

**دور التمكين الإدارى فى تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات****رعاية المسنين****The Role of Administrative Empowerment in  
Achieving Institutional Excellence for Elderly  
Care Organizations****د / هبة أبوبكر محمود محمد**

دكتوراه الفلسفة فى الخدمة الإجتماعية تخصص تنظيم المجتمع كلية

الخدمة الإجتماعية جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2024.295935.1226    Url: [https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_369389.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_369389.html)تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/١١/٧ م    تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٧/١٥ م    تاريخ النشر: ٢٠٢٤/٧/٣٠ م  
توثيق البحث: محمد، هبة أبوبكر محمود. (٢٠٢٤). دور التمكين الإدارى فى تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية  
المسنين. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، ع. ١٨، ج. (٣)، ص-ص: ٣-٥٤.

٢٠٢٤ م

**F**SSJ

**مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية**  
**Future of Social Sciences Journal**

العدد: الثالث. يوليو ٢٠٢٤م.

المجلد: الثامن عشر.

## دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين

المستخلص:

بالرغم من أن الكثير من الدراسات أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها التمكين، " إلا أن الكثير من المنظمات ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم " وكيفية تطبيقه في إداراتها، ولا تدرك الفوائد التي تنعكس على العاملين ومدى احساسهم بالأمان الوظيفي وكذلك ما زال هناك بعض المديرين لا يؤمنون بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها تطبيق مفهوم التمكين الإداري، حيث أنهم يعتقدون أن ذلك يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم؛ فيقفوا عائقاً أمام التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، وفي ظل قلة الدراسات التي تتناول مفهوم التمكين، ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، فإن ذلك يستدعي أن تتوجه جهود الباحثين لبحث هذا المفهوم من كافة جوانبه، للوقوف على أثره وعلى كثير من المفاهيم الإدارية المتعلقة به، وإن ذلك يستدعي أيضاً أن تقوم مؤسسات البحوث بإسناد مثل تلك البحوث لمن يستطيعون أن يعطوها حقها من التحليل، قد تسعى المنظمات المتميزة دائماً إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى تشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث يعتبر التميز نمط فكر إداري، لا حدود أو موانع له، ففي ظل المتغيرات الحاصلة لا تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل، وإنما بأن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز، ويحدث ذلك من خلال تمكين العاملين حيث يعتبر التمكين الإداري من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والمؤسسية، ولذا فقد استهدفت هذه الدراسة الوصفية- التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة، من خلال اختبار مجموعة من الفروض، وقد طبقت على عينة (٩٢) مفردة من العاملين والمسؤولين بتلك المنظمات، وقد توصلت الدراسة الى ثبوت صحة الفروض الرئيسية للدراسة والخروج بمجموعة من التوصيات قد تعيد العاملين بتلك المنظمات في استخدام التمكين الإداري بشكل افضل يسهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، التميز المؤسسي، منظمات رعاية المسنين.

## The Role of Administrative Empowerment in Achieving Institutional Excellence for Elderly Care Organizations

### Abstract:

Although many studies have highlighted the positive advantages achieved by empowerment, “many organizations still lack a clear vision for this concept” and how to apply it in their departments, and do not realize the benefits that are reflected on workers and the extent of their sense of job security, and there are still some managers. They do not believe in the importance of change and benefiting from the benefits achieved by applying the concept of administrative empowerment, as they believe that this is a source of danger that threatens their authority and influence. They stand as an obstacle to administrative development and organizational change, In light of the lack of studies that address the concept of empowerment and its role in achieving institutional excellence, this requires that researchers’ efforts be directed to researching this concept in all its aspects, to find out its impact and many of the administrative concepts related to it. This also requires that research institutions support such as: This research is for those who can give it its due analysis, Distinguished organizations may always seek to translate their vision, mission, and strategic goals into tangible reality in order to achieve their ambitions, through which they seek to encourage excellence and creativity from various activities and fields of work, as excellence is considered a pattern of administrative thought, with no limits or impediments, in light of the current changes. Organizations are not only required to achieve the best performance, but rather to excel in performance as a necessity in order to survive and continue, in order to achieve the best and distinguished performance, and this happens through empowering employees, as administrative empowerment is considered one of the basic elements affecting administrative and institutional effectiveness, and therefore it has targeted This descriptive study - identifying the role of administrative empowerment in achieving institutional excellence for elderly care organizations in Cairo Governorate, through testing a set of hypotheses, which were applied to a single (92) sample of workers and officials in those organizations. The study concluded that the main hypotheses of the study and conclusion were valid. With a set of recommendations that may benefit employees of these organizations in making better use of administrative empowerment that contributes to achieving institutional excellence for elderly care organizations.

**Keywords:** administrative empowerment, institutional excellence, elderly care organizations.

## أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة.

تعتبر التنمية عملية مستمرة داخل كل المجتمعات المختلفة والمتقدمة فقد لا يصل أي مجتمع الى المرحلة النهائية للتنمية كلما كان هناك تطلع انساني وجدت برامج التنمية والتطوير، حيث إن التنمية من أهم القضايا التي يهتم بها جميع دول العالم سواء المتقدمة أو النامية فهي أصبحت لا تعنى الإهتمام بالنمو الاقتصادي فقط، بل أصبح الاهتمام متجه أيضاً إلى التنمية البشرية. (فهمي، ٢٠١٥، ص٩:١٠)، كما أشارت دراسة حسن (٢٠١٩) الى مدى أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وتشجيع المنظمات على إبرام اتفاقيات تعاون في مجال المسؤولية الاجتماعية بهدف تنمية المجتمع المحيط بها كأحد أهم أبعاد التطوير المؤسسي الذي يساهم بدوره في تقليل التكلفة والاهتمام بتأهيل كوادر متخصصة في نظم ادارة الموارد البشرية، وكما أشارت أيضاً دراسة أبو المجد (٢٠٢٢) الى أن التميز المؤسسي أحد الغايات الرئيسة للمؤسسات المتطورة، نظراً لأهميته في زيادة قدرتها التنافسية، وتجسيد دعائم التقدم ودفع حركة التنمية للمجتمع.

يعتبر مجتمعنا الحالي هو مجتمع المنظمات التي تطورت وانتشرت تدريجياً وأصبحت اليوم تغطي أغلب مناحي النشاط في المجتمع الانساني المعاصر. (بدوي، ٢٠٠٢، ص٧)، فيعتبر العنصر البشري يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. (الخاجة، ٢٠٠٦، ص٤٥)

لذلك زاد الإهتمام بالمنظمات غير الحكومية على المستوى العالمي والقومي في معالجة مشكلات الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل حيث أصبحت جزء من مسؤولية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأصبحت المكان المناسب لمناقشة العديد من القضايا والمشكلات التي تفرضها التغيرات المعاصرة بالإضافة إلى أنها أصبحت أكثر الطرق الملائمة من أجل الوصول إلى إصلاح إجتماعي وإقتصادي وسياسي. (ليلة، ٢٠٠٢، ص٢٠٤)، فقد استهدفت دراسة عيد & نور الإيمان (٢٠٢٢) إلي تحديد مستوى التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية من خلال الأبعاد التالية: (الولاء التنظيمي - التشابه التنظيمي - الانتماء التنظيمي (العضوية)، وتحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية خلال الأبعاد

التالية (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي، التميز المالي، التميز التكنولوجي)، حيث توصلت الى أنه توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية.

ويتطلب نجاح منظمات رعاية المسنين الى مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تحقق أهدافها التي تضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في الزيادة والإبداع والتفوق وتسهم في بقائها وزيادة معدلات النمو بالمنظمة، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق عملية تمكنها من الاستفادة من الخبرات والمعارف التي يمتلكها المنتمين إليها لتعزيز وتحسين الإدارة الفعالة للموارد الفكرية والإبداعية، وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة لتحقيق التميز المؤسسي المستدام. (نور، ٢٠٠٨، ص ٨٩) وأشارت دراسة رجب (٢٠٢٠): الى التعرف على التمكين الإداري وأهميته في تطوير العملية الادارية بمؤسسات رياض الأطفال الاستفادة من أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة المرتبطة بالتمكين الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت نتائجها الى وضع رؤية مستقبلية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير بعض العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. واستهدفت دراسة محمد (٢٠٢١): الى تحديد مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان تحديد مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، تحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتدعيم المهارات القيادية، والتوصل إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية.

ويعتبر التمكين هو الاسلوب الاكثر ضمانا للسيطرة على منظمات رعاية المسنين وتوجيهها حيث يشير الى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات التي تشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لهم ومنحهم الحرية والثقة لاداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة. (مرزوق، ٢٠٠٥، ص ٥٨)

وفي إطار ذلك أصبح التمكين الإداري خياراً أساسياً، فالمديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق للتمكين الإداري للعاملين أدركوا أن التمكين الإداري يحقق أهداف مؤسسية ويسهم في تحقيق مزيد من الإصلاحات واستمرار الممارسات الإدارية الفعالة وتحقيق الرضا الوظيفي. (Mladen, 2020. p599) كما تناولت دراسة عبدالله (٢٠٢١): التمكين الإداري للمديرين وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية، وكان من نتائج الدراسة ضرورة مواجهة المعوقات

التي تحد من التطبيق الناجح والفعال للتمكين الإداري بالمؤسسات التربوية، خاصة الأمر المتعلق بالمركزية والهياكل المؤسسية الهرمية والمعقدة، وإجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير، مع ضرورة تفعيل نظام الاقتراحات الخاص بالعاملين بالمؤسسات التربوية مع ضرورة إيلاء الاهتمام لتمكينهم من الوصول لأصحاب القرار عند الحاجة. وكما أكدت دراسة (شرف ٢٠١٩) أن التمكين الإداري من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والمؤسسية.

حيث يعتبر التمكين الإداري من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والمؤسسية، وهذه الفعالية تزداد عندما يتم مشاركة العاملين في القيادة والسلطة، كما أن التمكين يسهل الاستجابة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب مثل تلبية احتياجات العملاء في الوقت المطلوب وزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة، ولذلك فإن تمكين العاملين يجعلهم مصدر هام للأفكار الجديدة وعنصر أساسي للحد من المشكلات وتجنبها كما انه يزيد من ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها. (Selin,2007, P41) كما أشارت دراسة فتحي (٢٠٢١): الى وجود علاقة بين التمكين الإداري وتحقيق الإبداع لدى العاملين وكشف الفروق بين أبعاد التمكين الإداري وبين العاملين في المنظمات ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين (تفويض السلطة والتحفيز وفريق العمل والاتصال الفعال) من جانب والابداع الإداري من جانب آخر.

وذلك باعتبار أن العملية الإدارية هي وسيلة المنظمة (منظمات رعاية المسنين) في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها للوصول إلي تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد السبل والوسائل والأدوات المؤسسية التي تمكن الإدارة من إعادة التوازن الإداري الذي يعالج نقاط الضعف والقوة ويستفيد من الفرص ويواجه المخاطر التي أبرزتها تلك المتغيرات والتطورات، متخطية في ذلك وظائفها التقليدية إلي آفاق أخرى تتسم بالتجديد والابتكار اللذان يحققان التفوق والتميز للمنظمة ويكسبها مزيدا من المزايا التنافسية. (العتيبي، ٢٠١٤، ص ٢٣) كما اشارت دراسة "موهد وآخرون" (Mohd, et al (2015) الى أن استمرار المنظمة في التواجد علي ساحة المنافسة أحد مظاهر التميز المؤسسي، إضافة الي القدرة علي الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة وتجاوزها، كما أكدت الدراسة علي أن العامل الحاكم في تحقيق التميز المؤسسي هو إدارة العمليات الداخلية والخارجية بمنهجية فعالة وأسلوب مختلف عن المنافسين.

ولذلك يعتبر التميز المؤسسي أداة مهمة لتحقيق التغيرات الادارية والمؤسسية المنشودة ودورها في العمليات الداخلية والخارجية بصورة فعالة، وتوظيف القدرات المؤسسية والبشرية وكافة ممتلكات المؤسسة بشكل أفضل يسهم في تحقيق جدوى اقتصادية لتلك القدرات، مع استخدام مقاييس تحقق وتتيح دورة مستدامة للتطوير في ضوء نتائج القياس (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٢٣)، كما استهدفت دراسة مدحت (٢٠١٦) وضع مؤشرات تخطيطية داخل مؤسسات الخدمات الاجتماعية لتحقيق عملية التطوير المؤسسي كضرورة ملحة لتلك المؤسسات وتوصلت نتائجها الى أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة من خلال عملية التطوير المؤسسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما يعتبر التميز المؤسسي وقيادته من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً والإدارة العربية خصوصاً وخاصة في ظل التحديات العالمية، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ومنها منظمات رعاية المسنين لذا أصبحت حاجة المنظمات العاملة في مجال رعاية المسنين الي ان تسعى الى التطوير من بوابة تحقيق التميز المؤسسي وأيضاً الى الحصول على ميزة تنافسية متطلباً إجبارياً إذا ما أرادت الاستمرارية والبقاء والنمو والتطور، كون التميز هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمات وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة وكون قيادة التميز من خلال التمكين الإداري فهو عنصر مهم في مواجهة تلك المتغيرات في البيئة التنافسية. (بوسنة، ٢٠٢٠، ص ٤١٩) كما أشارت دراسة عبد الجواد & عباس (٢٠٢٢) إلى إن المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي وهي: توفير بيئة فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية، وتوفير قوانين محفزة، ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي، وجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتميز المؤسسي، واوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغيرات الحديثة، والعمل على توفير برامج متطورة لتنمية مصادر التمويل وتنوعها.

كما يعتبر التميز المؤسسي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة ومنها (منظمات رعاية المسنين)، ولكي تتمكن من مواجهة ذلك لابد أن توفر مفاتيح التعامل معها، والتي أهمها في التدريب، وتنمية الكفاءات البشرية، ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المنظمات الى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية بالاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين قدراتهم العملية والسلوكية للتعامل مع المسنين. (أبوزرقاطة، ٢٠١٨، ص ٢)، فقد اشارت دراسة "بوون & أرومجام" (Boon and Arumugam (2006) استقصاء تأثير الأبعاد الأربعة

للتقافة المؤسسية (فريق العمل والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام المؤسسي للعاملين ضمن المنظمات، وأظهرت الدراسة أن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابياً مع التزام العاملين، كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام المؤسسي. وكما استهدفت دراسة زوزال (٢٠١٥): اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار، والتدريب، والتطوير، وتقييم أداء، والتمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة) وتم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده المتمثلة في (التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة)، وأن الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء له أثر ودور هام وواضح في تحقيق التميز المؤسسي.

ولأن التميز المؤسسي يشتمل على كل معايير الأداء المتفوق، ويهدف إلى تحفيز الموظفين على تقديم مستوى عال من الخدمات لتحقيق رضا العملاء المسنين وتلبية متطلباتهم، مما يؤدي إلى نتائج متميزة قد تفوق وتتجاوز التوقعات، ويلعب التميز المؤسسي دوراً كبيراً في تعزيز مكانة المنظمة كمنظمات رعاية المسنين على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمية. (عبد العزيز، ٢٠٢٣، ص ٨٧)

لذلك يتطلب تحقيق التميز المؤسسي بإدارات منظمات رعاية المسنين أحداث تغييرات جذرية في المناخ التنظيمي السائد، وبناء ثقافة التميز المؤسسي والتي تستدعي وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب متطلبات الأداء المتميز والذي يعتمد بالدرجة الأولى بالبعد عن الروتين الوظيفي والتنوع وتشجيع الإبداع التنظيمي والتجديد والتغيير في أساليب العمل الإداري. (Casta, 2012, p7256) واستهدفت دراسة محمد (٢٠٢١): إلى تحديد مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين وتحديد مستوى المهارات القيادية لديهم العاملين، وتحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتدعيم المهارات القيادية، وتوصلت إلى قبول فروض الدراسة والتوصل إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية.

ولا يمكن تحقيق هذا التميز إلا من خلال التمكين الإداري الذي يتضمن إتاحة الفرصة للعاملين بمنظمات رعاية المسنين لزيادة قدراتهم الفردية والجماعية، وتوسيع نطاق تفويض السلطة وإعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من المواهب والقدرات وتسخيرها في خدمة العمل والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل

مباشر من الادارة وتوفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا. (باقبصر، ٢٠١٨، ص ١٤) كما اشارت دراسة الرادادي (٢٠١٢): التعرف على درجة التمكين ومستوى القدرة على إتخاذ القرار، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة عالية من التمكين الإداري كما تبين مستوى القدرة على إتخاذ القرار ولا توجد فروق في تقدير درجات التمكين الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي بينما وجدت فروق لصالح الخبرات الأقل من خمسة سنوات كما تبين عدم وجود فروق في القدرة على إتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي بينما تبين وجود فروق تعزى للخبرة لصالح أعلى كما تبين وجود علاقة إرتباطية بين القدرة على إتخاذ القرار والتمكين، وأشارت ايضاً دراسة الصبيحي (٢٠١٥): الى التعرف على أثر التمكين على أداء فرق العمل حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج منها: يوجد أثر التمكين بأبعاده على أداء فرق العمل، يعد التحفيز الذاتي الأكثر تأثيراً في أداء فرق العمل، وتوجد فروقات في أداء فرق العمل تعزى إلى الجنس والمستوى الوظيفي، وأشارت دراسة مسعد (٢٠١٩): الى وجود المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري لتطوير الأداء منها: منح صلاحيات للعاملين غير مناسبة وافتقار أعضاء فريق العمل لمهارات العمل الجماعي، وقلة توافر الامكانيات المادية والحوافز المعنوية اللازمة وتردد العاملين من المشاركة في صنع القرارات.

ونظراً لضرورة المنظمات والجمعيات الأهلية في حياة البشرية وتزايد أهميتها يوماً بعد يوم بحكم التغير وتعدد الحاجات الإنسانية وإرتقائها وعائدها وأهدافها تجاه مقابلة الحاجات وتحقيق التنمية في البيئة والمجتمع (السروجي، ٢٠١٣، ص ١١).

لذلك تسعى المنظمات الاهلية علي علاج ضعف القدرات المؤسسية لتطوير الاداء المؤسسي خاصة في مجالات الحكم الداخلي والقيادة واتخاذ القرارات والتقييم المؤسسي لخدمات المنظمات الأهلية بالاعتماد علي محاور رئيسية هي وضوح الهدف، المشاركة، المساءلة، الشفافية، تمثيل القاعدة الشعبية انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسئوليات القيادية للجمعية الاهلية. (Fatricia A, Patrick, 2007, p66) ، كما أشارت دراسة محمد (٢٠١٧) الى إنه توجد علاقة قوية بين التطوير المؤسسي وتكنولوجيا المعلومات بالجمعيات الأهلية.

وتستهدف طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية إحداث تغيير إيجابي بكافة جوانب المجتمع لتحقيق التنمية كما أن منهجية تنظيم المجتمع التنمية تعتبر تنمية الإنسان هي الدعامة الأولى والهدف الأسمى في كافة عمليات تنظيم المجتمع في أي زمان

ومكان يتحول من خلال ممارسة الأخصائي الاجتماعي إلى طاقة منتجة وليست مستهلكة (خاطر، ٢٠٠٠، ص ٢٤٣)

وتؤكد طريقة تنظيم المجتمع على الاهتمام ببناء القدرات الابتكارية والابداعية للأخصائيين الاجتماعيين بمختلف مؤسسات الممارسة المهنية ومنها منظمات رعاية المسنين ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال التمكين الاداري للعاملين بتلك المنظمات واتاحة الفرصة لهم لإستخدام مهاراتهم وقدراتهم.

لذلك نجد ان تنظيم المجتمع له دور واضح واساسي في مساعدة منظمات رعاية المسنين والتنسيق فيما بينهم مما يساعدهم على انجاز مهامهم ويحقق التميز داخليا وخارجيا، من خلال اتاحة الفرصة للعمل الجماعي والتخلص من العمل الروتيني وقيود السلطة وضرورة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. فقد أشارت دراسة مراد & فلة (٢٠١٨) الى وجود علاقة قوية بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي المؤسسي من خلال توجهات الاطارات الوسطى من اهمها التوجه بشكل اكبر نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات وتقويضهم المزيد من الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار ومنحهم جانبا من الاستقلالية مما يدعم التزامهم منظماتهم.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على النتائج يمكن استخلاص ما يلي :

١. أتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في ان أبعاد التمكين الاداري في الابعاد التالية (تقويض السلطة، التحفيز العمل الجماعي، امتلاك المعلومات). ومنها دراسة (محمد ٢٠٢١، مسعد ٢٠١٩، وفتحي ٢٠٢١)

٢. أتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية أن التمكين الاداري من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والمؤسسية. ومنها دراسة (شرف ٢٠١٩، عبد الله ٢٠٢١)

٣. اشارت معظم الدراسات ان التمكين الإداري يمثل اسلوبا جديدا لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأشد تعقيدا، مع نوعاً من المرونة والقدرة علي التعلم والتكيف. وهذا ما أكدته دراسة (حسن ٢٠١٩، Boon and Arumugam, 2006، محمد ٢٠٢١)

٤. أتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في أن تمكين العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد في تطوير وتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات. كدراسة (الرداري ٢٠١٢، مسعد ٢٠١٩)

٥. أتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في تحديد مفهوم التمكين الإداري وتحديد أبعاده والتعرف على الفوائد المترتبة على التطبيق والمعوقات التي تحد من هذا التطبيق. دراسة (محمد ٢٠٢١، مسعد ٢٠١٩، وفتحى ٢٠٢١).

٦. اختلفت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في بعض الأبعاد الخاصة بالتميز المؤسسي. كدراسة (Boon and Arumugam, 2006 Boon ، حسن ٢٠١٩، زوزال

٢٠١٥، عيد&نور الايمان ٢٠٢٢)

### ثانياً: المنطلقات النظرية

#### (١) نظرية المنظمات:

المنظمات هي عبارة عن وحدات اجتماعية مخططة، أنشئت بقصد وذلك لتحقيق أهداف معينة، فالمنظمات لا توجد عشوائياً وإنما توجد بناءً على دراسة لإحتياجات المجتمع. (عبداللطيف، ٢٠٠٢، ص ٢٢٢)

المنظمات وهي كيان اجتماعي، ينشأ بطريقة مقصوده، لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال طابع بنائي، وممارسات إدارية (حجازى، ٢٠٠٦، ص ٥).

تعتمد طريقة العمل مع المنظمات والمجتمعات في تحقيق أهدافها على المساهمة في إحداث التغيير الإجماعي المقصود على ممارستها المهنية من خلال منظمات متنوعة يتم عن طريقها ترجمة هذه الأهداف الى واقع ملموس أو مساهمة فعلية في أداء خدماتها لسكان المجتمع. (محمد، ٢٠١١، ص ٢٢١)

وتبدوا أهمية المنظمات في أنها تشبع أنواع عديدة من الإحتياجات للإنسان سواء إجتماعية أو إقتصادية أو ثقافية، ويرى "أرجيرس" أنها كونت بطريقة مفيدة لتحقيق أهدافها ويكون تحقيقها لأهدافها أفضل بصورة جماعية. (النعمانى، ٢٠١٣، ص ٣٢١)

وفي إطار ما تقدم نرى أن المنظمة تقوم على عدة إفتراضات أساسية منها:- (عبداللطيف، ٢٠٠٢، ص ٢٢١)

- أنها تعتبر وحدة اجتماعية ينشئها المجتمع لإشباع حاجات معينة.
- تمارس هذه الوحدة عملها في إطار بيئة اجتماعية معينة أو مع وحدات أو منظمات أخرى في المجتمع.
- تعمل في إطار الهدف العام للمجتمع.
- تستخدم المنظمة مجموعة من الأدوات لتحقيق أهدافها (الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات).

- يعمل بها أشخاص (مهنيون، إداريون، عاملون) لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
- القصد من إنشائها هو تحقيق أهداف معينة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية،... الخ) أنها وحدات هادفة.
- تقوم على أساس التفاعل بين العناصر المكونة لها وعلى أساس التفاعل مع المجتمع المحيط بها.
- **عناصر المنظمات**
- **بناء إجتماعي:** والبناء الإجتماعي يشير إلى أشكال نموذجيه ومنتظمة من العلاقات الموجودة بين العاملين بمنظمات رعاية المسنين.
- **المشاركون:** وتتمثل هذه الجماعات المشاركين في المنظمة وتتكون هذه الجماعات من أفراد ينضمون إليها بدوافع مختلفة ولهم إسهاماتهم في المنظمة واضحة.
- **الهدف:** ويتضمن تقديم الخدمات المتكاملة للمسنين من (علمية - دينية - تثقيفية - ترفيهية - توعوية) لتلبية احتياجاتهم وإسعادهم والتخفيف عنهم الام البعد عن الأهل.
- **التكنولوجيا:** المعلومات بطرق عمل الأشياء وتتضمن الإكتشافات والأدوات والوسائل التي تستخدمها منظمات رعاية المسنين وتتضمن مقدار واسع من معلومات المنظمة.
- **البيئة:** حيث أن المنظمات توجد في بيئات طبيعية وتكنولوجية وثقافية وإجتماعية والتي يجب أن تتكيف معها، ولا توجد المنظمة في حالة إكتفاء ذاتي بل إن كل المنظمات تعتمد على أنواع العلاقات بالمنظمات الأخرى في النسق الأكبر. (عبدالقادر، ١٩٩٨، ص ١٠٩:١٠٦)

#### **ثالثاً: تحديد مشكلة الدراسة:**

ومن خلال الرجوع للاطار النظري ونتائج الدراسات السابقة والمنطلقات النظرية يتضح أهمية الدور الذي تقوم به طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة لمحاولة توظيف معطيات نظرية المنظمات لتطوير وتحسين وتجويد البرامج بالجمعيات الأهلية مستخدمين في ذلك القاعدة العلمية للطريقة المهنية ومهاراتها وقيمها وبعض معطيات النموذج في مجال تطوير البرامج والأنشطة في المنظمات حيث لا يوجد الكثير من الدراسات والأبحاث التي تتناول مثل هذا الموضوع والتي لم تلقى الاهتمام الكافي من الباحثين مما يؤكد جدية وجدارة

موضوع الدراسة وهو التمكين الإداري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين.

لذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بمنظمات رعاية المسنين، وتحديد مستوى التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة، وتحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة، والتوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة.

فقد تبين للباحثة أن هناك ضعف وعدم معرفة لدى الكثير من القيادات الإدارية بمنظمات رعاية المسنين بالأنماط القيادية التي يجب أن يستخدموها في التعامل مع المرؤوسين وتعزيز تميزهم المؤسسي والضرورة الحتمية للوصول الى المنافسة من خلال قيادة التميز باستخدام التمكين الإداري، ولحل هذه المشكلة أمكن للباحثة صياغة المشكلة في التساؤلات البحثية التالية:

- ١- ما هو مفهوم التمكين الإداري في منظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة؟
  - ٢- هل يوجد مفهوم واضح للتميز المؤسسي في منظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة؟
  - ٣- كيف يمكن للتمكين الإداري ان يؤثر في منظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة؟
  - ٤- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري في منظمات رعاية المسنين وتحقيق التميز المؤسسي لها؟
  - ٥- ما دور التمكين الإداري في قيادة التميز لدى العاملين في منظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة؟
- رابعاً: أهمية الدراسة.

- ١- مدى أهمية عناصر التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين.
- ٢- أن التطوير المؤسسي للمؤسسات أمر ضروري وطبيعي لبقاء ونمو المنظمة في ظل الظروف والتغيرات والاضع الراهنة.
- ٣- اعتبار التطوير المؤسسي أداة حتمية لمواكبة التغيرات الحديثة حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء والاستمرارية.

- ٤- ضرورة تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين.
- ٥- أن التطوير المؤسسي يعتبر أسلوباً لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية.
- ٦- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة وحل المشكلات ومواجهة الطوارئ ونقاط الضعف في الإدارة مع الاستفادة من التطورات التكنولوجية.
- ٧- يعتبر موضوع التمكين الإداري موضوعاً في غاية الأهمية في زمن العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من المستجدات المتسارعة.
- ٨- حاجة المنظمات الأهلية إلى تطوير برامجها من أجل تقديم خدمات ملائمة وذات جودة عالية تشبع حاجات ورغبات العملاء المستفيدين.
- ٩- أن التمكين الإداري يتيح الفرصة للمسؤولين من ممارسة السلطة بديمقراطية وتخفيف التوتر الذي يشكله العمل الروتيني.
- ١٠- تسعى غالبية المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية من حيث الخدمات التي تقدمها ولن يحدث ذلك إلا من خلال بيئة ديمقراطية تمارس العمل في جو من الألفة والتفاهم وتشجع الابتكار في العمل وتدعمه.

**خامساً: أهداف الدراسة.**

- ١- تحديد مستوى التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة.
- ٢- تحديد مستوى التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة.
- ٣- تحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة.
- ٤- تحديد الصعوبات التي تواجه دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة.
- ٥- التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة.

**سادساً: فروض الدراسة.**

- (١) الفرض الأول: " من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسطاً:

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- المشاركة في اتخاذ القرار .
- التدريب .
- الاتصال الفعال .
- فريق العمل .
- امتلاك المعلومات .

(٢) الفرض الثاني: " من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسطاً " : ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- القيادة .
- الموارد البشرية .
- القيادة .
- الهيكل الوظيفي .
- الثقافة المؤسسية .
- التميز المالي .

(٣) الفرض الثالث: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق

التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

(١) التمكين الإداري:

أ- مفهوم التمكين الإداري:

يعرف التمكين لغوياً بأنه التقوية والتعزيز، وورد في معجم لسان العرب بلفظ المكنة أى المنزلة،

والتمكين يعنى الاستطاعة على فعل شىء (ابن منظور، ج١٧، ص٣٠١)

والتمكين الإداري هو عملية إعطاء القوة للموظفين لإتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأعمال التي

يقومون بها حيث يهدف التمكين الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد واشراكهم في عملية

بناء المنظمة باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على التناغم بين حاجات الموظفين ورؤية

المنظمة واهدافها بعيدة المدى. (Brown,2006,p241)

كما عرفه جمال الدين بانه عملية إدارية يتم بموجبها منح القيادات التعليمية السلطات

والصلاحيات والحرية لأداء مهامهم الوظيفية والمبادرة لحل المشكلات دون إشراف مباشر من

القيادات العليا وزيادة المشاركة فى اتخاذ القرارات والثقة فى خبراتهم ومهاراتهم فى تحمل مسؤولية النتائج، والتحفيز الذاتى والتأكيد على أهمية العمل الجماعى، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي بهدف تحسين أداء المنظمة. (جمال الدين، ٢٠١٥، ص١٦)

وهو اطلاق حرية المرؤوسين حيث يكمن جوهره فى قيام القيادات الادارية للمنظمة بأطلاق حرية التصرف للمرؤوسين من خلال منحهم السلطة والثقة الكافية لأداء مهامهم وواجباتهم وترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز وخلق مناخ تنظيمى مناسب لممارسة السلطة الممنوحة لهم وتحمل مسؤولية وظائفهم وقراراتهم. (Robbnis,s, 2020,p261)

والتمكن يعنى اتاحة الموارد والامكانيات، والعملية التي يتم بمقتضاها توفير فرص أكبر للحصول على المعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لإنجاز الأهداف، وتعزيز قدرة المنظمة على المساهمة الإيجابية فى تحقيق رفاهية وتقدم المجتمع فى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والادارية (عبدالمنعم وآخرين، ٢٠٢٢، ص١٥)

#### ويحدد التعريف الإجرائي للتمكن الاداري فى النقاط التالية:

- اعطاء الصلاحيات للعاملين فى اتخاذ القرارات بشأن العمل داخل منظمات رعاية المسنين محل الدراسة.
- تنمية روح المبادرة لدى العاملين على العمل بروح الفريق وبقدر من الثقة.
- تمكين العاملين إدارياً فى مواجهة مشكلات منظمات رعاية المسنين محل الدراسة.
- توفير نظام فعال للحوافز لتشجيع العاملين على بذل أقصى ما لديهم من جهد وطاقه ممكنة.
- وتوفير بيئة تساعد على تطوير شخصية العاملين وتنمية سلوكهم الإبداعي بهدف تحسين أداء منظمات رعاية المسنين محل الدراسة.
- ترسيخ روح المسؤولية وتبنى مناخ تنظيمى إيجابى مناسب أثناء العمل.

#### ب- أهمية التمكن:

تتبع أهمية التمكن ابتداء من أهمية الموارد البشرى، فهو أكثر الاصول قيمة لأى منظمة فى القرن الحالي وخاصة فى ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفى لأنه يمثل قوة علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شئ فى اعمال منظماتهم (Fahed, 2012:15)

- لهذا فهناك عدة اسباب تدفع المنظمات الى الاسراع لتبنى عملية تمكين العاملين ومنها:
- إن استخدام اسلوب تمكين العاملين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن المنظمة ورضا العملاء عن الخدمة وهذا يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة فى النمو، والموظف فى الرضا الوظيفى ومن ثم فى الامان الوظيفى، وكذلك العملاء فى خدمة ممتازة. (أفندي, ٢٠٠٣: ١٥)
  - حاجة المنظمات الى أن تكون أكثر استجابة للسوق والعملاء.
  - الحاجة الى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
  - الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية) والتطوير المستمر لمواجهة التحديات.
  - تخفيض عدد المستويات الادارية بالهيكل التنظيمية لإتاحة الفرص أمام الافراد ومشاركتهم فى القرارات والسياسات وتحمل المسئوليات وتفويض السلطات لهم.
  - العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة وتحسين الخدمات المقدمة.
  - التمكين يغطى الكثير من أنشطة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفى والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق معايير جودة حياة العمل للإنسان والتي تشكل فى مجملها سياسات إدارة الموارد البشرية.
- ج- **خصائص التمكين:** ويضع (الخطيب، ٢٠١٥: ٨٥) خصائص التمكين فيما يلى:
- التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين.
  - التمكين يأخذ عدة اشكال ويتحقق بعدة وسائل اهمها تفويض السلطة والتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف ابداعهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة واهمها المعلومات وكذلك التركيز على العلاقات الافقية.
  - يقوم التمكين بصفة اساسية على تكوين فرق عمل فعالة والتي يطلق عليها " مجموعات العمل المستقلة " التي تعطى صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات.
  - يرتكز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلى ويعنى الالتزام بتوليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشرى، والالتزام الداخلى الذى يدعم التمكين يعبر عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين عندما تقل الرقابة عليهم ويحددون المهام والسلوك

اللازم لأداء هذه المهام بدلاً من أن يحدد هذه الأمور آخرين وفي هذه الحالة يكون هناك التزام خارجي.

- ارتباط التمكين بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، والثقة تعتبر سبباً لنجاح التمكين ونتيجة في نفس الوقت، وتخفيض التكاليف، واكتساب الثقة ينتج عن الاهتمام بالآخرين وأن يكون الرؤساء بجانبهم لا في مواجهتهم.
- تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة سريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والتي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل الى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم وتشجيع الابتكار والاعتماد على البشر وليس القواعد والاجراءات وسيادة التفكير الجماعي لا فكر واحد.

د- مبادئ التمكين: تتمثل مبادئ التمكين في النقاط التالية: (التحرير، ٢٠٢٣)

- **تعليم العاملين:** التعليم هو السر الأول من أسرار نجاح المنظمة، وينبغي على كل عامل أن يكون عالماً بمجال عمله، ويتضمن ذلك صناعة القرار والاتصالات الفعالة بين العاملين والادارة.
- **تحفيز العاملين:** يجب على المنظمة أن تضع خطط لتحفيز العاملين واقناعه بأهمية التمكين الادارى والعمل به.
- **الأهداف الواضحة:** وضوح الأهداف للعاملين لكي يتمكنوا من حصر قدراتهم الإبداعية والسعى لتحقيقها.
- **امتلاك الرغبة في التغيير:** من عوامل نجاح المنظمة تبني ادارة المنظمة الطرائق والأساليب الجديدة فى العمل، وتشجيع الادارة لكل ما هو جديد فى المنظمة لتطورها.

هـ- فوائد التمكين: ذكر (منصور، ٢٠١٨: ٦٤) مجموعة من الفوائد للتمكين الإدارى وهى:

- **بالنسبة للمؤسسة:** يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة، الغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- **بالنسبة للإدارات والأقسام:** تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والافراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

- بالنسبة للعاملين: يعمل على زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئوليات جديدة وإمدادهم بما ينمي مهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الافراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

#### و- مزايا التمكين:

- حدد (Brown & Lawler, 2005) وغيرهم، مزايا التمكين فى النقاط التالية:
- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تُعطي، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
- شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسئول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق أكثر مع العملاء.
- إقدام العاملين علي إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل من العملاء.
- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.
- **معوقات تطبيق التمكين الإداري:** قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي: (العتيبي، ٢٠١٤، ص ٣٩ - ٤٠)

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

## (٢) التميز المؤسسي:

أ- مفهوم التميز المؤسسي: يعتبر التميز المؤسسي أحد أنواع الابداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات غير مسبوقة وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي:

التميز في اللغة: تعني كلمة تميز وهوتميز الشيء يعني امتاز وتميز.(المعجم الوجيز، ٢٠١١، ص ٥٩٦)

ويعنى أيضاً: الانفراد والاختلاف فحينما نقول ان فلان يختلف عن قومه فانه ينفرد عنهم بصفات معينة (ابن منظور، ٢٠١١ ص ٣٧)

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)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: حالة من الابداع الاداري والتفوق المؤسسي التي تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ العمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق علي ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المسلحة. (السلمي، ٢٠٠٧، ص ٢٤)

ويعرفه اخر بانه حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لإنجاز المطلوب بكفاءة وفاعلية ومن أجل تحقيق أهدافها (الرخيص، ٢٠١٨: ٨)

وهناك من يرى أن التميز المؤسسي هو ممارسات تحقق التفوق بمجالات عمل المؤسسة وتجاوز التحديات، الى جانب أنه يعبر عن الأداء التنظيمي والبشرى الذى يحقق للمؤسسة السمعة الجيدة، والتغذية الراجعة والانطباع المتميز عنها من العملاء والمجتمع وكافة الأطراف ذات العلاقة.(Justin, 2018)

وحسب Drucker فإن هذا التفوق يأتي من المعرفة التي يمتلكها العاملون، وكيفية استخدامها لأن ما يميز المؤسسة عن غيرها وهو حصيلة الجهود الفردية للقوة العاملة (Drucker,2010: 58)

والتميز يعني أيضا نمط فكري او اسلوب يعتمد على منهج معين يرتبط بطريقة تحقيق وانجاز نتائج ملموسة للمنظمة ولتحقيق التوازن في اشباع احتياجات الأطراف كافة في اطار ثقافة من التعلم والابداع والتحسين المستمر. (البحيصي، ٢٠١٤، ص ٢٨)  
من خلال ما سبق نستطيع تحديد المفهوم الإجرائي للتميز المؤسسي في هذه الدراسة على أنه:

- ممارسات واضحة في منظمات رعاية مسنين من خلال البرامج التي تقدمها تلك المنظمات لكل الفئات.
  - تعتمد علي مجموعة من المعايير هدفها تحسين و تطوير قدرات العاملين داخل منظمات رعاية مسنين.
  - تلبية احتياجات العاملين وتحقيق متطلبات المستفيدين من البرامج والخدمات التي تقدمها منظمات رعاية مسنين.
  - التغلب على العقبات التي تواجه العاملين عند تنفيذ البرامج بمنظمات رعاية مسنين حتى يتحقق الرضا الوظيفي لهم.
  - التركيز على آراء المنظمات المحيطة والعمل على التحسين المستمر لها.
- ب- أهمية التميز المؤسسي: ترجع أهمية التميز المؤسسي الى ما يلي:(الشهراني، ٢٠١٧، ص ٣٧)

- تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهم في تحقيق الاتصال الفعال في كافة الاتجاهات بين العاملين والمنظمة من جهة وبين المنظمة والبيئة الخارجية من جهة أخرى.
- الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، وإدارة عملياتها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، بهدف تحقيق نتائج إيجابية، واستقطاب مستفيدين جدد، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق ولائهم، مما يحفزهم على تقديم أقصى ما لديهم من جهود، وزيادة رغبتهم بالبقاء والاستمرار بالمنظمة، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

- توجيه طاقات وجهود المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة مما يؤدي الى تحقيق اهداف مميزة، وتطوير أدوات العمل مما يؤدي الى تحقيق نمو اقتصادي واجتماعي، ومما يعنى استمرار المنظمة وبقائها.
  - زيادة كفاءة القيادات والعاملين وخلق ثقافة تنظيمية داخل المنظمة متميزة، وبالتالي وجود مناخ تنظيمي ايجابي يزيد من مستوى الأداء، وبالتالي تحقيق ابداع وتميز مؤسسي.
  - القدرة على انجاز الاعمال والأنشطة بدقة وكفاءة بأفضل الطرق التي تساعد على إنجازها، والعمل على تطوير وتحسين عمليات ومنتجات المنظمة باستمرار.
  - زيادة قدرات المنظمة فى مواجهة تحديات وازمات بيئة الاعمال. والقدرة على القيام بالأعمال الصعبة من خلال التعلم والتطور السريع، وتحسن العمليات، واستثمار فرص النمو.
  - كما يذكر (Bement,2004: 3) أن التميز المؤسسي يعزز الفكرة القائلة بان التميز فى الإدارة يدعم جميع أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة ومبتكرة تحقق الرسالة من خلال فاعلية القيادة.
  - يركز على راس المال البشرى بوصفه عنصرا مهما فى تطوير المنظمات وتفوقها، وكذلك على عمليات وتكنولوجيا المعلومات.
- ج - أهداف التميز المؤسسي: يهدف التميز المؤسسي الى وجود تحسن مستمر وملموس في الأداء على كافة قطاعات المؤسسة ويمكن تحديد اهداف التميز المؤسسي فيما يلي: (زايد، ٢٠٠٣)

- بناء القدرات المؤسسية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- إدارة موارد المنظمة ضمن الضغوط البيئية.
- التوسع في بيئة الاعمال من خلال تحقيق هدف البقاء والاستمرار.
- الوصول السريع الى المستفيدين وتحقيق رغباتهم واحلامهم.
- الاستفادة من المعارف وتحديدأ المعارف الضمنية.
- الاستثمار في المدخلات وتحديدأ العنصر البشرى.
- قيادة الأسواق وزيادة الحصة السوقية.
- إدارة التغيير من خلال الموائمة بين الضغوط البيئية الخارجية والداخلية.

- التسع في الإنتاجية وتحقيق متطلبات الجودة المدركة.
  - توزيع الأدوار بين العاملين وإيجاد بيئة تشجع على الابتكار والابداع.
  - د- عناصر التميز المؤسسي:
- والتميز المؤسسي هو تلك المنظمة التي تعمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية: (Kai)
- Kristiansen & Others,2001,pp 19:23

- الإدارة: وتقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء .
- الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
- النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع والمكاسب المستهدفة.
- هـ - مبادئ التميز المؤسسي: والتميز المؤسسي هو أيضا: تلك المنظمة التي تعتمد علي المبادئ الآتية:

- التوجه بالنتائج
- تطوير مهارات الأفراد ومشاركتهم
- التركيز علي العملاء
- التعلم المستمر والابتكار والتحسين.
- القيادة واستقرار الأهداف والغايات.
- التوسع في الشراكة.
- الإدارة وفقا للعمليات والحقائق.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- و- أركان التميز المؤسسي: تتمثل الأركان فيما يلي: (النجار، ٢٠١٤، ص٢٢)
- القدرة على المنافسة الادارية والقضاء على الفاقد.
- المنافسة بالجودة والتجويد وتحسين الانتاجية والمرونة.
- المنافسة بخدمة المتعاملين.
- المنافسة بالوقت والقائد المرن.
- المنافسة بالانتاج كبير الحجم والموقع الجغرافي.
- المنافسة بالاسواق الممتدة.

- (٣) العلاقة بين التمكين الادارى والتميز المؤسسى: يمكن توضيح العلاقة بين كل من التمكين الادارى والتميز المؤسسى في النقاط التالية:
- التمكين الادارى يعزز من قدرة المنظمات على وضع إستراتيجيات فعالة عبر مشاركة جميع المرؤوسين في صياغة الرؤية ووضع الأهداف المشتركة. (أبوسالم، ٢٠١٤، ٢٠٢:)
  - كما يساعد أيضا على تحسين عمليات الاستجابة للعملاء من خلال زيادة تمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المهمة وحل المشكلات الفورية والتغلب على الموانع المتعلقة بالأداء. (برني، ٢٠١٥: ٢٢٥)
  - وترتبط إستراتيجية التمكين خاصة تدريب وتحفيز العاملين بصقل المهارات الفردية واطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين. (أبوسالم، ٢٠١٤، ٢٢٥)
  - وإدارة المعرفة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وفي ظل الزحام التكنولوجي هو الخيار الأمثل لبلوغ التميز بجميع أبعاده لأن البقاء في البيئة التنافسية مرهون بمدى الاستفادة من المعرفة المتاحة. (صياحي، ٢٠١٨: ١٥٦)
  - كما أن هناك العديد من الدراسات التي اثبتت تأثير التمكين الادارى على قدرة المنظمات والمنظمات على التميز منها دراسة (الضالعين، ٢٠١٠) والتي توصلت الى ان التمكين الادارى له دور مؤثر في تميز المنظمة من خلال ابعاد التمكين المختلفة وهى (تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي، والمشاركة) وفيما يلى توضيح للعلاقة بين ابعاد التمكين الادارى والتميز المؤسسى:-
  - يساهم تفويض الصلاحيات في اتاحة الفرصة للأبداع والابتكار حيث يمكن العاملين من ابراز مهاراتهم وقدراتهم اثناء العمل ويدفعهم الى اكتشاف قدراتهم الإبداعية وتطويرها، كما يساهم تفويض الصلاحيات في شعور العامل بالحماس والرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة كما يساهم في تخفيض التكاليف والسرعة والانجاز وتقليل الإجراءات الروتينية وتوفير الجهد وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة وتميزها. (اللوزي، ٢٠١٢: ١٤٥)
  - يعد التحفيز احدى العمليات التي تهدف من خلاله الى منظمة الى الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين لديها واستقطاب الكفاءات من الخارج ، في منظمة تريد ان تتميز لابد من ان تهتم بتحفيز العمال سواء بشكل مادي او معنوي، فهذا يساعد المنظمة على تحقيق زيادة

الإنتاجية للعاملين، وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، وتحقيق التميز التنظيمي، فضلا عن تحقيق الولاء التنظيمي والرغبة في بقاء العاملين في وظائفهم واستمرارهم في العمل بشكل دائم وبالتالي تحقيق معدل دوران عمل اقل وكل ما سبق ما هو الا تميز للمنظمة. (Hwang& chi, 2005:289)

- **التدريب حجر الزاوية** في تميز العاملين في أى منظمة فتميز المنظمة ما هو الا تميز للعاملين حيث يساهم التدريب في تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسئولياتهم، وواجباتهم بالشكل الذى يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الاعداد من قبل، حيث تعمل على تعديل الأفكار وتغيير السلوكيات وتطوير العادات والأساليب وتغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجيتهم وكفاءتهم مما يعد زيادة لتمييز المنظمة. (العجمي، ٢٠١٦: ٦)

- **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات** يعد من اهم عناصر التمكين التي تشعر العاملين بأنهم موضوع اهتمام المنظمة وذلك من خلال مشاركتهم بأرائهم وخبراتهم، والتي قد تسهم في حل المشكلات التي تواجه نشاط المنظمة مما يقلل مشكلات العمل من خلال المشاركة الدائمة للعاملين في اتخاذ القرارات وبالتالي زيادة وتطوير قدراتهم على إيجاد البدائل المناسبة لهذه المشكلات وتقليل مشكلات العمل يعود بالتميز للمنظمة من خلال عاملين مميزين. (السكرانة، ٢٠١٥)

- **وجود اتصال فعال** يؤدي دور هام في اتخاذ القرار الصحيح عن طريق تسهيل إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة والتي تساعد في اختيار البديل الأفضل للوصول للقرارات الصحيحة، كما يساهم في زيادة قدرة المدير على توجيه العاملين التوجيه الصحيح نحو تحقيق اهداف المنظمة، كذلك يساعد المنظمة في الربط بين أنشطتها المختلفة من خلال وجود قنوات اتصال جيدة داخل المنظمة. (Spitzer& Swidler, 2003: 73)

#### ثامناً: الإجراءات المنهجية الدراسة:

(١) **نوع الدراسة:** تنمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها. لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين التمكين الإداري (كمتغير مستقل) وتحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية

المسنين (كمتغير تابع) وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحثة " للعاملين بمنظمات رعاية المسنين وعددهم (٩٢) مفردة.

(٢) **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين ببعض منظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة وعددهم (٩٢) مفردة.

(٣) **مجالات الدراسة:**

أ- **المجال المكاني:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في منظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة. وهى:-

- جمعية النصر الإسلامية لرعاية المسنين.
- الجمعية المصرية لرعاية المسنين.
- جمعية تنمية المجتمع المحلي لرعاية المسنين.
- الجمعية العامة لرعاية المسنين.

وتم اختيار منظمات رعاية المسنين مجتمعاً للدراسة وفقاً للمبررات التالية:

- ترشيح مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة القاهرة لتلك الجمعيات الأولية لتطبيق الدراسة.
- تعد أنشطة منظمات رعاية المسنين محل الدراسة من أنشطة المنظمات الأهلية في محافظة القاهرة.
- تغطي منظمات رعاية المسنين محل الدراسة قطاع كبير من النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة ويستفيد من خدماتها عدد كبير من المسنين فقد تتعدد وتتوسع الخدمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات رعاية المسنين محل الدراسة (خدمات اجتماعية، وخدمات اقتصادية، وخدمات صحية، وخدمات ترفيهية، وخدمات توعوية).
- موافقة المسئولين بمنظمات رعاية المسنين محل الدراسة على التعاون مع الباحث.
- اهتمام منظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة بتحقيق التمكين الإداري للعاملين من خلال تفويض السلطات والصلاحيات، والتدريب المستمر، وتوفير نظم الاتصال الفعال، والتحفيز المادي والمعنوي، وتنمية روح الإبداع والابتكار.

ب - **المجال البشري:** تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين ببعض منظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة وعددهم (٩٢) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

**جدول رقم (١) يوزع توزيع المسؤولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة**

م	بيانات الجمعية	المكان	عدد المسؤولين
١	جمعية النصر الإسلامية لرعاية المسنين	الساحل	٣٣
٢	الجمعية المصرية لرعاية المسنين	التجمع	١٧
٣	جمعية تنمية المجتمع المحلي لرعاية المسنين	الوايلي	٢٤
٤	الجمعية العامة لرعاية المسنين	مصر الجديدة	٢٨
٥	الإجمالي	_____	٩٢

ج - **المجال الزمني:** تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت ٢٠٢٣/٩/٢٧م الي ٢٠٢٤/٣/١١م.

د - **أدوات الدراسة:**

تمثلت أدوات جمع البيانات في: بناء استمارة استبيان للمسؤولين حول دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة في صورتها الأولية اعتمادا على الإطار النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة. اشتمل استبيان المسؤولين على المحاور التالية:

البيانات الأولية، وأبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة، وأبعاد التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة، والصعوبات التي تواجه دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة، ومقترحات تفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسس لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة.

اعتمد الباحث على صدق المحتوي " الصدق المنطقي " من خلال الإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة... التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك لتحديد أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة.

اعتمد الباحث على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها علي عدد (٦) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة بنى سويف وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة

وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٣,٣%)، بمعنى اتفاق (٥) محكمين على الأداة، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية قم حساب ثبات استمارة استبيان المسئولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) مفردات من المسئولين بمنظمات رعاية المسنين مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية. وبلغ معامل الثبات (٠,٩٤) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

**هـ - تحديد مستوى التمكين الإداري لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة: للحكم على مستوى التمكين الإداري لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢) تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (٣/٢ = ١,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس و هي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، أصبح طول الخلايا كما يلي:**

**جدول رقم (٢) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة**

المستوى	القيم
مستوى منخفض	١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	٣ إلى ٣,٣٥

**و - أساليب التحليل الإحصائي:**

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. ٢٤,٠) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسؤولين بمنظمات رعاية المسنين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة (ن=٩٢)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٢	٧
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال رعاية المسنين	٩	٣
م	النوع	ك	%
١	ذكر	٦٥	٧٠,٧
٢	انثى	٢٧	٢٩,٣
<b>المجموع</b>			
م	المؤهل الدراسي	ك	%
١	مؤهل متوسط	٨	٨,٧
٢	مؤهل فوق المتوسط	١٩	٢٠,٧
٣	مؤهل جامعي	٤٩	٥٣,٣
٤	دبلوم دراسات عليا	٧	٧,٦
٥	ماجستير	٩	٩,٨
<b>المجموع</b>			
م	الوظيفة	ك	%
١	رئيس مجلس إدارة	٤	٤,٣
٢	نائب رئيس مجلس إدارة	٤	٤,٣
٣	عضو مجلس إدارة	٤٤	٤٧,٨
٤	أمين صندوق	٤	٤,٣
٥	مدير تنفيذي	٤	٤,٣
٦	مسئول برامج	٩	٩,٨
٧	أخصائي اجتماعي	١٢	١٣
٨	إداري	١١	١٢
<b>المجموع</b>			
		٩٢	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

متوسط سن المسؤولين بمنظمات رعاية المسنين (٤٢) سنة، وانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً. وهذا يشير إلى توافر الخبرة لدي المسؤولين وتوافر المهارات المختلفة للتعامل لكيفية تطبيق التمكين الإداري بالمنظمة.

متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (٩) سنوات، وانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً، وهذا يرتبط مع المتغير الكمي الأول (السن) حيث انه كلما قل سن العاملين قلت مستوي الخبرة لديهم والعكس صحيح.

أكبر نسبة من المسؤولين بمنظمات رعاية المسنين ذكور بنسبة (٧٠,٧%)، بينما الإناث بنسبة (٢٩,٣%)، وقد يرجع ذلك لما يتطلبه ممارسة الأنشطة بمنظمات رعاية المسنين لئلاً

ونهاراً، وقدرة الذكور علي تحمل الجهد الشاق والعمل التطوعي والتفرغ، بالإضافة الي أن  
رغبة النساء في العمل التطوعي محدودة لصعوبة الجمع بين المتطلبات الوظيفية والأعباء  
المنزلية.

أكبر نسبة من المسؤولين بمنظمات رعاية المسنين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة  
(٥٣,٣%)، ثم الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٢٠,٧%)، يليها الحاصلين علي  
ماجستير بنسبة (٩,٨%)، ثم الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (٨,٧%)، وأخيراً  
الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (٧,٦%)، ويؤكد ذلك علي ارتفاع المستوي  
التعليمي للمسؤولين بالمنظمات للتعامل مع المشكلات والاحتياجات المتنوعة للعمالء.

أكبر نسبة من المسؤولين بمنظمات رعاية المسنين وظيفتهم عضو مجلس إدارة بنسبة  
(٤٧,٨%)، ثم أخصائي اجتماعي بنسبة (١٣%)، يليها إداري بنسبة (١٢%)، ثم مسئول  
برامج مشروعات بنسبة (٩,٨%)، وأخيراً رئيس مجلس إدارة، ونائب رئيس مجلس إدارة،  
وأمين صندوق، ومدير تنفيذي بنسبة (٤,٣%)، وهذا يوضح تنوع الوظائف المختلفة  
للمسؤولين واختلاف مهامهم وأهمية كل منصب للمستفيدين.

**المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين في محافظة القاهرة**

**(١) المشاركة في اتخاذ القرار:**

**جدول رقم (٤) يوضح المشاركة في اتخاذ القرار (ن=٩٢)**

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		لا		ك	ك			
		%	ك	%	ك					
١	أشارك في وضع برامج وأنشطة المنظمة المقدمة للمسنين	٣٧	٣٨	٤١,٣	٢٠	٢١,٧	٢,١٥	٠,٧٥	٦	
٢	اتابع أنشطة المنظمة المقدمة للمسنين	٤٤	٣٠	٣٢,٦	١٨	١٩,٦	٢,٢٨	٠,٧٧	٤	
٣	اتدخل تدخل مباشر لحل المشكلات المتعلقة بالمنظمة	٣٧	٤٥	٤٨,٩	١٠	١٠,٩	٢,٢٩	٠,٦٦	٣	
٤	أقوم بإبدا الرأي في الخطة العامة السنوية للمنظمة	٤٩	٢٥	٢٧,٢	١٨	١٢	٢,٣٤	٠,٧٩	٢	
٥	أشارك في اتخاذ القرار المناسب عندما تواجه المنظمة مشكلة ما	٥٠	٣١	٣٣,٧	١١	٢٢,٨	٢,٤٢	٠,٧	١	
٦	أشعر بأهمية داخل المنظمة عندما تسمح لي الإدارة باتخاذ قرار بشأن برامج المنظمة المقدمة للمسنين	٤١	٣٠	٣٢,٦	٢١	٢٢,٨	٢,٢٢	٠,٨	٥	
البعد ككل							٢,٢٨	٠,٤	مستوى متوسط	

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشارك في اتخاذ القرار المناسب عندما تواجه المنظمة مشكلة ما بمتوسط حسابي (٢,٤٢) يليه الترتيب الثاني أقوم بإبداء الرأي في الخطة العامة السنوية للمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وأخيراً الترتيب السادس يمكنني المشاركة في وضع برامج وأنشطة المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٠١٥)، ويتفق ذلك مع دراسة مسعد (٢٠١٩) والتي استهدفت كيفية تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري من خلال وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري والتي كان من نتائجها منح مديري المدارس صلاحيات للعاملين غير مناسبة، وافتقار أعضاء فريق العمل داخل المدرسة لمهارة اتخاذ القرار وكذلك تردد العاملين من المشاركة في صنع القرارات المدرسية. ونتائج دراسة (مراد & فلة، ٢٠١٨) في تمكين العاملين من مشاركتهم بالمعلومات وتقوضهم الكثير من الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار ومنحهم جتنباً من الاستقلالية مما يدعّم التزامهم بمنظمتهم.

**(٢) التدريب:**

**جدول رقم (٥) يوضح التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين في**

**محافظة القاهرة (ن=٩٢)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٨	٢,٢٤	٢٢,٨	٢١	٣٠,٤	٢٨	٤٦,٧	٤٣	١	تقوم المنظمة بتطبيق أساليب تدريب حديثة على الإدارة الفعالة
٤	٧٩.	٢,٢٤	٢١,٧	٢٠	٣٢,٦	٣٠	٤٥,٧	٤٢	٢	توجد خبرات جديدة من خلال التدريبات التي تقوم بها المنظمة
٦	٠,٨١	٢,٢٢	٢٣,٩	٢٢	٣٠,٤	٢٨	٤٥,٧	٤٢	٣	تحفزني المنظمة على المشاركة في البرامج التدريبية التي تقدمها باستمرار
٢	٠,٨٣	٢,٣٦	٢٢,٨	٢١	١٨,٥	١٧	٥٨,٧	٥٤	٤	التدريبات التي تقوم بها المنظمة قائمة على أساس علمي بغرض الاستفادة منها في إدارة المنظمة
٣	٠,٧٩	٢,٢٥	٢١,٧	٢٠	٣١,٥	٢٩	٤٦,٧	٤٣	٥	الوسائل المستخدمة في التدريب تتناسب مع المحتوى التدريبي القائم
١	٠,٨	٢,٤١	١٩,٦	١٨	١٩,٦	١٨	٦٠,٩	٥٦	٦	يتم تصميم الدورات التدريبية بحيث تكون ملائمة لأهداف وبرامج المنظمة
متوسط		٠,٤٩	٢,٢٩	البعد ككل						

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تصميم الدورات التدريبية بحيث تكون ملائمة لأهداف وبرامج المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٤١)، يليه الترتيب الثاني للتدريبات التي تقوم بها المنظمة قائمة على أساس علمي بغرض الاستفادة منها في إدارة المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٣٦)، وأخيراً الترتيب السادس تحفزي المنظمة على المشاركة في البرامج التدريبية التي تقدمها باستمرار بمتوسط حسابي (٢,٢٢). ويتفق ذلك مع دراسة (Boon and Arumugam,2006) والتي أظهرت نتائجها الي ضرورة التدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل حيث يرتبط ذلك ارتباطاً ايجابياً مع التزام العاملين وتمكينهم من ممارسة انشطتهم داخل المنظمة.

**(٣) الاتصال الفعال:**

**جدول رقم (٦) يوضح الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين**

**في محافظة القاهرة ن (٩٢)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠,٨٣	٢	٣٣,٧	٣١	٣٢,٦	٣٠	٣٣,٧	٣١	يسهم الاتصال بشكل جيد على تحقيق أهداف المنظمة	١
٢	٠,٨٦	٢,٣٨	٢٥	٢٣	١٢	١١	٦٣	٥٨	يتم الاتصال بين العاملين بالمنظمة بشكل سليم	٢
٣	٠,٨٤	٢,٣٢	٢٣,٩	٢٢	٢٠,٧	١٩	٥٥,٤	٥١	توفير الإمكانيات اللازمة لإقامة اتصال فعال مع المنظمات الأخرى	٣
١	٠,٧٢	٢,٥١	١٣	١٢	٢٢,٨	٢١	٦٤,١	٥٩	الاهتمام بالتغذية العكسية من قبل إدارة المنظمة	٤
٤	٠,٨٧	٢,١٦	٣٠,٤	٢٨	٢٢,٨	٢١	٤٦,٧	٤٣	تبادل المعلومات بشكل جيد بين المنظمة والمنظمات الأخرى	٥
٥	٠,٨١	٢,١٣	٢٧,٢	٢٥	٣٢,٦	٣٠	٤٠,٢	٣٧	توفير المعلومات اللازمة من خلال عمليات الاتصال الفعال لقيام المنظمة بأنشطتها	٦
متوسط	٠,٣٨	٢,٢٥	البعد ككل							

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم الاهتمام بالتغذية العكسية من قبل إدارة المنظمة بمتوسط حسابي (٢.٥١)، يليه الترتيب الثاني يتم الاتصال بين العاملين بالمنظمة بشكل سليم بمتوسط حسابي (٣٨.٢)، وأخيراً الترتيب السادس يسهم الاتصال بشكل جيد على تحقيق أهداف المنظمة بمتوسط حسابي (٢)، ويتفق ذلك مع دراسة (Boon and Arumugam , 2006) حيث اوضحت أهمية إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر يتوافق مع التحسينات المهمة في الالتزام المؤسسي.

**(٤) فريق العمل:**

**جدول رقم (٧) يوضح فريق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين في محافظة القاهرة ن (٩٢)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠,٨٤	٢,١٨	٢٧,٢	٢٥	٢٧,٢	٢٥	٤٥,٧	٤٢	١	تسود المحبة بين أعضاء فريق العمل مما يساعد على سير العمل بشكل جيد
٣	٠,٧٦	٢,٢٧	١٨,٥	١٧	٣٥,٩	٣٣	٤٥,٧	٤٢	٢	السيطرة على الخلافات التي تحدث بين أعضاء فريق العمل بصفة مستمرة
٤	٠,٧٧	٢,٢٦	١٩,٦	١٨	٣٤,٨	٣٢	٤٥,٧	٤٢	٣	توافر لجنة مصالحات داخل المنظمة لحل الخلافات بين أعضاء فريق العمل بشكل فوري
٥	٠,٨٦	٢,٢١	٢٨,٣	٢٦	٢٢,٨	٢١	٤٨,٩	٤٥	٤	خلق روح التعاون بين أعضاء فريق العمل بالمنظمة
١	٠,٧٥	٢,٤٩	١٥,٢	١٤	٢٠,٧	١٩	٦٤,١	٥٩	٥	وجود مكافآت لأعضاء فريق العمل بصفة مستمرة مما يتشجع العمل بشكل جماعي
٢	٠,٧٧	٢,٤	١٧,٤	١٦	٢٥	٢٣	٥٧,٦	٥٣	٦	دعم الطاقة الإيجابية لدى أعضاء فريق العمل بالمنظمة
مستوى متوسط	٠,٣٣	٢,٣	البعد ككل							

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى فريق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وجود مكافآت لأعضاء فريق العمل بصفة مستمرة مما يشجع العمل بشكل جماعي بمتوسط حسابي (٢,٤٩). يليه الترتيب الثاني دعم الطاقة الايجابية لدى أعضاء فريق العمل بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٤)، وأخيراً الترتيب السادس تسود المحبة بين أعضاء فريق العمل للتشجيع على العمل بشكل جيد بمتوسط حسابي (٢,١٨)، ويتفق ذلك مع دراسة فتحي (٢٠٢١) والتي توصلت نتائجها الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين (تفويض السلطة والتحفيز وفريق العمل والاتصال الفعال من جانب والابداع الإداري من جانب آخر).

**(٥) امتلاك المعلومات:**

**جدول رقم (٨) يوضح امتلاك المعلومات كأحد أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية**

**المسنين في محافظة القاهرة ن (٩٢)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٧٩	٢,٢٥	٢١,٧	٢٠	٣١,٥	٢٩	٤٦,٧	٤٣	تبادل المعلومات على المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة	١
١	٠,٧٩	٢,٤٦	١٨,٥	١٧	١٧,٤	١٦	٦٤,١	٥٩	سهولة حصول العاملين على المعلومات من قبل المنظمة	٢
٥	٠,٨٣	٢,١٣	٢٨,٣	٢٦	٣٠,٤	٢٨	٤١,٣	٣٨	توجد وحدة داخل المنظمة لتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة عند الحاجة إليها	٣
٣	٠,٧	٢,٢٩	١٤,١	١٣	٤٢,٤	٣٩	٤٣,٥	٤٠	يوجد موقع الكتروني للمنظمة مزود بمعلومات عن أنشطة المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة	٤
٢	٠,٨	٢,٤٥	١٩,٦	١٨	١٦,٣	١٥	٦٤,١	٥٩	تتوفر لدى المنظمة تجارب مؤسسية أخرى عن التمكين يتم اللجوء إليها عند الحاجة	٥
متوسط	٠,٤	٢,٣٢							البيد ككل	

**يوضح الجدول السابق أن:** مستوى امتلاك المعلومات كأحد أبعاد التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٢)، ومؤشرات ذلك وفق ترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول سهولة حصول العاملين على المعلومات من

قبل المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، يليه الترتيب الثاني تتوفر لدى المنظمة تجارب مؤسسية أخرى عن التمكين يتم اللجوء إليها عند الحاجة بمتوسط حسابي (٢,٤٥). وأخيراً الترتيب الخامس توجد وحدة داخل المنظمة لتزويد العاملين بالمنظمة بالمعلومات اللازمة عند الحاجة إليها بمتوسط حسابي (٢,١٣)، وتشير نتائج الجدول السابق إلى أهمية وجود قدر كافي من المعلومات عن أنشطة المنظمة المختلفة والخدمات التي يمكن تقديمها للمستفيدين من المنظمة والتي تسهم بشكل كبير في تمكين المسؤولين من تقديم الخدمات المتاحة بالشكل المطلوب وبالقدر الذي يشبع احتياجات المستفيدين من تلك الخدمات المؤسسية. وتتفق مع دراسة (محمد، ٢٠١٧)، والتي توصلت في نتائجها انه توجد علاقة بين التطوير المؤسسي وتكنولوجيا المعلومات للجمعيات الأهلية)، ونتائج دراسة (مراد & فلة، ٢٠١٨) في تمكين العاملين من مشاركتهم بالمعلومات مما يدعم التزامهم بمنظمتهم.

**المحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة:**  
**(١) القيادة:**

**جدول رقم (٩) يوضح القيادة كأحد أبعاد أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ن (٩٢)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠,٨١	٢,٢٢	٢٣,٩	٢٢	٣٠,٤	٢٨	٤٥,٧	٤٢	تتبنى القيادة سياسات جديدة لتطوير إدارة المنظمة	١
٤	٠,٧٦	٢,٠٥	٢٦,١	٢٤	٤٢,٤	٣٩	٣١,٥	٢٩	تشجع القيادة دائما على تبني برامج جديدة داخل المنظمة	٢
٥	٠,٨١	٢,٠٥	٣١,٥	٢٩	٣٤,٨	٣٢	٣٣,٧	٣١	تضع القيادة الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على تحقيق التميز المؤسسي للمنظمة	٣
٣	٠,٨١	٢,٠٩	٢٨,٣	٢٦	٣٤,٨	٣٢	٣٧	٣٤	توجد أهداف واضحة تضعها القيادة لتحقيق التميز داخل المنظمة	٤
١	٠,٧٦	٢,٣٩	١٦,٣	١٥	٢٨,٣	٢٦	٥٥,٤	٥١	تواكب القيادة التغيرات التي تحدث في المجتمع باستمرار	٥
٦	٠,٨	١,٩٦	٣٣,٧	٣١	٣٧	٣٤	٢٩,٣	٢٧	احترام آراء العاملين من قبل القيادة بشكل سليم	٦
مستوى متوسط	٠,٣٢	٢,١٢	البعد ككل							

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تواكب القيادة التغييرات التي تحدث في المجتمع باستمرار بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، يليه الترتيب الثاني تتبني القيادة سياسات جديدة لتطوير إدارة المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٢٢) ، وأخيراً الترتيب السادس احترام آراء العاملين من قبل القيادة بشكل سليم بمتوسط حسابي (١,٩٦). وتشير تلك النتائج الى ان القيادة يكون لها تأثير مباشر علي تحقيق التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لها بالتوجه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية، وعلاقة العمل الفعالة. فقد تتفق في نتائجها مع دراسة (محمد، ٢٠٢١) في التوصل الى أليات تنفيذية لتفعيل التمكين الاداري لتدعيم المهارات القيادية.

**(٢) الموارد البشرية:**

**جدول رقم (١٠) يوضح الموارد البشرية أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ن (٩٢)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٧٣	٢,٢٧	١٦,٣	١٥	٤٠,٢	٣٧	٤٣,٥	٤٠	تتوفر لدى العاملين بالمنظمة الرغبة في تحمل مسئوليات جديدة تجاه أنشطة وبرامج المنظمة	١
٤	٠,٧٢	٢,١٢	٢٠,٧	١٩	٤٦,٧	٤٣	٣٢,٦	٣٠	تقوم القيادة بنقل خبرتها للعاملين بصفة مستمرة	٢
٢	٠,٧٨	٢,١٧	٢٢,٨	٢١	٣٧	٣٤	٤٠,٢	٣٧	يتم الاهتمام بالقدرات الإبداعية للعاملين وتنميتها بشكل مستمر العبارات	٣
٦	٠,٨١	١,٩٨	٣٣,٧	٣١	٣٤,٨	٣٢	٣١,٥	٢٩	يتم التشجيع دائما على تقديم المزيد من الوسائل الإبداعية لتطوير المنظمة	٤
٣	٠,٧٤	٢,١٣	٢١,٧	٢٠	٤٣,٥	٤٠	٣٤,٨	٣٢	يمتلك العاملون بالمنظمة المهارة الكافية لممارسة مفهوم التمكين وأبعاده المختلفة	٥
٥	٠,٨	١,٩٨	٣٢,٦	٣٠	٣٧	٣٤	٣٠,٤	٢٨	يحرص العاملون دائما على تنمية معارفهم حول كيفية مواكبة التطورات الحديثة	٦
متوسط			٠,٢٩	٢,١١	البعد ككل					

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط المنظمة بمتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتوفر لدى العاملين بالمنظمة الرغبة في تحمل مسؤوليات جديدة تجاه أنشطة وبرامج المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، يليه الترتيب الثاني يتم الاهتمام بالقدرات الإبداعية للعاملين وتنميتها بشكل مستمر بمتوسط حسابي (٢,١٧)، وأخيراً الترتيب السادس يتم التشجيع دائماً على تقديم المزيد من الوسائل الإبداعية لتطوير المنظمة بمتوسط حسابي (١,٩٨)، ويتفق ذلك مع دراسة (حسن، ٢٠١٩) حيث أوضحت أن العنصر البشري هو البنية الأساسية لتطوير أي منظمة كانت مهما اختلف حجمها وطبيعة عملها وتحقيق التميز المؤسسي لها، حيث أن الإنسان هو المسؤول عن التجديد والابتكار، كما أنه وسيط التعلم في المنظمة.

**(٣) الهيكل الوظيفي:**

**جدول رقم (١١) يوضح الهيكل الوظيفي أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ن (٩٢)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠,٧٧	١,٩٢	٣٢,٦	٣٠	٤١,٣	٣٨	٢٦,١	٢٤	الاهتمام ببيئة العمل الداخلية للمنظمة بشكل مناسب.	١
١	٠,٨٥	٢,٢٩	٢٥	٢٣	٢٠,٧	١٩	٥٤,٣	٥٠	توجد بنية تحتية مناسبة بالمنظمة لممارسة الأنشطة	٢
٣	٠,٧٦	٢,٢١	٢٠,٧	١٩	٣٨	٣٥	٤١,٣	٣٨	تجنب الإدارة استخدام المركزية في أسلوب إدارتها للمنظمة	٣
٤	٠,٨٧	٢,١٤	٣١,٥	٢٩	٢٢,٨	٢١	٤٥,٧	٤٢	يتوافر نوع من المرونة في إدارة أنشطة المنظمة	٤
٢	٠,٨	٢,٢٢	٢٢,٨	٢١	٣٢,٦	٣	٤٤,٦	٤١	توجد إدارة للرقابة الداخلية من ضمن أقسام المنظمة	٥
٥	٠,٨٦	٢,٠٧	٣٣,٧	٣١	٢٦,١	٢٤	٤٠,٢	٣٧	التوسع بشكل دوري في أنشطة ومهام المنظمة.	٦
مستوى متوسط	٠,٤١	٢,١٤	البعد ككل							

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى الهيكل الوظيفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمنظمان رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توجد بنية تحتية مناسبة بالمنظمة لممارسة الأنشطة بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، يليه الترتيب الثاني توجد إدارة للرقابة الداخلية من ضمن أقسام المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وأخيراً الترتيب السادس الاهتمام ببيئة العمل الداخلية للمنظمة بشكل مناسب بمتوسط حسابي (١,٩٢) يتفق ذلك مع دراسة (عبدالجواد، عبدالسلام، عباس، ٢٠٢٢) والتي أشارت الى ضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتميز المؤسسي وأوصت بضرورة إعادة الهيكل التنظيمي للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغيرات الحديثة التي تواجه العالم.

**(٤) الثقافة المؤسسية:**

**جدول رقم (١٢) يوضح الثقافة المؤسسية أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ن (٩٢)**

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب	
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	إحلال الثقافة المؤسسية للمنظمة بحيث تكون قائمة على ثقافة التمكين.	٢٩,٣	٢٧	٣٢,٦	٣٠	٣٨	٣٥	٠,٨٢	٦	
٢	تهتم إدارة المنظمة بتحقيق الأداء الجيد لأنشطة المنظمة.	٣,٠٤	٢٨	٢٢,٨	٢١	٤٦,٧	٤٣	٠,٨٧	٤	
٣	دعم روح المنافسة بين العاملين بالمنظمة لتحقيق أفضل أداء ممكن.	٢١,٧	٢٠	٣٥,٩	٣٣	٤٢,٤	٣٩	٠,٧٨	١	
٤	تهتم المنظمة دائماً بالحصول على موقع متميز بين المنظمات الأخرى.	٢٩,٣	٢٧	٢٧,٢	٢٥	٤٣,٥	٤٠	٠,٨٥	٥	
٥	تقوم إدارة المنظمة بالمتابعة المستمرة للأنشطة	٢٣,٩	٢٢	٣٤,٨	٣٢	٤١,٣	٣٨	٠,٧٩	٣	
٦	دعم روح التعاون والتبادل بين أفراد المنظمة	٢٩,٣	٢٧	٢٢,٨	٢١	٤٧,٨	٤٤	٠,٨٦	٢	
مستوى متوسط		البعد ككل						٢,١٦	٠,٣٥	

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى الثقافة المؤسسية كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٦)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول دعم روح المنافسة بين العاملين بالمنظمة لتحقيق أفضل أداء ممكن بمتوسط حسابي (٢,٢١)، يليه الترتيب الثاني توجد روح التعاون والتبادل بين افراد المنظمة بمتوسط حسابي (٢,١٨)، وأخيرا الترتيب السادس إحلال الثقافة المؤسسية للمنظمة بحيث تكون قائمة على ثقافة التمكين بمتوسط حسابي (٢,٠٩)، ويتفق ذلك مع دراسة (عبدالله، ٢٠٢١) والتي استهدفت تناول التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية، وكان من نتائج الدراسة ضرورة مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح والفعال للتمكين الإداري بالمؤسسات التربوية، خاصة الأمر المتعلق بالمركزية والهياكل المؤسسية الهرمية والمعقدة، وإجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير، مع ضرورة تفعيل نظام الاقتراحات الخاص بالعاملين بالمؤسسات التربوية والطلاب مع ضرورة إيلاء الاهتمام لتمكينهم من الوصول لأصحاب القرار عند الحاجة حيث يتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة المؤسسية مع استراتيجية المنظمة وبيئتها فالثقافة الايجابية تكون بمثابة الحافز للتميز، إذ نجد في قلب تلك المنظمات الناجحة دائما هناك ثقافة تقوم بتشجيع الاشخاص علي التفكير والتصرف بطريقة منضبطة.

**(٥) التميز المالي:**

**جدول رقم (١٣) يوضح التميز المالي أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ن (٩٢)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٣	٠,٨٣	٢,٢٣	٢٥	٢٣	٢٧,٢	٢٥	٤٧,٨	٤٤	١	توفر الميزانية الكافية لتنفيذ أنشطة المنظمة.
٦	٠,٧٥	١,٩٧	٢٩,٣	٢٧	٤٤,٦	٤١	٢٦,١	٢٤	٢	تسعى المنظمة دائما للبحث عن مصادر مالية جديدة.
٢	٠,٨٣	٢,٢٧	٢٣,٩	٢٢	٢٥	٢٣	٥١,١	٤٧	٣	يوجد نظام مجزي للمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٧٤	٢,٢٧	١٧,٤	١٦	٣٨	٣٥	٤٤,٦	٤١	تقدم المنظمة المساعدة المالية للعاملين أثناء حدوث ظروف طارئة لأحد العاملين	٤
٤	٠,٧٥	٢,١٦	٢٠,٧	١٩	٤٢,٤	٣٩	٣٧	٣٤	لا تسعى المنظمة دوماً إلى تحقيق الربح المالي.	٥
٥	٠,٧٢	٢,١٤	١٩,٦	١٨	٤٦,٧	٤٣	٣٣,٧	٣١	تسعى المنظمة إلى تسويق برامجها وأنشطتها بشكل جيد	٦
متوسط	٠,٣٥	٢,١٧	البعد ككل							

#### يوضح الجدول السابق:

مستوى التميز المالي كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم المنظمة المساعدة المالية للعاملين أثناء حدوث ظروف طارئة لأحد العاملين بمتوسط حسابي (٢,٢٧) وانحراف معياري (٠,٧٤)، يليه الترتيب الثاني يوجد نظام مجزي للمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد بمتوسط حسابي (٢,٢٧) وانحراف معياري (٠,٨٣)، وأخيراً الترتيب السادس تسعى المنظمة دائماً للبحث عن مصادر مالية جديدة بمتوسط حسابي (١,٩٧).

**المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة.**

**جدول رقم (١٤) يوضح الصعوبات التي تواجه دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ن (٩٢)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٧٢	٢,٣	١٥,٢	١٤	٣٩,١	٣٦	٤٥,٧	٤٢	عدم منح صلاحيات للعاملين تمكنهم من خدمة المستفيدين بشكل يحقق التميز بشكل جيد	١
٩	٠,٧٥	٢,١٤	٢١,٧	٢٠	٤٢,٤	٣٩	٣٥,٩	٣٣	قلة الحوافز التشجيعية التي تحفز العاملين على انجاز مهامهم بشكل يحقق التميز المؤسسي	٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	٠,٧٩	٢,١١	٢٦,١	٢٤	٣٧	٣٤	٣٧	٣٤	عدم منح العاملين بالمنظمة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة.	٣
٣	٠,٧٨	٢,٢٥	٢٠,٧	١٩	٣٣,٧	٣١	٤٥,٧	٤٢	ضعف وسائل الاتصال بين أقسام المنظمة.	٤
٦	٠,٧١	٢,٢	١٧,٤	١٦	٤٥,٧	٤٢	٣٧	٣٤	ندوة وجود الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم خدمات وأنشطة المنظمة.	٥
٧	٠,٧٦	٢,١٧	٢١,٧	٢٠	٣٩,١	٣٦	٣٩,١	٣٦	عدم توفير الأنشطة التدريبية الكافية عن أنشطة التمكين داخل المنظمة.	٦
٥	٠,٧٤	٢,٢٢	١٨,٥	١٧	٤١,٣	٣٨	٤٠,٢	٣٧	ضعف البنية التحتية بالمنظمة مما يعوقها في تقديم أنشطة متميزة عن غيرها من المنظمات.	٧
٢	٠,٧٥	٢,٢٩	١٧,٤	١٦	٣٥,٩	٣٣	٤٦,٧	٤٣	افتقاد العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل الداخلية للمنظمة.	٨
٤	٠,٧٥	٢,٢٤	١٨,٥	١٧	٣٩,١	٣٦	٤٢,٤	٣٩	عدم التجديد في برامج وأنشطة المنظمة باستمرار	٩
٨	٠,٧٤	٢,١٤	٢٠,٧	١٩	٤٤,٦	٤١	٣٤,٨	٣٢	عدم امتلاك كافة العاملين للمعلومات التي تخص تنفيذ برامج وأنشطة المنظمة.	١٠
مستوى متوسط	٠,٣٢	٢,٢١	البيد ككل							

### يوضح الجدول السابق:

مستوى الصعوبات التي تواجه دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢١) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عدم منح صلاحيات للعاملين تمكنهم من خدمة المستفيدين بشكل يحفف التميز بشكل جيد بمتوسط حسابي (٢,٣). يليه الترتيب الثاني افتقاد العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل الداخلية للمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، ثم الترتيب الثالث ضعف وسائل الاتصال بين أقسام المنظمة بمتوسط حسابي (٢,٢٥). وأخيراً الترتيب العاشر عدم منح العاملين بالمنظمة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,١١). ويتفق ذلك مع دراسة (مسعد، ٢٠١٩) منح مديري المدارس صلاحيات للعاملين غير مناسبة وافتقار أعضاء فريق العمل داخل المدرسة لمهارات العمل الجماعي وفريق العمل، وتردد العاملين من المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة  
جدول رقم (١٥) يوضح مقترحات تفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ن (٩٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٦٩	٢,١٨	١٦,٣	١٥	٤٨,٩	٤٥	٣٤,٨	٣٢	منح صلاحيات للعاملين تمكنهم من خدمة المستفيدين بشكل يحقق التميز بشكل جيد	١
٢	٠,٧٦	٢,٢٧	١٨,٥	١٧	٣٥,٩	٣٣	٤٥,٧	٤٢	زيادة الحوافز التشجيعية التي تحفز العاملين على انجاز مهامهم بشكل يحقق التميز المؤسسي	٢
٩	٠,٧٧	٢,١٦	٢٢,٨	٢١	٣٨	٣٥	٣٩,١	٣٦	منح العاملين بالمنظمة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة.	٣
٤	٠,٧٣	٢,٢٤	١٧,٤	١٦	٤١,٣	٣٨	٤١,٣	٣٨	تحسين وسائل الاتصال بين أقسام المنظمة.	٤
٨	٠,٨١	٢,١٧	٢٥	٢٣	٣٢,٦	٣	٤٢,٤	٣٩	استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم خدمات وأنشطة المنظمة.	٥
٦	٠,٧١	٢,١٨	١٧,٤	١٦	٤٦,٧	٤٣	٣٥,٩	٣٣	توفير الأنشطة التدريبية الكافية عن أنشطة التمكين داخل المنظمة.	٦
٧	٠,٧٥	٢,١٧	٢٠,٧	١٩	٤١,٣	٣٨	٣٨	٣٥	الاهتمام بالبنية التحتية للمنظمة مما يعوقها في تقديم أنشطة متميزة عن غيرها من المنظمات.	٧
١٠	٠,٧٤	٢,١٤	٢٠,٧	١٩	٤٤,٦	٤١	٣٤,٨	٣٢	ضرورة العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل الداخلية للمنظمة.	٨
١	٠,٦٨	٢,٢٨	١٣	١٢	٤٥,٧	٤٢	٤١,٣	٣٨	التطور المستمر في برامج وأنشطة المنظمة باستمرار	٩
٣	٠,٧٥	٢,٢٦	١٨,٥	١٧	٣٧	٣٤	٤٤,٦	٤١	إتاحة المعلومات التي تخص تنفيذ برامج وأنشطة المنظمة لكافة العاملين.	
مستوى متوسط	٠,٢٧	٢,٢١	البعد ككل							

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التطور المستمر في برامج وأنشطة المنظمة

باستمرار بمتوسط حسابي (٢,٢٨). يليه الترتيب الثاني زيادة الحوافز التشجيعية التي تحفز العاملين على انجاز مهامهم بشكل يحقق التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، ثم الترتيب الثالث اتاحة المعلومات التي تخص تنفيذ برامج وأنشطة المنظمة لكافة العاملين بمتوسط حسابي (٢,٢٦). وأخيراً الترتيب العاشر ضرورة العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل الداخلية للمنظمة بمتوسط حسابي (٢,١٤). ويتفق ذلك مع دراسة (عبدالله، ٢٠٢١) ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرار وتمكينهم من الوصول لاصحاب القرار عند الحاجة.

**المحور السادس: اختبار فروض الدراسة**

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسطاً:

جدول رقم (١٦) يوضح مستوى التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ن (٩٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٢,٢٨	٠,٤	متوسط	٤
٢	التدريب	٢,٢٩	٠,٤٩	متوسط	٣
٣	الاتصال الفعال	٢,٢٥	٠,٣٨	متوسط	٥
٤	فريق العمل	٢,٣	٠,٣٣	متوسط	٢
٥	امتلاك المعلومات	٢,٣٢	٠,٤	متوسط	١
	ابعاد التمكين الإداري ككل	٢,٢٩	٠,٢٢	مستوى متوسط	

#### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول امتلاك المعلومات بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، يليه الترتيب الثاني فريق العمل بمتوسط حسابي (٢,٣)، وأخيراً الترتيب الخامس الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (٢,٢٥). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه: " من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الإداري بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسطاً ".

(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسطاً " :  
جدول رقم (١٧) يوضح مستوى التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة  
ن (٩٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	القيادة	٢,١٢	٠,٣٢	متوسط	٤
٢	الموارد البشرية	٢,١١	٠,٢٩	متوسط	٥
٣	الهيكل الوظيفي	٢,١٤	٠,٤١	متوسط	٣
٤	الثقافة المؤسسية	٢,١٦	٠,٣٥	متوسط	٢
٥	التميز المالي	٢,١٧	٠,٣٥	متوسط	١
	ابعاد التميز المؤسسي ككل	٢,١٤	٠,٢	مستوى متوسط	

**يوضح الجدول السابق أن:**

مستوى التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التميز المالي بمتوسط حسابي (٢,١٧)، يليه الترتيب الثاني الثقافة المؤسسية بمتوسط حسابي (٢,١٦)، وأخيراً الترتيب الخامس الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٢,١١) مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه: " من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة متوسطاً " .

(٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة " :  
جدول رقم (١٨) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التمكين الإداري على تحقيق التميز

المؤسسي بمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة (ن = ٩٢)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ت) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معدل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
٠,٢٥٢	**٠,٥٠٢	**٣٠,٣٦٨	**٥,٥١١	٠,٢٥٤	المشاركة في اتخاذ القرار
٠,٢٦١	**٠,٥١١	**٣١,٧٨٠	**٥,٦٣٧	٠,٢١٢	التدريب
٠,٠٤٧	*٠,٢١٧	*٤,٤٥٤	**٢,١١٠	٠,١١٦	الاتصال الفعال
٠,٠٤٩	*٠,٢٢١	*٤,٦١٤	*٢,١٤٨	٠,١٣٤	فريق العمل
٠,٠٤٤	*٠,٢٢٠	*٤,١٥١	*٢,٠٣٧	٠,٢٥٩	امتلاك المعلومات
٠,٣١٣	**٠,٥٥٩	**٤١,٠٠٨	**٦,٤٠٤	٠,٥٠٣	ابعاد التمكين الإداري ككل

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

- ١- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرار" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٥٢)، أي أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة بنسبة (٢٥,٢%).
- ٢- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التدريب" والمتغير التابع "تحقيق التميز لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٦١)، أي أن التدريب يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة بنسبة (٢٦,١%).
- ٣- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الاتصال الفعال" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٤٧)، أي أن الاتصال الفعال يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة بنسبة (٤,٧%).
- ٤- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "فريق العمل" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٤٩)، أي أن فريق العمل يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة بنسبة (٤,٩%).
- ٥- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "امتلاك المعلومات" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٤٤)، أي أن امتلاك المعلومات يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة بنسبة (٤,٤%).
- ٦- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "أبعاد التمكين الإداري ككل" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة" إلى وجود

ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,313)، أي أن التمكين يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة بنسبة (31,3%).

7- وكذلك تشير نتائج قيم معامل الارتباط بين إلى أن أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة هي بالترتيب التدريب، يليه المشاركة في اتخاذ القرار، ثم فريق العمل، يليه الاتصال الفعال، وأخيراً امتلاك المعلومات.

8- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين بمحافظة القاهرة ".  
القاهرة "

#### توصيات الدراسة:

- 1- تركيز اهتمام المنظمات الاهلية على ممارسة تمكين العاملين ادارياً لأنها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية، ويزيد من فرص التميز في أداء تلك المنظمات.
- 2- الاهتمام بالتمكين الاداري بين رؤساء مجالس ادارة المنظمات الأهلية من خلال إقامة مؤتمرات ودورات توعية متخصصة في ذلك الشأن.
- 3- تطبيق المنظمات لأبعاد التمكين الاداري وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.
- 4- ضرورة قيام طريقة تنظيم المجتمع ممثلة في كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية مع المنظمات الاهلية ممثلة في الاخصائي الاجتماعي في إكساب ادارة المنظمات والعاملين بها الخبرات والمعارف والسلوكيات لتحسين أداء الخدمة للمستفيدين من خلال التدريب الفعال والمستمر.
- 5- ضرورة عمل دورات تدريبية للعاملين بالمنظمات الأهلية خاصة بتطبيق التمكين الاداري داخل منظمات رعاية المسنين.
- 6- ضرورة توفير الكوادر بشرية التي تتمتع بالمهارات اللازمة للتعامل مع كيفية حصول المنظمات على مزايا تنافسية بينها وبين المنظمات الأخرى.
- 7- ضرورة توفير المخصصات المالية المناسبة اللازمة لتمكين المسؤولين من تقديم الخدمات بشكل بسيط وفعال للعملاء المستفيدين.

٨- انشاء وحدة للتميز المؤسسي داخل المنظمة للوقوف على الاهداف التي تم انجازها وكذلك المعوقات التي تواجه المؤسسة في تحقيقها لعملية التميز .

#### المراجع:

- إبراهيم، صديق، وآخرون (٢٠١٨). أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية، مج (١٢)، ع (١١).
- ابن منظور (٢٠١١). لسان العرب، الجزء ١٧، الأميرية، مصر.
- أبو القمصان، نهاد (٢٠١٠). دور القانون في الحد من العنف ضد المرأة، دراسة تحليلية، المركز المصري لحقوق المرأة.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). إدارة الجمعيات الأهلية في تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- أبو زرقاطة، أمل (٢٠١٨). أثر التدريب على أداء العاملين، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ابو شهبه، فادية & عبدالغنى، ماجدة (٢٠٠٣). ظاهرة العنف داخل الأسرة المصرية، التقرير الأول، العنف الأسري/منظور اجتماعي وقانوني، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، قسم بحوث المعاملة الجنائية، القاهرة.
- أبولنصر، محمد زكى (٢٠١٠). إغتراب الرعاية الاجتماعية في مجتمع الرفاهية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- الاتحاد البرلماني العربي (٢٠٠٥). اسهام البرلمانات العربية في دعم المنظمات غير الحكومية وتوسيع دورها في عملية التنمية وبناء دول المؤسسات، مركز الأمانة العامة للاتحاد، الدورة السادسة والأربعة لمجلس الأتحاد العربي.
- أفندي، عطية، (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- باقبصر، هدى عمر عبدالله (٢٠١٨). آلية التمكين الإداري، شبكة الألوكة قسم الكتب، جدة المملكة العربية السعودية.
- باين، مالكوم (٢٠١٠). نظرية الخدمة الاجتماعية المعاصرة، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر.

بدوى، هناء حافظ (٢٠٠٢). إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

بوسنة، نسرین (٢٠٢٠). أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر "اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس" الخروب - ولاية قسنطينة.

جاسم، فريدة (٢٠١٢). العنف الأسرى ضد المرأة وآليات الحماية المؤسسية، دراسة ميدانية من النساء المعنفات بمدينة بغداد.

حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٦). دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط. ١٥.

حجازي، أحمد علي مصطفى (٢٠٠٣). المنظمات غير الحكومية ودورها في التنمية بالمجتمع المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، كلية الاداب.

حسن، إبراهيم (٢٠٢١). الإحصاء التطبيقي، كلية التجارة وإدارة الاعمال، حلوان.

حسن، عماد إسماعيل (١٩٩٩). دور الجمعيات الأهلية في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي، النشرة العلمية مجلة مستقبليات، العدد الخامس، مركز البحوث والدراسات بالجامعة العمالية، القاهرة.

حسن، محمد حسين صادق (٢٠١٨). الحماية الاجتماعية كمؤشر لأشباع الحاجات الصحية للفقراء، (القاهرة: مجلة بحوث الشرق الأوسط، عدد ٣٨).

حسن، محمد عبده (٢٠١٩). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال.

حمودة، حسن (٢٠١٢). العولمة والحماية الاجتماعية في المنطقة العربية، ورقة عمل، الجامعة البنائية الأمريكية.

خاطر، أحمد مصطفى (٢٠٠٠). تنمية المجتمع المحلي (الاتجاهات المعاصرة - نماذج الممارسة)، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.

داود، عماد حمدي (٢٠١١). آليات المجتمع المدني في الدفاع عن حقوق الإنسان: دراسة وصفية على الفتيات المعرضات للخطر بالجمعيات النسائية لتحسين الصحة بمدينة دمنهور: (بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية).

- رشوان، حسين عبدالحميد أحمد (٢٠١٠). المشكلات الأسرية، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث.
- سلامة، فريد حسنين (٢٠٠٦). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور الجمعيات الأهلية في مناهضة سوء استغلال الأطفال العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- شرف، علي محمد إسماعيل (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بمستوى الصحة المؤسسية بكلية التربية جامعة القصيم من وجهة نظر الإداريات، مجلة تطوير الأداء الجامعي، كلية التربية، جامعة القصيم، المجلد ٨، العدد الأول.
- صادق، نبيل محمد (١٩٩٩). طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية (القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر).
- عبد الحميد، عبدالفتاح المغربي (٢٠٠١). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول.
- عبد العزيز، اسماء (٢٠٢٣). مفهوم ومراحل التميز المؤسسي، ٦ يناير ٢٠٢٣ متاح على <https://mawdoo3.com>
- عبد اللطيف، سوسن & عفيفي، عبد الخالق (٢٠٠٥). تنظيم المجتمع والأجهزة المعاصرة، د.ط. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- عبدالقادر، زكنية عبدالقادر خليل (١٩٩٨). التدخل المهني باستخدام طريقة تنظيم المجتمع لمساعدة جمعية حماية المستهلك على تحقيق اهدافها، (رسالة دكتوراه غير منشور، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان)
- عبداللطيف رشاد أحمد (٢٠٠٢). أسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية - مدخل دراسة المجتمع (القاهرة، دار الجنيدى).
- عبدالمجيد، لبنى (٢٠٠٧). مداخل واتجاهات الخدمة الاجتماعية للحد من مشكلة الفقر، المؤتمر العلمي السادس، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة.
- عبدالمعظم، معتز & أبو آخرون رانيا (٢٠٢٢). سلسلة أوراق ديموجرافية اصدار خاصة بتحسين جودة الحياة محور التمكين الاقتصادي للمرأة، الجزء ١، القاهرة
- العتيبي، سعد مرزوق (٢٠١٤). تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، عمان.

- العتيبي، محمد زويد (٢٠٠٧). الطريق الى الابداع والتميز الوظيفي الادارى، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- فهيمى، محمد سيد (٢٠١٥). أطفال بين الخطر والأمان، الاسكندرية، المكتب الجامعى الحديث.
- قنديل، أمانى (٢٠٠٨). الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- ليلة، على (٢٠٠٢). دور الجمعيات الأهلية في مكافحة الفقر، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية.
- مجمع اللغة العربية (٢٠١١). المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية.
- محمد، أسماء سعيد (٢٠٠١). دراسة تقييمية لجهود الجمعيات الأهلية في مواجهة المشكلات البيئية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- محمد، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٨). الجمعيات الأهلية النسائية قضايا ومشكلات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- محمد، محمود محمد (٢٠٠٢). اسهامات جمعيات تنمية المجتمع المحلي الريفي في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الخامس عشر، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- محمود، خالد صالح (٢٠١٣). تقويم المهارات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين فى مجال الحماية: دراسة تقييمية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين مع المرأة المعنفة بمنطقة مكة المكرمة، (القاهرة: بحث منشور، مجلة الدراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٣٥) الجزء (٦)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- مديرية التضامن الاجتماعى (٢٠١٤). مركز المعلومات، نشرة المعلومات الدورية، عدد ابريل مراد بومنقار & فلة، عيساوى (٢٠١٨). التمكين الادارى وعلاقته بالالتزام المؤسسى، مجلة ايليزا للدراسات والبحوث، المركز الجامعى المقاوم، جامعة باجى، الجزائر، العدد ٣ .
- مسعد، رضوان عبدالحميد حسن (٢٠١٩). استراتيجيات البناء المؤسسى للمنظمات غير الحكومية فى جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ندا، صفاء على رفاعى (٢٠١٣). المجتمع المدني ومستقبل التنمية (الجمعيات الأهلية، رؤية معاصرة لتمويل المشروعات التنموية وبناء القدرات المؤسسية، الطبعة الأولى، دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

نور، كوكب كامل (٢٠٠٨). الأداء المؤسسى المتميز الطريق على منظمة المستقبل، مؤتمر الغدرة الإبداعية للبرامج والأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. هريدى، أحمد محمد حسن محمد (٢٠١٥). دور الجمعيات الأهلية فى تحقيق الحماية الأهلية للفقراء بالريف، (الفيوم: رسالة ماجستير، جامعة الفيوم).  
**المراجع الأجنبية:**

- Ahooja-Patel, Krishna (2004). Women and sustainable development: an international dimension, Ashish Publishing House, New Delhi.
- Amy D. Yamashiro. 'The EFLNGO forum, (2014). Integration cooperative learning and Global Issues', Tokyo, Educational Resources information center.
- Boon, Ooi Keng, Arumugam (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia, Sunway Academic Journal, Vol.3.
- Casta.r (2012). Assessing Intellectual Capital efficiency and productivity, Italian, expert systems with applications39.
- Charansingh (2011). India's poverty and its solution.
- Hardina. Donna (2002). Analytical skills in community organization. New York. Columbia university press.
- Kai Kristiansen & Others (2001). Benchmarking, Measuring Business Excellence, V.5, N.1.
- Margret Frances (2012). Governance in Civil society organizations, Ph, D, The University of Texas.
- Mladen, Adamovic (2020). Brining the Leader Backing: Why, How, and When Leadership Empowerment Behaviors Shapes Worker Conflict, Group Organization Management, Sage Application, London, vol (45), N (5)
- Mohd R. A. H. Mokhtar A (2015). Conceptual Framework of Innovation Excellence Model for Higher Education Institutions. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Robbnis, s (2020). Organizational Behavior, 9th, Ed, prentice-hall Enc, New Jersey, missan <https://www.researchgate.net/puplication>.
- Yaser, jarrar, zairi Mohamed (2002). Employee empowerment uksurv and best practices, managerial auditing journal.vol17.no5.