

بحث مستخلص من رساله ماجستير

**تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية**

إعداد

اسلام سيد محمود عبديه

دكتور

ايمان محمد عبدالستار

مدرس التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة الفيوم

الاستاذ الدكتور

صلاح أحمد هاشم

أستاذ التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة الفيوم

تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

المخلص:

إن ظهور متغيرات حديثة كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية والإنترنت وثورة المعرفة وأنظمة إدارة الجودة أثرت علي العملية الإدارية، فتغير دور الدولة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتسارعة من الدور التقليدي وهو تقديم الخدمات بشكل واسع، إلى الدور الاشرافي والرقابي، وزاد اهتمام الحكومات في إتباع الأسلوب العلمي في استخدام الموارد أفضل الاستخدام، لتحسين الأداء الحكومي، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، وتهدف الدراسة إلى تحديد دور تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة العشوائية البسيطة للمستفيدين من الوحدات المحلية وذلك بمقر (الوحدات المحلية) الوحدة المحلية لبندر الفيوم _ الوحدة المحلية لمركز سنورس _ الوحدة المحلية لمركز ابشواي _ الوحدة المحلية لمركز اطسا _ الوحدة المحلية لمركز طاميه _ الوحدة المحلية لمركز يوسف الصديق تمثل المجال البشري للدراسة في (530) من القادة والعاملين بالوحدات المحلية لمحافظه الفيوم، اعتمدت الباحثة في جمع البيانات من الميدان على استمارة استبيان حول دور التميز المؤسسي في تطوير اداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مطبقه علي العاملين والادريين في الوحدات المحلية، وتدل نتائج الدراسة على تحديد دور تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

الكلمات الافتتاحية: أداء العاملين - مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

Enabling human resources to develop the performance of workers in social care institutions

Summary

The emergence of modern variables such as globalization, information technology, e-government, the Internet, the knowledge revolution, and quality management systems affected the administrative process, so the role of the state changed as a result of the accelerating economic, social, political, and technical changes from the traditional role of providing services on a large scale, to the supervisory and oversight role, and the interest of governments increased in following the method Scientific use of resources is the best use, to improve government performance, and raise the level of service provided. The study aims to determine the role of empowering human resources in developing the performance of workers in social welfare institutions. This study belongs to the type of descriptive studies. The local units, at the headquarters of the local units (the local unit of Bandar Al-Fayoum _ the local unit of Senoures Center _ the local unit of Ibshaway Center _ the local unit of Atsa Center _ the local unit of Tamiya Center _ the local unit of Youssef Al-Siddiq Center represents the human field of study in (530) leaders and workers in the local units of Fayoum Governorate, In collecting data from the field, th researcher relied on a questionnaire on the role of institutional excellence in developing the performance of workers in social care institutions, applied to workers and administrators in local unitsand the results of the study indicate determining the role of empowering human resources in developing the performance of workers in social care institutions

key words: employee performance - social care institution

أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها:

إن ظهور متغيرات حديثة كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية والإنترنت وثورة المعرفة وأنظمة إدارة الجودة أثرت علي العملية الإدارية، فتغير دور الدولة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتسارعة من الدور التقليدي وهو تقديم الخدمات بشكل واسع، إلى الدور الاشرافي والرقابي، وزاد اهتمام الحكومات في إتباع الأسلوب العلمي في استخدام الموارد أفضل الاستخدام، لتحسين الأداء الحكومي، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، وظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وظائف الإدارة الحكومية في ضوء المعطيات الجديدة، حتى تستطيع تلبية حاجات ورغبات المواطن بما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة (الطعامنة، 2003، ص 5)

ولذلك نجد ان دور الإدارة المحلية يختلف تبعاً للأسلوب الإداري الذي تتبعه الدولة ويكون أكثر نماً وتقدماً للشعوب في بلاد اللامركزية الإدارية ، على عكس الدول التي تطبق المركزية في أسلوب تنظيمها الإداري ، وتلعب المحليات في جميع الدول الديمقراطية التي تأخذ بالنظام اللامركزي -دوراً بارزاً في تغيير الواقع ، والتطوير والتحديث ، والأهم من ذلك أنها تسهم بشكل حقيقي في حل المشكلات التي تواجه القرى والمدن . كما أن مهمة الإدارة المحلية لم تعد مقصورة على التنفيذ ، بل أصبحت هي التي ترسم السياسة العامة ؛ على ضوء ما لديها من وظائف فنية وما يتجمع لديها من معلومات (أبو زيد، 2006، ص 267)

ولذلك يعتبر الفساد الذي استشرى داخل المحليات في مصر هو نتيجة اتخاذ أسلوب مركزي إداري عقيم يساعد على الروتين والبطء في قضاء حوائج الناس ، وانتشار الرشوة والمحسوبية للدرجة التي قيل في وصفها عبارة " الفساد في المحليات للركب " ، في الوقت الذي وصلت فيه إدارة المحليات في عديد من الدول إلى اتخاذ نظام الحكومة الإلكترونية أو الحكومة الذكية(عفيفي، 2005، ص 104)

ولهذه التحديات التي تواجه الحكومات ظهر مصطلح التميز الذي يشير إلى السعي إلى استغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز (جمعه، 2008، ص 18)

حيث ان تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس ، حيث تعمل على تحقيق طموحاتها وتسعى من خلالها على دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها ، لم يعد الأداء التنظيمي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات ، بل أصبح حتمية فرضتها العديد من الظروف الداخلية والخارجية المختلفة على المنظمة ، والتميز ليس له حدود مانعة إنما هو نمط فكري إداري يمكن حدوثه في مختلف المنظمات الكبيرة والصغيرة منها ، ومع مختلف طبيعة أصالها ونشاطاتها ، أو طبيعة كونها منظمات حكومية أو غير حكومية وغيرها ، في ظل هذه التغيرات المستمرة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط ، وإنما أصبح التميز ضرورة من أجل البقاء والاستمرارية ، وبمش الأداء قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للموارد ، ويعبر عن مدى قيام المورد البشري لوظائفه ومهامه وفق معايير وأسس محددة من خلال القيام بعمليات تقييم الأداء ، حتى بلوغ الأداء الأفضل والتميز لدي العاملين(عبد الفتاح، . 2014)

وذلك في ظل ما يشهده عالمنا المعاصر من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في : الثورة المعرفية والمعلوماتية والفجوة الرقمية ، والعولمة وتداعياتها المختلفة وظهور ما يعرف بإدارة المعرفة وما نتج عن هذه التحديات من تعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المؤسسات والوصول إلى التميز في الأداء ، الأمر الذي أدى زيادة الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي ، كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي

والفاعلية التنظيمية وتلبية حاجات العملاء ، وأصبح الاهتمام بالعنصر البشري وهو العنصر الرئيس والأساس في تميز المنظمة ونجاحها واستمراريتها ، لذا فإن العنصر البشري يشكل مدخلاً هاماً نحو تحقيق التميز داخل المؤسسات الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام من جميع النواحي في المنظمات كافة، ولعل ادارة التميز المؤسسي احد هذه المداخل التي تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي والفعالية التنظيمية ، وتلبية حاجات العملاء والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية(حرز الله،. 2020)

واكدت دراسة (Shekhar & Joshi, 2007) والتي هدفت الي الربط بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز في الأعمال واهم نتائج الدراسة هو والتحدي الأكبر الذي يواجه المنظمة هو دمج المعرفة الكامنة مع إجراءات العمل لتقاسم الدروس المستفادة وتتطلب عملية التطوير الإداري تقييم أداء العاملين الذي يوفر معلومات هامة في مستوى أدائهم والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد ، ويعتبر مدخلاً لإعادة توزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة ، كما يسهم في كشف جوانب الضعف في كفاءة العاملين ومن ثم تحسين وتطوير أدائهم من خلال البرامج التدريبية(ذيب المبيضين،2013)

واهتمت بذلك دراسة(عبد المعطي محمود البحيصي، 2014)وهدفتمت الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز اظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية بين التمكين وتوفر التميز المؤسسي.

لذلك نجد ان جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها واحجامها واهدافها يهتمون اهتماماً كبير بأداء العاملين في منظماتهم،لان الاداء هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عمله وان احد المداخل الرئيسة لتحسين مستوى ونوعية اداء العاملين هو الاستراتيجيات المعتمدة والمتبعة من قبل ادارة الموارد البشرية في تلك المنظمات(أبو جليدة2018)،

دراسة (أحمد عريقات، 2012) والتي هدفت الدراسة الى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذا أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلا فان مآلها الى الفشل، وتوصلت نتائج الدراسة الي معرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

واكدت علي ذلك دراسة (عبد المحسن أحمد حاجي، 2010) وهدفت الدراسة الى التعرف الى أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة ووجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة ووجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

واوضحت دراسة (التتري ، 2001) وهدفت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع إذ يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري اليهم والتمثلة في : الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والقدرة على تحسس المشكلات وأن عنصرى التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافره لدى عينة الدراسة

حيث اكدت دراسة (السمييري ، 2004) وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة ، والتي تحول دون تمكين الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمة ، وأظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد وعدم وضوح أهداف المنظمة والخوف من الفشل تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضوع الدراسة ، كما أظهرت الدراسة أن غياب الدوافع

الداخلية للإبداع لدى الأفراد وفقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة ومن خلال العرض السابق تبين لنا اهمية التميز المؤسسي لتحقيق رؤيه مصر 2030 لتحسين جودة الحياة من مستوي معيشي وخدمات مقدمه للمواطنين ولتحقيق ونشر ثقافه التميز ومعايير الجودة في تقديم الخدمات وبناء مسيره تنموية طموحه لوطن متقدم مزهر والوصول لجودة اعلي لحياة المواطنين لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور التميز المؤسسي في تطوير اداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية حيث يعمل التميز بالمؤسسات الرعاية الاجتماعية علي تعزيز روح الابتكار والابداع والمكافأة علي التميز في المجتمع المصري

ثانيا :أهمية مشكلة الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط الأساسية التالية:

- اثراء البناء المعرفي النظري لمهنة الخدمة الاجتماعية في التميز المؤسسي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية
- التعرف علي نموذج التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية ودوره في تطوير اداء العاملين
- معرفه اثر تطبيق التميز المؤسسي علي اداء العاملين في المؤسسات الحكومية
- معرفه مدي اهميه تطوير اداء العاملين في المحليات حيث ان هذا التطوير يؤدي الي التميز المؤسسي الذي تسعى اليه الدولة في الوقت الراهن وهو أنجح الأساليب لتقديم الخدمات للمواطنين وقضاء حوائجهم ، في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

ثالثا :أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الراهنة الي تحقيق هدف رئيسي مؤداه

تحديد دور تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

رابعا: تساؤلات الدراسة:

تنبثق تساؤلات الدراسة من تساؤل رئيسي مؤداه

ما دور تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ؟

خامساً: مفاهيم الدراسة :

• مفهوم اداء العاملين

مفهوم الأداء : يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة (العالمي؛ الدريس، 2007، ص. 476) ويمكن تعريف الأداء كما يلي :

تعريف الأداء اصطلاحاً: يعرف الاداء علي انه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها (حمدان، 2007، ص. 383)

ويعرف ايضا الاداء علي انه النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا عبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد(صبري، 2010، ص. 25)

كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (المبيضين؛ جرادات، 2001، ص. 49)

يعرف الاداء على انه انجاز الاعمال, كما يجب ان تتجزأ(الخنق،

2005، ص. 35)

يعرف أداء العاملين بأنه القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة" (الغالبى؛ إدريس، 2007، ص 12). ويعرف أيضا بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك" (شقير، 2005، ص 105)

كما يعرف أداء العاملين بأنه قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (مزهود، 2001، ص 86)

ويعرف أداء العاملين أيضا بأنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة (بني حمدان، 2007، ص 3) من خلال العرض السابق يمكن للباحثة ان تعرف الاداء اجرائيا وفقا لهذه الدراسة علي انها

- يسعى الاداء الي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
- يحصل عليه من خلال الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على رفع كفاءه العاملين
- يساعد علي إتمام المهام ,وجودة العمل
- الاداء هو اعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة
- الاداء هو انجاز الأعمال كما يجب ان تنجز
- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها
- المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه

• الاداء هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد ويتمثل في اعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة

٢. مؤسسات الرعاية الاجتماعية

تعريف المؤسسة بانها إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام من أجل تطبيق برنامج معين أو فكرة ما، ومن الأمثلة على ذلك مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة (باركر، 2011، ص 211)

وتعرف ايضا بانها كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا ويخضع لكلا من الاطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الانتاج من اجل تحقيق اكبر قدر ممكن من الانتاج او تبادل السلع او تبادل الخدمات المختلفة وتتبع خصائص تنظيميه (بن عنتر، 2002، ص 5)

وتعرف الرعاية الاجتماعية بانها ذلك الاسلوب الانسان الذي يهتم بالإنسان كائن فريد من نوعه له قيمته وكرامته الإنسانية وقيمتها الأخلاقية هي التي شاليه من الضياع في خضم المجموع الكبير (جاهي، 2016).

كما ان الرعاية الاجتماعية توصف بانها نظام متخصص في قياده وتوجيه التغيير الاجتماعي داخل هذا النظام تحتل الخدمة الاجتماعية مكانة الصدارة بين المهنة أو المهن فيه (جاهي، 2016)

مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

تعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأنها " كل الجهود والأنشطة التي تقدمها المؤسسات الحكومية بغرض تخفيف حدة الفقر والعوز عن الأفراد المحتاجين للمعونة أو غير القادرين علي تلبية حاجاتهم الضرورية بمفردهم أو بمساعدة أسرهم (United Nations Research Institute, 2014, p

104)

وتعرف ايضا المؤسسات التي تهدف الى مساعدة الافراد والجماعات علي
مقابلة حاجاتهم الغذائية والاجتماعية والاقتصادية، علي أساس تقديم الرعاية
اللازمة لهم (Greve, 2014, p 66)

ومن هنا يمكن للباحثة ان تعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية اجرائيا
وفقا لهذه الدراسة علي انها:

- تعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية بانها الجهود والأنشطة التي تقدمها
المؤسسات الحكومية.
- تنظم مؤسسات الرعاية الاجتماعية لهدف مساعدة الأفراد على تلبية
احتياجاتهم الأساسية

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية.
المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة
العشوائية البسيطة للمستفيدين من الوحدات المحلية وذلك بمقر الوحدات
المحلية) الوحدة المحلية لبندر الفيوم _ الوحدة المحلية لمركز سنورس_ الوحدة
المحلية لمركز ابشواي _ الوحدة المحلية لمركز اطسا_ الوحدة المحلية لمركز
طاميه_ الوحدة المحلية لمركز يوسف الصديق.

أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة استبيان حول دور التميز المؤسسي في تطوير اداء العاملين
بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مطبقه علي العاملين والادريين في الوحدات
المحلية.

مجالات الدراسة:

- **المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة الوحدات المحلية) الوحدة المحلية لبندر الفيوم _ الوحدة المحلية لمركز سنورس_ الوحدة المحلية لمركز ابشواي _ الوحدة المحلية لمركز اطسا_ الوحدة المحلية لمركز طاميه_ الوحدة المحلية لمركز يوسف الصديق
 - **المجال البشري:** تمثل المجال البشري للدراسة في (530) من القادة والعاملين بالوحدات المحلية لمحافظة الفيوم
 - **المجال الزمني:** فترة إعداد الدراسة جمع المادة النظرية وتحليل البيانات والوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة
- وصف مجتمع الدراسة:

جدول (1)

البيانات الأولية لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاستجابة	الصفة
53.6	284	ذكر	النوع
46.4	246	أنثى	
100	530	الاجمالي	
0	0	اقل من 30 سنة	السن
14.3	76	من 30 أقل من 40 سنة	
63.8	338	من 40 لأقل من 50 سنة	
21.9	116	من 50 فأكثر	
100	530	الاجمالي	
0	0	أقل من 5 سنوات	الخبرة
0.2	1	5 إلى أقل من 10 سنوات	
14.7	78	10 إلى أقل من 15 سنوات	
85.1	451	15 سنة فأكثر	
100	530	الإجمالي	

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاستجابة	الصفة
83.2	441	مؤهل متوسط	المؤهل الدراسي
15.8	84	مؤهل عالي	
0.9	5	مؤهل فوق المتوسط	
100	530	الاجمالي	
0.9	5	مدير عام" رئيس المدينة او مدير وحدة	المستوى الوظيفي
12.5	66	مدير إدارة	
84.3	447	إداري	
2.3	12	أخرى تذكر	
100	530	الاجمالي	

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع، حيث تبين أن أعلى نسبة كانت للذكور والتي بلغت (53.6%) ، أما نسبة الإناث بلغت (46.4%)

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح توزيع عينة البحث طبقاً للفئات العمرية، حيث اتضح أن أعلى نسبة كانت لمن تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 40 لأقل من 50 سنة) والتي بلغت (63.8%) ، أما من تقع أعمارهم في الفئة العمرية) من 50 فأكثر (بلغت نسبتهم) (21.9%) ، في حين من تقع أعمارهم في الفئة العمرية) من 30 أقل من 40 سنة (بلغت نسبتهم) (14.3%)

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً لعدد سنوات الخبرة اتضح ان اعلي نسبة لسنوات الخبرة تقع في الفئة 15) سنه فاكثر (والتي سجلت نسبه مئوية (85.1) حيث سجلت الفئة 10) إلى أقل من 15 سنوات (نسبه مئوية (14.7) وايضا سجلت الفئة 5) إلى أقل من 10 سنوات (نسبه مئوية (0.2) وايضا الفئة (أقل من 5 سنوات) لم تسجل نسبه مئوية.

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي اتضح ان اعلي نسبة للمؤهل الدراسي) مؤهل متوسط (والتي بلغت (83.3%) بينما عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي للفئة) مؤهل عالي (والتي بلغت نسبة مئوية (15.8%) ولذلك سجلت عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي للفئة) مؤهل فوق المتوسط (والتي بلغت (0.9%)

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للمستوي الوظيفي حيث اتضح أن أعلى نسبة لعينة الدراسة للمستوي الوظيفي (إداري) والتي بلغت (84.3%) ، اما من تقع في المرتبة الثانية) مدير إدارة (بلغت نسبتهم (12.5%) ، في حين من تقع فئه) مدير عام" رئيس المدينة او مدير وحدة (بلغت نسبتهم (0.9%) ولذلك سجلت الفئة) اخري تذكر (للمستوي الوظيفي نسبة بلغت. (2.3%)

جدول رقم (2)

دور تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

م	العبارة	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق اطلاقا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	تعزز القيم التي تركز علي ثقافته الخدمة مثل التركيز علي المتعاملين بمؤسسات الرعاية	32.6	173	28.1	281	14.3	76	0	0	0	0	2217	443.4	83.7	9
2	تشجع الموظفين علي مشاركة آرائهم بمؤسسات الرعاية	63.6	337	31.1	165	5.3	28	0	0	0	0	2429	485.8	91.7	1
3	تكوين فرق عمل مشتركة	40.4	214	51.6	274	7.9	42	0	0	0	0	2292	458.4	86.5	6

														متعددة الاختصاصات مختصه بتطوير مبادرات خدميه جديدة محددة في مؤسسات الرعاية	
3	88.8	470.4	2352	0	0	0	0	7	37	42.3	224	50.8	269	الوصف الوظيفي في مؤسسات الرعاية ضمن قنوات تقديم الخدمة محدد بشكل واضح	4
11	81.5	432	2160	0	0	0.9	5	25.5	135	38.7	205	34.9	185	تساهم المسميات الوظيفية في مؤسسات الرعاية بتمكين الموظف	5
12	76.7	406.6	2033	0	0	3.2	17	28.7	152	49.4	262	18.7	99	توفير برنامج رسمي بمؤسسات الرعاية لتدريب الموظفين علي برامج الارشاد	6
5	87.4	463.4	2317	0	0	0	0	13	69	36.8	195	50.2	266	تطبيق عمليه تحديد اهداف الموظف بصوره دوريه بمؤسسات الرعاية	7
8	85.8	454.6	2273	0	0	0	0	10	53	51.1	271	38.9	206	تبني مقاييس رسميه لتقييم اداء الموظفين بمؤسسات الرعاية	8
4	87.9	465.8	2329	0	0	0	0	3.4	18	53.8	285	42.8	227	تطلع الموظفين الذين يخدمون للتقييم علي معايير قياس	9

														الاداء بشفافية بمؤسسات الرعاية	
10	82.8	439	2195	0	0	3.6	19	18.5	98	38.1	202	39.8	211	10 تمنح الموظفين جوائز خاصة في هذا المجال بمؤسسات الرعاية	
2	89.6	475	2375	0	0	0	0	6.2	33	39.4	209	54.3	288	11 تهتم المؤسسة باستخدام ملاحظات الموظفين من اجل تحسين بيئة العمل في مؤسسات الرعاية	
6	86.5	458.6	2293	0	0	1.5	8	11.1	59	40.6	215	46.8	248	12 تلبية احتياجات الموظفين في عملهم بمؤسسات الرعاية	
			27265	0		49		800			2788		2723	المجموع	
				0.0		4.1		66.7			232.3		226.9	المتوسط	
				0.0		0.8		12.6			43.8		42.8	النسبة	
													2272.1	المتوسط المرجح للبعد	
													85.7	القوة النسبية للبعد	

تشير بيانات الجدول السابق رقم (9) إلى النتائج المرتبطة بدور تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (2272.1) والقوة النسبية (85.7) %، وبذلك يكون مستوى البعد قوى، وبذلك يمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على عبارات البعد، ومما يدل على ذلك أن نسبة ممن أجابوا موافق جداً بلغت 42.8 % في حين نسبة من أجابوا موافق بلغت نسبة 43.8 %

ونسبة 12.6% أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق بلغت نسبتهم 0.8%،
أما من أجابوا غير موافق اطلاقا بلغت نسبتهم 0 %

وقد جاء ترتيب عبارات البعد وفق الوزن المرجح واللقوة النسبية، على

النحو التالي:-

- جاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها " تشجع الموظفين علي مشاركته آرائهم بمؤسسات الرعاية "في الترتيب الاول بوزن مرجح (485.8) وقوة نسبية 91.7 %
- وجاءت العبارة رقم (11) والتي مفادها " تهتم المؤسسة باستخدام ملاحظات الموظفين من اجل تحسين بيئة العمل في مؤسسات الرعاية " في الترتيب الثاني بوزن مرجح (89.6) وقوة نسبية 47.5 %.
- وجاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها " الوصف الوظيفي في مؤسسات الرعاية ضمن قنوات تقديم الخدمة محدد بشكل واضح " في الترتيب الثالث بوزن مرجح (470.4) وقوة نسبية 88.8 %
- وجاءت العبارة رقم (9) والتي مفادها " تطلع الموظفين الذين يذعنون للتقييم علي معايير قياس الاداء بشفافية بمؤسسات الرعاية " في الترتيب الرابع بوزن مرجح (465.8) وقوة نسبية 87.9 %
- جاءت العبارة رقم (7) والتي مفادها " تطبيق عمليه تحديد اهداف الموظف بصوره دوريه بمؤسسات الرعاية " في الترتيب الخامس بوزن مرجح (463.4) وقوة نسبية 87.4 %
- جاءت العبارة رقم (3) والتي مفادها " تكوين فرق عمل مشتركه متعددة الاختصاصات مختصه بتطوير مبادرات خدميه جديدة محددة في مؤسسات الرعاية " في الترتيب السادس بوزن مرجح (458.4) وقوة نسبية 86.5%، كما وجاءت العبارة رقم (12) والتي مفادها " تلبية احتياجات الموظفين في عملهم بمؤسسات الرعاية " في نفس الترتيب السابق

- وجاءت العبارة رقم (8) والتي مفادها " تبني مقاييس رسميه لتقييم اداء الموظفين بمؤسسات الرعاية " في الترتيب الثامن بوزن مرجح (454.6) وقوة نسبية 85.8) %
- وجاءت العبارة رقم (1) والتي مفادها " تعزز القيم التي تركز علي ثقافه الخدمة مثل التركيز علي المتعاملين بمؤسسات الرعاية " في الترتيب التاسع بوزن مرجح (443,4) وقوة نسبية 83,7) %
- وجاءت العبارة رقم (10) والتي مفادها " تمنح الموظفين جوائز خاصه في هذا المجال بمؤسسات الرعاية " في الترتيب العاشر بوزن مرجح (439) وقوة نسبية 82,8) %
- وجاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها " تساهم المسميات الوظيفية في مؤسسات الرعاية بتمكين الموظف " في الترتيب الحادي عشر بوزن مرجح (432) وقوة نسبية 81,5) %
- وجاءت العبارة رقم (6) والتي مفادها " توفير برنامج رسمي بمؤسسات الرعاية لتدريب الموظفين علي برامج الارشاد " في الترتيب الثاني عشر بوزن مرجح (406.6) وقوة نسبية 76,7) %

سابعاً: النتائج العامة للدراسة

واوضحت النتائج المرتبطة بدور تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (2272.1) والقوة النسبية 85.7 %، وبذلك يكون مستوى البعد قوى، وبذلك يمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على عبارات البعد، ومما يدل على ذلك أن نسبة ممن أجابوا موافق جدا بلغت 42.8 % في حين نسبة من أجابوا موافق بلغت نسبة 43.8 % (ونسبة 12.6) % (أجابوا محايد،

بينما من أجابوا غير موافق بلغت نسبتهم 0.8) %، أما من أجابوا غير موافق
اطلاقاً بلغت نسبتهم 0 %

ثامناً : توصيات الدراسة:

- التخطيط للابتكار في تطوير أداء الموظفين يمكنهم الي تحسين نوعيه الحياه وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعمل وتقييم مساهمات الموظفين في المؤسسة وقدراتهم علي الابداع والعمل وتقديم الخدمات بالشكل المطلوب للتميز بالمؤسسة وجعلها افضل المؤسسات بالنسبة لتقديم الخدمات للمواطنين
- ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال المؤتمرات والدورات التدريبية والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنميه وتطوير الاداء
- توصي الباحثة باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعدهم علي التكيف مع المتغيرات
- لابد من تبني اساليب وتقنيات التميز المؤسسي عموماً لضمان النمو والاستمرارية في ظل الانتقاع والانفجار المعرفي في كافة المجالات
- وجود قيادة رشيدة وملهمه قادرة علي صياغة المستقبل وبلوغ الغايات
- الاستخدام الامثل للموارد بكفاءة وفاعلية عالية وخاصة الموارد البشرية باعتبارها طاقة فكرية وابداعية غير محدودة من خلال التدريب والتأهيل ونشر المعرفة
- بناء ثقافه تنظيمية قائمه علي مفاهيم التميز
- توصي الباحثة ايضاً بدراسات مستقبلية في تبني اساليب وتقنيات التميز المؤسسي وانظمه الابداع الثقافية المؤسسية لدورها في دفع عجله التحسين المستمر
- بناء توجيه استراتيجي واضح يراعي الامكانيات المتاحة ويلبي متطلبات المواطنين والاطراف المعنية
- توفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب

- اعطاء الثقة للعاملين اثناء تفويض السلطة
- العمل علي التصدي للمعوقات المتمثلة في عدم وجود امكانيات كافيه وتوفير مصادر تمويلية بديلة مع ايمان القادة بضرورة التغيير ودعمه
- التركيز اكثر علي تحفيز العاملين ماديا ومعنويا
- توفير قواعد العدالة في التعامل مع العاملين

المراجع

- ابو زيد، محمد عبدالحميد: (2006) مبادئ القانون الاداري، دراسة مقارنة، النسر الذهبي، القاهرة.
- باركر، وآخرون: (2011) علم اجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون، دار المعارف، الإسكندرية.
- البحيسي، عبد المعطي محمود: (2014) دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة ، رساله ماجستير، كلية العلوم والاقتصاد الإدارية ، جامعه الأزهر ، غزة.
- بن عنتر، عبدالرحمن: (2002) واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وافاقها المستقبلية، مجله العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير سطيف العدد. 1
- بني حمدان، خالد محمد: (2007) الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان- الأردن.
- جاهي، عبد العزيز : (2016) الرعاية الاجتماعية العمالية في التنظيمات الصناعية، مركز الكتاب الاكاديميين.
- جمعه، سلوي شعراوي: (2008) تضخم الدور البيروقراطي وسيطرة الجهاز التنفيذي افقد المحليات دورها ، مقال منشور بجريدة الاهرام ، القاهرة.
- حاجي، عبد المحسن أحمد: (2010) ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة شركة زين الكويتيه، رساله ماجستير منشوره، جامعه الشرق الاوسط.
- حرز الله، احمد محمد: (2020) اثر راس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعه القدس , بحث منشور، مجلة اتحاد الجامعات العربية , العدد . 2
- الحضري، النتري؛ عبد الرحمن، غادة: (1422) علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين) دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومي في مدينة الرياض() ، رساله ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعه الملك سعود.

- الخناق، سناء عبد الكريم: (2005) كمظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز المنظمات الحكومية، جامعه ورقلة، الجزائر.
- ذيب المبيضين، محمد: (2013) فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي واثرها في التميز التنظيمي علي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ، بحث منشور المجلة الأردنية في ادارة الاعمال ، الاردن.
- سمير ، أبو جليلة سعيد: (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، قسم ادارة الاعمال.
- السميري، حامد؛ مرزوق، عاتق: (2003) العوامل المؤثرة على الابداع في المنظمات العامة، (دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظه جده) ،رساله ماجستير غير منشوره، جامعه الملك عبد العزيز ، جده.
- شقير، امانى : (2005) تقييم الاداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعه الاسكندرية ، مصر .
- صبري، داليا خالد: (2010) العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي واثرها علي اداء المنظمة ،رساله ماجستير في جامعه الشرق الاوسط ، كليه العمال ، قسم ادارة الاعمال.
- الطعمنة، محمد محمود: (2003) نظام الادارة المحلية ،الملتقي العربي الاول لنظام الادارة المحلية في الوطن العربي ،سلطنه عمان .
- العالمي، طاهر محسن منصور؛ الدريس، وائل محمد مسلحي: (2007) الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل ،دار وائل للنشر ، عمان .
- عبد الفتاح، فداء غازي: (2014) درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين .

- عريقات، أحمد؛ العتيبي، محمود: (2012) دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية ، بنك الاسكان للتجارة والتمويل الاردني، الاردن.
- عفيفي، مصطفى: (2005) النظام القانوني للإدارة المحلية في مصر والدول الأجنبية، بين المركزية واللامركزية الإدارية ، القاهرة.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ إدريس، وائل محمد صبحي: (2007) الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر، عمان- الأردن.
- المبيضين، عقلة محمد؛ جرادات، أسامة محمد: (2001) التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مزهود، عبد الملوك: (2001) الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم ، بحث منشور، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة.
- Greve, Bent (2014): **Welfare an Motowildo d the Welfare State: Present and Future.**
- Shekhar , Vidhu ;Joshi , Himanshu (2007): **Transforming Knowledge Assets for Creating A Learning Organization : A Conceptual Approach from Moving Towards Business Excellence " , International Journal of Business Research.**
- united Nations Research Institute for Social Development (UNRISDO (2014): **Combatin Poverty and Inequality: Structural Change.**