة وهي تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الاداء الناجح والموجة بطريقة فعالة " (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ٦)

التعريف الاجرائي للتميز المؤسسي:

١- تحقيق اهداف العاملين بالجمعية، وذلك من خلال اشراك العاملين في صنع القرارات واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الاهداف الرئيسية للجمعية وعدم تشتيت الجهود.

٢- احترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم واتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يساهم بان يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق اهداف الجمعية بكفاءة واقتدار.

٣- تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين من الخدمات والبرامج المقدمة، وتطوير وتحسين خدماتها بما يمكنها من المنافسة مع الجمعيات الاخرى.

٤- تنمية المشاركة وتنمية المهارات القيادية والتمكين الإداري للعاملين وتفعيل ادارة الجودة الشاملة بالجمعيات الاهلية.

تاسعا - الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة الى نمط بحوث تقدير عائد التدخل المهني واستخدام برنامج للتدخل المهني لتنمية المهارات القيادية والمشاركة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بجمعية الطفولة والتنمية وقياس عائد هذا البرنامج في تحقيق الأهداف المنشودة منه.

٢- المنهج المستخدم: المنهج شبه التجريبي.

المتداخلة أو الغامضة، حيث أمكن استبعاد العبارات التي لم تحصل على موافقة ٨٠% من المحكمين كحد أدنى من الاتفاق.

المرحلة الرابعة صدق وثبات المقياس:

أولاً- صدق استمارة القياس:

ولتحقيق ذلك قامت الباحثة باستخدام أنواع مختلفة من الصدق للوصول إلى درجة عالية من صدق استمارة القياس وذلك على النحو التالي:

١- صدق المحتوى:

ولتحقيق هذا النوع من الصدق قامت الباحثة بتحليل الأبعاد الرئيسية المراد قياسها باستمارة القياس تحليلاً نظرياً يشمل مكوناتها وذلك في الجزء النظري من هذه الدراسة وذلك من خلال قيام الباحثة بالاستعانة ببعض المراجع النظرية والأبحاث العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية بصفة عامة، مما ساعد ذلك الباحثة في تصميم استمارة القياس بحيث تأتي معبرة عن هذه البيانات.

٢- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

ولتحقيق هذا النوع من أنواع الصدق قامت الباحثة بعرض استمارة القياس على مجموعة من السادة المحكمين وذلك للحكم على مدى صلاحية عبارات الاستمارة من حيث تعبيرها عن الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها الاستمارة، وقد تم الإشارة إلى ذلك عند عرض وتوضيح مراحل وخطوات إعداد استمارة القياس.

جدول رقم (١) يوضح نسب الاتفاق للمحكمين على أبعاد استمارة القياس ككل ن=١٠

م	أبعاد المقياس	نسب الاتفاق للمحكمين
١	تنمية المشاركة للعاملين	٨٧,٥%
٢	تنمية المهارات القيادية	٨٤,٥%

حيث اعتمدت الباحثة في حساب الصدق العاملي على معامل ارتباط كل متغير في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من الجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة، وتبين أنها معنوية عند مستويات

بواقع (١٥) عبارة للبعد الأول وهو

تنمية المهارات القيادية، والبعد الثاني

(١٥) عبارة عن تنمية المشاركة

للعاملين وتم حذف خمس عبارات لعدم

ارتباطهم بالمؤشر.

المرحلة الثانية صياغة العبارات: وفي هذه المرحلة تم

صياغة العبارات التي تم جمعها بالاستناد إلى الشروط

الواجب اتباعها في صياغة عبارات المقاييس

الاجتماعية وبعد ذلك تمت عملية خلط العبارات بصورة

عشوائية وبدون تحديد انتماء كل عبارة إلى أي من

المتغيرات وتم وضع عبارات المقياس في صورته

الأولى بعد تحديد أبعاده وتم عرضة على مشرفي البحث

للتحقق من صدق محتوى العبارات وارتباطها بأبعاد

المقياس.

المرحلة الثالثة مرحلة التحكيم : عرض المقياس في

صورته المبدئية على مجموعة من المحكمين من

أعضاء هيئة التدريس بكليات الخدمة الاجتماعية على

مستوى الجمهورية وعددهم (١٠) وطلب من كل منهم

التحكيم بالنسبة لكل عبارة وإلى أي مدى ترتبط بالبعد

والمؤشر وذلك في ضوء بعض المعايير منها : مدى

ارتباط العبارة بالمؤشر المراد قياسه - صياغة العبارة

من حيث السهولة ووضوح المعنى- الإضافة أو الحذف

لبعض المهارات، وفي ضوء الإجابات التي وردت من

المحكمين وفي ضوء ملاحظاتهم تم إعادة صياغة

العبارات والتخلص من بعض العبارات غير المرتبطة أو

يتضح من الجدول السابق ارتفاع نسب اتفاق

المحكمين على أبعاد استمارة القياس وعلى استمارة

القياس ككل مما يشير إلى صدق استمارة القياس

وإمكانية الاعتماد عليها بدرجة عالية من الاطمئنان.

٣- الصدق العاملي:

يتضح من الجدول التالي:

الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما

جدول رقم (٢) الاتساق الداخلي بين متغيرات استمارة قياس التميز المؤسسي للجمعيات الاهلية ودرجة استمارة القياس

ككل (ن=١٠)

م	المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
١	تنمية المشاركة للعاملين	٠.٦٧٣	**
٢	تنمية المهارات القيادية	٠.٧٤٥	**

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

مجال تمكين المرأة المعيلة على مستوى محافظة أسيوط والذي يستغرق ستة أشهر تقريباً.

٣- أن تكون الجمعية تعمل في مجال تمكين المرأة المعيلة وذات قدرات مؤسسية عالية ولديها جهاز وظيفي يتعدى ال (٣٠) موظف ومحفظة اقراض تتعدى المليون جنية ويكون عدد المشروعات المقدمة للمرأة المعيلة تتعدى ال (٢٠٠) مشروع سنويا ولديها أفرع في محافظات اخرى ومراكز للتمكين الاقتصادي للسيدات المعيلة ومر على قرار شهرها أكثر من خمس سنوات، وذلك لضمان تنفيذ برنامج التدخل المهني الذي تقوم به الباحثة.

ج- إطار المعاينة:

بلغ إطار المعاينة (٢٧) جمعية اهلية تعمل في مجال تمكين المرأة المعيلة على مستوى المحافظة.

د- عينة الدراسة وأساليب اختيارها:

تتكون عينة الدراسة من ٣٠ موظف من العاملين في جمعية الطفولة والتنمية بأسيوط والجمعية ابدت الرغبة في المشاركة في تنفيذ برنامج التدخل المهني، وتنطبق عليهم شروط عينة الدراسة.

هـ- خطوات المعاينة:

١- تم تحديد إطار المعاينة، والذي يتمثل في:

* حيث وجد العدد الكلي لهؤلاء الجمعيات العاملة في مجال تمكين المرأة المعيلة هو (٢٧ جمعية) وذلك بناء على المسح الاجتماعي الشامل للجمعيات الاهلية

ويتضح من الجدول السابق أن معظم متغيرات الأداة دالة عند مستويات الدلالة المتعارف عليها لكل عبارة على حدة، ومن ثم يمكن القول إن درجات العبارات تحقق الحد الذي يمكن معه قبول هذه الدرجات ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها. المرحلة الخامسة مرحلة الصياغة النهائية للمقياس: بعد التأكد من ثبات وصدق المقياس تم الوصول الي الصورة النهائية للمقياس وبذلك أصبح جاهزاً للتطبيق.

٤- مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة، وسوف تقوم الباحثة بتوضيح المجالات الرئيسية الثلاثة للدراسة، والتي تشمل كل من المجال البشري والمجال المكاني والمجال الزمني للدراسة فيما يأتي:

* المجال البشري:

أ - وحدة المعاينة أو التحليل: ويقصد به الجمعيات الاهلية بمحافظة اسيوط.

ب- شروط العينة: يشترط في عينة الدراسة ما يأتي:

١- أن تكون الجمعية مشهورة طبقاً لأحكام القانون ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ قانون الجمعيات والمؤسسات الاهلية وتم توفيق اوضاعها وفقاً للقانون ولديها الرقم الموحد ومسجلة على المنظومة الالكترونية للجمعيات والمؤسسات الاهلية.

٢- أن يكون لدي الجمعية الرغبة في المشاركة في أنشطة برنامج التدخل المهني الذي تقوم به الباحثة مع الجمعيات الاهلية العاملة في

وتقوم بتوفير عدد من المشروعات للمرأة
المعيلة بواقع (٧٢٠) مشروع ولديها مراكز
تمكين اقتصادي بمحافظة سوهاج وقنا.

*المجال الزمني:

أستغرق المجال الزمني للدراسة الفترة من
٢٠٢٣/٢/١ م إلى ٢٠٢٣/١٠/٣٠ م.

- ويتمثل المجال الزمني أيضاً في فترة إجراء وتطبيق
مراحل برنامج التدخل المهني، والتي استغرقت
تسعة أشهر متضمنة الآتي طبقاً لمراحل برنامج
التدخل المهني المطبقة في الدراسة.
٥- حدود الدراسة:

١. أن هذه الدراسة محددة بتطبيق خصائص مفردات
الدراسة وأن نتائج هذه الدراسة وتعميمها مرتبط
بخصائص مفردات الدراسة والأوضاع والظروف
أثناء فترة جمع البيانات.

٢. أنها طبقت علي عينة العاملين بالجمعيات الأهلية
العاملة في مجال تمكين المرأة المعيلة بمحافظة
أسيوط بشروط معينة في الجمعية وعدد
المشروعات المنفذة ولا يمكن تعميم نتائجها علي
جميع الجمعيات الأهلية.

عاشراً- نتائج الدراسة الميدانية:

عرضت وتحليل النتائج المرتبطة بخصائص مجتمع
الدراسة:

جدول (٣) يوضح البيانات الأولية لمجتمع الدراسة (ن=٣٠)

المتغير		المعاملات الإحصائية
النوع	ك	%
ذكر	٥	١٧
انثى	٢٥	٨٣
السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	٣٥	٠,٨٩
الحالة الاجتماعية	ك	%

العاملة في مجال تمكين المرأة المعيلة وفقاً لدراسة
تقدير الموقف (مديرية التضامن الاجتماعي بأسيوط)
* جمعية الطفولة والتنمية بأسيوط والتي لديها عاملين
تتعدى ال ٣٠ موظف وتقوم بتوفير عدد ٧٢٠ مشروع
سنوياً للمرأة المعيلة ولديها أفرع في محافظة سوهاج
وقنا.

* جمعية سيدات الاعمال بأسيوط والتي لديها عاملين
تتعدى ال ٣٠ موظف وتقوم بتوفير عدد ٦٠٠ مشروع
سنوياً للمرأة المعيلة ولديها أفرع في محافظة اسيوط.
*الجمعية الخيرية الاسلامية بأبنوب والتي يتوفر بها
عدد موظفين (٢٠) موظف وتقوم بتوفير عدد ٣٥٠
مشروع سنوياً للمرأة المعيلة ولديها فرع واحد
٢- استبعاد الجمعيات غير المنطبق عليها
شروط العينة السابق الإشارة إليها.

*المجال المكاني:

تم اختيار جمعية الطفولة والتنمية بأسيوط كمجال
مكاني لتنفيذ برنامج التدخل المهني، وذلك للأسباب
التالية:

١- موافقة الجمعية والمسئولين بها على تطبيق
هذه الدراسة وإبدائهم روح التعاون مع
الباحثة، وتسهيل مهمتها في تنفيذ كافة
مراحل التدخل المهني.

٢- الجمعية تعمل في مجال تمكين المرأة
المعيلة وذات قدرات مؤسسية عالية ولديها
جهاز وظيفي يتعدى ال (٣٠) موظف
ومحفظه اقراض بمبلغ ٢٠ مليون جنية

أعزب	٦	٢٠
متزوج	٢٣	٧٦.٧
مطلق	١	٣.٣
سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	٦	٠.٩٣
المؤهل الدراسي	ك	%
مؤهل عالي	٢٥	٨٣
متوسط	٥	١٧
الوظيفة الحالية	ك	%
منسق	٢١	٧٠
محاسب	٤	١٣.٥
مدير مشروع	١	٣.٣
امين مخازن	١	٣.٣
مدير وحدة الإعاقة	١	٣.٣
مراجع	١	٣.٣
مالي واداري	١	٣.٣

عرضت وتحليل النتائج المرتبطة بفروض الدراسة
والخاصة بأبعاد استمارة قياس قدرات الجمعيات الاهلية
العاملة في مجال تمكين المرأة المعيلة.
١- البعد الأول- تنمية المشاركة للعاملين:

وباستقراء الجدول السابق نجد أن نسبة العاملين في
جمعية الطفولة والتنمية من الذكور احتلت الترتيب
الأول بنسبة (٨٣%) في حين جاءت نسبة الاناث في
الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (١٧%) وقد بلغ
متوسط سن العاملين (٣٥) سنة بانحراف معياري قدره
(٠.٨٩)، أما بالنسبة للعاملين وفقاً للحالة الاجتماعية
فجاء في الترتيب الأول متزوج بنسبة (٧٦.٧%) يليها
الفرقة أعزب بنسبة (٢٠%)، ثم المركز الثالث مطلق
بنسبة (٣.٣%)، وأوضح كذلك الجدول السابق أن
نسبة (٨٣%) من الجمعية حاصل على مؤهل دراسي
عالي، بينما جاء في الترتيب الثاني المؤهل المتوسط
نسبة (١٧%)، أما فيما يخص الوظيفة الحالية اتضح
من الجدول السابق أن نسبة (٧٠%) منهم في وظيفة
منسق، (١٣.٥) منهم محاسب، يليهم في الترتيب
الثالث والأخير (امين المخازن، مدير وحدة الإعاقة،
ومدير المشروع، المراجع، المالي والاداري) بنسبة
(٣.٣%).

الترتيب من الأكثر تعددًا لتعديلًا	الفروق بين القياسين	القياس البعدي							القياس القبلي							م	تنمية المشاركة للعاملين
		الترتيب البعدي	الانحراف المعياري	متوسط وزني	مجموع اوزان	لا	الى حد ما	نعم	الترتيب القبلي	الانحراف المعياري	متوسط وزني	مجموع اوزان	لا	الى حد ما	نعم		
٣	٠,٢	٧	٠,٦٣	٢,٧	٨٠	٤	٢	٢٤	٦	٠,٦٤	٢,٥	٧٥	٥	٥	٢٠	١	تتاح لي فرصة المشاركة في ابداء الرأي حول عمل الجمعية
٢	٠,٣	٤	٠,٦٢	٢,٨	٨٣	٢	٣	٢٥	٥	٠,٦٤	٢,٥	٧٦	٥	٤	٢١	٢	تعقد الجمعية الاجتماعات مع العاملين لمناقشة الامور او المشكلات المتعلقة بعملها.
٤	٠,١	٣	٠,٦٢	٢,٨	٨٤	٢	٢	٢٦	٣	٠,٦٣	٢,٧	٨٠	٢	٦	٢٢	٣	يرى العاملون انهم عناصر فاعلة من خلال مشاركتهم في وضع الخطط المتعلقة بأعمال الجمعية .
٣	٠,٢	٨	٠,٦٣	٢,٦	٧٨	٤	٤	٢٢	٩	٠,٦٥	٢,٤	٧١	٦	٧	١٧	٤	تتيح الجمعية الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات بما يسهم في رفع مستوى ادائهم في العمل.
١	٠,٤	١٠	٠,٦٥	٢,٥	٧٤	٤	٨	١٨	١٣	٠,٦٨	٢,١	٦٣	١٢	٣	١٥	٥	يأخذ المدير المباشر بأراء العاملين فيما يتعلق بالقرارات المتخذة.
٣	٠,٢	٥	٠,٦٢	٢,٧	٨٢	١	٦	٢٣	٥	٠,٦٤	٢,٥	٧٦	٣	٨	١٩	٦	منح الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار يمكنهم من انجاز اعمالهم.
٢	٠,٣	٨	٠,٦٣	٢,٦	٧٨	٢	٨	٢٠	١٠	٠,٦٦	٢,٣	٧٠	٧	٦	١٧	٧	يسهم الاتصال الفعال في تحقيق التعاون الإيجابي بين العاملين بالجمعية مما يشجع العمل الفردي .
٣	٠,٢	٢	٠,٦١	٢,٩	٨٨	٠	٢	٢٨	٢	٠,٦٣	٢,٧	٨١	٢	٥	٢٣	٨	يؤدي الاتصال الفعال دورا هاما في ايجاد بيئة داخلية تسودها المودة والاحترام بين العاملين .
٣	٠,٢	١١	٠,٦٥	٢,٤	٧٣	٧	٣	٢٠	١٢	٠,٦٧	٢,٢	٦٦	١١	٢	١٧	٩	يلعب الاتصال الفعال دورا هاما في تبادل الخبرات بين العاملين في الجمعية بسهولة دون قيود.
٢	٠,٣	٥	٠,٦٢	٢,٧	٨٢	١	٦	٢٣	٧	٠,٦٥	٢,٥	٧٤	٥	٦	١٩	١٠	يدفع التواصل الفعال العاملين الى العمل بروح الفريق الواحد مما ينعكس ايجابيا على ادائهم.
٢	٠,٣	٢	٠,٦١	٢,٩	٨٨	٠	٢	٢٨	٤	٠,٦٣	٢,٦	٧٨	٥	٢	٢٣	١١	يتيح التواصل الفعال امكانية قيام الجمعية باطلاع العاملين بالتغيرات التي تحدث في سياستها.
٢	٠,٣	٤	٠,٦٢	٢,٨	٨٣	١	٥	٢٤	٧	٠,٦٥	٢,٥	٧٤	٤	٨	١٨	١٢	تشجع الجمعية العاملين الجدد على الافادة من خبرة زملائهم القدامى.
٤	٠,١	٩	٠,٦٤	٢,٥	٧٦	٣	٨	١٩	٨	٠,٦٥	٢,٤	٧٢	٤	١٠	١٦	١٣	توفر الجمعية زيارات خارجية مع جهات شريكة للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها وتبادل الخبرات.
٢	٠,٢	١	٠,٦٠	٣,٠	٩٠	٠	٠	٣٠	١	٠,٦٢	٢,٨	٨٤	١	٤	٢٥	١٤	تشجع الجمعية على بناء الشراكات والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.
١	٠,٤	٦	٠,٦٣	٢,٧	٨١	١	٧	٢٢	١١	٠,٦٦	٢,٣	٦٨	١٠	٢	١٨	١٥	يسود الترابط بدرجة عالية بين الاداريين والمشرفين والعاملين بالجمعية.
	٠,٢٥		مستوى مرتفع					٢,٧	مستوى متوسط						٢,٤		المتوسط الوزني الكلي للبعد

الثاني بمتوسط (٢.٩)، وهو ما أكدته دراسة Mabrouk2023 وأثبتته نظرية الاتصال محل الدراسة الحالية.

• تشجع الجمعية العاملين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى حيث جاء في القياس القبلي في الترتيب السابع بمتوسط (٢.٥)، وبالنسبة للقياس البعدي فجاءت في الترتيب الرابع بمتوسط (٢.٨) وهو ما أكدت عليه دراسة Kousset2007.

• بينما نجد اقل العبارات تأثراً بتبادل الخبرات والمعلومات والأفكار عبر التطبيقات الرقمية حيث جاءت في القياس القبلي في الترتيب الحادي عشر بمتوسط (٢.٢)، بينما في القياس البعدي جاءت في الترتيب الثاني عشر بمتوسط (٢.٤).

وهذا يعتبر تغيير لصالح القياس البعدي ويؤكد على فعالية برنامج التدخل المهني الذي تم تطبيقه مع الجمعيات الأهلية العاملة في مجال تمكين المرأة المعيلة في برنامج التدخل المهني الذي قامت به الباحثة.

وقد تم الاعتماد على معادلة إيتا تربيع لحساب قيمة حجم الأثر، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطي درجات مجموعة الدراسة على استمارة القياس وأبعادها في التطبيقين القبلي والبعدي:

وباستقراء الجدول السابق نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط الوزني لبعده تنمية المشاركة للعاملين بالقياس القبلي هو (٢.٤)، وهو معدل متوسط، وارتفع المتوسط الوزني للبعده بالقياس البعدي إلى (٢.٧)، وهو معدل مرتفع مما يدل على وجود فروق بين القياس القبلي والبعدي للجماعة التجريبية لصالح القياس البعدي مما يشير إلى أن التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع قد حقق نجاحاً في تحقيق البعد الأول الخاص بتنمية المشاركة للعاملين.

وفيما يلي توضيح أكثر العبارات من حيث التأثير وفقاً للفرق بين القياس القبلي والبعدي لهذا البعد:

• تشجع الجمعية على بناء الشراكات والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع حيث جاءت في القياس القبلي في الترتيب الأول بمتوسط وزني (٢.٨) بينما جاءت في القياس البعدي في الترتيب الأول بمتوسط (٣).

• يؤدي الاتصال الفعال دوراً هاماً في إيجاد بيئة داخلية تسودها المودة والاحترام بين العاملين حيث جاءت في القياس القبلي في الترتيب الثاني بمتوسط (٢.٧)، بينما جاءت في القياس البعدي في الترتيب الثاني بمتوسط (٢.٩)، كذلك يتيح التواصل الفعال إمكانية قيام الجمعية باطلاع العاملين بالتغييرات التي تحدث في سياساتها جاءت في القياس القبلي في الترتيب الرابع بمتوسط (٢.٦)، بينما جاءت في القياس البعدي في الترتيب

جدول (٥) نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطي درجات مجموعة الدراسة على بعد تنمية المشاركة للعاملين في التطبيقين القبلي والبعدي (ن=٣٠)

المتغير	التطبيق	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	حجم الأثر (إيتا تربيع)
تنمية مشاركة العاملين	التطبيق القبلي	٣٧	٩.٧	٢٥	٣.٣٤**	٠.٣٦٦ (كبير)
	التطبيق البعدي	٤٠.٦	٩.٤			

*دالة عند مستوى ٠.٠٥

**دالة عند مستوى ٠.٠١

(٤٠.٦) بالقياس البعدي، وهذا يعنى أن برنامج التدخل المهني للباحثة قد أدى إلى إحداث تغيير إيجابي للجماعة التجريبية، كما يلاحظ أن قيمة حجم الأثر (إيتا تربيع) بلغت ٠.٣٦٦ وهي قيمة كبيرة مما يدل على أن برنامج التدخل المهني للباحثة قد أدى إلى إحداث تغيير إيجابي كبير للجماعة التجريبية.

٣- البعد الثاني: تنمية المهارات القيادية

وتعكس بيانات الجدول السابق إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين القياس القبلي والقياس البعدي لمجموعة الدراسة، وهذه الفروق الخاصة بعدد تنمية المشاركة للعاملين لصالح القياس البعدي حيث أن قيمة "ت" بلغت (٣.٣٤)، حيث زاد المتوسط الحسابي لبعده تنمية المشاركة للعاملين من (٣٧) بالقياس القبلي إلى

جدول (٦) يوضح البعد الثاني "تنمية المهارات القيادية"

الترتيب من الأكثر تعديلاً للأقل تعديلاً	الفروق بين القياسين	القياس البعدي						القياس القبلي						م	تنمية المهارات القيادية	
		الترتيب البعدي	الانحراف المعياري	متوسط وزني	مجموع أوزان	لا	نعم	الترتيب القبلي	الانحراف المعياري	متوسط وزني	مجموع أوزان	لا	نعم			
١	٠.٤	٤	٠.٦٣	٢.٧	٨١	١	٧	٢٢	٧	٠.٦٦	٢.٣	٦٩	٩	٣	١٨	أقوم بتأدية مهامى استناداً إلى الصلاحيات التي منحت لي دون تدخل الإدارة العليا.
٢	٠.٣	٥	٠.٦٣	٢.٧	٨٠	٣	٤	٢٣	٦	٠.٦٥	٢.٤	٧١	٨	٣	١٩	أمتلك حرية التصرف في عملي لتلبية احتياجات المستفيدين استناداً إلى الصلاحيات التي منحت لي.
٣	٠.٢	٢	٠.٦٤	٢.٨	٨٥	٢	٤	٢٥	٢	٠.٦٤	٢.٦	٧٧	٤	٥	٢١	أستقبل الإدارة العليا مقترحاتي.
٢	٠.٣	٢	٠.٦١	٢.٨	٨٥	٠	٥	٢٥	٣	٠.٦٤	٢.٥	٧٥	٦	٣	٢١	أتمتع الإدارة المرنة المناسبة لي في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة مهام عملي.
٢	٠.٣	١	٠.٦٣	٢.٩	٨٨	١	٣	٢٧	١	٠.٦٣	٢.٦	٧٨	١	١٠	١٩	أدعم الإدارة العليا للعاملين للقيام بمهامهم على أكمل وجه.
١	٠.٤	٣	٠.٦٨	٢.٧	٨٢	٤	٦	٢٢	٧	٠.٦٦	٢.٣	٧٠	٨	٤	١٨	توافر عنصر الثقة من قبل الإدارة العليا والعاملين لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.
٣	٠.٢	٣	٠.٦٢	٢.٧	٨٢	١	٦	٢٣	٤	٠.٦٥	٢.٥	٧٤	٥	٦	١٩	أمتلك العاملون في الجمعية صلاحيات للتعامل مع الحالات الطارئة بشكل مباشر.
٣	٠.٢	٦	٠.٦٣	٢.٦	٧٨	١	١٠	١٩	٥	٠.٦٥	٢.٤	٧٢	٤	١٠	١٦	أرى أن الصلاحيات الممنوحة للعاملين تمكنهم من خدمة المستفيدين بشكل جيد.
٤	٠.١	٣	٠.٦٢	٢.٧	٨٢	١	٦	٢٣	١	٠.٦٣	٢.٦	٧٨	١	١٠	١٩	أقوم الجمعية بتحفيز العاملين معنواً مثل التكريم من

																خلال منح شهادات التقدير للعاملين المتميزين.
٤	٠,١	٥	٠,٦٣	٢,٧	٨,٠	٠	١,٠	٢,٠	٢	٠,٦٤	٢,٦	٧٧	٠	١٣	١٧	١٠ تقوم الجمعية بتحفيز العاملين معنويا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دقيق.
٢	٠,٣	٥	٠,٦٣	٢,٧	٨,٠	٣	٤	٢٣	٦	٠,٦٥	٢,٤	٧١	٨	٣	١٩	١١ توفر الجمعية للعاملين كافة الفرص التدريبية التي تسهم في تحسين قدراتهم
٢	٠,٣	٦	٠,٦٣	٢,٦	٧,٨	٤	٤	٢٢	٨	٠,٦٦	٢,٣	٦٨	١٠	٢	١٨	١٢ تقوم الجمعية بتطوير كفاءتها العاملة.
٢	٠,٣	٤	٠,٦٣	٢,٧	٨,١	١	٧	٢٢	٥	٠,٦٥	٢,٤	٧٢	٦	٦	١٨	١٣ تأخذ الجمعية بعين الاعتبار تقييم اداء العاملين عند قيامها بإجراءات التحفيز او الترقيات.
٣	٠,٢	٦	٠,٦٣	٢,٦	٧,٨	٥	٢	٢٣	٦	٠,٦٥	٢,٤	٧١	٨	٣	١٩	١٤ يؤدي نظام التحفيز بالجمعية دورا فعالا في التأثير في سلوك العاملين .
٣	٠,٢	٥	٠,٦٣	٢,٧	٨,٠	٥	٠	٢٥	٤	٠,٦٥	٢,٥	٧٤	٧	٢	٢١	١٥ أجد ان نظام التحفيز في الجمعية يشجعني على تقديم الاداء الأفضل في العمل.
	٠,٢٥	مستوى مرتفع				٢,٧	مستوى متوسط									المتوسط الوزني الكلي للبعد

المناسبة لي في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة مهام عملي جاءت في القياس القبلي في الترتيب الثالث بمتوسط (٢,٥)، بينما جاءت في القياس البعدي في الترتيب الثاني بمتوسط (٢,٨)، تقوم الجمعية بتحفيز العاملين معنويا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دقيق حيث جاءت في القياس القبلي في الترتيب الخامس بمتوسط (٢,٥)، بينما جاءت في القياس البعدي في الترتيب الثاني بمتوسط (٢,٧)، بينما نجد اقل العبارات تأثراً ترى ان الصلاحيات الممنوحة للعاملين تمكنهم من خدمة المستفيدين بشكل جيد حيث جاءت في القياس القبلي في الترتيب الخامس بمتوسط (٢,٥)، بينما جاءت في القياس البعدي في الترتيب السادس بمتوسط (٢,٦) وهو ما أكدت عليه دراسة كامل ٢٠٢٠ ودراسة Bautama2019.

وهذا يعتبر تغيير لصالح القياس البعدي ويؤكد على فاعلية برنامج التدخل المهني الذي تم تطبيقه مع الجمعيات الأهلية العاملة في مجال تمكين المرأة المعيلة في برنامج التدخل المهني الذي قامت به

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط لبعد " تنمية المهارات القيادية" بالقياس القبلي هو (٢,٤) وهو معدل متوسط، وارتفع المتوسط للبعد بالقياس البعدي إلى (٢,٧)، وهو معدل مرتفع مما يدل على وجود فروق بين القياس القبلي والبعدي للجماعة التجريبية لصالح القياس البعدي مما يشير إلى أن التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع قد حقق نجاحاً في تحقيق البعد الثاني الخاص تنمية المهارات القيادية، وفيما يلي توضيح أكثر العبارات من حيث التأثير وفقاً للفرق بين القياس القبلي والبعدي لهذا البعد:

- تدعم الادارة العليا العاملين للقيام بمهامهم على أكمل وجه حيث جاءت في القياس القبلي في الترتيب الاول بمتوسط (٢,٦)، بينما جاءت في القياس البعدي في الترتيب الاول بمتوسط (٢,٩)، تستقبل الادارة العليا مقترحاتي حيث جاءت في القياس القبلي في الترتيب الثاني بمتوسط (٢,٦)، بينما جاءت في القياس البعدي في الترتيب الثاني بمتوسط (٢,٨)، وكذلك تمنح الادارة المرونة

الباحثة، وقد تم الاعتماد على معادلة إيتا
جدول (٧) نتائج اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطي درجات مجموعة الدراسة على بعد
تنمية المهارات القيادية للجمعيات الاهلية العاملة في مجال تمكين المرأة المعيلة في التطبيقين القبلي
والبعدي

المتغير	التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	حجم الأثر (إيتا تربيع)
تنمية المهارات القيادية	التطبيق القبلي	٣٦	٩.٧١	٢٥	**٢.١٥	٠.٤٧٥ (كبير)
	التطبيق البعدي	٤٠.٥	٩.٤٧			

*دالة عند مستوى ٠.٠٥

٢- أهمية تضمين برامج تدريبية تحتوي على
تنمية المهارات القيادية حتى يمكن ثقل
الجمعيات الاهلية بالقدرات التي تتوافق مع
المجتمع في وقتنا الحالي.
القضاء على الصعوبات التي تحول دون
اداء الجمعيات الاهلية لأدوارهم المجتمعية
بكفاءة وفعالية وتشجيعهم على الممارسة
والتطبيق تحت اشراف خبراء وأكاديميين
متخصصين.

**دالة عند مستوى ٠.٠١

حيث تشير بيانات هذا الجدول إلى أنه توجد
فروق دالة إحصائياً وذلك عند مستوى دلالة
(٠.٠١) بين القياس القبلي والقياس
البعدي لمجموعة الدراسة، وهذه الفروق
الخاصة ببعده تنمية المهارات القيادية
للجمعيات الاهلية العاملة في مجال تمكين
المرأة المعيلة لصالح القياس البعدي حيث
أن قيمة "ت" بلغت (٢.١٥)، حيث زاد
المتوسط الحسابي من (٣٦) بالقياس
القبلي إلى (٤٠.٥) بالقياس البعدي، وهذا
يعنى أن برنامج التدخل المهني للباحث قد
أدى إلى إحداث تغيير إيجابي للجماعة
التجريبية، كما يلاحظ أن قيمة حجم الأثر
(إيتا تربيع) بلغت (٠.٤٧٥) وهي قيمة
كبيرة مما يدل على أن برنامج التدخل
المهني للباحثة قد أدى إلى إحداث تغيير
إيجابي كبير للجماعة التجريبية.

الحادي عشر- توصيات الدراسة:

١- الاهتمام بتنفيذ الدورات التدريبية الخاصة
بتحقيق التميز المؤسسي للجمعيات الاهلية ،
حيث أكدت نتائج الدراسة الى ان هناك قلة
في تنفيذ البرامج والدورات.

مراجع الدراسة:

أولاً- المصادر العربية:

- ١- أحمد، محمد عبد الحكيم احمد (٢٠١٠). التدخل المهني للخدمة الاجتماعية وتنمية المهارات الاجتماعية للشباب، بحث غير منشور في المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
- ٢- اشتوي، محمد عبد (٢٠١٨). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث -63 (1) 3 .
- ٣- خاطر، احمد مصطفى (٢٠٠٠). تنمية المجتمع المحلي (الاتجاهات المعاصرة- نماذج الممارسة)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ٤- خاطر، احمد مصطفى (٢٠٠٤). الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية والممارسة العامة)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ٥- الشوبري، نهى محمد هلال (٢٠١٩). تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز "EFQM": دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية العدد ١٧.
- ٦- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- ٧- عبد اللطيف، رشاد احمد (١٩٩٩). نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

- ٨- العجمي، حمد حسنين (٢٠٠٧). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ٩- عقر، ايمى محمد سعد الدين محمد (٢٠٢٠). كفاءة الأداء المهني للعاملين بالجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد ٢١.
- ١٠- عوض، عوض توفيق ونخلة، شنودة ناجي (٢٠٠٥). إدارة مؤسسات المجتمع المدني في دعم العملية التعليمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث والتنمية.
- ١١- قاسم، محمد رفعت وآخرون (٢٠٠٥). تنظيم المجتمع مفاهيم أساسية، القاهرة، دار المهندس للطباعة.
- ١٢- كامل، عبد الله محمد كامل. (٢٠٢٠). المهارات القيادية لدى أفراد الأمن الجامعي. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية- دراسات وبحوث تطبيقية، ٢ (١٢).
- ١٣- محمد، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٥). ممارسة تنظيم المجتمع في الأجهزة والمنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ثانياً- المصادر الأجنبية:
١٤- community .Bray,Mark(1999) partnership in Education-Dimensions, variations and implication(EFA Thematic study),comparative Education research center,the university of Hong Kong, China.
- ١٥- Kosut.M(2007): *Mad artists and tattooed Perverts, Daviont discourse and social*

International Journal of Social

Inquiry Volume 4 Number 1.

Raed Alrayes (2006). Measuring –٢٠

service excellence in banking industry using an integrated approach an empirical study in the Saudi context, United Kingdom, Sheffield Hall am university.

Tulasi, Daniel &Other (2019). –٢١

The Role of Leadership in Industrial Revolution 4.0. International Journal of Trend inResearch and Development, Volume 6(5).

22–Tulasi, Daniel &other (2019). The Role of Leadership in Industrial Revolution 4.0. International Journal of Trend inResearch and Development, Volume 6(5).

construction of culture

categories suny call purchase,

Sch Nat &social, U.S.A.

Mabrouk, Sherin & other (2023). –١٦

The Impact of Transformational Leadershipon Excellence in institutional Performance and Mental Health of Workers at Imam Abdul Rahman Bin Faisl University.

Malcom Payne (1997). Modern –١٧

social Worke Theory, London, Macmillan Press.

.Murray &chapman, R (2003)–١٨

From continuous improvement to organizational learning: developmental theory: vol 10, Newyork,emerald the learning .organization

Naim Kapucu (2011). *Social* –١٩

Capital and Civic Engagement,

