

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله
والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها

تحرير نواف حماد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1429 هـ - 2008 م

واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله
والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها

إعداد:

تحرير نواف حماد

بكالوريوس خدمة اجتماعية من جامعة القدس المفتوحة
(فلسطين - جنين)

المشرف الرئيس: د. عبد الكريم مزعل عتيق

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
من برنامج التنمية الريفية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1429 هـ - 2008 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر
العاملين وآفاق تعزيزها

اسم الطالبة : تحرير نواف حماد

الرقم الجامعي : 20510205

المشرف : د. عبد الكريم مزعل عتيق

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ / / 200م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الكريم مزعل عتيق التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا : د. عبد الرحمن الحاج إبراهيم التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا : د. عبد الفتاح شمله التوقيع:.....

القدس فلسطين

1429 هـ / 2008 م

الإهداء

إليك يا شمعة أضاءت طريقي في زمان العتمة والضياع... إليك يا شمس ساطعة في
سماء التضحية والكفاح... يا من أفنيت عمرك لتمنحيني الحياة... يا من لونت أيامي
بأجمل الألوان إليك يا أمي الغالية.

إلى روح أبي الطاهرة.. رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إليك أيها القلم الذي أكتب به... وظلي الذي يرافقتني في كل نجاحاتي إليك يا من كنت
العون لي فكنت الأب والأخ والصديق... إليك يا زوجي العزيز.

إليك يا فلذة كبدي يا بسمة تذهب أحزاني وزهرة تلون أيامي أحبائي (صقر، وصخر)

إلى رفاق عمري ودربي... إخوتي... وأخواتي... وصديقاتي... حيث كنتم يد العون
المخلصون إليكم يا رفاق الدرب...

كل هؤلاء أهدي هذا العمل عله يكون بذرة بناء للأجيال القادمة راجية من الله العلي
القدير أن ينال رضا الجميع ويكون علماً نافعاً بإذن الله

تحرير نواف حماد

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

تحرير نواف حماد

التاريخ: / / 2008م

شكر و عرفان

إن من لا يشكر الله لا يشكر الناس، فشكر الناس لله على نعمه جل وعلا حق وفرض، وأما شكر الناس للناس على إحسانهم وفضل عونهم، فهو واجب تام، إذ إن شكر الله مدعاة لدوام النعم، وزيادتها، والمباركة فيها من العلي العظيم القدير.

يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور عبد الكريم مزعل عتيق الذي أشرف على هذا العمل، الذي علمني من خلال لقاءاته أدب البحث، وسلوكيات العلماء، قبل أن يعلمني أصول العلم والمعرفة.

وإلى الدكتور زياد قنم وزملائه أعضاء الهيئة التدريسية في البرنامج

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة التحكيم، وأخص بالذكر الدكتور سائد ربايعة.

كما وأزجي شكري وتقديري إلى الدكتور عمر عتيق أستاذ اللغة العربية الذي قام بالتدقيق اللغوي والنحوي على هذه الرسالة فله مني جزيل الشكر والعرفان.

والى كل العاملين في وزارة الداخلية، ووزارة العمل لتعاونهم الطيب، والى جميع العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة الذين لولاهم لما طبقت هذه الدراسة.

ولا أنسى أن أشكر كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر المحلل الإحصائي أحمد أبو بكر، فلهم جميعاً كل الشكر والعرفان وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً رائداً في فلسطين الحبيبة.

تحرير نواف حماد

تعريفات

الإدارة : هي استغلال الموارد المتاحة من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق للجهود الجماعية والفردية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء أكان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته(حسن، 1999).

الإدارة الفاعلة : هي تحقيق أفضل النتائج عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية(حنفي، 2007).

الإدارة الديمقراطية : هي أسلوب إدارة يشترك العاملون في إبداء الرأي واقتراح الخطط واتخاذ القرارات(محمد، 2006).

الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية : هو قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها المحددة وتحقيق ما هو مطلوب منها من خلال اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها واكتشاف السلبيات لإزالتها والقضاء عليها والتعرف على أسبابها لتجنبها في المستقبل(الصيرفي، 2006).

المشاركة الإدارية : "تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً وعملياً مع الجماعة التي يعمل فيها في المنظمة بشكل تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وبأفكار أبداعية وبرز صورها تحديد الأهداف، التخطيط، صنع القرار، اللجان، فرق العمل، فرق التحسين، حلقات الجودة والتدريب التشاركي" (الهوري، 1985).

المجتمع المدني : كل المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة، في استقلال عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض متعددة، منها سياسية كالمشاركة في صنع القرار على المستوى القومي كالأحزاب السياسية، ومنها لأغراض نقابية كالمدافع عن المصالح

الاقتصادية لأعضاء النقابة، ومنها مهنية كما هو الحال في النقابات للارتفاع بمستوى المهنة والدفاع عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما هو في اتحادات الكتاب والمتقنين التي تهدف إلى نشر الوعي الثقافي وفقاً لاتجاهات أعضاء كل جمعية، ومنها لأغراض اجتماعية للإسهام في العمل الاجتماعي لتحقيق التنمية، شريطة أن تكون تعبيراً عن فعل إرادي حر، وأن تكون تنظيماً اجتماعياً، وأن تنطوي على مبدأ الاختلاف والتنوع (أبو سيف، 2005).

المخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض أسئلة الدراسة وفرضياتها، وتم إتباع المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (1400) موظف، حيث تم اختيار عينة الدراسة بنسبة (10%) من المجتمع بالطريقة العشوائية المنتظمة فأصبحت العينة مكونة من (140) موظفاً في منظمات المجتمع المدني كعينة ممثلة للمجتمع.

أما أداة الدراسة فتمثلت الاستبانة الميدانية وتكونت من (47) فقرة، تم فحص صدقها وثباتها وتبين تمتعها بدرجة صدق وثبات معدله (0.98) وهي درجة جيدة جداً وتفي بأغراض الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من كل من المتغيرات المستقلة وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد العاملين، وسنوات الخبرة)، ومتغيرات أخرى تابعة وهي (التخطيط، اتخاذ القرار الإداري، تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة، تدريب العاملين، حفز العاملين، تطوير القيادات الإدارية).

وللإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وتم استخدام اختبار "ت" (T- test) للعينات المستقلة وكما تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، وعلى ذلك تبين من نتائج الدراسة إلى أن متوسط إجابات عينة الدراسة حول الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين بلغ (3.75) بدرجة تقدير كبيرة في جميع محاور الدراسة، حيث كانت المشاركة في العملية الإدارية في منظمات المجتمع المدني بناءه في التخطيط الإداري، وفي اتخاذ القرارات، وفي الولاء والانتماء المؤسسي، وفي تدريب العاملين وحفزهم، وفي تطوير القيادات الإدارية.

كما تبين من نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير الجنس في جميع محاور الدراسة عدا محور المشاركة في التخطيط الإداري وتدريب العاملين في المنظمة، أما متغير العمر فتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عدا محور المشاركة في التخطيط الإداري ومحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة والدرجة الكلية أما متغير المؤهل العلمي فتبين وجود فروق دالة إحصائية في محوري المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري و تطوير القيادات الإدارية في المنظمة والدرجة الكلية.

وتبين من نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع وذلك على جميع المجالات، عدا محور الولاء والانتماء، ومحور تدريب العاملين، ومحور حفز العاملين، ومحور الدرجة الكلية، أما متغير سنوات الخبرة فتبين وجود فروق في محور تدريب العاملين، ومحور حفز العاملين ومحور الدرجة الكلية.

كذلك وجد أن هنالك بعضاً من منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة لا تتبع الإدارة بالمشاركة ويطفو عليها الطابع البيروقراطي في العمل، إضافة إلى عدم التعاون والعقلية الأبوية، وتركيز اتخاذ القرارات في مقراتها المركزية، وفقدانها لنظام رقابة فعال مع وجود دور شكلي لمجالس الأمناء الأمر الذي أدى إلى انعدام الأمن الوظيفي للعاملين فيها.

وبعد تحليل النتائج عرضت الباحثة مجموعة من التوصيات كان منها تعزيز وتفعيل العملية الإدارية التشاركية في عمل منظمات المجتمع المدني لما لها من آثار ايجابية تخدم مصلحة الفرد والمنظمة، وكذلك إعطاء اهتمام متزايد بآراء العاملين وأفكارهم في هذه المنظمات أثناء عملية التخطيط الإداري، وضرورة العمل على إفساح المجال وبشكل فعلي وحقيقي للعاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وضرورة تطوير القيادات الإدارية داخل هذه المنظمات من أجل تحسين قدرة العاملين على تحمل المسؤوليات ودعم برامج ونشاطات المنظمة.

The reality of Corporate Governance in civil society organizations in the governorate of Ramallah and Al Bireh from the perspective of workers and prospects for enhancing it.

Abstract

This study aimed to find out the reality of Corporate Governance (participative management) in civil society organizations in the governorate of Ramallah and Al Bireh from the perspective of workers and prospects for enhancing it. To achieve this objective the study questions and hypotheses were presented, and the descriptive approach was followed due to its suitability for the study purposes, and the study population consisted of all workers in civil society organizations in the governorate of Ramallah and Al Bireh numbered (1400) employees, a sample of 140 employees (10%) was selected by the systematic random method.

The research tool was the field questionnaire which consisted of (47) paragraphs, were checked for sincerity reliability and showed sincerity and reliability average of (0.98) which is a very good degree that meets the purposes of the study. The research consisted of the independent variables of (sex, age, scientific qualification, number of employees, and years of experience), and other dependent variables which were (planning, administrative decision-making, investigation of belonging and loyalty to the organization, worker's training, workers stimulation, and development of administrative leaders).

To respond to the research questions and hypotheses, averages, percentages, and standard deviations were found and (T-test) for independent samples, and (One-way ANOVA) test for the indication of differences in the responses of the study sample were conducted. The results of the study indicated that the average of the answers of the research sample about corporate governance in civil society organizations in the governorate of Ramallah and Al Bireh from the perspective of workers was (3.75) in a big evaluation in all scopes of the study, where the participative management in the civil society organizations was effective in administrative planning, decision-making, belonging and loyalty to the organization, and in workers' training and stimulation, and in the development of administrative leaders.

The study results showed that there were no significant statistical differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the reality of corporate Governance (participative management) in civil society organizations in the governorate of Ramallah and Al Bireh from the perspective of workers due to variable of sex on all the research scopes except the scopes of participation in administrative planning and workers' training. But due to variable of age there were significant statistical differences, except for the scope of participating in administrative planning and scope of development of administrative leaders in the organization and on the total degree. Regarding the variable of scientific qualification there were no significant statistical differences on the scopes of participation in administrative decision-making and development of administrative leaders in the organization and on the total degree.

The study results also showed that there were no significant statistical differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the reality of Corporate Governance (participative management) in civil society organizations in the governorate of Ramallah and Al Bireh

from the perspective of workers due to number of workers in the organization / branch on all scopes , except scope of belonging and loyalty, the scope of workers' training, the scope of stimulating workers, and the scope of total degree, either variable years of experience show that there are differences in the centre of personnel training, and stimulate workers axis and the axis of college degree. And regarding the variable of years of experience there were significant statistical differences on the scope of workers' training , workers' stimulation , and on the total degree.

There were also some of the civil society organizations in the governorate of Ramallah and Al Bireh do not follow the corporate governance and have the bureaucratic nature of work, in addition to non-cooperation and patriarchal mentality, and the concentration of decision-making in central headquarters, and loss of effective control system with the existence of a formal role of the boards of trustees which led to the lack of job security for employees.

After analyzing the results , the researcher presented a set of recommendations which were to strengthen and activate the administrative participatory process in the work of civil society organizations because of its positive effects that serve the interest of the individual and the organization, as well as giving a growing interest to the workers' views and thoughts during the process of administrative planning , and the need to work to make room effectively and really to the workers in the process of administrative decision-making , and the need to develop administrative leaders inside these organizations to improve the ability of workers to shoulder responsibilities, and to support programmes and activities of the organization.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تعد الإدارة الأساس المهم لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، لتطبيق الإدارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة أم صغيرة، تجارية أم صناعية، رياضية أم عسكرية.

ويرى "فريدريك تايلور" (Fredrick Taylor) في كتابه "إدارة الورشة" الصادر عام 1930 أن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. أما "هنري فايول" (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة".

فالإدارة إذن هي العملية التي تساعد منظمة أو مؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها من خلال استعمال جميع الموارد المتاحة لديها (مالية وبشرية) (الشيخ وآخرون، 1985).

لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالموارد البشرية في المنظمات وذلك بسبب التحديات والمتغيرات المتسارعة والتهديدات والضغوط المختلفة والمنافسة الشرسة بين المنظمات، وأضحى المحور الرئيس في فكر الإدارة الحديثة هو إيجاد ميزات تنافسية، وتعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لهذه المميزات، ولقد أدى هذا الاهتمام المتزايد إلى ضرورة مشاركة الموارد البشرية في إدارة المنظمات سواء في التخطيط أو التنظيم أو صنع القرارات إلى غير ذلك.

ولم تعد هذه المشاركة تتم حسب رغبات وأمزجة وأهواء هذه المنظمات بل أصبحت أمراً لازماً إذا

ما أرادت هذه المنظمات البقاء فضلاً عن المنافسة، وتعرف هذه المشاركة بالإدارة التشاركية أو الإدارة بالمشاركة ولقد اعتبرت الإدارة بالمشاركة منذ أكثر من عقد من الزمن على أنها حقيقة ثابتة لا يتطرق لها أي شك، لقد حول المديرون تفكيرهم من " افعل كما أقول " إلى المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع(عليش، 2000)، أضف إلى ذلك أن نتائج الإدارة بالمشاركة كانت رائعة في معظم منظمات الأعمال التي اتخذتها منهجا، فحتى الشباب الذين يدخلون في الشركات حديثاً لا يكونون في البداية أوفياء تماماً"ولكن بعد أن يجدوا أنفسهم مشاركين في الآراء وان لهم رأياً وصوتا مسموعا عندها سيعدون أنفسهم جزءا من المؤسسة وسيتفانون في خدمتها وسيحققون أداء وفاعلية كبيرة في أدائهم.

وتقوم فكرة المشاركة على أن العقل البشري لا يستطيع أن يلم بكل جوانب الموضوع أو المشكلة بمفرده، ولما كانت المتغيرات التي تواجه المنظمات مختلفة ومتسارعة ومتشعبة فإن الأمر يتطلب مشاركة الموارد البشرية في تقديم الحلول والأفكار الإبداعية المختلفة(عليش، 2000).

إن المنظمات التي تشجع فيها ثقافة المشاركة تمتاز بالعلاقات الجيدة بين الجميع، وبزيادة الثقة بين أجزاء المنظمة، وإن المدير أو الرئيس الذي يشجع ويتيح المجال للمشاركة يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي صحي يعمل فيه الجميع كوحدة اجتماعية مترابطة كما تعددت صور المشاركة، فمنها على سبيل المثال لا الحصر، تحديد الأهداف، التخطيط، صنع القرار، اللجان، فرق العمل، فرق التحسين، حلقات الجودة التدريب التشاركي، حيث تشارك الموارد البشرية في جميع عمليات التدريب بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية ومروراً ببناء البرنامج التدريبي وانتهاءً بتقويم البرنامج.

وبما أن منظمات المجتمع المدني هي الجزء الآخر من المنظمات العاملة في فلسطين بعد الحكومي والخاص، فإن لها سياساتها وآلياتها وإجراءاتها الإدارية باعتبارها محوراً هادفاً لتحقيق خدمات تنموية للشعب الفلسطيني بكافة أطيافه، وما لعبته هذه المنظمات من دور حقيقي لتنمية المجتمع الفلسطيني في غياب السلطة الوطنية الفلسطينية، ودوراً مكملاً وتكاملياً للحكومة الفلسطينية ولهذا سلطت هذه الدراسة الأضواء من جديد على هذه المنظمات ولكن في محور أساسي ألا وهو واقع الإدارة بالمشاركة فيها، من أجل التعرف على دورها التنموي وآفاق تعزيزه

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:
ما واقع الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها؟

3.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها سوف تكون مرجعاً أساسياً للنهج الإداري السليم القائم على الإدارة الجيدة، والمتمثل بالأسلوب الإداري التشاركي للعاملين والمدراء في منظمات المجتمع المدني، وكون الباحثة إحدى العاملات في منظمات المجتمع المدني، فلا بد من إبراز واقع "الإدارة بالمشاركة" كأسلوب وكنهج إداري حديث من خلال هذه الدراسة الميدانية العلمية للتوصل إلى التوصيات التي تتناسب والاحتياجات الأساسية المطلوبة للتخفيف من المشاكل الإدارية اليومية المنبثقة عن الأنماط الإدارية التسلطية وغيرها كما يراها العاملون أنفسهم في تلك المنظمات، وعلى ذلك تعود هذه الدراسة للمبررات التالية:

- ندرة الدراسات السابقة التي اهتمت بهذا الموضوع، حيث نجد أن الدراسات الإدارية منتشرة في مجال الإدارة كعلم في حد ذاته، وكذلك في الدراسات التربوية والاقتصادية والإنسانية، وعدم إجراء دراسات متخصصة "بالإدارة بالمشاركة" مثلها على منظمات المجتمع المدني وذلك بالرغم من أهمية الإدارة بالمشاركة واستنادها إلى المنهجية العلمية في مواجهة الكم الهائل من المشاكل الإدارية الناتجة عن الأنماط الإدارية الأخرى.
- حاجة مديري منظمات المجتمع المدني بأن يقوموا بتطبيق هذا الأسلوب الإداري الذي يعد من الأساليب التي أثبتت قدرتها الإدارية في حل مشكلاتها على صعيد اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والخطط وغيرها الأمر الذي جعل من الإدارة بالمشاركة وسيلة قوية ومحبة لدى كل من المديرين والعاملين بصفتها أسلوب الإدارة الحديثة بعيداً عن النمط التسلطي الدكتاتوري أو النمط التساهلي، الأمر الذي يتطلب الفاعلية والإنسانية من قبل القائمين على منظمات المجتمع المدني بهدف تحقيق آفاق التطوير والتعزيز لتلك المنظمات.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف العام:

التعرف إلى واقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها

الأهداف الخاصة:

تفرعت هذه الدراسة إلى أهداف فرعية وذلك للكشف عن واقع مشاركة العاملين في هذه المنظمات من خلال:

- التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في التخطيط.
- التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في اتخاذ القرار الإداري.
- التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في تحقيق الولاء والانتماء.
- التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في تدريب العاملين.
- التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في حفز العاملين.
- التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في تطوير القيادات الإدارية في المنظمة.
- معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في واقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها في ضوء كل من متغير الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد العاملين، وسنوات الخبرة.
- التعرف إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني وكذلك الحلول الممكنة لتلك المعوقات، والآفاق لتعزيز الإدارة بالمشاركة.

5.1 أسئلة الدراسة

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة اشتقت الباحثة منه أسئلة عدة فرعية على النحو التالي:

- ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في التخطيط الإداري؟

- ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرار الإداري؟
- ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة؟
- ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في تدريب العاملين في المنظمة؟
- ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في حفز العاملين في المنظمة؟
- ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في تطوير القيادات الإدارية في المنظمة.
- هل يختلف واقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها باختلاف كل من متغيرات الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد العاملين، وسنوات الخبرة
- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين؟
- ما آفاق تعزيز الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين؟.

6.1 فرضيات الدراسة

-الفرضية الرئيسية :

لا توجد إدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة

-الفرضيات الفرعية :

- لا توجد مساهمة فاعلة في إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة قادرة على مشاركة العاملين في التخطيط للمنظمة من وجهة نظر العاملين.

- لا توجد مساهمة فاعلة في إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة قادرة على مشاركة العاملين في اتحاد القرار في المنظمة من وجهة نظر العاملين..
- لا توجد مساهمة فاعلة في إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة قادرة على مشاركة العاملين لزيادة ولائهم وانتماؤهم للمنظمة من وجهة نظر العاملين..
- لا توجد مساهمة فاعلة في إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة قادرة على مشاركة العاملين في التدريب في المنظمة من وجهة نظر العاملين..
- لا توجد مساهمة فاعلة في إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة قادرة على مشاركة العاملين وحفزهم في المنظمة من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد مساهمة فاعلة في إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة قادرة على مشاركة العاملين في تطوير قيادات إدارية في المنظمة من وجهة نظر العاملين.

وللتعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية استخدمت الباحثة الفرضية الإحصائية التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعاً لمجالاتها بحسب متغيرات الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد العاملين، وسنوات الخبرة.

7.1. مسلمات الدراسة

- الإدارة بالمشاركة هي أحد الممارسات الحديثة في الإدارة المعاصرة.
- الإدارة بالمشاركة تقوم على انخراط العاملين في المنظمة في التخطيط والتنظيم والإشراف عن طرق تطوير المعارف من خلال حفز العاملين وتدريبهم وتمكينهم وتطوير القيادة الإدارية في المنظمة.
- النمط الإداري الذي تقوم عليه الإدارة بالمشاركة هو النمط الديمقراطي المتعاون.
- منظمات المجتمع المدني هي منظمات غير ربحية وتمثل الجناح الثالث من المنظمات في فلسطين بعد القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

8.1. حدود الدراسة

تشتمل حدود الدراسة على :

- الحدود البشرية: وتشمل جميع العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (1400) موظف.
- الحدود المكانية: وتشمل منظمات المجتمع المدني العاملة في محافظة رام الله والبيرة.
- الحدود الزمنية: من شهر 2007/8-2008/6.

9.1 هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي :

الفصل الأول: عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، ومسلماتها وحدودها ومصادرها.

الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري للدراسة حيث يوضح الإدارة بالمشاركة، ومزاياها، والأنماط الإدارية المتبعة في المنظمة، والنظريات الداعمة لها، والمؤشرات التي تجسدها، وأشكال الإدارة بالمشاركة، ودور الاقتراحات واللجان، والتفويض واللامركزية بالمشاركة، ومحاذير الإدارة بالمشاركة واستراتيجيات مواجهتها، وآليات الحفز والآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمشاركة، والمعوقات التي تواجهها، والبيئة المواتية لعملية الإدارة بالمشاركة، كذلك تم التطرق إلى المجتمع المدني والمنظمات العاملة فيه، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، و اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة.

الفصل الرابع: حوى عرضا للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

وأخيرا أضيف إلى هذه الفصول الخمسة قائمة بأهم المصادر والمراجع ذات الصلة التي ترى الباحثة أنها مهمة للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

• مقدمة

في هذا الفصل سوف تعرض الباحثة المفاهيم الأساسية للدراسة والمفاهيم المرتبطة بها، والأدبيات السابقة والمتمثلة في الجزء الأول وهو الإطار النظري، وذلك بالحديث عن الإدارة بالمشاركة كمفهوم والمزايا التي تتحقق بإتباع هذا الأسلوب، والأنماط الإدارية المتعلقة بها والنظريات الإدارية الداعمة للعلاقات الإنسانية في المنظمة ولمبدأ المشاركة الإدارية والمؤشرات التي تجسد "الإدارة بالمشاركة" في منظمات الأعمال، وكذلك الحديث عن أشكال الإدارة بالمشاركة، ودور كل من الاقتراحات واللجان والتنسيق، والتفويض واللامركزية بالإدارة بالمشاركة، وصولاً إلى محاذير الإدارة بالمشاركة واستراتيجيات مواجهتها، وآليات الحفز التي تشجع هذا الأسلوب في الإدارة والآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية للإدارة بالمشاركة، والصعوبات التي تكتنف الإدارة التشاركية وتحد من آفاق تعزيزها، ثم استعراض للبيئة المواتية لعملية الإدارة بالمشاركة، وعرض تجارب عالمية بناءه في الإدارة بالمشاركة، وتعريف المجتمع المدني ومكوناته في فلسطين، أما الجزء الثاني من هذا الفصل فسيتم عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة على الرغم من ندرتها.

1.2 الإطار النظري

في هذا الجزء سنعرض الإطار النظري للدراسة

1.1.2. الإدارة بالمشاركة:

إن الإدارة بالمشاركة مفهوم مرتبط بالمجتمع المفتوح والديمقراطي، وهي مكون أساسي من مكونات التنمية البشرية و تعني أن يكون لنا دور، ويجب أن يكون لجميع الرجال والنساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وهذا النوع من المشاركة الواسعة يقوم على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضاً على قدرات المشاركة البناءة (الهوري،1985).

وتقوم فكرة المشاركة على أن العقل البشري لا يستطيع أن يلم بكل جوانب الموضوع أو المشكلة بمفرده، ولما كانت المتغيرات التي تواجه المنظمات مختلفة ومتسارعة ومتشعبة فإن الأمر يتطلب مشاركة الموارد البشرية في تقديم الحلول والأفكار الإبداعية المختلفة.

إن المنظمات التي تشجع فيها ثقافة المشاركة تمتاز بالعلاقات الجيدة بين الجميع، وإن المدير أو الرئيس الذي يشجع ويتيح المجال للمشاركة يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي صحي يعمل فيه الجميع كوحدة اجتماعية مترابطة.

كما تعددت صور المشاركة، فمنها على سبيل المثال لا الحصر، تحديد الأهداف، التخطيط، صنع القرار، اللجان، فرق العمل، فرق التحسين، حلقات الجودة التدريب التشاركي، حيث تشارك الموارد البشرية في جميع عمليات التدريب بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية ومروراً ببناء البرنامج التدريبي وانتهاءً بتقويم البرنامج(المغربي،1995).

2.1.2. مزايا الإدارة بالمشاركة:

لقد تعددت وتنوعت مزايا الإدارة التشاركية في كونها تنمي مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة، وزيادة التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها، وإشباع العديد من الحاجات المختلفة مثل التقدير والاحترام، وفتح قنوات اتصال بين الإدارة والعاملين، وارتفاع الروح المعنوية، وزيادة الرضى الوظيفي، وإتاحة المجال للرؤساء للتفرغ لمهامهم الرئيسية، وزيادة ثقة العاملين في أنفسهم، وإفادة المنظمة من كل الطاقات والقدرات التي تملكها، وتحسين أساليب العمل، واستشعار العاملين للمسؤولية الكاملة، واكتشاف الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة، وقلة الإشراف والرقابة، وزيادة الإنتاجية كماً وكيفاً، وقبول التغيير المخطط له، وتهيئة البيئة المناسبة للإبداع، وتنمية المهارات، وتطوير القدرات، وتشجيع الحوار، وتبادل الأفكار والآراء بكل شفافية، والتقليل من بعض الظواهر السلبية كالغياب والاستقالة والتمارض والتهرب

من المسؤولية، كما أنها تقي المنظمات من الانحراف والفساد الإداري، فالجميع مشغولون بالتطوير والتحديث(الهوري،1985).

3.1.2. الإدارة بالمشاركة والنمط الإداري المتبع بالمنظمة:

لقد تعددت تعريفات القيادة وكلها تدور حول محور أساسي وهو أن القيادة هي أحد الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز عمل ما، ولقد عرفها أوردرى تيد O.TEAD بأنها: "ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها". ولقد عرفها جيبسون GIBBSON بأنها: "أحد أشكال الهيمنة التي بموجبها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر".

والباحثة توجز من خلال التعريفات السابقة بأن هناك عددا من الشروط اللازم توافرها في القيادة من أهمها:

- توافر جماعه من الأفراد وهو ما يسمى بالعنصر الإنساني في المنظمة.
- توافر عدد من الأفراد لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين.
- ضرورة وجود هدف تسعى هذه الجماعة من الأفراد إلى تحقيقه.
- إن القيادة تقوم أساسا على التفاعل بين القادة والأتباع فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل تكمن في ضرورة معرفة الأساليب والأنماط القيادية المتوقع توافرها.

إن القائد الملتزم يعد قائدا في المنظمة التي يعمل بها، فالقيادة الناجحة تساهم في تحقيق الممارسة الإدارية الناجحة، والقيادة غير الناجحة تكون لها نتائج غير طيبة ولو بعد حين، وبالتالي تظهر أهمية القيادة في العملية الإدارية كأحد الوظائف الهامة التي يجب دراستها حتى تعرف الدور الذي تقوم به لتحقيق التفاعل وديناميكية الممارسة الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها(الهوري،1985).

وعلى ذلك يمكن تقسيم الأنماط القيادية إلى ما يلي:

- القيادة الديمقراطية: حيث يميل القائد إلى تفويض بعض سلطاته لمؤوسيه، وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في

اتخاذ القرار، وأن القائد الديمقراطي يعمل على إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة والتوافق مع الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها.

● القيادة الأوتوقراطية: حيث يتميز القائد الأوتوقراطي باستغلال السلطة الرسمية كأداة يتحكم بوساطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين، فهو عادة ما يكون مستبدا ومتحكما في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي(محمد،2006).

● القيادة الشكلية: حيث تتميز القيادة الشكلية بالعمل على توجيه العاملين نحو هدف المنظمة بأسلوب سهل وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم وتفويض السلطات الكاملة لهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود وهي قيادة رمزية تصل فيها سلطات القائد إلى أدنى درجة لها، وتظهر في الهيكل التنظيمي على قمة الهرم التنظيمي ولكنها في حقيقة الأمر لا تملك إيه سلطات حقيقية فهي أقرب إلى القيادة الشرفية أو الفخرية(حمام،2006).

● القيادة الشخصية: يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد في المنظمة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي، وتبرز هذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بين ذوى الاتجاهات والأفكار المتشابهة، أو أبناء المنطقة الواحدة(المصيرفي،2007).

● القيادة الموقفية: إن هذا النمط القيادي يتحدد طبقا لنوعية الموقف، أي أن القيادة في نفس المنظمة تختلف من موقف لآخر ومن مرحلة لأخرى كل حسب الهدف المطلوب تحقيقه ونوعية الأفراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف(محمد،2006).

● القيادة الأبدية: حيث يكون القائد الرسمي الذي يتم اختياره لهذا المنصب ذو نفوذ ضعيف أو ليس له رغبة في القيادة بذاتها، وهذا النمط يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعال في عملية القيادة فهو موجود ولكنه لا يقوم بمهامه القيادية الفعلية وإن ما يحدث هنا أن القائد غير الرسمي يقوم بتولي مهام قيادة المجموعة بدلا منه(المصيرفي،2007).

من خلال العرض السابق لأنماط القيادة الإدارية ترى الباحثة أن نقول إن أهم عنصر يميز الإدارة بالمشاركة هو طبيعة النمط الإداري القيادي المتبع في المنظمة، وأن ما يميز الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني هو وجود قائد ديمقراطي تشاوري متعاون قادر على إدارة المنظمة للوصول بها إلى بر الأمان وإلى النجاح والإبداع له وللمرؤوسين في العمل وعلى ذلك لا بد من توضيح هذا النمط الإداري وأهميته لمنظمات الأعمال.

4.1.2. النمط الديمقراطي كأساس للإدارة بالمشاركة:

إن المبدأ الأساس الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقاً من فكرة أساسية وهي: تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي ويتفق هذا النمط الإداري مع ما أقره الدين الإسلامي الحنيف من أحكام طبيعة التعامل مع الناس كما في قوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم) (الشورى 38) وقوله تعالى أيضاً (وشاورهم في الأمر) (آل عمران 159) (حمام، 2006).

وكذلك من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية "مبدأ التفويض" الذي يقصد به تفويض المدير بعض سلطاته إلى الآخرين، أما القرار في الإدارة الديمقراطية فيكون جماعياً يسهم في صنعه مع العاملين بعد أن يقوم الإداري المسؤول بتزويد العاملين بالمعلومات الأساسية الدقيقة التي تساعد على دراسة الموضوع الذي يتخذ القرار بشأنه وكذلك الإداري لا يحصر العمل بنفسه وإنما يوزعه على العاملين ويحدد مسؤوليات كل واحد منهم (حمام، 2006).

ويقول جيمس بلاك إن المدير الديمقراطي الناجح يتميز بثقة النفس وضبطها، يمتلك موهبة ومهارات جيدة ولديه اطلاع واسع في مجال عمله ويعمل على تدريب العاملين وتوجيههم توجيهاً ناجحاً يتميز بحسن المعاشرة والمهارة في الاتصال والصدق والطموح والمثابرة والالتزام الانفعالي والمهارة في إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين (حمام، 2006).

ويمتاز هذا النمط من الإدارة بالأمور التالية:

- يؤمن بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها الإدارة عنده عملية تشاركية بين جميع العاملين معه.
- يوضح التعليمات للعاملين معه بشكل جلي ولا يترك للشك والالتباس وتكون تعليماته واضحة ومكتوبة ويعقد اجتماعات مخطط لها وذات أهداف محددة من أجل الخروج بقرارات تتناسب مع أنواع العمل المطلوب (حنفي، 2007).
- يذكر روح المنافسة بين العاملين معه ويعتبره عنصراً مهماً في زيادة الإنتاجية ويرغب دائماً بالتجديد والتطوير ويشجع معه على ذلك.
- يشارك العاملين في مناسباتهم ويقوي العلاقات الاجتماعية بينهم ويحسن التعامل معهم

ويشاركهم في التخطيط المستقبلي.

- يوزع المهام على العاملين معه بشكل يتناسب مع قراراتهم ورغباتهم ويعمل على الإشراف ويهتم بأراء العاملين معه في رسم سياساته الإدارية.
- يتحمل المسؤولية مع العاملين ولا يتدخل إلا عند الضرورة القصوى لذلك هو متحمس لعمله مؤمن به ويعمل على نمو العاملين مهنيًا.
- يهتم بالوقت ويسعى إلى تحقيق أكبر إنجاز ممكن.
- يؤمن بالفروق الفردية بين العاملين معه ويعطي المكافآت لهم ضمن أسس معروفة وواضحة حسب مبدأ المحاسبة المعمول بها.
- يكسب ثقة العاملين معه ويعزز علاقاته مع المجتمع المحلي ويثق بالعاملين معه (بيترز، 2007).

5.1.2. النظريات الإدارية الداعمة للعلاقات الإنسانية في المنظمة ولبدء المشاركة الإدارية:

لقد تعددت النظريات الداعمة للإدارة بالمشاركة وجاءت هذا النظريات موضحة لهذا المفهوم ولأهميته في العملية الإدارية والاهتمام بالفرد بوصفه أساساً للنجاح في منظمات الأعمال وستعرض الباحثة هذه النظريات كما يلي :

-حركة العلاقات الإنسانية human relationship Movement : تمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات ويعد التون مايو Elton - Mayo من الرواد الأوائل لهذه المدرسة وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوتورون Howthorone وهو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب (حنفي، 2007)، وجاءت هذه النظرية من وجهة نظر الباحثة بأنها وظفت الكثير من الاهتمام والعناية بالأفراد ومشاركتهم في العمليات الإدارية حيث اهتمت بالخلفية الاجتماعية وإرادة الجماعة لدى العاملين وعززت من المكافآت والحوافز وأعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية (الشلّل والجماعات غير الرسمية) في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة، واهتمت بمعنويات العاملين في الإنتاج (الهواري، 1985) وهذا هو أساس الإدارة بالمشاركة.

-نظرية X and Y لـ مكريجور MCGreogor: ركزت هذه النظرية على الشق الآخر منها وهو (Y) في الحديث عن المشاركة الإدارية، حيث أنها تفترض أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد، وتحفيزه

بأساليب إدارية تشاركية مثل: التفويض وزيادة حريته الإثراء الوظيفي التوسع الوظيفي المشاركة في صنع القرار ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع (الهوري، 1979) ومن ترى الباحثة أن مكريجور في نظرية (Y) مثل الإدارة بالمشاركة تمثيلاً صحيحاً.

نظرية ماسلو وتدرج الحاجات: كان لنظرية ماسلو دوراً في تجسيد الإدارة بالمشاركة وذلك من خلال اهتمام المدراء في المشاركة وتدعيم حاجات العاملين كالحاجات الفسيولوجية، وحاجات الانتماء والأمن، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير، وحاجات تحقيق الذات (حنفي، 2007).

ومن هنا ترى الباحثة أن المديرين قادرين على الإفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم ومشاركتهم في العملية الإدارية في المنظمات.

نظرية هيرزبيرج Herzberg Theory: فرق فريدريك هيرزبيرج بين نوعين من العوامل المؤثرة على دافعية الفرد للعمل وهما العوامل الواقعية وهي تلك التي تخلق إحساساً بعدم الرضا، ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ إنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعاملين، والعوامل الدافعية ويمكن أن تؤدي إلى مستوى عال من الرضا، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات، التي أشار إليها ماسلو. أما العوامل الواقعية فهي قريبة من الحاجات الأولية والأمن والحاجات الاجتماعية (العبادي وآخرون، 2006)

وترى الباحثة أن حصول الفرد على المكانة الوظيفية المطلوبة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وحصول الفرد على التقدير للإنجاز والإحساس بأهميته والمسؤولية المتزايدة وفرص النمو والرقى من خلال دفع الموظفين أو العاملين واستثارتهم وحفزهم للعمل بالتركيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرؤوسين على قاعدة الإدارة بالمشاركة.

-حلقات الجودة: لاقى استخدام أسلوب حلقات الجودة نجاحاً كبيراً في مشاركة العاملين، وتحقيق أعلى مستوى من الجودة والأداء، وحلقات الجودة تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات

صغيرة وتقوم بعقد العديد من الاجتماعات واللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة (Cyert.R and march, J A,1980).

وتلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى الإداري الواحد، ولكن في إدارات مختلفة بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار أعضائها من مستويات إدارية مختلفة ولكن في الإدارة نفسها ومن هنا فإن حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة.

وقد أدى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات إلى الارتقاء بمستوى الجودة دون أن تضخم دور العاملين في الأداء وطبقاً لذلك الأسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى للمشاركة في العمليات الإنتاجية والمشاركة الإدارية حيث إنهم يتحملون مسؤوليات أكبر مما يؤدي إلى الارتقاء في مستوى العمل والأداء (الصيرفي،2006).

-النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z): تبنى نظرية (Z) على الاعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة (ممثلة في الإدارة العليا) والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء وزيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل وتميل المنظمات التي تتبنى نظرية (Z) إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، أي أن التعاقد وتوظيف عامل بالمنظمة يكون لمدى الحياة وهي بذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة منها معدل دوران عمالة منخفض، مع انخفاض نسب الغياب، وارتفاع معنويات العاملين.

وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء والمشاركة الفعالة، وتحقيق الترابط الوثيق بين جميع الأعضاء، وبالتالي تكون عملية الاتصالات واتخاذ القرارات داخل المنظمة أكثر سهولة وفاعلية (Cyert.R and march, J A,1980).

-نظرية صياغة الهدف: طرح لوك (locke,1968) في أواخر الستينات نظرية صياغة الهدف، وتشير هذه النظرية إلى أن دوافع الفرد تتحول دائماً باتجاه تحقيق أهداف وغايات تمثل في حد ذاتها النوايا المستهدفة للفرد، وتمثل الأخيرة محور السلوك الذي يدفع الفرد باتجاه عمل معين، كما تمثل القيمة أو الأهمية للعنصر الثاني من عناصر النظرية أي الأهمية النسبية التي تحرك في

ضوء تحقيقها، (Cummings, 1980)، وتشير الباحثة أن احترام القيم لدى الأفراد وتدعيم الرغبات والعواطف، يساعد في تحقيق الأهداف داخل المنظمة، ويحسن من أداء الأفراد مما يخلق آثاراً إيجابية على الأفراد وعلى المنظمة بشكل عام وهذا هو محور الإدارة بالمشاركة.

- نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج : تقوم نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج على أسس إدارية تشاركية وهي:

- يتم تحديد أهداف قابلة للقياس على مستوى المنظمة وتقسيماتها والأفراد العاملين فيها، ويغطي تحديدها مدة زمنية معينة، ويتم تحديد هذه الأهداف في ضوء الانجاز السابق والإمكانات المتاحة للمنظمة، مادياً وبشرياً ومالياً في إطار مشاركة الأفراد.
- توضع الخطة الأساسية لتحقيق الأهداف الموضوعية، وبشكل يعبر عن طموحات إنجازها، وفي إطار المشاركة أيضاً.
- توضع الخطة التفصيلية والبرامج التنفيذية بمشاركة الأفراد العاديين ولا سيما الذين يراد منهم إنجاز الأداء المعين.
- يحدد في ضوء الأهداف الموضوعية برنامج متكامل للحوافز المقترنة بإنجاز الأهداف.
- متابعة الانجاز من خلال أسلوب توجيهي لتصحيح الانحرافات الحاصلة من قبل الأفراد ذاتهم.
- يقاس الانجاز المتحقق للأفراد والتقسيمات وتجري مقارنة مع الأهداف الموضوعية خلال المدة المحددة، ويجري إشعار الأفراد بذلك.
- يتم توزيع الحوافز على الأفراد العاملين حسب مستوى الانجاز المحقق من قبلهم، كما تعالج الانحرافات، ويجري تصحيحها بغية الشروع بصياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج المستقبلية وهكذا(السلمي،1980).

من خلال العرض السابق ومن خلال التمهيد الدقيق في هذه النظريات نجد أنها ساهمت ورسخت فكرة "الإدارة بالمشاركة" كممارسة وتطبيق وذلك من خلال التعامل مع العاملين في منظمات الأعمال المختلفة وستعرض الباحثة أهم المؤشرات للإدارة بالمشاركة في العرض التالي:

6.1.2. المؤشرات التي تجسد "الإدارة بالمشاركة" في منظمات الأعمال:

هناك عدة مؤشرات تجسد "الإدارة بالمشاركة" في منظمات الأعمال وهي:

أولاً: تمكين العاملين وحفزهم: تعد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لإنجاح عمليات التطوير داخل المنظمات الإدارية، ووضع هذه العلاقة، في إطار من الثقة والاحترام والفهم المتبادل، من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف العليا، وإذا كانت آليات الإدارة التقليدية تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائماً وما على المرؤوسين سوى الامتثال لمل يريده، فإن واقع اليوم يفرض على المدير الناجح اقتلاع هذه الجذور التي عفا عليها الزمن ليفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين ومشاعرهم ووجهات نظرهم.

ولعل التعريف الذي نقدمه في هذا السياق أكثر تعبيراً عن أهمية العنصر البشري في الإدارة، إذ نرى أن الإدارة هي " العمل مع آخرين، ومن خلالهم بطريقة منظمة في منظمة ما، عامة أو خاصة أو غير حكومية، من أجل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين بها" وهنا تكمن فعالية الإدارة بالمشاركة.

لقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم مثل حلقات الجودة Quality Circle ثم إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة هندسة المنظمة Re- engineering والكفاءة الصميمة أو الجوهرية Core Competence والتمكين Empowerment وغيرها التي تم الإشارة إلى جزء كبير منها سابقاً وهذا الشبوع للمفاهيم الإدارية المختلفة في أوساط الأكاديميين والإداريين ورجال الأعمال وفي لغة الإعلام، يكاد يغطي جميع نشاطات المنظمات المعاصرة من الإستراتيجية إلى التنافس وقياس الأداء، ومن رضاء العملاء إلى التطوير التنظيمي(الحناوي،1995).

إن الاحتياجات الإنسانية الأساسية على شكل هرمي بغرض التعرف على سلوك الأفراد في العمل وبالتالي اختيار الحوافز المناسبة التي تتلاءم وحاجات الفرد وطموحاته(مخامرة،الدهان،1988)

وحتى يتم مكافأة الأداء بشكل عادل يتوجب توافر عدد من الأسس التي تضمن تحقيق عدالة نسبية، وتحقيق الرضا النسبي للأفراد عن أعمالهم من خلال مشاركة العاملين بنظام والية التقييم، والمشاركة هنا هدفها تعزيز أداء الفرد واتجاهاته لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها حيث أن المدير الناجح هو من يقوم بإشراك العاملين في نماذج التقييم والتي يجب أن تكون علنية ويشترك معظم العاملين في هذه العملية سواءاً المدير والعاملين أنفسهم والزلاء حتى تتم العملية التشاركية وتعطيب ثمارها على الفرد وعلى المنظمة بشكل تكاملي (زويلف، 2001).

ويحقق نظام تقييم الأداء فوائد كثيرة لكل المنظمات التي يعمل بها المديرون والموظفون حيث يساهم تقييم الأداء في تطوير القدرات الذاتية للأفراد كونه يبصرهم بجوانب ضعفهم لمعالجة

مظاهر الضعف لديهم، ويساعد في رفع معنويات الأفراد ذوي الأداء المرتفع، ويبرز العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين (زويلف، 2001).

ثانياً: تدريب وتطوير العاملين وتأهيلهم: يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية والمشاركة من أجل تطوير وتنمية كفاياتهم بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة وتطويرها من جميع جوانبها المختلفة، فالتدريب هو السبب الرئيس الذي يحققه أي نشاط، أو اكتشاف، أو خدمة، وهو الذي يفسر تقدم أو تأخر أي مجتمع، وهو مسئول عن نجاح أو فشل أية منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات، لذا فهو عملية منظمة ومخططة تتم وفق منهجية علمية محددة، ومن الضروري الالتزام بهذه المنهجية إذا أريد للبرامج التدريبية أن تحقق أهدافها (برنوطي، 2004).

إن التدريب يهدف إلى تزويد الفرد بالأساليب والمعلومات التي لها علاقة بواجبات ومسؤوليات وظيفته، وتمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد عن طريق تزويده بالمهارات اللازمة، وتنميته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء وظيفته بفاعلية، وتتمثل أهداف العملية التدريبية من خلال المشاركة في:

- تغيير السلوك: وذلك عن طريق تنمية المعارف والمهارات حيث أن التدريب يغطي ما يحتاجه الفرد من معلومات تساعد في أداء وظيفته، وتنمية مهاراته الفنية والذهنية والإنسانية التي تهدف إلى القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل (أبو شيخة، 2000).
- تقديم المعرفة: إن تقدم المعرفة ونسيانها أو ظهور علوم ومعارف جديدة تستدعي القيام ببرامج تدريبية من أجل تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي.
- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية، وخلق صف ثان مؤهل من أجل الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء والحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- تحليل الوظائف: إن التدريب يجب أن يوجه إلى الاحتياجات التي يتم تحديدها في عملية وصف الوظائف، والبرامج التدريبية تزود المتدربين بالمعرفة والخبرة اللازمين لحصول الموظف على الترقية، وتحديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين ومن ثم تحديد الحاجات التدريبية

- زيادة المبيعات عن طريق تنمية الحصة السوقية وزيادة معدل النمو وتخفيض شكاوى العملاء(شاويش، 1996).

إن المشاركة الإدارية في التدريب والتطوير المستمر لقدرات الموظف لدى المنظمة باعتبارها نادرة وذات قيمة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية مستدامة، وهذا في الحقيقة يشير إلى مدى أهمية المشاركة في التدريب والتطوير للمنظمات وعلى هذا الأساس فإن الفائدة التي تجنيها المنظمات من التدريب تتضمن إزالة قصور الأداء، وبالتالي تتحسن قدرة المستخدمين مما يؤدي إلى تعزيز مشاعر تقدير الذات، وتقليل الدوران الوظيفي والغياب، وبالتالي تتحسن نوعية وكمية العمل، كما أنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف الفاقد وصيانة المعدات، وتخفيض عدد تكاليف الحوادث، ومنع تقادم المستخدمين بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وضمان استمرارية التنظيم ومرونته وتحسين سمعة المنظمة(الهيبي، 2005).

ثالثاً: تطوير القيادة الإدارية في المنظمة : إن المدير القائد هو من يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال المشاركة الإدارية، ولا بد من تمتع القائد بمهارات تساعد على ذلك، وعلى العكس من ذلك فإذا لم يتمتع المدير بمهارات قيادية فمن الصعب عليه حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الحدود الدنيا من الأهداف التنظيمية لان العاملين لا يتعاونون ولا ينفقون له إلا بالدرجة التي يضمنون بها عدم تعرضهم للجزاء والعقوبات، فالإنسان يبذل عندما يؤدي عمله عن رغبة وطوعية(توفيق، 2002)، ومن هنا فإن المدير الناجح هو من يوظف كل الامكانيات المادية والبشرية لخدمة المنظمة التي يعمل فيها وعن طريق المشاركة في الإدارة يعمل المدير بكل طاقاته بتوفير الأجواء الحسنة والتي تؤدي الى تبادل الثقة بينه وبين العاملين معه، عن طريق الاحترام المتبادل وتبادل الرأي والمشاركة بالقضايا الكبيرة داخل المنظمة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ تنظيمي فعال قائم على احترام الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة: إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ومقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادرة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، وتأتي أهمية اتخاذ القرارات في المنظمة لكونها هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها(الصيرفي،2007).

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها، كما أن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً، ومقارنة الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب وصولاً إلى تحديد البدائل ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عوامل عدة منها (وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير ـ متخذ القرار ـ وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها) ثم الوصول إلى البديل الأفضل وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار في تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها وفقاً لمجموعة من المعايير:

- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.

- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار (العزاوي، 2006).

ومن ثم متابعة تنفيذ القرار وتقويمه ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعدتهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- المشاركة في عملية صنع القرارات وأثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (الديلمي، 2001).

7.1.2. أشكال الإدارة بالمشاركة:

تتضمن الإدارة بالمشاركة عدة أشكال وهي:

1.7.1.2. المشاركة في التخطيط الإداري :

في السنوات الأخيرة أصبحت البرامج والمشاريع التنموية تتبنى مفهوم التخطيط بالمشاركة أو ما يُعرف بالمنهج القاعدي للتخطيط بالمشاركة وذلك بعد فشل معظم الآليات السابقة والتي كانت تتبنى التخطيط المركزي (المنهج الفوقي للتخطيط)، ومفهوم التخطيط بالمشاركة يعني أن الأفراد بالمنظمة مُشاركة في كل المراحل : تقييم الوضع، تحديد المشكلات، ترتيب الأولويات، تحديد الاحتياجات التنموية، إعداد خطط التنمية وكذلك متابعة وتقييم هذه الخطط، وهي تُمكن العاملين من بلورة النتائج المتحصل عليها من تقييم الوضع بالمشاركة وتحويلها إلى مشاريع نابعة من احتياجات المجتمع وقابلة للتنفيذ.

1.1.7.1.2. خطوات التخطيط بالمشاركة :

هنالك مجموعة من الخطوات للتخطيط بالمشاركة نوجزها فيما يلي:

- تلخيص نتائج تقييم الوضع بالمشاركة.
- تحديد وتحليل المشكلات وترتيب الأولويات.
- تقدير الاحتياجات التنموية للمنظمة.
- إعداد خطة تنمية للمنظمة
- متابعة وتقييم الخطة من قبل الأفراد العاملين(عليه 2001)

2.1.7.1.2. أهمية التخطيط بالمشاركة:

تتبع أهمية التخطيط بالمشاركة في إعداد خطط نابعة من الاحتياجات الفعلية للمنظمة وترسيخ منهج التنمية القاعدية، وهذا يساعد المنظمة على تبني خطط أكثر واقعية، ويساهم في بناء قدرات العاملين عن طريق إشراكهم في كل مراحل التخطيط، وكذلك تبني ومتابعة الخطط من قبل المجتمعات المحلية نتيجة لإحساسهم بأن الخطط نابعة من احتياجاتهم، والحصول على دعم المنظمات المانحة

ويتم مشاركة الأفراد العاملين بالمنظمة في التخطيط بشكل يتضمن إطاراً عاماً للمشكلات

والاحتياجات والأنشطة المطلوب القيام بها في المنظمة لتحقيق أهداف معينة، ويتم إعداد هذه الخطة من خلال عملية " تقييم الوضع بالمشاركة " في مرحلة التهيئة والإعداد بعد تشكيل التنظيم المناسب مباشرة وتتم مراجعة الخطة على فترات زمنية متباعدة وهي الأساس لخطة عمل المنظمة، حيث يتم أشراك العاملين في تحديد الأسباب المحتملة لكل مشكلة، والحلول المقترحة لها، والعمل المطلوب القيام به (المشروعات / الأنشطة) اللازمة لمعالجة كل مشكلة من هذه المشكلات، والمشاركة في تحديد ما يستطيع المجتمع توفيره من موارد وتحديد الموارد التي لا يستطيع المجتمع توفيرها، وتحديد الجهات المحتملة لتوفير الموارد التي لا يستطيع المجتمع توفيرها، ويتم وضع خطة تنمية للمنظمة بشكل تحوي المشروعات و الأنشطة / المهام المطلوب القيام بها بواسطة لجنة / شخص محدد من الهيئة الإدارية أو اللجان المساعدة بالمنظمة في إطار زمني محدد لتحقيق مخرجات تلبي احتياجات الفئات المستهدفة، هذا مع ضرورة أن يتم إعداد هذه الخطة في فترات زمنية محددة (كل 6 أشهر مثلا) ومن ثم إجازتها بواسطة الجمعية العمومية للمنظمة شريطة أن لا يتم إعداد أي خطة جديدة إلا بعد تقييم الخطة السابقة وكتابة تقرير بنتائج ذلك التقييم. (الغمري 1979)

2.7.1.2. المشاركة في التنظيم الإداري:

يعتبر التنظيم بالمشاركة من العمليات الإدارية التي تركز على توحيد جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المحددة، والمشاركة هنا جماعية من خلال تحديد النشاطات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتعيين الأفراد المسؤولين عن تأدية الواجبات الموكولة إليهم، والمشاركة في تحديد الإمكانيات المتاحة لهؤلاء الأفراد وتحديد العلاقات بينهم.

والمشاركة بالتنظيم تأتي في كافة مستويات الإدارة وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها بعضا من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، والتفويض، ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف، ولاشك أن للمشاركة في التنظيم دور فاعل في ضمان أمثل لتوزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي، ويمنع الازدواجية في الاختصاصات، مع تناسق واضح بين الأعمال المختلفة، ومن هنا فإن المشاركة في التنظيم تتيح للأفراد على اختلاف آرائهم فرص المشاركة في القرارات، وخلق روح من الثقة والتفاهم والتعاون، مع توفر الوضوح والموضوعية وعدم الكتمان في كثير من المواقف الإدارية(الفياض 1995).

3.7.1.2. المشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لمسها الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:

- صفر - عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً.
- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
- استشارة المرؤوسين أحياناً في موضوعات مهمة نسبياً.
- استشارة المرؤوسين في قرارات هامة.
- 100% - اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار (الصيرفي، 2007).

ويقول "الاندبرج" بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات (في

المنظمات) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد(الصيرفي،2007).

4.7.1.2. المشاركة في قياس الأداء:

هنالك اتجاهات حديثة قام بإبرازها حفل إدارة شؤون الموظفين الحديثة، وساعد شيوعها في تطوير مدارس الإدارة ونسوج العلوم السلوكية الحديثة مثل علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وتطبيقاتها في العملية الإدارية التي ركزت بشكل كبير دور المشاركة الإدارية في قياس الأداء، ومن هنا فكان من أبرز طرق قياس الأداء القائم على المشاركة الإدارية طريقة الإدارة بالأهداف، وهذه الطريقة تقوم على فلسفة أن العاملين في التنظيمات يميلون إلى معرفة النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها وكذلك فهمها، وأن لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم ومستقبلهم، وعملية الإدارة بالأهداف في قياس الأداء قائمة على مشاركة الفرد بوضع وتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها من خلال المشاركة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أنها تشير إلى النتائج المرغوب تحقيقها من قبل الأفراد، أي أنها بمثابة معايير القياس والتقييم التي سيقارن بها الإنجاز الفعلي، وهنا يقوم الرؤساء بشرح تفصيلي وتشاركي للأهداف المطلوب إنجازها مع شرح السبل الكفيلة التي تساعد على تحقيقها على شكل خطة متفق عليها (برنوطي، 2001).

أما الخطوة الثانية يقوم الرئيس مع بمرؤوسيه بوضع ترتيب زمني مسبق لفترات الأداء والتنفيذ للعمل والخطة، بحيث يتسنى للفرد معرفة ماذا يؤدي من عمل عندما يقوم بأداء عمله، وماذا أنجز، وماذا تبقى من عمل يجب عليه القيام به، ثم تتم المقارنة ما بين الإنجاز الفعلي للفرد مع ما هو محدد في الهدف والخطة التي تم المشاركة على أساسها، أما الخطوة اللاحقة فتقوم على أساس تضمين تقرير بأهداف وخطط جديدة ممكنة للفرد وقائمة على عملية تشاركية فعالة، وهنا يقوم المرؤوسين بمشاركة أكبر في وضع الأهداف على أساس عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق وأن اشترك بها الرئيس مع المرؤوس، وهنا في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة إذا كان الأداء غير مرض، أو كان هامشياً أو مرضياً، أو ممتازاً، وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تحسين الأداء.

ثمة طريقة أخرى في المشاركة في قياس الأداء وهي طريقة التقييم الثلاثي وهذه الطريقة تقوم على

الشراكة والتعاون ما بين التقييم الفردي (الذاتي للعاملين)، وتقييم الزملاء، وتقييم الرئيس المباشر، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق لقياس الأداء الجيد.

حيث أن طريقة التقييم الذاتي تقوم على أساس أن المقيم هو المرؤوس نفسه الذي يخضع للتقييم، حيث يطلب منه دراسة أدائه وملاحظة عملة بشكل مستمر خلال فترة القياس أو التقييم، ليقوم في النهاية بتقييم أداءه، والغاية من ذلك هي تنمية المقدرة لدى المرؤوس على معرفة حقيقة أداءه واقتناعه بضرورة تطوير الأداء وزيادة خبرته في أداء العمل، وبعد تقييم الموظف لنفسه يشترك الزملاء في تقييم الموظف في نفس مجموعة العمل، وأن أشراك الزملاء في التقييم ينبع لما لديهم من معلومات كافية عن أداء زميلهم وسلوكياته نتيجة احتكاكهم المستمر به، وهنا يجب توفر الثقة في المجموعة المشاركة في قياس الأداء، أما المرحلة الثالثة فيقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد العامل ويعطي الفرد فرصة كبيرة في أجواء تشاركية من التعبير عما يجول في خاطره، ويجل منه يتقبل لحكم رئيسه بكل إقناع مبني على حقائق حول أداءه، وتكون عملية المشاركة فعالة للتوصل إلى نتائج جيدة، وأيضاً تكون المناقشة موضوعية وقائمة على العلنية لتوضيح نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في أداء العاملين(برنوطي، 2001).

5.7.1.2. المشاركة في القيادة:

بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وإحساسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة أمر له أثر إيجابي كبير لدى القائد، فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو يحد من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها(فياض، 1995).

كذلك درجة الرعاية التي يبديها القائد تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل كقيمة الوفاء

والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل، ومهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام (الفياض 1995)

وترى الباحثة أن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري التشاركي يولون عناية فائقة و اهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج و العاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري و إشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

8.1.2 . دور الاقتراحات في الإدارة بالمشاركة:

الاقتراح هو كل فكرة مبدعة مبتكرة تهدف إلى التجديد والتنويع والتبسيط والتحسين، لذا فإن الاقتراحات تعتبر أداة مهمة من أدوات التحسين والتطوير في منظمات المجتمع المدني.

حيث يوفر نظام الإدارة بالمشاركة للأفراد العاملين جو إيجابي من العمل يشجع المتعاملين والموظفين للمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر للأداء والخدمات وخلق بيئة مناسبة للإبداع بما يضمن تحقيق التفوق والتميز المؤسسي وفقا للمعايير العالمية.

كما للاقتراحات دور إيجابي وبناء على النحو التالي (الهوري، 1986):

- المشاركة في تطوير وتحسين مستوى تقديم الخدمات .
- المشاركة في تشجيع التفكير الإبداعي وتنمية روح التعاون والابتكار .
- المشاركة في التطوير المستمر بالنسبة للعاملين بالدائرة .
- المشاركة في التواصل مع جميع أفراد وفئات المجتمع .
- المشاركة في إيجاد حلول جذرية للمشكلات والعقبات التي تهم أفراد المجتمع .
- المشاركة في الرقي بالخدمات المقدمة لتلبي متطلبات المتعاملين .

- المشاركة في تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.
- المشاركة في استقطاب أكبر عدد من الاقتراحات من المتعاملين والموظفين.
- المشاركة في فتح قنوات اتصال بين الدائرة و المتعاملين لتوطيد العلاقة

كذلك يجب أن يكون للاقتراحات دور بناء وشروط أساسية عند الأفراد المشاركين من حيث أنه يجب أن يخدم أحد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأن يكون تطبيقه من ضمن صلاحيات واختصاصات المنظمة، وأن يحتوي الاقتراح على فكرة مبدعة وخلاقة تصب في مصلحة العمل وترفع من كفاءته، وأن يحتوي على شرح واضح وصريح للفكرة وان تكون غير قابلة للتأويل مع ذكر فوائد تطبيقها من قبل المشاركين، وألا يكون الاقتراح سرد لمشكلة دون وضع حل لها ألا يكون الاقتراح قد قدم من قبل أو سبق تنفيذه أو رفضه وألا يتضمن الاقتراح أي شكوى شكلاً أو مضموناً، وإرفاق آلية التطبيق أو دراسة الجدوى للاقتراح (حنفي، 2007).

إن المشاركة الناجحة للمديرين تتطلب إشراك الموظفين وب عقل مفتوح ولا بد من الانفتاح على الأفكار الجديدة والبدايل من اجل المشاركة في إدارة العمل ومن المهم أن نتذكر انه على الرغم من أن المدير قد لا ينفق مع كل فكرة أو اقتراح يقدمه الموظف، فإن كيفية رد هذه الأفكار تعد أمراً حاسماً لنجاح الإدارة التشاركية ويجب أيضاً أن يكون الموظفون على استعداد للمشاركة وتبادل الأفكار، في أحيان كثيرة الموظفين لا يملكون المهارات أو المعلومات اللازمة لتقديم اقتراحات جيدة في هذه الحالة من المهم أن يتوفر لهم المعلومات أو التدريب حتى تتسنى لهم طرح اقتراحات ضمن خيارات واعية(حمدان،2006).

إن المديرين يجب أن يدركوا أن التغييرات لن تجري بين عشية وضحاها وتحتاج إلى صبر واتساق، والإدارة بالمشاركة هي تحدي ليس فقط بالنسبة للمديرين ولكن للموظفين أيضاً، وفي حين أنه من المهم أن تسمح للموظفين في المشاركة في صنع القرار وتشجع على مشاركة المنظمة في الاتجاه الصحيح، يجب على المديرين أن يكونوا مدركين لإمكانية إنفاق المزيد من الوقت لصياغة الاقتراحات الفاعلة، وعلى سبيل المثال تتطلب بعض الاقتراحات للتغلب على مشكلة معينة محتملة تخصيص وقت معين كل أسبوع للعاملين للاجتماع مع الإدارة من أجل تبادل الأفكار، أو للسماح لهم للعمل بأفكارهم خلال يوم أو أسبوع، كذلك فكرة أخرى أن يعمل المديرين على إتاحة الفرصة للموظفين لمناقشة الأفكار أو الاقتراحات (حسين، 1999).

9.1.2. دور اللجان والتنسيق في الإدارة بالمشاركة:

كان للجان والتنسيق دور فاعل وكبير في كافة المنظمات، وعلى اختلاف أنواع وطبيعة عملها، وكان ظهورها للتغلب على العقبات والمشكلات التي تعترض طريق المنظمة، ومن هنا جاء جوهر المشاركة في العملية الإدارية حيث يتم تكليف مجموعة من الأفراد بالتصدي لمشكلة ما أو عمل معين، من أجل معالجته وتقديم التوصيات به بشكل تشاركي وجماعي.

كما أن لدور اللجان والتنسيق في العملية الإدارية التشاركية أثر إيجابي ومهم في تغيير أو تبديل وجهات النظر السلبية لدى العاملين في المنظمة أو العملاء وهذا الأمر يصب في خدمة أهداف المنظمة، كذلك في عملية توليد الأفكار والبدائل الجديدة وطرحها أما المسؤولين بشكل تشاركي وجماعي، لتصبح خيارات متاحة تمكن المدراء من اتخاذ القرارات بشكل فاعل، أضف إلى ذلك تقديم التوصيات المحددة والدقيقة المتعلقة بوجهات نظر حول موضوع معين في قضايا حل المشكلات واتخاذ القرارات له بالغ الأثر والأهمية في تحقيق أهداف المنظمة بشكل كبير، كما أنه من المؤمل أن تتحقق بواسطة اللجان والتنسيق في أجواء العملية الإدارية من دراسة أي موضوع إداري بتعمق، ومن كافة الجوانب المتخصصة وبأبعاده المختلفة من قبل عدة أفراد مشاركين ليصلوا في النهاية إلى أفضل الحلول وأنسبها وأكثرها شمولاً (الهيبي، 2005).

كما يتمثل أحد جوانب عملية التسجيل في انتخاب أعضاء المنظمة للجنة الإدارية أو مجلس يعمل بالنيابة عنهم، وتتألف معظم اللجان الإدارية من رئيس وسكرتير وأمين للصندوق، والأفراد المنتخبون لتلك المناصب هم أعضاء إداريون أو قائمون بالأمور الإدارية بينما يعد الأعضاء الآخرون باللجنة الإدارية أعضاء عاديين، وفي العادة فإن أعضاء اللجان الإدارية في منظمات المجتمع المدني لا يتقاضون أية أجور، كما أن مسؤولية اللجان مهمة عن شؤون المنظمة من الناحية القانونية، وعلى الرغم من أن أعضاء اللجان قد يتمتعون بحماية قانونية تفوق تلك التي يتمتع بها أعضاء الجمعيات غير المسجلة في حالة وقوع خطأ ما، فإن ذلك سيطبق فقط إذا كانوا يضطلعون بمسؤولياتهم كما ينبغي، كما نطاق المسؤوليات يشمل ضمان التقيد والالتزام بأهداف وأغراض وقواعد المنظمة فضلاً عن ضمان التزام المنظمة بالقوانين والالتزامات التعاقدية واحتفاظها بسجلات مالية دقيقة وقدرتها على الوفاء بديونها وقدرتها على سدادها، مما يستوجب تمتع عضو لجنة الإدارة المنتخب أو اكتسابه المهارات اللازمة لتنفيذ جميع تلك المسؤوليات، كما وسيكون أعضاء اللجان في الإدارة التشاركية في حاجة إلى التأكد بأنهم يعملون وفقاً لما تقتضيه الأمانة والمصالح العليا للمنظمة وأنهم حرصين ومجتهدين ويبدلون أقصى ما تستطيعون لتأدية

واجبات الدور المنوط بهم(عليش، 2000)

10.1.2. دور التفويض واللامركزية في الإدارة المشاركة:

أن اللامركزية وتفويض السلطة في المنظمة تعتبر من أهم المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على أن المنظمة تميل إلى المشاركة بالإدارة لدى العاملين فيها، حيث أن اللامركزية لا تعد هدفا في حد ذاتها وإنما هي فلسفة وأداة تنمية تمكن الأفراد من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم، بما يعود عليهم بالفائدة، فاللامركزية معنية أساسا بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية الأعلى إلى المستويات الأدنى في جو تشاركي مثمر (Saul & Thomas, 2001).

كما أن أهم المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على أن المنظمة تميل إلى المشاركة في أنه كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، كلما كان القرار يتم اتخاذه عند أكثر المستويات الإدارية اتصالا بالقضية أو المشكلة موضوع القرار، وكلما كان مسموحا للمستويات الإدارية الأدنى بالمنظمة باتخاذ قرارات توصف بالأهمية وعدم الروتينية، مع نسبة عالية من المشاركة الإدارية كان القرار حيويًا ويلقى قبولا عاما لدى العاملين في المنظمة، كذلك أن التفويض الإداري المبني على اللامركزية يعتبر له دور فاعل في عملية المشاركة بالإدارة حيث يحدد المدير مرؤوسا معينًا للقيام بأعباء إنجاز عمل معين مع علم المرؤوس بأنه مسئول أمامه عن مستوى أداء أو إنجاز العمل الذي حدده له، و يفوضه بالسلطة المناسبة حتى يمكن للمرؤوس إنجاز العمل الذي حدد له(منصور، 1999).

كما أن لطبيعة الأعمال التي يمكن تفويض السلطة بشأنها على اعتبارها مؤشرا للإدارة بالمشاركة كالأعمال التي يقوم بها المدير ويمكن للعاملين القيام بها بكفاءة، هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين في المنظمة، ويعزز من قدراتهم ومهاراتهم واستعداداتهم في إنجاز الأعمال، كما أن التفويض واللامركزية الإدارية تعمل بزيادة الحرص على اختيار العاملين الذين تتناسب مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم مع العمل الذي يحدد لهم، هذا الأمر يحسن من إدارة الوقت ويحقق النتائج المرجوة، كما يوفر لدى العاملين المعلومات التي سيحتاجونها لإنجاز العمل، وتهيئة المناخ الذي يسمح لهم بالحصول عليها، وإرشاد الأفراد وتوجيههم الإرشاد اللازم لكل عمل يجب إنجازه، وهذا يمكن المدير من خلال مشاركة العاملين وتفويضهم للأعمال من متابعة أداءهم أول بأول الأمر الذي يزيد من شعور الموظف بالراحة، ويحسن من أداء العاملين في المنظمة، ويحقق الإنتاجية بكفاءة وفاعلية

في مناخ تنظيمي مناسب(المصري،1999).

11.1.2. محاذير الإدارة بالمشاركة واستراتيجيات مواجهتها:

إن سوء الفهم من جانب المديرين هو أن المشاركة تشمل مجرد أن تطلب الإدارة من الموظفين المشاركة أو تقديم اقتراحات وعلى ذلك فإن هنالك مجموعة من المحاذير وهي(حمدان، 2006):

- يعتقد بعض المديرين أن مثل هذه المشاركة تدل على التنازل عن حقوق ومسؤوليات الإدارة ويقولون إنها طريقة سهلة يتخلى بها المديرون عن التزامهم لكن الوصول إلى مشاركة الموظفين ليس أمراً سهلاً.
- أحياناً يتطلب الأمر من الأعضاء وقتاً طويلاً للوصول إلى الثقة والمصادقية الضروريين لتطبيق الإدارة المشتركة إنها عملية تنشئة يمكننا رؤية النتائج التي تأخذ أحياناً وقتاً طويلاً وقد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.
- الإدارة بالمشاركة داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في الإدارة.
- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في الإدارة مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.
- كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

أما استراتيجيات مواجهتها فهي:

- يجب على المديرين أن يكونوا على استعداد للتخلي عن بعض السيطرة للعاملين، ويجب أن يشعروا بالأمان في وضعهم في المشاركة لأجل أن تتكامل العملية بالنجاح على أساس تعزيز احترام الموظفين لحقوقهم وواجباتهم، الأمر الذي يزيد الإنتاجية ويخفض من الإهدار في التكاليف.
- نجاح الإدارة بالمشاركة يتوقف على إدارة التخطيط الدقيق ببطء، وعلى مراحل.
- تغيير الموظفين لأفكارهم حول الإدارة يستغرق وقتاً، وكذلك أي محاولة ناجحة في التغيير الثقافي، فالانتقال من أسلوب إدارة استبدادي إلى أسلوب قائم على المشاركة يحتاج إلى وقت طويل والموظفين قد يفاومون التغييرات، ولا يصدقون أنها ستستمر، ولكي تكون المشاركة في النظام فعالة، يجب إن يكون المديرين صادقين في تطبيق البرنامج (شاويش، 1996).
- كثير من الموظفين سوف يحتاجون باستمرار إلى أن يروا دليلاً على أفكارهم لذا يجب أن يكونوا قادرين على الثقة بمدراتهم والشعور باحترامهم.
- معرفة كل من نقاط القوة والاستفادة، والحد من نقاط الضعف وسبل مواجهتها، على أن يقوم المدير بتوجيه الموظفين نحو المجالات التي هو على دراية بها.
- المشاركة الناجحة للمديرين تتطلب إشراك الموظفين وبمفهوم مفتوح ولا بد من الانفتاح على الأفكار الجديدة والبدائل من أجل المشاركة في إدارة العمل (الهيبي، 2005).

كما أنه من المهم أن نتذكر أنه على الرغم من أن المدير قد لا يتفق مع كل فكرة أو اقتراح يقدمه الموظف، فإن كيفية رد هذه الأفكار تعد أمراً حاسماً لنجاح الإدارة التشاركية ويجب أيضاً أن يكون الموظفون على استعداد للمشاركة وتبادل الأفكار، وفي أحيان كثيرة الموظفين لا يملكون المهارات أو المعلومات اللازمة لتقديم اقتراحات جيدة في هذه الحالة من المهم أن توفر لهم المعلومات أو التدريب حتى تتسنى لهم خيارات واعية.

12.1.2. آليات حفز وتنشيط الموظف للمشاركة

إن الإدارة التي تتبنى نهج المشاركة، تعمل من وقت لآخر على إشراك الموظفين في القرارات الكبيرة التي تؤثر عليهم، وتقوم بإيجاد دور فاعل للموظفين لحل مشكلة ما، وتدعوهم لحضور الاجتماعات ذات العلاقة، وعادة سيكون لديهم الرؤية الأفضل لتحسين المواقف، فقد أظهرت الدراسات أن " الشعور بمتابعة ما يحدث " يجيء دائماً على قائمة رغبات الموظفين (حنفي، 2007). وهناك بعض الآليات لحفز الأفراد على المشاركة وهي:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، الذين يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.
- أن أشراك العاملين يؤدي ثماره عن طريق تقديم الحوافز باعتبارها ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المنظمة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل بروح الفريق، كل هذه تعتبر نتائج جيدة و إيجابية وعلى المنظمة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية والاجتماعية (Saul & Thomas, 2001).
- تقديم الحوافز النقدية للعاملين باعتبارها أهم الحوافز في البلدان النامية نظراً لفقرها و حاجة الموظفين فيها لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن و الملابس و هناك أنواع متعددة من الحوافز النقدية المقدمة للعاملين عدا الأجر الثابت الذي يمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة للعمل بالمنشأة و رفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاجية و الزيادة الدورية على الراتب هو حافز مادي آخر بالعمل عن طريقة ربطه مخرجات عملية المشاركة الجيدة في ضوء كفاءة ونشاط وإنتاج الأفراد المشاركين في العملية الإدارية وكذلك المكافآت للعاملين في المنظمة عند قيامهم في عمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو تحقق وفرة في مجال ما (الهوري، 1986).
- تقديم الحوافز المعنوية: تستطيع الإدارة التشاركية تنشيط أداء العاملين في المنظمة من خلال إثارة وتحفيز العاملين على العمل بروح الفريق باعتمادها على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة والتي يجب احترامها، وذلك عن طريق فرصة الترقية والتي تعتمد على فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة و الإنتاج والعمل بروح الفريق، وكذلك تقدير جهود العاملين المشاركة في العمليات الإدارية في المنظمة من خلال منحهم شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج و ذلك كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة أضف إلى ذلك تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق في الأماكن العامة في المنظمة يوضع

فيها أسماء العاملين الأكفاء و صورهم و لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات للمنظمة.

- ضمان و استقرار العمل :إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة التشاركية للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير على معنوياتهم و بالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر بروح الفريق يضمن دخلاً ثانياً للفرد ويعيش به مع أسرته براحة و اطمئنان و يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل و العطاء(الشهري، 2003).

13.1.2. الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية للإدارة بالمشاركة:

إن الإدارة في المشاركة توتي ثمارها على الصعيد النفسي من خلال زيادة الثقة بين الموظفين، في جو من الاستقرار والدعم النفسي، فالمدیر عندما يشارك موظفيه في أي عمل إداري وعلى أي مستوى من المستويات(علياً، وسطى، دنياً) فأن طبيعة المناخ الوظيفي تتغير بشكل إيجابي بناء عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يبعد هؤلاء الموظفين عن الاغتراب الوظيفي ويزيد من الأمن والاستقرار الوظيفي لديهم، وخاصة أن العمل المشترك يعزز من الأداء الوظيفي، ويبعد الموظفين عن القلق والإكتئاب واحترام الذات، ويحول لديهم الخوف على المستقبل الوظيفي إلى استقرار وشعور بالراحة والطمأنينة في أعمالهم، مما يحسن من أداءهم ويزيد من إنتاجية العمل داخل المنظمات.

أما على الصعيد الاجتماعي فإن مبدأ المشاركة في أي عمل من الأعمال هو عمل اجتماعي بكل ما تعنيه الكلمة من معنى، لأنه بالأساس قائم على الاحترام المتبادل ما بين الموظفين أنفسهم، وبين مرؤوسيتهم، الأمر الذي يعزز من المشاركة الإيجابية القائمة على تبادل الخبرة بين العاملين وتعزيز وتطوير المهارات الضرورية اللازمة لأنجاز الأعمال، كذلك تعمل الإدارة بالمشاركة لدى الأفراد في المنظمات إلى إيجاد جو مريح داخل بيئة العمل نفسها أو بين الموظفين والمراجعين، أضف إلى ذلك في أن الإدارة بالمشاركة توظف العلاقات الوظيفية الجيدة بين العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الفرد، وينخرط الأفراد في أعمالهم في صورة إيجابية تنعكس نتائجها بشكل إيجابي في احترام الزملاء، وعدم توجيه النقد والنقد السلبي داخل المنظمة، وتبادل وجهات النظر واحترام الرأي والرأي الآخر، فهم يعملون ويصبون لتحقيق هدف المنظمة، ويكون لديهم هم مشترك وهو أنجاز الأهداف العامة، فهم يشتركون في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، كما أن الإدارة بالمشاركة تحد بشكل كبير من المشكلات الناجمة عن ضغط العمل بشكل تفاعلي بناء قائم على الحيوية والإتقان في العمل، بعيداً عن الاتكالية في المهام بين

الموظفين، فالجميع يعمل بروح الفريق لخدمة المنظمة، ولتحقيق أهداف العاملين من أجور ورواتب وأجازات ومكافئات وعلاوات وغيرها(المغربي، 1995).

إن للإدارة بالمشاركة أيضاً آثار على الصعيد الاقتصادي في عمل المنظمات، حيث أنه عند تركيز أداء الأفراد لتحقيق هدف ما في المنظمة بمجموعة مشتركة فإن ذلك يعمل على الحد من ظهور معوقات في تحقيق ذلك الهدف، وهذا الأمر يقلل من التكلفة ومن الإهدار في المال، حيث تقوم مجموعة العمل بالتخطيط الجيد، والتنظيم المبني على المبادئ الرئيسية، ويكون دور المجموعات واللجان هو ترجمة هذه الخطط إلى أعمال تنفيذية، حيث أن المنظمات تشرك العاملين في وضع وصياغة الأهداف العامة لعملها، مما يكون لكل موظف دور ومساهمة ايجابية عند التنفيذ، فالأهداف واضحة والخطط مبنية على مشاركتهم بالأساس، وهم من يقومون بالتنفيذ والمراقبة والتوجيه، الأمر الذي يوظف هذه المشاركة في تطوير العمل والإنتاجية بشكل إيجابي وملموس، وتحافظ المنظمات على الموارد المالية لها عن طريق العمل الرشيد المبني على نظام تكامل بناء بمدخلاته وعملياته ومخرجاته(حنفي، 2007).

14.1.2. الصعوبات التي تكتنف الإدارة بالمشاركة التي تحد من آفاق تعزيزها:

هنالك بعض الصعوبات التي تكتنف الإدارة عند تطبيقها لسياسة الإدارة بالمشاركة أوردها كما يلي :

- القيم الإدارية لبعض الرؤساء: إن بعض الرؤساء ينظرون للمشاركة على أنها بداية النهاية بالنسبة لهم، وأن ذلك يعني تخليهم عن سلطاتهم وقوتهم، وبالتالي فالمشاركة في نظرهم تمس كرامتهم الإدارية، ولأن بعض الرؤساء يديرون بأسلوب استبدادي، حيث يعمدون إلى تجميع كل خطوط السلطة والقوة في أيديهم لأن ذلك يكسبهم القوة بزعمهم، وبالتالي فهم يضيقون بأي رأي أو اقتراح لأن ذلك في نظرهم القاصر يعد تحدياً صارخاً لسلطاتهم.
- نمط القيادة الاستبدادي: وهذا النمط هو نقيض الإدارة بالمشاركة حيث يتميز القائد الاستبدادي باستغلال السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرعوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين، فهو عادة ما يكون مستبداً ومتحكماً في كل القرارات.
- الهياكل التنظيمية الجامدة المبنية على الطريقة الهرمية التقليدية التي تعمل على تركيز خطوط السلطة في أيدي أشخاص محدودين مما يؤدي إلى الجمود وبالتالي التراجع

التنظيمي، والحل هنا هو تحويل هذه الهياكل التنظيمية من هرمية تقليدية إلى مسطحة تتشابه فيها فرق العمل المختلفة.

- المعرفة: إن نجاح برنامج المشاركة يعتمد على توافر المعرفة لدى الموارد البشرية في المنظمة مما يستلزم وجود إدارة للمعرفة لتعمل على نشر هذه المعرفة في جميع أجزاء المنظمة وعدم احتكارها.
- تخوف بعض المرؤوسين من المشاركة حتى لا يطالهم أي تعسف أو ظلم من قبل رؤسائهم، وأحياناً زملائهم، بسبب هذه المشاركة فيؤثرون السلامة، والواجب هنا هو تشجيع الرؤساء وتهيئة البيئة المناسبة للمشاركة.
- عدم وجود نظام للحوافز.
- عدم وجود ثقافة المشاركة في أجزاء المنظمة (العزاوي، 2006).

15.1.2. البيئة المواتية لعملية الإدارة بالمشاركة:

يأتي النمط التشاركي في الإدارة المؤسسية على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المنظمة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة. ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المنظمات. (Mcgreger, 1960:51)

إن بيئة الإدارة بالمشاركة تحتاج إلى أسس لتصبح فعالة في كافة مستوياتها، ومن المعلوم أن المنظمات تتفاوت في درجات أدائها وصولاً للتميز حتى تصبح منظمة متميزة في أدائها، مقارنة بمثيلاتها في الحجم والنوع وطبيعة الأعمال والواقع أن هذا التميز للمنظمات له أسباب وعوامل جوهرية أساسية لا يمكن التغاضي عن أهميتها وهي:

أولاً: الإرادة القوية والصادقة لإدارة المنظمة، والقادرة على إحداث تغيير إيجابي في أنماط أدائها عموماً باتباعها الأسلوب التشاركي.

وثانياً: القيادة الإدارية التشاركية الفعالة التي تقود هذه المنظمة إلى التغيير الإيجابي المنشود، والذي

ينقلها بدوره من حال إلى حال أحسن، وتجعلها في وضع تنافسي أفضل، ولذلك فإن حجم ونوع وطبيعة التغيير الإيجابي في المنظمة يعتمد وبشكل كبير على ما تملكه القيادة من رؤية واضحة تستشرف بها آفاق المستقبل، وأيضاً قدرة هذه القيادة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي، وملموس، من خلال المشاركة الإيجابية والفعالة ضمن فريق عمل متميز، مع الأخذ في الاعتبار أن القيادة الإدارية الفعالة، يلزمها لعب الكثير من الأدوار المؤثرة والتي تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي للمنظمة(حمدان،2006).

فمن المعلوم أن أحداث أي تغيير حقيقي في بيئة العمل المؤسسي وخصوصاً المبني على نهج تشاركي لا بد من رفته ببعده ثقافي للمنظمة ككل وهو ذلك البعد الذي له صلة وثيقة بتغيير ثقافة المنظمة، وتغيير سلوكيات وأفكار قديمة بها لا تتناسب مع معطيات العصر الحديث، وتشكل قوى معوقه تقف كحجز عثرة في إحداث نقلات نوعيه لتغيير إيجابي للمنظمة، كذلك البعد الفني الذي يعتمد على تغيير آليات العمل في المنظمة، والتي من خلالها يمكن تحقيق المنظمة لأهدافها، ومع وجود وتبني آليات التحسين المستمر للأعمال والعمليات فإن ذلك يحدث وبشكل كبير تغيير إيجابي للمنظمة يلزم وبالضرورة القيادة الإدارية الفعالة على تبني هذه الآليات لإحداث التغيير، ولا شك أن القيادة الإدارية الفعالة تلعب أيضاً دوراً كبيراً في تغيير المنظمة من خلال مبادراتها بوضع رؤية للمنظمة توضح منها نظرتها المستقبلية للصورة التي سوف تكون عليها المنظمة، وكذلك تأسيس رسالة للمنظمة يسير الجميع في المنظمة في اتجاه صحيح وبأسلوب صحيح لتحقيق هذه الرسالة(حمدان، 2006).

كما أن لبيئة العمل التشاركية دور فعال في تأسيس قيم مشتركة للمنظمة، تحكم أخلاقيات العمل فيها، والتي تساهم وبشكل كبير في إحداث التغيير الإيجابي، إضافة إلى تأسيس أهداف إستراتيجية للمنظمة تحقق التغيير الإيجابي للمنظمة مع ضرورة الأخذ في الاعتبار إن الانطلاق بعمل تشاركي فعال لا بد من أخذ الاعتبار بالتغيرات الخارجية والداخلية للمؤسسة، وعلية لا بد من أحداث تقييم لوضع المنظمة في بيئتها الخارجية حتى تصبح بيئة مواتية للعمل التشاركي وهذه لصياغة رسالة المنظمة الحقيقية فالرسالة تضع حدوداً للبيئة الخارجية التي سوف تتعامل فيها المنظمة، ولكنها لا تصف هذه البيئة أو تحدد ما يوجد بها من فرص وتهديدات فالمدیر المشارك هو المدير الذي يركز اهتمامه في جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية، والتي تؤثر على المنظمة بما تتيحه لها من فرص، وما تفرضه عليها من تهديدات، كما أن اكتشاف التهديدات يساعد على وضع أولويات التطوير الداخلي المبني على العمل التشاركي لزيادة القدرة على المنافسة في السوق مما يساعد على تعظيم استغلال الفرص(حسين، 1999).

أما تقييم البيئة الخارجية فيركز على ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدًا لها، وهنا لابد من تصميم خطة عمل قائمة على برنامج تشاركي فعال يوتي ثماره ويتضمن وضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضًا تحديد الفرص والتهديدات، وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتتبعي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وبيع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم، ثم التطبيق الفعال للإدارة التشاركية وذلك بوضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين العاملين ومشاركتهم في التطبيق، مع تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ العمل التشاركي، ثم إخضاع عمليات المنظمة الإدارية لعمليات تقييمية لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية، والخارجية نتيجة العملية التشاركية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، هذا ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق خطة العمل التشاركية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم برنامج العمل أو في مرحلة تطبيقه (السلمي، 1980).

أن البيئة الإدارية القائمة على المشاركة الإدارية تتطلب تسليط الأضواء على أداء المنظمة، والعوامل المؤثرة فيها، سواء الداخلية أو الخارجية كما أن وظيفة الإدارة هو قابليتها لتحسين القدرة الأساسية للمنظمة، وقابليتها لفهم حاجات المستفيد، وتمحور المؤسسة حولها، وقدرتها على تطوير واستثمار قدرات موظفيها، وقدرتها على تطوير عمليات فعالة لأداء الأعمال، وهذه القابليات والقدرات هي التي تؤدي إلى نتائج على المدى البعيد، وهي التي يتم قياسها في عملية التقييم النهائي للأعمال.

كما أن العمل التشاركي لا بد أن يأتي للقضاء على المعوقات المؤسسية، التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث أن تلك المعوقات التي تنبع من "الثقافة" السائدة في المنظمة والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها، وبشكل ضمني، على المناخ المؤسسي بشكل عام فإذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين، فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي وفي الاتجاه نفسه، فإذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل والناقد بأنه

"صانع للمشاكل" فكيف يمكن خلق مناخ مؤسسي منفتح، فعلية لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية، أضف إلى ذلك أن الميل الطبيعي لدى المدراء للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية داخل المنظمة وفي كثير من الحالات ما يشعر المدبرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوى إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور، بلا شك، تتعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة جوانب المنظمة المختلفة وهنا يجب تفعيل التعاون والعمل الفريقي المنظم لبناء ثقافة المؤسسة ولتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (Keith & Girling, 1991:43)

إنه كثيراً ما نصادف موظفين يرون أن دورهم في المنظمة مجرد تنفيذ التعليمات وإنجاز الأعمال الوظيفية ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعتبره "عبئاً إضافياً" يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة المنظمات، وهنا لابد من تعزيز الدوافع الإيجابية لدى العاملين وتحفيزهم بمحفزات إيجابية على مشاركتهم الفعالة و الارتكاز على إستراتيجية تغييريه تعتني بإزالة المعوقات المؤسسية، أو تلك النابعة من المدبرين أو الموظفين، التي غالباً ما يتم التغلب عليها من خلال إجراء الحوار الهادف والناقد للواقع الإداري القائم في المنظمات وعرض فوائد توظيف النمط التشاركي ومزاياه في الإدارة(السلمي، 1980).

16.1.2. تجارب عالمية بناءة في الإدارة بالمشاركة:

تجربة في الإدارة بالمشاركة قامت بها شركة ستيرن SATURN لإنتاج السيارات التي تألفت من اتحاد شركتي UAW وجنرال موتورز GM وقد أنشئت هذه الشركة المتحدة في ولاية تنسي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1983، حيث خاضت هذه الشركة تجربة رائدة في الإدارة بالمشاركة، مما كان له أثرٌ كبير على إنجاز الأمور ومساعدة الأفراد على حل المشكلات عن طريق ربط المعلومات والاتصالات والصدقات والتحالفات الناشئة عن عملية الإدارة بالمشاركة. ويستفاد من هذه التجربة دروس كثيرة في علاقات العمل والتصميم التنظيمي.

وقد أتاحت هذه التجربة فرصاً لتحقيق أقصى درجة من المشاركة في الإدارة، بما في ذلك توفي التدريب وتنمية مهارات العاملين والمشاركة في صنع القرار، واتخاذ القرارات التجارية وقرارات الشراء، وعملية تصميم المنتجات، واختيار التكنولوجيات، والتسعير، وتخطيط الأعمال والتدريب وتطوير النظم التجارية، وتحسين الإنتاجية، وتصميم الوظائف، والتوظيف والاستخدام والصيانة.

وقد تم ذلك من خلال لجان إدارة العمل المشترك التي هدفت إلى تشجيع جهود الجميع نحو تحقيق الأهداف المشتركة للنوعية والتكلفة.

وكان من أهم الآثار الإيجابية التي تترتب على عملية الإدارة بالمشاركة تحقيق مستويات عالية من الالتزام والأداء لدى العاملين.

وبالرغم من ظهور بعض المخاطر والخلافات وبعض الانتقادات لتلك التجربة التي كانت بداية التحرر من نظام العلاقات الصناعية التقليدية، وكسر الكثير من التقاليد والقواعد التجارية السابقة والوصول إلى نوع مختلف من الإدارة على أعلى المستويات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية.

وبالنسبة للمخاطر والتحديات التي نتجت عن هذه التجربة فقد تمثلت في اضطراب الشركتين إلى التخلي عن أفراد كل منهما في الإدارة وعن سنين المجد الخاصة بكل منهما واحتضان الشركتين لشكل من أشكال المؤسسات الاتحادية.

ويمكن تلخيص أهم نتائج تجربة ستيرن بما يلي:

- الإدارة بالمشاركة أدت إلى نمط جديد من النشاط والاتصالات والتنسيق.
- كان من آثار الإدارة بالمشاركة تحسين إدارة الوقت وإدارة الإنتاج.
- كان لعملية الإدارة بالمشاركة تأثير كبير على نوعية الأداء من خلال شبكة اتصالات مبنية على المشاركة في جميع المناحي الإدارية.
- الإدارة بالمشاركة أضافت للشركة قيمة اقتصادية كبيرة.

شكلت تجربة ستيرن رمزاً لنوع جديد من المشاركة كان له مزاياه العديدة بالرغم من بعض المخاطر والتحديات الناجمة عن المشاركة في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تؤثر على مصالح العمال، والتي أمكن التغلب عليها عن طريق التفاوض بين لجان إدارة العمل على المستويات الاستراتيجية للشركات مع احتفاظ الشركات بقدرتها على تمثيل أعضائها على نحو فعال (Saul & Thomas, 2001).

بعد الحديث عن الإدارة بالمشاركة وإطارها المفاهيمي، تعرض الباحثة منظمات المجتمع المدني بوصفها محوراً في هذه الدراسة.

17.1.2. منظمات المجتمع المدني:

قبل الحديث عن منظمات المجتمع المدني لا بد التطرق إلى المجتمع المدني ووظائفه ومكوناته ومن ثم الحديث عن منظمات المجتمع المدني في فلسطين.

1.17.1.2. تعريف المجتمع المدني:

استقر الرأي من خلال الدراسات الأكاديمية والميدانية والمتابعة التاريخية لنشأته وتطوره أن المجتمع المدني هو "مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، أي بين مؤسسات القرباة ومؤسسات الدولة التي لا مجال للاختيار في عضويتها" هذه التنظيمات التطوعية الحرة تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها أو لتقديم خدمات للمواطنين أو لممارسة أنشطة إنسانية متنوعة، وتلتزم في وجودها ونشاطها بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والمشاركة والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف.

وللمجتمع المدني بهذا المفهوم أربعة مقومات أساسية هي :

- الفعل الإرادي الحر أو التطوعي.
- التجمع بشكل منظمات.
- قبول التنوع والاختلاف بين الذات والآخرين.
- عدم السعي للوصول إلى السلطة.

2.17.1.2. وظائف وأدوار المجتمع المدني الفلسطيني:

مع منتصف تسعينيات القرن العشرين بدا واضحاً أن مفهوم المجتمع المدني لم يعد فقط جذاباً وشائعاً، كما يقول سعد الدين إبراهيم، وإنما أيضاً غنياً في تداعياته بالنسبة إلى عمليتي الديمقراطية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأصبح تعريف مصطلح المجتمع المدني يتمحور حول فضاء للحرية يلتقي الناس فيه بإرادتهم الحرة ويأخذون المبادرات من أجل أهداف ومصالح ومشاعر مشتركة، والصلة بين المجتمع المدني والتحول الديمقراطي باتت موضع إقرار من عدد متزايد من المفكرين والنشيطين فالديمقراطية هي مجموعة من قواعد الحكم ومؤسساته للإدارة السلمية

للعلاقات بين الجماعات المتنافسة أو المصالح المتضاربة، ومن ثم فإن الأساس المعياري للمجتمع المدني هو الأساس المعياري للديمقراطية (إبراهيم، 2001).

إن تكوينات المجتمع المدني هي أفضل قنوات المشاركة الشعبية في الحكم، في تحليله لعدد من دراسات الحالة عن دور مؤسسات المجتمع المدني في التحول الديمقراطي في بلدان العالم النامي، ويستخلص لاري دايموند نتيجة مفادها أن الديمقراطية لا تتحقق بالضرورة من خلال ثورة دموية كالتي عرفتها الولايات المتحدة، ولا تتحقق من خلال المسار الخفي للتطور الاجتماعي الاقتصادي الذي يوفر المتطلبات والشروط الموضوعية للديمقراطية، بل من خلال النضال والمجازفة الشخصية والتحرك والتنظيم المدعوم والبارع الذي يضم فئة عريضة من المواطنين، وفي ذلك تكمن أهمية مؤسسات المجتمع المدني القادرة على المساهمة في تعزيز الديمقراطية بوسائل عديدة (دايموند، 1994).

لقد أشار توكفيل منذ أواسط القرن التاسع عشر إلى العلاقة التكافلية والتقوية المتبادلة بين المشاركة في المجتمع المدني والمشاركة في الحياة السياسية. وثمة وظائف يقوم بها المجتمع المدني تسهم في تعزيز الديمقراطية من حشد وتعبئة الموارد السياسية والاقتصادية، تحفيز المشاركة السياسية، المساعدة على تحسين مهارات المواطنة الفاعلة والاندماج التنظيمي، واختيار وتدريب زعماء سياسيين جدد، ومساءلة النظام ونقده، ولكن ثمة من يعتقد بصعوبة توطيد الديمقراطية بمفهومها الحديث القائم على المواطنة بدون سلطات دولة، أي بدون حسم احتكار حق استخدام العنف في المجتمع، وتأسيس إطار لاتخاذ القرارات الخاصة بالحياة العامة، وثمة من يعدها بمنزلة الجانب السياسي للمجتمع المدني وأن منظمات المجتمع المدني هي مدارس للتنشئة السياسية على الديمقراطية من حيث تدريب أعضائها على الالتزام بشروط العضوية، وحقوقها وواجباتها، والمشاركة في النشاط العام والتعبير عن الرأي والاستماع إلى الرأي الآخر والتصويت على القرارات والمشاركة في الانتخابات وقبول النتائج. هذا فضلاً عن كونها جماعات مصالحة تنمي وتدافع عن هذه المصالح في مواجهة المنافسين والخصوم ملتزمة بالإدارة السلمية للاختلاف، إذا كان مفهوم المجتمع المدني يشمل بالإضافة إلى الأحزاب السياسية، جماعات المصالح والمنظمات التطوعية أساساً (البيديري، 1995).

بالرغم من الاعتراف بأهمية الحزب السياسي كأداة للتغيير وتداول السلطة وتعزيز المشاركة، إلا أنه مع التطورات المذهلة في الاقتصاد والعلوم والتكنولوجيا ووسائل الاتصال، بدأت تتراجع أشكال الفعل السياسي التقليدية كالانتخابات، وبرز اتجاه واضح نحو ميل الديمقراطية المباشرة عبر إشراك الناس في مبادرات جماعية تتمحور حول قضايا محددة، وأمام انطلاق قوى السوق وبيروقراطية

الدولة وأدواتها، راحت تنمو على مستوى الكون ظاهرة القطاع الثالث أو ما يسمى بالمنظمات غير الحكومية والرهان عليها أكثر من أي مكون آخر، في تحقيق وظائف المجتمع المدني، من هنا ثمة من يرى في هذه المنظمات التجسيد المعاصر لمفهوم المجتمع المدني(البديري،1995).

في الحالة الفلسطينية تتعدد قراءات مفهوم المجتمع المدني، وتباين وجهات النظر حو دوره في عملية التحول الديمقراطي وتحقيق التنمية واستكمال مهمات التحرر الوطني، فمن حيث القيمة التحليلية للمفهوم، ثمة من لا يرى جدوى في استخدامه لما ينطوي عليه من خلط للظواهر الاجتماعية والسياسية وللوظيفة الدعائية والأيدولوجية التي يحملها في سياق البيئة الدولية الراهنة. وثمة من يعتقد بعكس ذلك، ويرى أن مفهوم المجتمع المدني يمكن أن يسهم في تحليل الواقع الفلسطيني وفحص درجة تطوره ورهاناته المستقبلية بالإضافة إلى ذلك، فثمة تباين في الرأي حول إمكانية وجود مجتمع مدني فلسطيني في ظل انعدام السيادة وغياب الدولة وتشرذم المجتمع الفلسطيني، وحوال التكوينات التي يشملها المفهوم في الحالة الفلسطينية، وحوال طبيعة ووظيفة ودور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية وعلاقتها بالسياسة والسلطة والأحزاب ومصادر التمويل الأجنبية(بشارة،1996).

في خضم الصراع الاجتماعي السياسي، كوّن المجتمع الفلسطيني آليات الدفاع عن النفس منها المنظمات التطوعية في الضفة الغربية وقطاع غزة، التي وفرت شبكة أمان اجتماعية خلال الانتفاضة الأولى، بالرغم من تراجع الدور الوطني للمنظمات التطوعية بعد قيام السلطة الوطنية إلا أنها ساهمت في العديد من الأنشطة والفعاليات الوطنية وخاصة في مجال مواجهة الاستيطان ومصادرة الأراضي وفضح ممارسات الاحتلال وانتهاكاته لحقوق الشعب الفلسطيني، وقد برز دور بعض هذه المنظمات في ظل الانتفاضة الثانية بشكل ساطع وخاصة في مجال الإغاثة وتقديم الخدمات الطارئة وتعبئة الرأي العام العالمي(بشارة،1996).

يعتقد بعضهم أن المنظمات غير الحكومية يمكن أن تتحول إلى قوة قومية قطرية تعبر عن اهتمام ليس بقضاياها الجزئية فحسب وإنما أيضاً بقضايا ذات طابع مجتمعي سياسي عام إذا ما استطاعت أن تقيم شبكات فيما بينها مستفيدة من وسائل الاتصال الحديثة ومدفوعة باهتمامها بقيام حيز عام مجتمعي خارج السلطة وبتفاعل جدلي نقدي معها، وثمة من يرى أن واحدة من أهم التصورات الخاطئة التي تولدت في الحقل السياسي الاعتقاد بأن المنظمات التطوعية الفلسطينية تشكل ضمانة للديمقراطية في المجتمع الفلسطيني ويعزو ذلك إلى تغييب الشرط التاريخي الذي نشأت فيه وبالتالي عدم ملاحظة افتقارها هي نفسها لتقاليد الممارسة الديمقراطية(الأزرع،1996).

يُطرح موضوع الديمقراطية فلسطينياً على مستويين: المستوى الأول يتعلق بالنظام السياسي الفلسطيني قبل وبعد قيام السلطة الفلسطينية، المستوى الثاني، يرتبط بديمقراطية التشكيلات الاجتماعية والسياسية والمدنية من حيث التداول والانتخابات والشفافية وحرية التنظيم ونمط صناعة القرار فيها، وإذا كان معظم الباحثين يتفق على أنه من الصعب محاكمة تجربة منظمة التحرير من منظور الديمقراطية، إلا أن الكثيرين يربطون اليوم بين مهمة استكمال التحرر الوطني والتحول الديمقراطي في إطار السلطة الفلسطينية وخاصة ما يتعلق بالمشاركة والانتخابات، ويضيف هؤلاء أن البناء الديمقراطي يعزز من فرص تحقيق أهداف التحرر الوطني في دحر الاحتلال وقيام الدولة المستقلة، ويؤكد خبراء ونشيطون عاملون في حقل التنمية والعمل الأهلي الفلسطيني، ومن واقع قراءتهم للتجربة الفلسطينية خلال السنوات الماضية، على أهمية الديمقراطية كمدخل لا غنى عنه لتحقيق تنمية شاملة وعادلة في الأراضي الفلسطينية، وأنه فقط في مناخ ديمقراطي يمكن محاربة ظواهر الفساد والاحتكارات والإثراء السريع والإفقار المتزايد لشرائح واسعة وكما يمكن إدارة الموارد المحدودة بطريقة رشيدة ونافعة.

إن المنظمات الأهلية يمكن أن تلعب دوراً فاعلاً في ذلك لكفاءتها ومرونتها وقدرتها على تعبئة الموارد المحلية، لقد أدرك الفلسطينيون منذ وقت مبكر بعد هزيمة حزيران، أهمية الربط ما بين السياسة والتنمية، وأهمية بلورة برنامج تنموي إيجابي من شأنه تحسين مستوى حياة المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومحاولة سد الاحتياجات الأساسية للسكان وخاصة في ظل سياسة الاحتلال، فطوّروا مفهوم التنمية من أجل الصمود، ثم التنمية من أجل الصمود والمقاومة والبناء لتلائم طبيعة المرحلة وتحدياتها بعد قيام أول سلطة فلسطينية على جزء من إقليمها الوطني (الأزرع، 1996).

3.17.1.2. مكونات المجتمع المدني:

يدخل في دائرة مؤسسات المجتمع المدني طبقاً لهذا التعريف أي كيان مجتمعي منظم يقوم على العضوية المنتظمة تبعاً للغرض العام أو المهنة أو العمل التطوعي، ولا تستند فيه العضوية على عوامل الوراثة وروابط الدم والولاءات الأولية مثل الأسرة والعشيرة والطائفة والقبيلة.

وبالتالي فإن أهم مكونات المجتمع المدني هي :

- النقابات المهنية.
- النقابات العمالية.
- الحركات الاجتماعية.

- الجمعيات التعاونية.
- الجمعيات الأهلية.
- نوادي هيئات التدريس بالجامعات.
- النوادي الرياضية والاجتماعية.
- مراكز الشباب والاتحاديات الطلابية.
- الغرف التجارية والصناعية وجماعات رجال الأعمال.
- المنظمات غير الحكومية الدفاعية والتنموية كمراكز حقوق الإنسان والمرأة والتنمية والبيئة.
- الصحافة الحرة وأجهزة الإعلام والنشر.
- مراكز البحوث والدراسات والجمعيات الثقافية.
- هناك من يضيف إلى هذه المنظمات هيئات تقليدية كالطرق الصوفية والأوقاف التي كانت أساس المجتمع المدني في المجتمعات العربية منذ مئات السنين قبل ظهور المنظمات الحديث(السوري 2000).

وعليه فإن الباحثة ترى بأن مفهوم منظمات المجتمع هي هيئات معنية برعاية شؤون الأفراد ورعاية مصالح المجتمع وما له علاقة بنشاطات الفرد على جميع الأصعدة.

وقد لعبت منظمات المجتمع المدني الفلسطينية على اختلاف أنواعها، خلال العقود الماضية، دوراً مركزياً في حماية النسيج الاجتماعي للمجتمع الفلسطيني من كافة التحديات والمخاطر التي كانت ولا تزال تهدد كيانه ووجوده، فغياب الدولة الفلسطينية أعطى منظمات المجتمع المدني خصوصية فريدة من نوعها، ميزته عن غيره من الأقطار العربية والعالمية (الجنابي 1999).

فقد لعب هذا القطاع دوراً رائداً في مقاومة الاحتلال الصهيوني وفي التصدي لسياساته العنصرية تجاه الأرض والإنسان والمؤسسات، كما لعب دوراً مركزياً في مجال البناء والتنمية في ظروف احتلال إجلائي، وعنصري واستيطاني(الجنابي 1999)، كما قام هذا القطاع وعلى مدار السنين الطويلة الماضية في تحمل المسؤوليات في مجال تقديم كافة أنواع الخدمات المميزة للشعب الفلسطيني في كافة أماكن وجوده

لقد سعت منظمات المجتمع المدني في عملها ونضالها إلى تحقيق أهداف منها إرساء قاعدة لمجتمع فلسطيني مدني ديمقراطي وإلى تقديم خدمات "حكومية" داخل الوطن الممثل قبل قيام السلطة الوطنية، بالإضافة إلى الإسهام في معركة النضال الوطني التحرري من خلال تعبئة وحشد

الجماهير في عملية النضال ضد الاحتلال ومواجهة الاستيطان وسياسات القمع، والدفاع عن حقوق الشعب الفلسطيني الإنسانية والسياسية والتصدي لكل المحاولات التي استهدفت طمس هويته وصولاً إلى تغييبه سياسياً (الجابري، 1993).

لقد واجهت منظمات المجتمع المدني وعلى مدار سنوات الاحتلال كافة أشكال القمع التي استهدفت عرقلة عمل هذه المنظمات ومنعها من أداء رسالتها وصولاً إلى إغلاقها واعتقال أو نفي بعض قياداتها وتعطيل برامجها ومشاريعها. ومع ذلك تمكنت المنظمات الأهلية من الصمود والاستمرار في العمل والعطاء وخدمة الشعب الفلسطيني بفئاته المختلفة (الجابري، 1993).

مما لا شك فيه أن طبيعة العلاقة ما بين منظمات المجتمع المدني والسلطة الوطنية قد اتسمت خلال السنوات الماضية بالتوتر أحياناً وبالتنسيق والتعاون أحياناً أخرى، لاعتقاد بعضهم أن المرحلة التي لعبت فيها هذه المنظمات دوراً مركزياً في مجال البناء وتقديم الخدمات قد انتهت وأن دورها قد تغير نتيجة لانبثاق السلطة الوطنية واستلامها العديد من المجالات الأساسية كالصحة والتعليم والزراعة والرعاية الاجتماعية والعمل والثقافة وغيرها من المجالات التي دأبت المنظمات على توفير الخدمات منفردة لعقود طوال (أمين، 1993).

إن هناك من يرى أن هناك تنافساً ما بين منظمات المجتمع المدني والسلطة على مصادر الدعم نفسها الموجهة من قبل الجهات المانحة للشعب الفلسطيني، وغياب أهمية دور هذه المنظمات المجتمع داخل المجتمع المدني، وهذه الرؤى المختلفة والشكوك المتبادلة التي سادت لفترة من الزمن خلقت أجواء من التوتر الذي كان يبرز أحياناً ويخفت أحياناً أخرى. وبالتالي اتسمت هذه العلاقة في مراحلها الأولى بالتعقيد تارة وبالتنسيق والتعاون تارة ثانية (أمين، 1993).

ولكن ومع مرور الوقت وبفعل الحوارات والنقاشات العديدة التي فتحت بين الجهتين، ومع التغييرات التي طرأت على رؤى وتوجهات الطرفين والتي تغلب فيها الإحساس بالمسؤولية المشتركة وضرورة تطوير هذه العلاقة على أرضية الاحترام المتبادل وفهم الخصوصية التاريخية وضرورة الاستفادة من الخبرات وأن هناك مصلحة مشتركة في استكمال مرحلة التحرر الوطني وبناء المجتمع الديمقراطي القائم على التعددية السياسية والقانون وحماية حقوق المواطنين (أمين، 1993).

في ضوء ذلك ترى الباحثة أن لمنظمات المجتمع المدني دوراً كبيراً جداً في تطوير نظام إداري تشاركي ديمقراطي قادر على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظف كون هذه المؤسسات غير ربحية وقائمة أساساً على خدمة شريحة واسعة جداً من مجتمعنا الفلسطيني باعتبار أنها تمارس

دوراً تكاملياً للخدمات المقدمة من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية والقطاع الخاص.

2.2. الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً غنياً، لجميع الباحثين؛ حيث تساعدهم في تكوين خلفيات علمية، عن موضوعات دراستهم وأبحاثهم، إذ إن المراجعة التي يقوم بها الباحث للدراسات السابقة تهدف إلى الحصول على رؤية واضحة عن التراكم المعرفي في الدراسة الحالية كما تهدف إلى التعرف على الأدبيات التي سوف تساعده على أن يرى ما قدمت تلك الدراسات في هذا المجال ومن ثم يحاول الباحث تصميم دراسته لتكون إضافة جديدة لهذا التراكم المعرفي وعلى ذلك طرح الباحث عدداً من الدراسات السابقة على النحو الآتي :

أجرى عيضة (2006) دراسة استكشافية بعنوان مشاركة الموارد البشرية في إدارة المنظمات في المملكة العربية السعودية، وقد بينت هذه الدراسة أن هنالك العديد من صور المشاركة في المنظمات وهي تحديد الأهداف، التخطيط، صنع القرار، اللجان، فرق العمل، فرق التحسين، حلقات الجودة والتدريب التشاركي، حيث تشارك الموارد البشرية في جميع عمليات التدريب بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية ومروراً ببناء البرنامج التدريبي وانتهاءً بتقويم البرنامج حيث أشارت هذه الدراسة إلى أن الإدارة في المشاركة تساعد على إيجاد العديد من الامتيازات الخاصة بالمنظمة والأفراد العاملين فيها

كما وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من العوائق أمام تطبيق نظام المشاركة وهي كالاتي: القيم الإدارية لبعض الرؤساء، والهيكل التنظيمية الجامدة المبنية على الطريقة الهرمية التقليدية التي تعمل على تركيز خطوط السلطة في أيدي أشخاص محدودين مما يؤدي إلى الجمود وبالتالي التراجع التنظيمي و تخوف بعض المرؤوسين من المشاركة حتى لا يطالهم أي تعسف أو ظلم من قبل رؤسائهم وعدم وجود نظام للحوافز وعدم وجود ثقافة المشاركة في أجزاء المنظمة. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوع مشاركة العاملين في إدارة المنظمات من حيث الأهداف والتخطيط وصنع القرار والتدريب المبني على التشارك، وأفادت الباحثة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تحديد عناصر الإطار النظري، وأدوات الدراسة بشك عام.

أما عبد الفتاح (1995) فقد أجرى دراسة بعنوان "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، وقدمت الدراسة مجموعة من النقاط التي تعد من العوامل الهامة التي تساعد على تشجيع

الإبداع، من ضمنها تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر بالإضافة إلى تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، وفي الوقت نفسه التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها اتخاذ القرار في التنمية الإبداعية وهذه الدراسة ركزت على دور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الإداري في إدارة منظمات المجتمع المدني.

كما تناولت سلام (1982) في دراستها العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لدى عينة من مديري المؤسسات الخاصة في دولة قطر، وذلك على عينة مكونة من "182" مديراً وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن المديرين الذين يحملون مؤهلات علمية من العاملين في مجال الإدارة هم أكثر تمكناً في عدد كبير من الممارسات الإدارية من زملائهم الذين لا يحملون مثل تلك المؤهلات.
- أكدت الدراسة أن للخبرة أثراً بارزاً في التمكّن الإداري للمديرين.
- أوضحت الدراسة أهمية تطوير القيادة الإدارية من خلال إشراك العاملين على مستوى التخطيط وعلى مستوى اتخاذ القرارات لأن هذا سيعزز من السلوك الإيجابي لدى العاملين.
- أوضحت الدراسة أن ليس هناك ثمة أثر واضح لمتغيري الجنس والعمر في التمكّن من ممارسة الوظيفة الإدارية ونمطها بشكل ناجح.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوع السلوك الإداري ومشاركة العاملين في إدارة المنظمات من حيث التمكين الإداري والتخطيط واتخاذ القرارات الإدارية.

أجرى لايكيرت (1977) دراسة نظرية هدفت إلى معرفة أهمية الإدارة المشتركة داخل المؤسسات والمنظمات وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن قيام الإدارة في إشراك الأعضاء في تحديد الأهداف ووضع الخطط وفي تقييم الأداء يساعد على بناء النمط الديمقراطي السليم والذي ينتج عنه كفاءة العمل وحسن سير الأداء الكلي للمنظمة وزيادة انتماء العاملين وقد اهتمت هذه الدراسة بأربعة نظم للإدارة وهي الاستغلالي المتسلط المتسلط المعطاء التشاوري المجموعة المشتركة.

وقد وأثبت لايكيرت أنه لم يكن الاعتقاد الوحيد أن المشاركة تنتج شركات أكثر فاعلية فالغالبية العظمى ممن قابلهم سواء كانوا مديريين أم مرؤوسين يعتقدون أيضاً أن مؤسساتهم تعمل بشكل أفضل عندما تتم المشاركة في القيادة وعندما ينساب الحوار بحرية وعندما يستطيع الموظفون الانضمام إلى عملية تحديد الأهداف وعندما يساعد المرؤوسين في صياغة القرارات التي ستؤثر

عليهم ويزعم لايكيرت أنه كلما اقتربت المؤسسة مما أسماه النمط الرابع (المجموعة المشتركة) كانت أكثر فاعلية.

وأوجه تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية هو تناول موضوع المشاركة الإدارية في الأهداف والخطط الإدارية وفي بروز النمط الديمقراطي كأساس لعملية المشاركة الإدارية.

كما أجرى كل من (Andriopoulos & Lowe, 2000) دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على طبيعة الممارسات الإدارية التي تعزز الإبداع التنظيمي في ثلاث شركات بريطانية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في جمع البيانات، حيث تم إجراء سلسلة من المقابلات المعمقة والتي تصل إلى (40) مقابلة. وخلصت الدراسة إلى أن :

- أهم عنصر لنجاح أي منظمة هو تطوير قدرات الأفراد الإبداعية التي تساعد في تحقيق التميز في السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة التي يساعدها في التصدي للمنافسة.
- المنظمات بحاجة إلى المهارات الإبداعية التي تمكنها من اكتساب المعرفة ونقلها وتعديل سلوك الأفراد من أجل خلق معرفة ورؤية جديدة.

وهذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها طبيعة الممارسات الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تطوير القيادات الإدارية وتنمية المهارات وهذا يتفق مع مزايا المشاركة في الإدارة في تطوير القيادة وتعزيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات المختلفة.

أجرت (Quinn,1990) دراسة نظرية تحت عنوان " دعم الإبداع في موقع العمل "حيث أشارت إلى أن خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع ليس بالعمل السهل بل يقتضي جهدا كبيرا، وهو عمل بطيء ونتائجه غير محدودة سواء على درجة رضا العاملين أو المستهلكين وأوضحت الباحثة أن مقاومة التغيير هو إحدى معوقات الإبداع واستعرضت مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تحويل البيئة محفزة ومساندة للإبداع ومن هذه العوامل : توفير الموارد وتبسيط الإجراءات والتفويض المناسب.

وأوجه تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية هو إشارة الدراسة إلى خلق مناخ تنظيمي مابين للعاملين والمديرين مبني على الإبداع من خلال توفير الموارد وتبسيط الإجراءات والتفويض وكل ذلك متفق مع الإدارة بالمشاركة وفي صلبها.

كما أجرى سون هيكون (1998) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تغيير سلوك ومواقف المديرين بفلسفة ديمنج (14)نقطة، وتعتمد على هدف واضح، ومنهج تشاركي لتطوير القوى

العاملة، وشملت عينة الدراسة (1117) مدير مدرسة من (Wisconsin) وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأداة الدراسة الاستبيان المكون من (50) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يزداد الإنجاز المدرسي لدى مديري المدارس الذين يهتمون بتطوير النشاط المدرسي ودعم الأهداف الواضحة للقيادة المدرسية أكثر من المديرين الذين لا يوجد لديهم نية للتطوير المدرسي.
 - يزداد استقرار العمل بإتباع المنهج التشاركي في تطوير القوى العاملة من حيث التحضير وتحليل قوى العمل وإذكاء روح المنافسة والإبداع وكسب ثقة المديرين بالمعلمين.
 - لم تتمكن الدراسة من قياس آثار المتغيرات الناتجة عن البيئة التنظيمية أو المناخ المدرسي.
- وهذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في طبيعة تغير السلوك بإتباع المنهج التشاركي في العمل.

وفي دراسة التلباني (1999) بهدف تقييم إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني للتعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتجديد مواطن القوة والضعف في عملية التطبيق، ثم التوصل إلى مقترحات لتطوير وتحسين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستقبل، واستخدم منهج دراسة الحالة، وأدوات الدراسة: الملاحظات والمقابلات والمستندات والاستبيان، ومن أهم نتائج الدراسة:

أ. لا يمكن تعميم نتائج مشروع تطبيق تحسين الجودة الشاملة كمنهج ثابت لتنوع المؤسسات الصحية.

ب. أظهرت نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن العوامل التي تساعد على تحسين نتائج تطبيق الجودة الشاملة تشتمل: العمل الجماعي، والتخطيط بأسلوب علمي واضح لتحسين الجودة، وقيادة إدارية فعالة لإدارة الجودة الشاملة.

ج. أهم الصعوبات خلال عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ضعف التواصل، وصعوبة التغيير لنظام المركزية في الإدارة، وصعوبة نشر ثقافة الجودة الشاملة في المنظمة

وهذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها العمل الجماعي الذي هو أساس قائم على الإدارة بالمشاركة، والتخطيط بأسلوب علمي واضح لتحسين الجودة وقيادة إدارية فعالة لإدارة الجودة الشاملة.

• تعقيب عام على الدراسات السابقة

عرضت الباحثة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تطرقت الدراسات السابقة إلى مشاركة العاملين في إدارة المنظمات من حيث الأهداف والتخطيط وصنع القرار والتدريب المبني على التشارك، كذلك تناولت هذه الدراسات دور اتخاذ القرار في التنمية الإبداعية، والسلوك الإداري ومشاركة العاملين في إدارة المنظمات من حيث التمكين الإداري والتخطيط واتخاذ القرارات الإدارية.

كما عرضت الباحثة دراسات في المشاركة الإدارية في الأهداف والخطط الإدارية وفي بروز النمط الديمقراطي كأساس لعملية المشاركة الإدارية، وركزت دراسات أخرى على تناول طبيعة الممارسات الإدارية في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تطوير القيادات الإدارية وتنمية المهارات وهذا يتفق مع مزايا المشاركة في الإدارة في تطوير القيادة وتعزيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات المختلفة.

وأشارت كذلك بعض الدراسات إلى طبيعة خلق مناخ تنظيمي للعاملين والمديرين مبني على الإبداع من خلال توفير الموارد وتبسيط الإجراءات والتفويض وكل ذلك متفق مع الإدارة بالمشاركة وفي صلبها، و طبيعة تغير السلوك بإتباع المنهج التشاركي في العمل، إضافة إلى تناول العمل الجماعي الذي هو أساس قائم على الإدارة بالمشاركة، والتخطيط بأسلوب علمي واضح لتحسين الجودة وقيادة إدارية فعالة لإدارة الجودة الشاملة.

وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تدعيم الأدب السابق، إضافة إلى ذلك أخذت الباحثة الدراسات السابقة بعين الاعتبار في طبيعة إجراءات الدراسة ومنهجها، إضافة إلى أدواتها وكيفية تطويرها وقد جاءت جميع الدراسات السابقة مدعمةً لهذه الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

تتناول الباحثة في هذا الفصل أساليب الدراسة التي اتبعتها، وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة، حول واقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين وآفاق تعزيزها.

لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة لبلوغ هذا الهدف، ابتداءً من منهج هذه الدراسة ونسوج فكرتها، ومروراً بتحديد عينتها ومنهجها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وصحتها وتنفيذها.

2.3 المنهج المستخدم

اختارت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين وآفاق تعزيزها، وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن إحصائيات وزارة الداخلية لعام 2008 تشير إلى أن هنالك (521) جمعية مسجلة تسجلاً رسمياً، في حين أن بقية المؤسسات المسجلة الأخرى هي جمعيات مسجلة بوزارة العمل الفلسطينية، حيث تشير إحصائيات وزارة العمل الفلسطينية لعام 2008 إلى أن هنالك (180) جمعية موزعة على (44) نقابة عمالية و(136) جمعية تعاونية وعلى ذلك فقد بلغ عدد منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة (701) منظمة مجتمع مدني مسجلة رسمياً في الوزارات المعنية.

4.3 عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (جامعة القدس المفتوحة، 1997) وبهدف إجراء الدراسة فقد سعت الباحثة إلى أخذ عينة عشوائية منتظمة من هذه الجمعيات على النحو التالي :

▪ بلغ مجمل مجتمع الدراسة (701) منظمة مجتمع مدني مسجلة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية المعنية في محافظة رام الله والبيرة.

▪ قامت الباحثة باختيار (70) جمعية كعينة ممثلة للجمعيات العاملة بالطريقة المقصودة أو الهدفية وهذه العينة تقوم أساساً على أن الباحث يختار هذا النوع من العينات لتحقيق غرضه، بحيث يقدر حاجته من المعلومات، ويقوم باختيار عينة الدراسة اختياراً حراً (عبد الحفيظ، باهي، 2000).

▪ قامت الباحثة بزيارة (70) منظمة مجتمع مدني والتي تم اختيارها بالطريقة المقصودة للتأكد من أنها ممثلة للمجتمع ولفحص نسبة العاملين في تلك الجمعيات، وعليه فقد بلغ مجتمع الدراسة (1400) موظف، وبناء على العدد المستخرج قامت الباحثة بأخذ نسبة (10%) كعينة عشوائية منتظمة ممثلة للعاملين فبلغت العينة (140) موظف وموظفة يعملون في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة.

وفيما يلي خصائص هذه العينة:

جدول 1.3: يوضح جنس العينة.

النسبة	العدد	الجنس
%65	91	ذكر
%35	49	أنثى
%100	140	المجموع

نلاحظ من الجدول (1.3) أن 65% من العينة هي من الذكور وعددهم 91 وان 65% إناث وعددهن 49.

جدول 2.3: يوضح العمر للعينة.

النسبة	العدد	العمر
%42.1	59	من 20-30 سنة
%32.1	45	31-40 سنة
%25.7	36	أكثر من 40 سنة
%100	140	المجموع

نلاحظ من الجدول (2.3) أن ما نسبته 42% من العينة أعمارهم تتراوح ما بين (20-30 سنة) في حين وجد أن ما نسبته 32.1% كانت أعمارهم تتراوح ما بين (31-40 سنة) بينما وجد أن 25.7% من أفراد العينة أعمارهم تزيد عن 40 سنة.

جدول 3.3: يوضح المؤهل العلمي للعينة.

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%27.1	38	دبلوم فأقل
%53.6	75	بكالوريوس
%19.3	27	ماجستير فأعلى
%100	140	المجموع

يبين الجدول (3.3) أن ما نسبته 27.1% من العينة يحملون درجة الدبلوم وأن ما نسبته 53.6% بكالوريوس وبلغ ما نسبته 19.3% هم من حملة الدراسات العليا.

جدول 4.3: يوضح عدد العاملين في المنظمة/الفرع.

عدد العاملين	العدد	النسبة
أقل من 4 أفراد	16	11.4%
من 4-10 أفراد	23	16.4%
أكثر من 10 أفراد	101	72.1%
المجموع	140	100%

يبين الجدول (4.3) أن ما نسبته 11.4% من العينة المشمولة بالبحث يتراوح عدد العاملين في منظماتهم (أقل من 4 أفراد) في حين أن 16.4% منهم يتراوح عدد العاملين في منظماتهم 16.4% وأن المنظمات التي يزيد عدد العاملين فيها عن أكثر من 10 أفراد هي صاحبة النسبة المئوية العالية إذ بلغت 72.1%.

جدول 5.3: يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
سنة فأقل	8	5.7%
2-5 سنوات	42	30%
من 6-9 سنوات	40	28.6%
10 سنوات فأكثر	50	35.7%
المجموع	140	100%

يبين الجدول (5.3) أن ما نسبته 5.7% من العينة المشمولة بالبحث تراوحت سنوات خبرتهم في العمل داخل منظمات المجتمع المدني أقل من سنة، بينما وجد أن 30% منهم سنوات خبرتهم ما بين (2-5 سنوات)، وأن 28.6% من أفراد العينة سنوات خبرتهم في العمل ما بين (6-9 سنوات) ووجد أيضاً أن 35.7% من المشمولين بالعينة تزيد سنوات خبرتهم بالعمل لأكثر من 10 سنوات.

5.3 أداة الدراسة

ولغرض تنفيذ الدراسة قامت الباحثة بإعداد (استبانة) وهي صفحة محددة من الفقرات والأسئلة، تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، ولصيغة الإستبانة أسس محددة منها الصيغة الشكلية ومنها صياغة محتوى الاستبانة (الحسن، 1971)، وقد طورت الباحثة الاستبانة مستعينة بالأدب السابق ومتبعة الخطوات التالية :

- صممت الباحثة نموذج الاستبانة على غرار استبيانات الدراسات السابقة التي أعدت من قبل باحثين سابقين.
- قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات والاطلاع على دراسات سابقة.
- الإفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهمة بواقع التنمية في منظمات المجتمع المدني.

وعلى ذلك فقد قسمت الاستبانة إلى أربعة أقسام كما يلي :

- ◆ القسم الأول: الفقرة الإرشادية.
- ◆ القسم الثاني: البيانات الأولية الخاصة بالمستجيب.
- ◆ القسم الثالث: ويتضمن محاور الدراسة وهي:
 - محور التخطيط في المنظمة وخصص له الفقرات من (1-8).
 - محور اتخاذ القرار في المنظمة وخصص له الفقرات من (9-16).
 - محور الولاء والانتماء في المنظمة وخصص له الفقرات من (17-24).
 - محور تدريب العاملين في المنظمة وخصص له الفقرات من (25-32).
 - محور حفز العاملين في المنظمة وخصص له الفقرات من (33-38).
 - محور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة وخصص له الفقرات من (39-47).

◆ القسم الرابع: وتضمن أسئلة مفتوحة

1.5.3. صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من تخصصات مختلفة

لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم ل فقراتها بغية تعديلها، وكذلك من أجل زيادة موضوعية الدراسة حيث لاحظت الباحثة اجتهادات مختلفة للمحكمين من تعديل وحذف أو إضافة واعتمدت الباحثة جزءا منها بعد مناقشة بعضهم وإعادة توزيع الفقرات على المحاور لتجنب نقاط الضعف ولتعزيز نقاط القوة وأخيراً الأخذ بأية ملاحظات ارتأتها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي :

- حذف بعض الفقرات.
- إضافة بعض الفقرات.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المحاور التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

2.5.3. ثبات الأداة

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (47) فقرة فعلية موزعة على ستة محاور أساسية، حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي بالإضافة إلي خمسة متغيرات مستقلة صنفها الباحثة على النحو الآتي: الجنس بمستويين، الفئة العمرية بأربعة مستويات، والمؤهل العلمي بثلاثة مستويات، وعدد العاملين بثلاثة مستويات وعدد سنوات الخبرة بأربعة مستويات.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة المتعلقة بواقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين وآفاق تعزيزها، تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) -باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency) وذلك من خلال توزيع فقرات الأداة، البالغ عددها (47) فقرة على عينة ثبات قوامها (30) من خارج عينة الدراسة، حيث تبين أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات عالية نسبياً وذلك على مستوى المحاور الفرعية وعلى الأداة الكلية إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (0.98) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 6.3-أ: معاملات الثبات على محاور الدراسة الستة والدرجة الكلية حسب معادلة كرونباخ ألفا.

الرقم	المحاور	قيمة ألفا
1	التخطيط في المنظمة	0.92
2	اتخاذ القرار في المنظمة	0.94
3	الولاء والانتماء للمنظمة	0.93

جدول 6.3 ب: معاملات الثبات على محاور الدراسة الستة والدرجة الكلية حسب معادلة كرونباخ ألفا.

الرقم	المحاور	قيمة ألفا
4	تدريب العاملين في المنظمة	0.93
5	حفز العاملين في المنظمة	0.93
6	تطوير القيادات الإدارية في المنظمة	0.93
	المحور الكلي	0.98

يتضح من الجدول (6.3) أن ثبات الاستبانة لمحاورها المختلفة يتراوح بين (0.92-0.94) وفيما يتعلق بالثبات الكلي فقد وصل إلى (0.98) وهذه القيم عالية وطبيعية ومقبولة في البحث العلمي، وهي تفي بالغرض المطلوب من هذه الدراسة.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الاستبانة لمعرفة الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين وآفاق تعزيزها، وبعد تصميم الاستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة بطريقة المقابلة الشخصية، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل التالية:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحثة التي أرادت معالجتها وقامت بصياغتها على شكل سؤال رئيسي متعلق بمشكلة الدراسة وأسئلة فرعية منبثقة عنها، وقامت الباحثة بصياغة فرضية رئيسية للدراسة وفرضيات فرعية.
- قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- قامت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بوساطة أداة الدراسة التي اختارتها وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
- بعد جمع البيانات قامت الباحثة بإرسال ما جمع من الاستبانات وعددها (140) إلى المحلل الإحصائي لمعالجتها إحصائياً، وبعد التحليل الذي قام به الإحصائي قامت الباحثة بتفسير النتائج والتعليق عليها ومن ثم استخلص التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

1.7.3 المتغيرات المستقلة وهي:

- متغير الجنس، وله مستويان هي: (ذكر، أنثى).
- متغير الفئة العمرية، وله أربعة مستويات هي: (أقل من 20 سنة، من 20-30 سنة، من 31-40 سنة، أكثر من 40 سنة).
- متغير المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات هي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- متغير عدد العاملين في المنظمة/الفرع، وله ثلاثة مستويات هي: (أقل من 4 أفراد، من 4-10 أفراد، أكثر من 10 أفراد).
- سنوات الخبرة في المنظمة، وله ثلاثة مستويات (سنة فأقل من 2-5 سنوات، من 6-9 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

2.7.3 المتغيرات التابعة:

تتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين وآفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها وهي:

- محور التخطيط في المنظمة.
- محور اتخاذ القرار في المنظمة.
- محور الولاء والانتماء في المنظمة.
- محور تدريب العاملين في المنظمة.
- محور حفز العاملين في المنظمة.
- محور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة.

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات من عينة الدراسة قامت الباحثة بتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، إذ تم معالجتها باستخدام برمجية الـ (spss) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات المتوفرة لذلك بعد تحويل استجابات أفراد العينة على السلم الخماسي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.

كما تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بالموازنة مع $(\alpha=0.05)$ إذا كانت النتيجة أقل من (0.05) ترفض الفرضية، وإذا كانت أكبر من (0.05) تقبل الفرضية، بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة التي هدفت للتعرف على واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين وآفاق تعزيزها، وفحص ما إذا كان هذا الدور يختلف باختلاف كل من الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد العاملين، وسنوات الخبرة.

1.1.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة: الذي ينص على " ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين وآفاق تعزيزها؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمشكلة الدراسة ولتسهيل عملية عرض النتائج فقد تم استخراج مجموعة من الأسئلة الفرعية عن مشكلة الدراسة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات الاستبانة ولمحاورها، وتم توزيع درجات التقدير كما يلي:

◆ 4.5-5 درجة كبيرة جداً

◆ 3.5-4.49 درجة كبيرة

◆ 2.5- 3.49 درجة متوسطة

◆ 1.5- 2.49 درجة ضعيفة

◆ 0- 1.49 درجة ضعيفة جداً

- الإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي ينص على (ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في التخطيط الإداري؟)

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك :-

جدول 1.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور المشاركة في التخطيط الإداري

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	أدى استخدام مؤسستك لأسلوب الإدارة بالمشاركة إلى التنوع في التخطيط.	3.75	0.98	كبيرة
2	أدى استخدام مؤسستك لأسلوب الإدارة بالمشاركة إلى التجديد في التخطيط.	3.76	0.95	كبيرة
3	إن مشاركتك في الإدارة ساهم في إثراء المعلومات لعملية التخطيط الخاص بالمنظمة.	3.71	0.93	كبيرة
4	مكنك مشاركتك في الإدارة من بناء خطط التطوير المستقبلي للمنظمة	3.51	0.94	كبيرة
5	مكنك العملية التشاركية من تنسيق جهودك للإفادة من إمكانيات المنظمة.	3.76	0.87	كبيرة
6	مشاركتك بالخطوة الموضوعية يجعلك مقتنعا بها.	3.96	0.99	كبيرة
7	مشاركتك بالخطوة الموضوعية يجعلك مخلصاً في تحقيقها.	4.02	0.87	كبيرة
8	مشاركتك في التخطيط جعلت من السهولة تجاوز أي صعوبات تعترض العمل.	3.85	1.01	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.79	0.76	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (1.4) أن محور المشاركة في التخطيط الإداري كان أعلى متوسط حسابي له للفقرة السابعة بمتوسط حسابي "4.02" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أن العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة يقوم مديروهم في عملية إشراكهم في وضع خطط العمل داخل تلك المنظمات من أجل تقديم الخبرة والنصح والإرشاد خلال وضع هذه الخطط التي سوف تطبق وتمس جميع العاملين داخل هذه المنظمات وبالتالي تحقيق خدمة العمل الأمر الذي يجعل العاملين يلتزمون بتنفيذ هذه الخطط والاهتمام على إتباع جميع تفاصيلها والتقيد بها، حيث أنهم مشاركون في وضع وتحديد أهداف هذه الخطط، ونجاح هذه الخطط يعني بالنتيجة النهائية نجاحهم وتقدمهم بالعمل ويزيد من فاعلية مستويات الأداء الخاص بهم وبالمنظمة ويخدم تقدمها واستمرارها وتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية في خدمة الجمهور المنفعين وتطوير أفراد العاملين بها وتحقيق الريادة في العمل والاستمرارية.

كما لاحظت الباحثة أن أقل متوسط حسابي داخل محور المشاركة في التخطيط الإداري كان للفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره "3.51" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أن ذلك ناتجا عن طبيعة الاختلاف النوعي في مدى المشاركة في إدارة المؤسسة وفي وضع الخطط الخاصة بالعمل وبالتالي فإن هذا الاختلاف النوعي انعكس على مستوى الإجابة والخاصة بهذا المجال حيث أن هنالك محدودية في بعض المؤسسات في دفع العاملين للمشاركة في وضع هذه الخطط الخاصة بعمليات التطوير والعمل المستقبلي للمنظمة وحصرها بدرجات متفاوتة في يد الإدارة العليا التي تهتم في هذه العملية، بالإضافة إلى أن محدودية موارد منظمات المجتمع المدني والتي تعتمد في معظم الأحيان على التمويل الخارجي جعل قضية التخطيط محكومة بالكثير من القيود التي تعيق عملية التطوير بالشكل المرغوب والذي تطمح له الإدارة والعاملين.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور المشاركة في التخطيط الإداري فقد كان المتوسط الحسابي لها "3.79" وكان مقياس هذا المتوسط "بدرجة كبيرة" ولعل ذلك يبرز الدور الذي يقوم به مديرو منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في إقحام الموظفين وإشراكهم في عمليات التخطيط الإداري في هذه المنظمات الأمر الذي ينتج عنه التزام الموظفين في المحافظة على هذه الخطط والعمل على تنفيذها وفق ما هو محدد لها بالإضافة لمشاركتهم في وضعها وبالتالي فإن من مصلحتهم تنفيذ هذه الخطة التي تنعكس آثارها على بيئة العمل وأهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها العامة وعلى أهداف وطموحات الموظفين الشخصية.

-الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي ينص على (ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرار الإداري؟)

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة الثاني فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك :-

جدول 2.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	نمت الإدارة بالمشاركة نوعية القرارات المتخذة.	3.92	0.98	كبيرة
2	مكنت الإدارة بالمشاركة مؤسستك من اختيار أفضل الطرق لاتخاذ القرار.	3.69	0.89	كبيرة
3	ساعدت الإدارة بالمشاركة على تقبل الحلول المقترحة من قبل العاملين.	3.76	0.93	كبيرة
4	رفعت الإدارة بالمشاركة مستوى استعدادك لتنفيذ القرارات.	3.82	0.93	كبيرة
5	عززت الإدارة بالمشاركة قدرتك على اتخاذ قرارات ذات مهنية عالية.	3.78	1.03	بدرجة كبيرة
6	نمت الإدارة بالمشاركة قدرتك على وضع بدائل متنوعة في الحلول.	3.80	0.86	كبيرة
7	مكنت الإدارة بالمشاركة منظمك من الاستفادة من كل الطاقات المتوفرة.	3.84	0.94	كبيرة
8	الإدارة بالمشاركة مكنتك من تبادل الآراء في العمل بكل شفافية.	3.83	1.02	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.80	0.80	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

■ يتضح من الجدول (2.4) أن محور المشاركة في اتخاذ القرارات كان أعلى متوسط حسابي له للفقرة الأولى بمتوسط حسابي "3.92" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة"

ونتيجة القيام بالمشاركة الإدارية داخل منظمات المجتمع المدني فقد عمل ذلك على تنمية نوعية القرارات الإدارية المتخذة في المنظمة نتيجة مشاركة جميع العاملين على اختلاف تخصصاتهم وخبراتهم في عملية صنع القرار وبالتالي فإن هذه القرارات سوف تدرس وتأخذ بالحسبان جميع ظروف المؤسسة وأقسامها الأمر الذي لا يجعل أي مجال للشك أو المغامرة والطيش نتيجة التفرد بالقرار بل إن ذلك سوف يجعل القرار مدروسا وذا فاعلية كبيرة الأمر الذي يؤثر على فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسم سياساتها المستقبلية.

■ تبين كذلك أن أقل متوسط حسابي داخل محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري كان للفقرة الثانية وبمتوسط حسابي قدره "3.69" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أن عملية اتخاذ القرارات داخل منظمات المجتمع المدني قد تكون في بعض المنظمات محكومة ببعض الإجراءات الإدارية الأمر الذي انعكس على مستوى إجابات أفراد العينة في هذه الفقرة حيث أن المشاركة مع وجود اختلاف في نوعيات الكفاءة والخبرة لدى الموظفين في بعض المنظمات يؤثر على نوحية اختيار الأساليب والطرق الملائمة لاتخاذ القرار فيها، ولكن في الوضع الطبيعي ونتيجة المشاركة الإدارية يتم اختيار أفضل الطرق المناسبة حيث أن هنالك امتزاجا للأفكار والخبرات المتنوعة والمتخصصة في جزئيات العمل الأمر الذي يؤدي إلى اختيار أفضل الطرق الملائمة لعملية صنع واتخاذ القرار.

■ أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري فقد كان المتوسط الحسابي لها "3.80" وكان مقياس هذا المتوسط "بدرجة كبيرة" حيث أن العملية الإدارية التشاركية تساعد إدارة المنظمة والعاملين فيها على اختيار أفضل البدائل الممكنة والتي تؤدي إلى اختيار القرار السليم من خلال إتباع الخطوات العلمية لعملية صنع القرار حيث أن القرار الإداري المتخذ يكون شاملا لكل الأقسام الإدارية ويأخذ بالحسبان الآثار الجانبية الناتجة عنه وذلك من خلال اقتراحات وإرشادات المتخصصين من العاملين في المنظمة.

- الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث الذي ينص على (ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة؟)

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة الثالث فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك: -

جدول 3.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور الولاء والانتماء للمنظمة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	ساعدت الإدارة بالمشاركة في رفع مستوى ثقتهك بإدارة المنظمة.	3.81	0.94	كبيرة
2	أدى توظيف النمط التشاركي إلى زيادة اهتمامك بأهداف المنظمة	3.72	1.04	كبيرة
3	ساعدك هذا النمط الإداري في تنمية مشاعر التقدير تجاه سياسة المؤسسة.	3.59	1.02	كبيرة
4	أدت الإدارة بالمشاركة إلى زيادة شعورك بالمسؤولية تجاه أعمال المنظمة.	3.80	0.94	كبيرة
5	أدت الإدارة التشاركية إلى زيادة مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لديك.	3.58	1.10	كبيرة
6	ساعدتك الإدارة التشاركية في تقبل التغيير الحاصل داخل المنظمة.	3.75	0.98	كبيرة
7	أدى إشراكك في الإدارة إلى ربط أهدافك الفردية بالأهداف العامة للمنظمة.	3.48	0.93	كبيرة
8	رفعت مشاركتك باتخاذ القرار من مستوى شعورك بالأمن الوظيفي.	3.55	1.14	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.71	0.87	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (3.4) أن محور الولاء والانتماء للمنظمة كان أعلى متوسط حسابي له للفقرة الأولى بمتوسط حسابي "3.81" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أنه ينتج عن قيام إدارة منظمات المجتمع المدني بمشاركة جميع العاملين في العملية الإدارية في رفع مستوى ثقة الموظفين في إدارة تلك المنظمات وزاد من تمسكهم ودعمهم لها نتيجة اهتمامها بقدراتهم ورغبتهم دخل المنظمة، حيث أنهم يشكلون عناصر أساسية لجميع العمليات الإدارية ابتداء بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة والتقييم الأمر الذي ينعكس على سلوكهم ورغبتهم بالعمل والمحافظة على مصلحة المنظمة واستمرارها في العمل وتقديم الخدمات وتحقيق رؤيتها ورسالتها

الأمر الذي ينعكس بالنتيجة النهائية على مصالحهم وأهدافهم في العمل والإبداع وتحقيق الذات والنمو والتطور.

كما لاحظت الباحثة أن أقل متوسط حسابي داخل محور الولاء والانتماء للمنظمة كان للفقرة السابعة وبمتوسط حسابي قدره "3.48" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أنه ونتيجة أشراك الموظفين في العملية الإدارية التي تتم في إدارة منظمات المجتمع المدني وذلك بدرجات متفاوتة فقد تم الأخذ بعين الاعتبار أهداف كلا الطرفين الإدارة والموظفين حيث أن الإدارة ومن خلال ممارسة العملية الإدارية تهتم بعدم تجاهل أهداف العاملين في التنظيم وتقوم بتطبيق الإجراءات الإدارية التي من شأنها تعزيز أهدافهم وتحقيقها من خلال العمل، بالإضافة إلى أن الموظفين ومن خلال ممارسة وتنفيذ النشاطات والأعمال الموكولة إليهم يحرصون على أن يحققوا أهداف المنظمة في البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها ورؤيتها التي تسعى إليها، ومن خلال ذلك فإنه يصبح تكاملاً شاملاً وتاماً بين رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور الولاء والانتماء للمنظمة فقد كان المتوسط الحسابي لها "3.71" وكان مقياس هذا المتوسط "بدرجة كبيرة" حيث أن إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة تسعى جاهدة من خلال أنشطتها وبرامجها الإدارية والتنظيمية إلى تحقيق وكسب الولاء والانتماء للمنظمة من قبل الموظفين العاملين بها والمنفعين، حيث أن ذلك يدعم استمراريتها وبقائها في تقديم الخدمة ويعزز من تميزها.

-الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على (ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في تدريب العاملين في المنظمة؟)

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة الرابع فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك: -

جدول 4.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور تدريب العاملين في المنظمة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	عملت المشاركة الإدارية في تحسين أسلوبك في العمل.	3.87	0.85	كبيرة
2	مكنت المشاركة الإدارية من تهيئة البيئة المناسبة لإبداعك في العمل.	3.75	0.96	كبيرة
3	نمت المشاركة من مهاراتك الإدارية داخل المنظمة.	3.74	1.04	كبيرة
4	الإدارة بالمشاركة عملت على تقليل الانحرافات الإدارية لديك.	3.66	1.01	كبيرة
5	نتج عن الإدارة التشاركية تحسن معايير شروط السلامة في المنظمة.	3.52	0.98	كبيرة
6	ساعدتك الإدارة بالمشاركة من خفض حوادث العمل في المنظمة.	3.70	1.10	كبيرة
7	ساهمت المشاركة في زيادة إنتاجيتك.	3.77	0.98	كبيرة
8	مشاركتك في العمل ساهمت في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في المنظمة.	3.91	0.86	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.74	0.80	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (4.4) أن محور تدريب العاملين في المنظمة كان أعلى متوسط حسابي له للفقرة الثامنة بمتوسط حسابي "3.91" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أن ممارسة الإدارة في المشاركة داخل منظمات المجتمع المدني في محافظتي رام الله والبيرة ساعدت في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة فعند القيام بمشاركة العاملين في جميع الأعمال داخل المنظمة فإن ذلك ينعكس على نفسياتهم ويحفزهم نحو العمل فهم سوف يدركون أهميتهم بالنسبة للمنظمة وأهمية آرائهم في توجيه مسار العمل، الأمر الذي يرفع الروح المعنوية لديهم ويدفعهم نحو العمل والانجاز بأكثر جهد ممكن ويشكل ذلك دافعا كبيرا من وجهة نظرهم للمحافظة على مصالح هذه المنظمات التي تقدم لهم هذا الاهتمام والرعاية.

ووجدت الباحثة أن أقل متوسط حسابي داخل محور حفز العاملين في المنظمة كان للفقرة السادسة وبمتوسط حسابي قدره "3.61" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أن إدارة المنظمات الخاصة بالمجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة تسعى جاهدة وبدرجات متنوعة ومختلفة حسب الإمكانيات المتاحة من خلال ممارسة الإدارة بالمشاركة إلى تحسين معايير شروط السلامة المهنية في المنظمة، حيث أن العاملين ومن خلال اللقاءات والتواصل المباشر مع الإدارة يمكنها أن تتعرف وتدرس مشاكل العاملين، وبناء على ذلك فأنها تتبنى اقتراحاتهم من أجل تحسين بيئة العمل والحد من المخاطر السلبية التي تؤثر على كفاءة الأداء والقدرة والإنتاجية للعاملين في المنظمة الأمر الذي يؤدي بالنتيجة النهائية إلى خدمة مصالحها ومصالح العاملين وتحقيق التنمية المقصودة من وجودها داخل المجتمع.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور تدريب العاملين في المنظمة فقد كان المتوسط الحسابي لها "3.74" وكان مقياس هذا المتوسط "بدرجة كبيرة" حيث أن إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة تسعى إلى القيام بتنفيذ العديد من البرامج والنشاطات التدريبية الخاصة بالعاملين والتي من شأنها أن تؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة والإنجاز الخاص بالعاملين الأمر الذي يدعم نشاطات وبرامج المنظمة داخل المجتمع ويمكنها من تقديم خدمات ذات نطاق أوسع وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة نحو تحقيق الأفضل.

-الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على (ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة والقادرة على حفز العاملين في المنظمة؟)

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة الخامس فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك: -

جدول 5.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور حفز العاملين في المنظمة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	ساعدت الإدارة التشاركية في رفع روحك المعنوية.	3.98	0.97	كبيرة
2	أدى إشراكك في الإدارة إلى زيادة ثققتك بقدرتك في العمل.	3.95	0.94	كبيرة
3	أدت الإدارة بالمشاركة إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.	3.82	0.99	كبيرة
4	نمت الإدارة بالمشاركة روح المنافسة العادلة بين العاملين.	3.70	1.00	كبيرة
5	ساعدتك الإدارة التشاركية في تقييم أدائك الوظيفي بشكل عادل.	3.70	1.05	كبيرة
6	الإدارة التشاركية مكنتك من إعطاء محفزات لزملائك في العمل.	3.61	1.03	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.79	0.87	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (5.4) أن محور حفز العاملين في المنظمة كان أعلى متوسط حسابي له للفقرة الأولى بمتوسط حسابي "3.98" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أن ممارسة العملية الإدارية داخل منظمات المجتمع المدني من خلال المشاركة في العمل ساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في تلك المنظمات، وذلك من خلال قيام العاملين بتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بهم ومدى قدرتهم على ممارسة العمليات المختلفة التي يقومون بها من خلال مشاركتهم للإدارة من خلال الاجتماعات والنقاشات التي تتم بين الإدارة والعاملين والتي يستطيع من خلالها العاملون تحديد احتياجاتهم من البرامج التدريبية والتي يمكن من خلالها رفع مستويات الكفاءة والأداء الخاص بهم الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على عمل المؤسسة في البقاء والاستمرار والتميز في العمل.

ونجد كذلك أن أقل متوسط حسابي داخل محور حفز العاملين في المنظمة كان للفقرة الخامسة وبمتوسط حسابي قدره "3.52" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أنه

ومن خلال ممارسة الإدارة بالمشاركة داخل منظمات المجتمع المدني وذلك ضمن معايير ودرجات متنوعة الأمر الذي خلق وضع تنافسي ايجابي داخل بيئة العمل في المنظمة، حيث أن الموظفين سوف يسعون نحو التميز والتقدم في مجال أعمالهم الأمر الذي سيشكل حافزا كبيرا لغيرهم من الموظفين في المنظمة، حيث أن كل ذلك ينعكس لمصلحة المنظمة والعاملين فيها وبالتالي فإن ذلك يمكنها من تحقيق الاستمرارية والتقدم في خدمة رؤيتها وأهداف رسالتها.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور حفز العاملين في المنظمة فقد كان المتوسط الحسابي لها "3.79" وكان مقياس هذا المتوسط "درجة كبيرة" حيث أن منظمات المجتمع المدني تسعى بدرجات كبيرة نحو خلق وتقديم الحوافز المادية والمعنوية على اختلاف أنواعها للعاملين من أجل تكريس وكسب جهود وقدرات ومهارات العاملين نحو خدمة مصلحة المنظمة بالدرجة الأولى وتحقيق وإشباع رغبات الأفراد في التطور والتقدم في بيئة العمل، و كل ذلك يمكن المنظمة من البقاء والاستمرار وتحقيق التميز في العمل والأداء وتلبية رغبات الفئات المستهدفة من نشاطاتها وبالتالي القدرة على تحقيق الجماهيرية والشرعية المجتمعية.

-الإجابة عن سؤال الدراسة السادس والذي ينص على (ما واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة في تطوير القيادات الإدارية في المنظمة؟)

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السادس فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك: -

جدول 6.4-أ: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	ساعدت الإدارة بالمشاركة إلى خفض عمليات الإشراف في المنظمة.	3.42	0.96	متوسطة
2	ساعدت الإدارة بالمشاركة إلى خفض عمليات الرقابة في المنظمة.	3.40	0.98	متوسطة
3	المشاركة الإدارية دفعت من تطوير مهاراتك القيادية	3.67	0.96	كبيرة

جدول 6.4 ب: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
4	مكنك الإدارة بالمشاركة من القدرة على مواجهة المشكلات الخاصة بالعمل.	3.71	0.56	كبيرة
5	دفعتك الإدارة بالمشاركة إلى تقليد الرئيس المبدع.	3.58	0.98	كبيرة
6	ساعدت الإدارة بالمشاركة في تطوير قدراتك الشخصية.	3.78	0.91	كبيرة
7	أتاحت لك الإدارة بالمشاركة الفرصة لاكتساب الخبرة داخل المنظمة.	3.89	0.87	كبيرة
8	عملت الإدارة بالمشاركة على زيادة قدرتك على تحمل المسؤولية.	3.73	0.97	كبيرة
9	نمت لديك الإدارة التشاركية الرغبة في تقلد الوظائف الهامة في المؤسسة.	3.67	0.99	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.65	0.77	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (6.4) أن محور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة كان أعلى متوسط حسابي له للفقرة السابعة بمتوسط حسابي "3.89" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أن ممارسة العملية الإدارية بالمشاركة داخل منظمات المجتمع المدني ينتج عنها إتاحة الفرصة للعاملين من أجل اكتساب الخبرة داخل العمل حيث أن هذه المشاركة الفاعلة بين الإدارة والعاملين تمكنهم من التعرف على الأساليب والصفات القيادية الحديثة التي يتمتع بها المديرون والموظفون المتميزون في العمل الأمر الذي ينعكس على مستويات الأداء والعمل الخاص بالموظفين ويفسح لهم المجال للنمو والتطور، وبالتالي خدمة أهداف وسياسات المنظمة في التميز والبقاء وتحقيق مستويات عالية من الجودة في مستوى الخدمة.

كما لاحظت الباحثة كذلك أن أقل متوسط حسابي داخل محور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة كان للفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره "3.40" وكانت درجة الاستجابة على هذه الفقرة "بدرجة كبيرة" حيث أن ممارسة الإدارة بالمشاركة داخل منظمات المجتمع المدني عملت على تطوير

الكفاءات الخاصة بالموظفين وتنمية مهاراتهم الوظيفية وزيادة مستويات الإتقان في أداء الأعمال الخاصة بهم وبالتالي عدم الحاجة إلى القيام بإجراءات رقابة مشددة عليهم من قبل الإدارة حيث أن هنالك مستويات متنوعة من الرقابة الذاتية عند الموظفين لأنهم يبذلون كل جهودهم وخبراتهم في سبيل خدمة مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها وخططها التي ساهموا فيها ويرغبون في إنجازها.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة فقد كان المتوسط الحسابي لها "3.65" وكان مقياس هذا المتوسط "بدرجة كبيرة" حيث أن إدارة تلك المنظمات تدرك أهمية وجود وخلق قيادات إدارية داخل هذه المنظمات من أجل تحسين مستويات العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات والقيام بأعباء الوظائف المتنوعة والتي من شأنها خدمة مصلحة المنظمة والدفاع عن مصالحها.

-على مستوى محاور الدراسة ومحورها الكلي:

جدول 7.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة ومحورها الكلي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	محور المشاركة في التخطيط الإداري	3.79	0.76	كبيرة
2	محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	3.80	0.80	كبيرة
3	محور المشاركة في تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.	3.71	0.87	كبيرة
4	محور المشاركة في تدريب العاملين في المنظمة.	3.74	0.80	كبيرة
5	محور المشاركة في حفز العاملين في المنظمة.	3.79	0.87	كبيرة
6	محور المشاركة في تطوير القيادات الإدارية في المنظمة	3.65	0.77	كبيرة
	المجال الكلي	3.75	0.74	كبيرة

نلاحظ ومن الجدول السابق (7.4) أن المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في التخطيط الإداري (3.79) وقد كانت درجة التقدير لهذا المحور بدرجة كبيرة، ونجد كذلك أن المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري (3.80) وقد كانت درجة التقدير لهذا المحور بدرجة كبيرة، ونجد كذلك أن المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي

(3.71) وقد كانت درجة التقدير لهذا المحور بدرجة كبيرة، ونجد كذلك أن المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في تدريب العاملين في المنظمة (3.74) وقد كانت درجة التقدير لهذا المحور بدرجة كبيرة، ونجد كذلك أن المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في حفز العاملين في المنظمة (3.79) وقد كانت درجة التقدير لهذا المحور بدرجة كبيرة، ونجد كذلك أن المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في تطوير القيادات الإدارية في المنظمة (3.65) وقد كانت درجة التقدير لهذا المحور بدرجة كبيرة، وتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية المتعلقة بواقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها كانت (3.75) وكانت درجة تقديرها بدرجة كبيرة، ومن الملاحظ أن لهذا الأسلوب الإداري في منظمات المجتمع المدني فاعلية كبيرة في تحقيق العديد من الايجابيات التي من شأنها خدمة مصلحة المنظمة والعاملين فيها.

-الإجابة عن سؤال الدراسة السابع والذي ينص على (هل يختلف واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها باختلاف كل من متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد العاملين في المؤسسة/الفرع، وسنوات الخبرة؟)

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابع فقد تم فحص الفرضية الإحصائية التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها بحسب كل من متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد العاملين، وسنوات الخبرة.

وعلى ذلك فقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية لكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي :

■ متغير الجنس

لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (ت) (T-test) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 8.4: نتائج اختبار (ت) (t-test) لدالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس

الرقم	المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
1	التخطيط	ذكر	3.89	0.66	138	2.14	* 0.03
		أنثى	3.60	0.91			
2	اتخاذ القرار	ذكر	3.88	0.61	138	1.46	0.14
		أنثى	3.67	1.07			
3	الولاء والانتماء	ذكر	3.75	0.75	138	0.76	0.44
		انثى	3.63	1.07			
4	تدريب العاملين	ذكر	3.85	0.66	138	2.11	* 0.03
		أنثى	3.55	1.00			
5	حفز العاملين	ذكر	3.85	0.70	138	1.08	0.28
		أنثى	3.68	1.12			
6	تطوير القيادات الإدارية	ذكر	3.69	0.63	138	0.91	0.36
		أنثى	3.57	0.98			
	المحور الكلي	ذكر	3.82	0.57	138	1.57	0.12
		أنثى	3.62	0.97			

نلاحظ من الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بحسب متغير الجنس وذلك على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، ما عدا محوري المشاركة في التخطيط الإداري ومحور تدريب العاملين في المنظمة.

نجد من الاستعراض السابق الخاص بمحور المشاركة في التخطيط الإداري والمتعلق بمتغير الجنس أنه كان به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.03)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وكان الوسط الحسابي للذكور (3.89)، وللإناث (3.60)، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف في قيمة الدلالة الإحصائية إلى عدم الانسجام والتوافق بين أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة

رام الله والبييرة على اختلاف أجناسهم حول واقع الإدارة بالمشاركة في هذه المنظمات وتأثيرها على تحسين مقدرة العاملين على اتخاذ القرارات الإدارية داخل تلك المنظمات، وقد كانت الفروق لصالح فئة الذكور ذات المتوسط الحسابي الأكبر على حساب فئة الإناث ذات المتوسط الحسابي المتوسط، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبييرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير الجنس والمتعلق بمحور المشاركة في التخطيط الإداري.

أما بالنسبة لمحور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري والمتعلق بمتغير الجنس فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.14) وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وكان الوسط الحسابي للذكور (3.88) وللإناث (3.67)، ومن هنا فإن الباحثة ترى أن هذا يدل على انسجام وتوافق في إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبييرة على اختلاف أجناسهم (ذكور، إناث) تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني حيث أنها مكنت الإدارات من تحسين نوعيات القرارات فيها من خلال إشراك العاملين فيها، حيث أنه يمكن الإدارة من التعرف على جميع الجوانب التي تحيط بعملية اتخاذ القرار لأنه سوف يتم إشراك جميع العاملين على اختلاف تخصصاتهم وأقسامهم وخبراتهم في هذه العملية الأمر الذي يجعل القرار يأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف الممكنة والتي يمكن أن تمس واقعه وتشكل جواب إضافة تنعكس عنه، بالإضافة إلى أن عملية صنع القرارات من خلال هذا الأسلوب تمكن المؤسسة من اختيار أفضل الطرق والوسائل لاتخاذ القرارات من خلال إتباع الخطوات العلمية لعملية صنع القرارات وتحديد الحلول الممكنة، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور الولاء والانتماء للمنظمة والمتعلق بمتغير الجنس فلم تكن به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.44)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وكان الوسط الحسابي للذكور (3.75) وللإناث (3.63) وتلاحظ الباحثة أن هذا الانسجام والتوافق في إجابات أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبييرة على اختلاف أجناسهم (ذكور، إناث) تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني يعود إلى أن الإدارة من خلال المشاركة ساعدت الموظفين على زيادة درجات الثقة بإدارة المنظمة حيث إنهم خلال مشاركتهم للعملية الإدارية يستطيعون التعرف على قدرات ومهارات القيادات الإدارية في المنظمة بالإضافة إلى أن مشاركتهم

تساعدهم على إيداء الرأي الخاص بهم وأخذ الإدارة بهذه الأفكار والآراء الأمر الذي يعزز مستويات ثقتهم بقدراتهم ورغباتهم تجاه العمل في المؤسسة التي توليهم الاهتمام والرعاية الدائمة، كما أن هذا التشارك الممارس داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الاهتمام الموظفين بأهداف المنظمة كون الموظفين يشتركون في وضع هذه الأهداف مع الإدارة وبالتالي فإن من مصلحتهم الحفاظ على تنفيذ هذه الأهداف والوصول إليها ضمن الإمكانيات المتوفرة لديهم الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها والوصول إلى رؤيتها المستقبلية بكفاءة وفاعلية وتحقيق الشرعية المجتمعية التي هي أساس عملها، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

نجد كذلك من الاستعراض السابق الخاص بمحور تدريب العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير الجنس أنه كان فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.03)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وكان الوسط الحسابي للذكور (3.85)، وللإناث (3.55)، وتعزو الباحثة إلى هذا الاختلاف في قيمة الدلالة الإحصائية إلى عدم الانسجام والتوافق بين إجابات أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف أجناسهم حول واقع الإدارة بالمشاركة في هذه المنظمات ومدى الأثر الناتج عنها في تدريب العاملين بالمنظمة، وقد كانت الفروق لصالح فئة الذكور ذات المتوسط الحسابي الأكبر على حساب فئة الإناث ذات المتوسط الحسابي المتوسط، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعا لمتغير الجنس والمتعلق بمحور تدريب العاملين في المنظمة.

أما بالنسبة لمحور حفز العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير الجنس فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.28)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وكان الوسط الحسابي للذكور (3.35) وللإناث (3.68) وترى الباحثة أن هذا الانسجام والتوافق في إجابات أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف أجناسهم (ذكور، إناث) يعود إلى أن الإدارة من خلال المشاركة مكنت الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الاهتمام بأرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم ومشاكلهم الأمر الذي يلمسه العاملون وبالتالي احترامهم للجهود المبذولة من قبل الإدارة ويعمل ذلك على تعزيز قدرات العاملين تجاه العمل ويحفزهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الانجاز داخل العمل بكفاءة وفاعلية كون أن جهودهم محل تقدير واحترام من قبل الإدارة،

بالإضافة إلى زيادة ثقتهم بقدراتهم في العمل وذلك نتيجة تطوير الكفاءات والخبرات الخاصة بهم من خلال الاحتكاك والتفاعل مع الموظفين الآخرين الذي يكسبونهم خبرات متعلقة بمجال العمل وكذلك من خلال المشاركة في التخطيط والإدارة واتخاذ القرارات حيث أن كل ذلك يعمل على تنمية مهاراتهم ويزيد من مقدرتهم على الانجاز والعمل واتخاذ القرارات، هذا بدوره يؤثر على السياسة العامة للمؤسسة ويدعم تقدمها وإنجازها ويطور من قدراتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين ويحسن من صورتها وسمعتها تجاه الممولين الذين يقدمون الدعم لهذه المؤسسات من أجل تنفيذ مشاريعها التنموية المتنوعة، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة والمتعلق بمتغير الجنس فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.36) وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وكان الوسط الحسابي للذكور (3.69) وللإناث (3.57)، ومن خلال ملاحظة واحتكاك الباحثة بأفراد العينة تستطيع أن تعزو هذا الانسجام والتوافق في إجابات أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف أجناسهم (ذكور، إناث) إلى أن هنالك فوائد عديدة في عملية الإدارة من خلال المشاركة وتحسين بيئة العمل وخلق قيادات إدارية في المنظمة من شأنها خدمة جميع القطاعات التي تعمل بها وتستطيع المحافظة على الانجازات المتنوعة المقدمة من المنظمة، حيث أن الإدارة بالمشاركة مكنت المنظمة على تقليل عمليات الإشراف على العاملين في المنظمة نتيجة زيادة وتطوير المهارات والخبرات الخاصة بهم خلال العمل حيث أن للمشاركة والاحتكاك بالعاملين المتميزين وممارسة أساليب اتخاذ القرارات والتخطيط عملت على تطوير العاملين وجعلتهم قادة فاعلين داخل أفسامهم يوجهون العمل بما يخدم مصلحة المنظمة، كما أن إتباع هذه النمط من الإدارة في هذه المنظمات ساعد على خفض عمليات الرقابة داخل المنظمة كونها عملت على تطوير العاملين وزيادة خبراتهم ومهاراتهم وتحسين قدراتهم في العمل والانجاز في العمل الأمر الذي أوجد لديهم وبدرجة كبيرة نمط الرقابة الذاتية لأن العاملين مشتركون في وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والتنفيذ لذا فإنهم سوف يكرسون جميع جهودهم نحو خدمة المنظمة وإنجاحها وهو يعد بالنتيجة النهائية نجاحا خاصا بهم، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما محور الدرجة الكلية والمتعلق بمتغير الجنس فلم تكن به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.12)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وكان الوسط الحسابي للذكور (3.82) وللإناث (3.62)، وتعزو الباحثة ذلك إلى الانسجام والتوافق بين أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله

والبيرة تجاه واقع الإدارة بالمشاركة في هذه المنظمات على اختلاف أجناسهم (ذكور، إناث) حيث أن هذا النمط الإداري يقدم لهذه المؤسسات العديد من الايجابيات والفوائد التي يمكن أن تسهم في دعم العمل في المنظمة وتطويرها والمساعدة في تحسين مستويات الخدمة المقدمة وتحقيق الاستمراري والاستدامة لها، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

• متغير العمر

لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير العمر، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج الاختبار :

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بواقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها حسب متغير العمر .

المتوسطات الحسابية			المحاور
أكثر من 40 سنة	من 31-40 سنة	من 20-30 سنة	
3.57	3.71	3.98	التخطيط
3.58	3.75	3.98	اتخاذ القرار
3.68	3.49	3.89	الولاء والانتماء
3.47	3.61	4.01	تدريب العاملين
3.42	3.81	4.00	حفز العاملين
3.40	3.52	3.90	تطوير القيادات الإدارية
3.52	3.65	3.96	المجال الكلي

جدول 10.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لأفراد العينة حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المحاور
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
* 0.02	3.63	0.57	137	78.17	2.07	2	4.14	التخطيط
0.06	2.97	0.63	137	87.04	1.89	2	3.78	اتخاذ القرار
0.06	2.72	0.75	137	103.23	2.05	2	4.10	الولاء والانتماء
0.08	2.38	0.57	137	83.01	1.36	2	7.78	تدريب العاملين
0.21	1.57	0.22	137	99.06	0.35	2	1.61	حفز العاملين
* 0.03	6.06	0.56	137	77.31	3.42	2	6.84	تطوير القيادات الإدارية
* 0.01	4.80	0.52	137	71.43	2.50	2	5.01	المحور الكلي

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بحسب متغير العمر وذلك على جميع المجالات، ما عدا محور المشاركة في التخطيط الإداري ومحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة ومحور الدرجة الكلية.

نلاحظ من خلال الاستعراض السابق الخاص بمحور المشاركة في التخطيط والمتعلق بمتغير العمر كان فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.02)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ولعل السبب الكامن من وراء ذلك هو الاختلاف النوعي في الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة الأمر الذي ترك عدم انسجام في هذه الفقرات الخاصة بهذا المجال حيث أن لكل من العاملين على اختلافهم رأيه الخاص حول مدى تأثير المشاركة في الإدارة في هذه المؤسسات في تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة بها، والجدول رقم (11.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير العمر والمتعلق بمحور المشاركة في التخطيط الإداري.

أما بالنسبة لمحور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري والمتعلق بمتغير العمر فلم تكن به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.06)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، هنا فأن الباحثة ترى أن هذا يدل على انسجام وتوافق كبير في إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف أعمارهم تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني، حيث أنه ومن خلال الإدارة بالمشاركة يمكن للإدارة زيادة تقبلها لحلول المقترحة من قبل العاملين على اختلافهم حيث أنها ترغب في التعرف على جميع وجهات النظر والأفكار التي يطرحها العاملون في المنظمة واحترامها على اختلافها وتنوعها في سبيل حل المشاكل التي تواجه عملها واختيار انسب الطرق التي تتلاءم مع الوضع الخاص بها ويعمل على تحسين فاعليتها وتقديم عملها وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في تلك المنظمات زاد من استعداد المنظمات على تقبل الحلول من قبل العاملين على اختلاف أعمارهم وذلك من أجل التوصل إلى جميع الحلول الممكنة لحل المشكلات وهي من خلال هذا التصرف تعمل على تدريب العاملين وتحفيزهم وتزيد من مستويات الثقة بالنفس الخاص بهم الأمر الذي يعمل على خلق قيادات جيدة في المؤسسة من شأنها الحفاظ على انجازات المؤسسة في المستقبل، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور الولاء والانتماء للمنظمة والمتعلق بمتغير العمر فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.06)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، من خلال ذلك تستطيع الباحثة أن تعزو ذلك إلى مستويات الانسجام والتوافق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف أعمارهم تجاه واقع الإدارة في المشاركة في هذه المنظمات حيث أن ممارسة هذا النمط الإداري عمل على تنمية مشاعر التقدير تجاه سياسة المنظمة التي تهتم بالأفراد وتشاركهم في جميع مراحل العمل الخاص بها وتهتم بأهدافهم وتسعى لتحقيقها من خلال أخذها بعين الاعتبار من خلال وضع الخطط العامة والخاصة بالعمل بالإضافة إلى تطوير قدرات ومهارات الفرد العامل بها، كما أنها تجعل الأفراد العاملين يتحملون مسؤولية تجاه أعمال المؤسسة التابعين لها نتيجة مشاركتهم بالأعمال التي تقوم بتنفيذها ومشاركتهم بها في اختلاف

مراحل العمل الأمر الذي يحقق بالنهاية رغبة ومصالح المؤسسة والفرد، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور تدريب العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير العمر فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.08)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وتؤكد الباحثة إلى أن ذلك يعود إلى مستويات الانسجام والتوافق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف أعمارهم تجاه واقع الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن المنظمات عملت على تحسين أسلوبها في العمل من خلال مشاركتها للعاملين والتعرف على احتياجاتهم ومشاكلهم ومحاولة تلبيةها بما يخدم مصلحتهم ومصحة المنظمة كما وأنها تدرس إمكانيات العاملين وتعمل على تقييمها ووضع برامج تدريبية ترفع من كفاءتهم وتزيد من مقدراتهم الوظيفية بما يخدم أهدافهم وأهداف المنظمة، كما أن المنظمات اهتمت وبدرجة كبيرة في تحسين بيئة العمل والحد من مخاطرها السلبية وتعزيز البيئة الإيجابية التي يمكن من خلالها رفع مستويات الإنتاجية وتحقيق الراحة النفسية للعاملين الأمر الذي يعود بالفائدة على تحقيق الإبداع في العمل، كما أنه من خلال المشاركة في الإدارة يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في المنظمة والتعرف على نقاط القوة والضعف، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور حفز العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير العمر فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.21)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وتؤكد الباحثة إلى أن ذلك يرجع وبدرجة كبيرة إلى مدى التوافق بين إجابات أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف أعمارهم تجاه ما تقوم به منظمات المجتمع المدني من ممارسة للنمط الإداري التشاركي في إدارة هذه المؤسسات والتي يمكن من خلالها تحقيق العديد من الفوائد التي تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة على حد سواء إذ إن ممارسة هذا النمط يؤدي إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين من خلال الاحتكاك والتفاعل الدائم والمستمر من خلال حلقات النقاش والاجتماعات والتعاون في تنفيذ الأعمال ومتابعتها وتقديم النصح والإرشاد للمستفيدين من خلال طواقم العمل المشتركة الأمر الذي ينتج عنه أجواء اجتماعية تتصف بالألفة وتخدم مصلحة المؤسسة في التقدم وزيادة الانجاز وتحقيق أهدافها وأهداف الفرد وتقديم الخدمات إلى الفئات المستهدفة من الجمهور المنفعين من خدماتها وبالتالي تحقيق الشرعية والاستدامة في المجتمع بالإضافة إلى أنه

ساعدت الموظفين من تقييم مستويات أدائهم الوظيفي بشكل عادل من خلال النقاش والتحاور وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتحديد سبل تعزيز الايجابيات وتقليل السلبيات، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة والمتعلق بمتغير العمر فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.03) وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ولعل السبب الكامن وراء ذلك هو الاختلاف النوعي في الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة الأمر الذي ترك عدم انسجام في هذه الفقرات الخاصة بهذا المجال، والجدول رقم (12.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال حيث أن لكل من العاملين رأيه الخاص حول الأثر الناتج عن المشاركة في العملية الإدارية في هذه المنظمات في دعم وتطوير القيادات الإدارية في المنظمة، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير العمر والمتعلق بمحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة.

أما محور الدرجة الكلية والمتعلق بمتغير العمر فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.01)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$) ولعل ذلك بسبب الاختلاف النوعي في الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (13.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير العمر والمتعلق بمحور الدرجة الكلية.

للكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق عند متغير العمر وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 11.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات الفئات العمرية تبعاً لمحور المشاركة في التخطيط

العمر	من 20-30 سنة (3.98)	من 31-40 سنة (3.71)	أكثر من 40 سنة (3.57)
من 20-30 سنة (3.98)	---	0.273	*0.407
من 31-40 سنة (3.71)	---	---	0.134
أكثر من 40 سنة (3.57)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية تبعاً لمحور المشاركة في التخطيط، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين من الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) وبين فئة العاملين من الأعمار (30-30 سنة) حيث كانت الفروق لصالح الفئة العمرية من (20 - 30 سنة) ذات المتوسط الحسابي (3.98).

ولم تظهر نتائج الاختبار وجود أية فروق تذكر بين فئات العمرية الأخرى.

جدول 12.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات الفئات العمرية تبعاً لمحور المشاركة في تطوير القيادات الإدارية

العمر	من 20-30 سنة (3.90)	من 31-40 سنة (3.52)	أكثر من 40 سنة (3.40)
من 20-30 سنة (3.90)	---	*0.388	*0.502
من 31-40 سنة (3.52)	---	---	0.113
أكثر من 40 سنة (3.40)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين الفئات العمرية تبعاً لمحور تطور القيادة الإدارية في المنظمة، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين بين الفئة العمرية (من 20-30 سنة) وبين الفئة (من 31-40 سنة) وبين (أكثر من 40 سنة) وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية (من 20-30 سنة) على الفئات الأخرى ذات المتوسط الحسابي (3.90).

جدول 13.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات الفئات العمرية تبعاً للمحور الكلي

العمر	من 20-30 سنة (3.96)	من 31-40 سنة (3.65)	أكثر من 40 سنة (3.52)
من 20-30 سنة (3.96)	---	- 0.314	*0.441
من 31-40 سنة (3.65)	---	---	0.126
أكثر من 40 سنة (3.52)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين الفئات العمرية تبعاً للمحور الكلي، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين بين الفئة العمرية (من 20-30 سنة) وبين الفئة (أكثر من 40 سنة) وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية (من 20-30 سنة) على الفئات الأخرى ذات المتوسط الحسابي (3.96).

• متغير المؤهل العلمي

لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار :

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على واقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها حسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور
ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
3.82	3.71	3.93	التخطيط
3.75	3.64	4.18	اتخاذ القرار
3.40	3.62	4.10	الولاء والانتماء
3.62	3.63	4.05	تدريب العاملين
3.67	3.58	4.30	حفز العاملين
3.78	3.41	4.03	تطوير القيادات الإدارية
3.67	3.60	4.10	المحور الكلي

جدول 15.4 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المحاور
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.36	1.01	0.59	137	81.11	0.60	2	1.20	التخطيط
*0.003	6.14	0.60	137	83.34	3.73	2	7.47	اتخاذ القرار
0.06	3.23	0.56	137	98.46	1.83	2	8.87	الولاء والانتماء
0.13	2.10	0.16	137	85.87	0.34	2	4.92	تدريب العاملين
0.24	1.44	0.42	137	93.15	0.60	2	13.52	حفز العاملين
*0.001	9.33	0.54	137	74.06	5.04	2	10.09	تطوير القيادات الإدارية
*0.002	6.26	0.51	137	70.04	3.20	2	6.41	المحور الكلي

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بحسب متغير المؤهل العلمي وذلك على جميع المجالات، ما عدا محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري ومحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة ومحور الدرجة الكلية.

نلاحظ أن محور المشاركة في التخطيط والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي لم تكن به فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.36)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ومن هنا تستطيع الباحثة إيعاز ذلك نتيجة الانسجام والتوافق الكبير في إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني، حيث أن استخدام الإدارة في المشاركة أدى إلى إمكانية التنوع في التخطيط لدى هذه المنظمات وذلك علة مستوى الخطط قصيرة المدى والمتوسطة المدى والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد حيث أن خبرات العاملين ومهاراتهم الإدارية ومشاركتهم في القرار والتخطيط مكنت المنظمة من وضع خطط مدروسة بعناية فائقة تتفق مع احتياجات المنظمة، بالإضافة إلى إمكانية التجديد في الخطط بما يتلاءم مع مصلحة العمل والظروف المحيطة بالمنظمة، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.003)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ولعل السبب الكامن من وراء ذلك هو الاختلاف النوعي بين في المؤهلات العلمية لأفراد العينة والذي انعكس على خبرتهم تجاه هذا المحور، والجدول رقم (16.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال حيث أن لكل من العاملين توجهه الخاص حول الأثر الناتج عن المشاركة في الإدارة داخل هذه المنظمات في دعم عملية اتخاذ القرارات، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير المؤهل العلمي والمتعلق بمحور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري.

أما بالنسبة لمحور الولاء والانتماء للمنظمة والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.06)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ولعل ذلك يرجع إلى المستويات العالية من الانسجام والتوافق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية تجاه واقع الإدارة في المشاركة في هذه المنظمات حيث أن الإدارة بالمشاركة عمل على زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين نتيجة اهتمام الإدارة برغباتهم واهتماماتهم وتلبية احتياجاتهم وتحسين بيئة العمل التي تساعدهم على الإبداع والانجاز في العمل بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة، بالإضافة إلى أن ذلك جعل أفراد العينة أكثر تقبلاً للواقع والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل نتيجة مشاركتهم في تحديد الخطط والأهداف والقرارات الخاصة بالعمل الأمر الذي سوف يجعلهم في موقف داعم لهذه الإجراءات ويجعلهم يبذلون الجهد الكبير في سبيل تحقيقها، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور تدريب العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.13) وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ومن خلال هذه القيمة يمكن للباحثة إدراك وإيعاز ذلك إلى مستويات الانسجام والتوافق بين إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية تجاه واقع الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني، حيث أن وجود هذا النمط الإداري يساعد على تنمية المهارات الإدارية الخاصة بالعاملين نتيجة إشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم حيث أن جميع هذه المراحل تمكن العاملين من التعرف على الأساليب الجيدة في العمل الإداري وتصلق شخصياتهم بهذه المهارات وتشكل منهم قيادات فاعلة في المنظمة تخدم مصلحتها وتحقق أهدافها وتساعد في الوصول إلى رؤيتها بالإضافة إلى أنها عملت على تقليل الانحراف في السلوك والأداء الخاص بالموظفين نتيجة الخبرات المتنوعة المكتسبة من خلال العملية التشاركية مع الموظفين المتميزين ومديري هذه المؤسسة بالإضافة إلى تنمية عملية الرقابة الذاتية لدى العاملين وزيادة اهتمامهم بالعمل ورغبتهم في تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها بالإضافة إلى أنه ومن خلال المشاركة يمكن للإدارة تحسين شروط ومعايير السلامة المهنية في المنظمة من أجل خفض حوادث العمل وذلك من خلال استقبال اقتراحات وشكاوي الموظفين من أجل تحسين بيئة العمل والقدرة على ممارسة المهام في ظروف صحية لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور حفز العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.24)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وتؤكد الباحثة إلى أن ذلك يرجع وبدرجة كبيرة إلى مدى التوافق العام بين إجابات أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية تجاه ما تقوم به منظمات المجتمع المدني من ممارسة للنمط الإداري التشاركي في إدارة هذه المؤسسات حيث أن ذلك يحقق العديد من الآثار الإيجابية التي تعود على المنظمة والأفراد وذلك من خلال تنمية روح المنافسة العادلة بين العاملين في المنظمة حيث أن الأفراد ومن خلال مشاركتهم يستطيعون التعرف على مهارات وقدرات العاملين المتميزين وبالتالي فإنهم يرغبون في الوصول لمثل هذه المقدرات الخاصة بهم ومحاولة منافستهم من أجل الوصول إلى مرتبتهم الوظيفية والحصول على ثقة الإدارة والتأثير في العمل بالإضافة إلى أنها ساعدت الموظفين على إعطاء محفزات لزملائهم في العمل من خلال تحقيق مستويات عالية من الانجاز والتقدم، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة والمتعلق بمتغير العمر فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.001) وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ولعل السبب الكامن من وراء ذلك هو الاختلاف النسبي في إجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، والجدول رقم (17.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال حيث أن لكل من العاملين رأيه الخاص حول تأثير المشاركة في الإدارة في تحقيق التطوير للقيادات داخل المنظمة، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير المؤهل العلمي والمتعلق بمحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة.

أما محور الدرجة الكلية والمتعلق بمتغير العمر فكانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.002)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$) ولعل ذلك بسبب الاختلاف النسبي في إجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف فئاتهم العمرية، والجدول رقم (18.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في

منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير المؤهل العلمي والمتعلق بمحور الدرجة الكلية.

■ للكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق عند متغير المؤهل العلمي وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 16.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهل العلمي تبعاً لمحور المشاركة في اتخاذ القرار

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل (4.18)	بكالوريوس (3.64)	ماجستير فأعلى (3.75)
دبلوم فأقل (4.18)	---	*0.540	0.426
بكالوريوس (3.64)	---	---	0.114-
ماجستير فأعلى (3.75)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات المؤهل العلمي تبعاً لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين من حيث فئة الدبلوم فأقل وبين فئة البكالوريوس وكانت الفروق لصالح فئة الدبلوم ذات المتوسط الحسابي (4.18).

جدول 17.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهل العلمي تبعاً لمحور المشاركة في تطوير القيادات الإدارية

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل (4.03)	بكالوريوس (3.41)	ماجستير فأعلى (3.78)
دبلوم فأقل (4.03)	---	*0.614	0.246
بكالوريوس (3.41)	---	---	0.368-
ماجستير فأعلى (3.78)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات المؤهل العلمي تبعاً لمحور تطوير القيادات الإدارية، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين من حيث فئة الدبلوم فأقل وبين فئة البكالوريوس وكانت الفروق لصالح فئة الدبلوم ذات المتوسط الحسابي (4.03).

جدول 18.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهل العلمي تبعاً للمحور الكلي

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل (4.10)	بكالوريوس (3.60)	ماجستير فأعلى (3.67)
دبلوم فأقل (4.10)	---	*0.496	0.423
بكالوريوس (3.60)	---	---	0.300
ماجستير فأعلى (3.67)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات المؤهل العلمي تبعاً للمحور الكلي، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين من حيث فئة الدبلوم فأقل وبين فئة البكالوريوس وكانت الفروق لصالح فئة الدبلوم ذات المتوسط الحسابي (4.10).

• متغير عدد العاملين في المؤسسة /الفرع

لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج الاختبار :

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بواقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وأفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة /الفرع

المحاور	المتوسطات الحسابية		
	أقل من 4 أفراد	من 4-10 أفراد	أكثر من 10 أفراد
التخطيط	3.95	4.11	3.69
اتخاذ القرار	3.85	3.95	3.76
الولاء والانتماء	3.54	4.29	3.60
تدريب العاملين	3.91	4.10	3.63
حفز العاملين	4.25	4.02	3.67
تطوير القيادات الإدارية	3.72	3.98	3.65
المحور الكلي	3.87	4.08	3.65

جدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لأفراد العينة حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة / الفرع.

المحاور	بين المجموعات			داخل المجموعات			مستوى الدلالة
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	
التخطيط	3.83	2	1.91	78.49	137	0.57	0.06
اتخاذ القرار	0.69	2	0.34	90.13	137	0.65	0.59
الولاء والانتماء	9.44	2	4.72	97.89	137	0.71	*0.002
تدريب العاملين	4.69	2	2.34	86.09	137	0.62	*0.02
حفز العاملين	6.10	2	3.05	100.56	137	0.73	*0.01
تطوير القيادات الإدارية	3.31	2	1.65	80.83	137	0.59	0.06
المحور الكلي	3.63	2	1.81	72.81	137	0.53	*0.03

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بحسب متغير عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع وذلك على جميع المجالات، ما عدا محور الولاء والانتماء، ومحور تدريب العاملين، ومحور حفز العاملين ومحور الدرجة الكلية.

نلاحظ أن محور المشاركة في التخطيط والمتعلق بمتغير عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع لم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.06)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ويمكن للباحثة أن تعزو ذلك نتيجة الانسجام والتوافق الكبير في درجات إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف عدد العاملين في المؤسسة تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني، حيث أنها ساهمت في إثراء المعلومات لعملية التخطيط الخاص بالمنظمة وذلك نتيجة تنوع الخبرات والثقافات التي تقدم المعلومات وتساهم في إعداد الخطط بالإضافة إلى شمولية هذه المعلومات لجمع الأقسام الخاصة بالمنظمة، حيث أن ذلك مكن الإدارة في بناء خطط التطوير المستقبلي للمنظمة من خلال دراسة الواقع الخاص بها وتوقع المستقبل من خلال قدرات العمل والإمكانيات المتاحة للمنظمة والمنافسة والتهديدات المحيطة بها والتي تؤثر بدرجة عالية على عملها وتحقيق أهدافها ورسالتها، بالإضافة إلى كل ذلك فإن المشاركة في التخطيط الإداري لهذه المنظمات مكن العاملين من تنسيق جهودهم وتوجيهها لخدمة المنظمة من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة للمنظمة وتفاعلها مع قدرات الأفراد وبالتالي فإن من الملاحظ على أتباع هذا النمط الإداري وجود العديد من الفوائد الإيجابية الخاصة في المنظمة والتي تدعم قدرتها على النمو والاستمرار وتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري والمتعلق بمتغير عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.59)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، حيث أن الباحثة تعزو ذلك إلى درجات الانسجام والتوافق الكبير في إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف عدد العاملين في المؤسسة تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني، حيث أنها عززت مقدرة العاملين في اتخاذ القرارات ذات المهنية العالية نتيجة ارتباطها بالأسلوب العلمي والتشاور ودراسة جميع

الإمكانيات من خلال التفاعل التام بين العاملين في جميع الأقسام وتقديم اقتراحاتهم وتوصياتهم بما يتلاءم مع طبيعة أعمالهم ودراسة الآثار التي يمكن أن تنتج عن القرارات المتنوعة واتخاذ التدابير المناسبة لها، بالإضافة إلى أن هذه المشاركة في القرارات تمكن الإدارة من التعرف على العديد من البدائل والخيارات الممكنة للحلول المقترحة نتيجة إثراء النقاشات والاجتماعات بهذه الحلول من العاملين المشاركين وتقديمها للإدارة الأمر الذي يمكن من اختيار أفضلها وأكثرها فائدة وفاعلية ويخدم المؤسسة ويحقق أهدافها ويلبي طموحها المستقبلي في البقاء والاستمرارية وتحقيق الجماهيرية والتمويل الذي يشكل عصب استمرارها من خلال تقديم مقترحات وموازنات المشاريع للمؤسسات الداعمة بشكل يلمس الواقع ويحقق أهداف تنموية، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور الولاء والانتماء للمنظمة والمتعلق بمتغير عدد العاملين في المؤسسة/الفرع فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.002)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ولعل السبب الكامن من وراء ذلك هو الاختلاف النسبي وعدم التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف عدد العاملين في المؤسسة/الفرع حيث أن لكل منهم توجهه الخاص حول الأثر الناتج عن المشاركة في الإدارة في تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة، والجدول رقم (21.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير عدد العاملين في المنظمة/الفرع والمتعلق بمحور الولاء والانتماء للمنظمة.

أما بالنسبة لمحور تدريب العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير عدد العاملين في المؤسسة/الفرع فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.02)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ولعل السبب الكامن من وراء ذلك هو نتيجة الاختلاف النسبي في إجابات العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف عدد العاملين في المؤسسة/الفرع حيث أن لكل منهم توجهه الخاص حول الأثر الناتج عن المشاركة في تدريب العاملين في المنظمة، والجدول رقم (22.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير عدد العاملين في المنظمة /الفرع والمتعلق بمحور تدريب العاملين في المنظمة.

أما بالنسبة لمحور حفز العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير عدد العاملين في المؤسسة/الفرع فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.01)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، حيث أن ذلك هو نتيجة الاختلاف النسبي في إجابات وتوجهات العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف عدد العاملين في المؤسسة/الفرع، حيث أن لكل منهم توجهه الخاص حول الأثر الناتج عن المشاركة في العملية الإدارية في المنظمة في تحفيز العاملين وتشجيعهم نحو العمل والتقدم والتطور في سبيل خدمة مصلحة الفرد والمنظمة، والجدول رقم (23.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير عدد العاملين في المنظمة /الفرع والمتعلق بمحور حفز العاملين في المنظمة.

أما بالنسبة لمحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة والمتعلق بمتغير عدد العاملين في المنظمة/الفرع فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.06)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ويمكن للباحثة أن تعزو ذلك إلى درجات الانسجام والتوافق الكبير في إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني على اختلاف عدد العاملين في المؤسسة تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني، حيث أنها مكنتهم من تطوير مهاراتهم القيادية نتيجة ملامستها ومشاهدة أصول ممارستها من قبل المديرين وبالتالي محاولة تقليدها والوصول إلى الأفضل كما وأنها مكنت العاملين من مواجهة المشكلات الخاصة بالعمل من خلال معاشية الكثير من الظروف والصعوبات والتعرف على الحلول الممكنة من خلال التدريب والممارسة والعمل ضمن مجموعات، بالإضافة إلى أنهم أصبح لديهم رغبة في تقليد الرئيس المبدع الذي يحقق إنجازات عالية في العمل الأمر الذي ينعكس على سلوكهم الوظيفي والإداري في هذه المنظمات ويحثهم نحو تطوير مقدراتهم الشخصية والإبداعية بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها وبالتالي فإن كل ذلك يعمل على تعزيز مقدرة المؤسسة على العمل ويحسن من إنتاجيتها وكفاءتها

ويدعم خططها وأهدافها ورسالتها، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما محور الدرجة الكلية والمتعلق بمتغير عدد العاملين في المؤسسة فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.03)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$) ولعل ذلك بسبب الاختلاف النسبي في إجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع، والجدول رقم (24.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير عدد العاملين في المؤسسة والمتعلق بمحور الدرجة الكلية.

للكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق عند متغير حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة / الفرع، وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول 21.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع تبعاً لمحور الولاء والانتماء للمنظمة

عدد العاملين في المؤسسة/الفرع	أقل من 4 أفراد (3.54)	من 4-10 أفراد (4.29)	أكثر من 10 أفراد (3.60)
أقل من 4 أفراد (3.54)	---	0.755*	0.559
من 4-10 أفراد (4.29)	---	---	0.689
أكثر من 10 أفراد (3.60)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائية بين فئات عدد العاملين في المؤسسة تبعاً لمحور الولاء والانتماء للمنظمة، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين ما بين فئة (أقل من 4 أفراد) وبين (4-10 أفراد) وكانت الفروق لصالح فئة (من 4-10 أفراد) ذات المتوسط الحسابي (4.29).

جدول 22.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع تبعاً لمحور المشاركة في تدريب العاملين في المنظمة.

عدد العاملين في المؤسسة/الفرع	أقل من 4 أفراد (3.91)	من 4-10 أفراد (4.10)	أكثر من 10 أفراد (3.63)
أقل من 4 أفراد (3.91)	---	0.194-	0.277
من 4-10 أفراد (4.10)	---	---	*0.472
أكثر من 10 أفراد (3.63)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات عدد العاملين في المؤسسة تبعاً لمحور المشاركة في تدريب العاملين في المنظمة، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين ما بين فئة من (4-10 أفراد) وبين فئة (أكثر من 10 أفراد) وكانت الفروق لصالح فئة من (4-10 أفراد) ذات المتوسط الحسابي (4.10).

جدول 23.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع تبعاً لمحور حفز العاملين في المنظمة

عدد العاملين في المؤسسة/الفرع	أقل من 4 أفراد (4.25)	من 4-10 أفراد (4.02)	أكثر من 10 أفراد (3.67)
أقل من 4 أفراد (4.25)	---	0.221	*0578
من 4-10 أفراد (4.02)	---	---	0.357
أكثر من 10 أفراد (3.67)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات عدد العاملين في المؤسسة تبعاً لمحور حفز العاملين في المنظمة، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط

استجابات العاملين ما بين فئة (أقل من 4 أفراد) وبين (أكثر من 10 أفراد) وكانت الفروق لصالح فئة من (أقل من 4 أفراد) ذات المتوسط الحسابي (4.25).

جدول 24.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع تبعاً للمحور الكلي.

عدد العاملين في المؤسسة/الفرع	أقل من 4 أفراد (3.87)	من 4-10 أفراد (4.08)	أكثر من 10 أفراد (3.65)
أقل من 4 أفراد (3.87)	---	0.210	0.213
من 4-10 أفراد (4.08)	---	---	*0.424
أكثر من 10 أفراد (3.65)	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات عدد العاملين في المؤسسة تبعاً للمحور الكلي، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين ما بين فئة (من 4-10 أفراد) وبين فئة (أكثر من 10 أفراد) وكانت الفروق لصالح فئة (من 4-10 أفراد) ذات المتوسط الحسابي (4.08).

• متغير سنوات الخبرة

لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار :

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بواقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها حسب متغير سنوات الخبرة

المتوسطات الحسابية				المحاور
سنة فأقل	من 2-5 سنوات	من 6-9 سنوات	10 سنوات فأكثر	
4.15	3.81	3.91	3.62	التخطيط
4.01	3.75	4.05	3.62	اتخاذ القرار
4.02	3.71	3.97	3.48	الولاء والانتماء
4.01	3.93	3.83	3.47	تدريب العاملين
4.14	3.89	3.97	3.51	حفز العاملين
3.83	3.75	3.77	3.44	تطوير القيادات الإدارية
4.03	3.81	3.91	3.52	المحور الكلي

جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المحاور
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.14	1.80	0.58	136	79.15	1.05	3	3.15	التخطيط
0.07	2.36	0.63	136	86.32	1.50	3	4.50	اتخاذ القرار
0.07	2.40	0.74	136	101.92	1.80	3	5.41	الولاء والانتماء
*0.02	3.34	0.62	136	84.55	2.08	3	6.24	تدريب العاملين
*0.03	2.95	0.73	136	100.14	2.17	3	6.53	حفز العاملين
0.11	2.01	0.59	136	80.57	1.19	3	3.57	تطوير القيادات الإدارية
*0.04	2.75	0.53	136	72.07	1.45	3	4.37	المحور الكلي

نلاحظ من خلال استعراض الجدول (26.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة

رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بحسب متغير سنوات الخبرة وذلك على جميع المجالات، ما عدا محور تدريب العاملين، ومحور حفز العاملين ومحور الدرجة الكلية.

تبين أن محور المشاركة في اتخاذ التخطيط والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة لم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.14)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وتشير الباحثة إلى أن ذلك ناتج عن مستويات الانسجام والتوافق بين درجات إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف سنوات خبرتهم تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني واثار ذلك على التخطيط الإداري، حيث أن ذلك جعل العاملين على درجات قناعة عالية تجاه الخطط الموضوعة التي يشارك في وضع أهدافها وصياغتها التي تهتم بأهداف الفرد وظروفه بالعمل وبالتالي فإن ذلك سوف يدعم اتجاهاته نحو هذه الخطط ويحاول تكريس أقصى جهوده نحو خدمتها وإنجاحها ويكون مخلصا لها لأنها سوف تحقق الأهداف التي يرجوها من العمل في التقدم والنمو وتنمية المهارات، كما أن مشاركة العاملين في وضع الخطط تساعده في تخطي الصعوبات الممكن أن تواجهه في العمل حيث انه يتم الأخذ بالحسبان جميع الصعوبات أثناء وضع الخطط وتقديم الحلول المقترحة لها بما يضمن الاستمرار والتقدم للمنظمة في تحقيق أهدافها وخططها الموضوعة لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.07)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ويمكن للباحثة أن تعزو ذلك إلى مستوى الانسجام والتوافق في إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف سنوات خبرتهم تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري، حيث أن ذلك مكن الإدارة من الاستفادة من كل الطاقات المتوافرة فيها من خلال مشاركة جميع العاملين والتعرف على آرائهم واقتراحاتهم تجاه القرارات المنوي اتخاذها والآثار التي يمكن أن تواجه المنظمة نتيجة اتخاذ قرار معين، بالإضافة إلى أن هنالك إمكانية لتبادل الآراء والأفكار داخل بيئة العمل بكل شفافية نتيجة الثقة المتبادلة بين العاملين وإدارة المنظمة التي تفسح المجال للعاملين من تقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم تجاه القرارات المنوي اتخاذها وسبل مواجهة المشاكل التي يمكن أن تنتج عنها، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور الولاء والانتماء للمنظمة والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.07)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ولعل ذلك ناتجا عن مستوى الانسجام في إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف سنوات خبرتهم تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني في تحسين مستويات الولاء والانتماء للمنظمة، حيث أن ذلك أدى إلى ربط أهداف الفرد بالأهداف العامة للمنظمة حيث أن ذلك يدعم ويعزز تنفيذ الأعمال والخطط والقرارات المتخذة داخل المؤسسة ويجعل الفرد يحرص على تحقيقها لان مصلحته وأهدافه مرتبطة بنجاح وتقدم المنظمة واستمرارها في العمل وتحقيق استدامتها سواء من حيث تقديم المشاريع أو تحقيق الجماهيرية أو القدرة على جذب الأموال التي تمكنها من الاستمرار والبقاء في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى أن ذلك يؤدي إلى زيادة مستويات شعور الموظف بالأمن الوظيفي داخل بيئة العمل نتيجة توفير البرامج التدريبية والتي تهدف إلى تنمية قدرات الفرد بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل الخاصة بالموظف والتي تمكنه من تحسين مستويات أدائه وزيادة الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما بالنسبة لمحور تدريب العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة حيث فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.02)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، ولعل ذلك هو نتيجة الاختلاف النسبي في إجابات العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على اختلاف سنوات خبرتهم حيث أن لكل منهم توجهه الخاص حول الأثر الناتج عن المشاركة في تدريب العاملين في المنظمة، والجدول رقم (27.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير سنوات الخبرة والمتعلق بمحور تدريب العاملين في المنظمة.

أما بالنسبة لمحور حفز العاملين في المنظمة والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.03) وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($\alpha=0.05$)، وتشير الباحثة إلى أن ذلك قد يكون نتيجة الاختلاف النسبي في إجابات وتوجهات العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله

والبيرة على اختلاف سنوات خبرتهم، حيث أن لكل منهم توجهه الخاص حول الأثر الناتج عن المشاركة في العملية الإدارية في المنظمة في حفز العاملين داخل المنظمة، والجدول رقم (28.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال، لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير سنوات الخبرة والمتعلق بمحور حفز العاملين في المنظمة.

أما بالنسبة لمحور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة فلم تكن فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.11)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($0.05=\alpha$)، وتشير الباحثة إلى أن ذلك يرجع إلى المستويات المتنوعة من درجات الانسجام والتوافق في إجابة أفراد العينة من العاملين في منظمات المجتمع المدني على اختلاف سنوات الخبرة تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني، حيث أنها أتاحت المجال لهم لاكتساب الخبرة داخل المنظمة من خلال التفاعل المستمر مع الموظفين والإدارة والتعلم على أساليب الإدارة والتخطيط واتخاذ القرار الأمر الذي ينمي من مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والوظيفية ويدعم عمل المؤسسة وينمي إمكانياتها وقدرتها على المنافسة وتقديم الخدمات الأفضل للجمهور المستفيد منها بالإضافة إلى تطوير قدرات الفرد على تحمل المسؤولية بالاعتماد على خبراته وقدراته المكتسبة في العمل التي يستطيع من خلالها ممارسة أعمال إضافية تخدم المنظمة وتحقق أهدافها كما أن هناك أهمية كبيرة للإدارة بالمشاركة إلا وهي زيادة رغبة الأفراد في تقليد الوظائف الهامة في المنظمة حيث أن لديهم الاستعداد والرغبة لذلك نتيجة اكتسابهم مهارات عالية تمكنهم من ممارسة هذه المهام والقيام بواجباتها الوظيفية حيث أن ذلك يعزز مقدرة المؤسسة على العمل ويعمل على تطويرها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتحقيق مستويات عالية من الريادة، لذا فقد تم قبول الفرضية الصفرية المفروضة.

أما محور الدرجة الكلية والمتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد كانت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) حيث الدلالة الإحصائية له (0.04)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة المفترضة ($0.05=\alpha$) ولعل ذلك بسبب الاختلاف والتنوع النسبي في إجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم تجاه واقع ممارسة الإدارة في المشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة، والجدول رقم (29.4) يوضح الفروق واتجاهها في هذا المجال،

لذا فقد تم رفض الفرضية الصفرية المفروضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تجاه متغير عدد العاملين في المؤسسة والمتعلق بمحور الدرجة الكلية.

للكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق عند متغير حسب متغير سنوات الخبرة في المنظمة وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار .

جدول 27.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات سنوات الخبرة للعاملين في المنظمة تبعاً لمحور المشاركة في التدريب في المنظمة.

سنوات الخبرة	سنة فأقل (4.01)	من 2-5 سنوات (3.93)	من 6-9 سنوات (3.83)	10 سنوات فأكثر (3.47)
سنة فأقل (4.01)	---	0.813	0.181	0.545
من 2-5 سنوات (3.93)	---	---	0.103	*0.467
من 6-9 سنوات (3.83)	---	---	---	0.364
10 سنوات فأكثر (3.47)	---	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة في المؤسسة تبعاً لمحور المشاركة في التدريب في المنظمة، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين ما بين فئة (من 2-5 سنوات) وبين فئة (10 سنوات فأكثر) وكانت الفروق لصالح فئة (من 2-5 سنوات) ذات المتوسط الحسابي (3.93).

جدول 28.4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات سنوات الخبرة للعاملين في المنظمة تبعاً لمحور حفز العاملين في المنظمة

سنوات الخبرة	سنة فأقل (4.14)	من 2-5 سنوات (3.89)	من 6-9 سنوات (3.97)	10 سنوات فأكثر (3.51)
سنة فأقل (4.14)	---	0.249	0.175	0.629
من 2-5 سنوات (3.89)	---	---	* 0.408	0.380
من 6-9 سنوات (3.97)	---	---	---	0.454
10 سنوات فأكثر (3.51)	---	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات سنوات الخبرة في المؤسسة تبعاً لمحور حفز العاملين في المنظمة، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين ما بين فئة (من 2-5 سنوات) وبين فئة (6-9 سنوات) وكانت الفروق لصالح فئة (من 6-9 سنوات) ذات المتوسط الحسابي (3.97).

جدول 29:4: يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات سنوات الخبرة للعاملين في المنظمة تبعاً للمحور الكلي

سنوات الخبرة	سنة فأقل (4.03)	من 2-5 سنوات (3.81)	من 6-9 سنوات (3.91)	10 سنوات فأكثر (3.52)
سنة فأقل (4.03)	---	0.219	0.115	0.504
من 2-5 سنوات (3.81)	---	---	0.103-	* 0.285
من 6-9 سنوات (3.91)	---	---	---	0.388
10 سنوات فأكثر (3.52)	---	---	---	---

أظهرت نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات سنوات الخبرة في المؤسسة تبعاً للمحور الكلي، حيث دلت نتائج الاختبار وجود فروق بين متوسط استجابات العاملين ما بين فئة (من 2-5 سنوات) وبين فئة (10 سنوات فأكثر) وكانت الفروق لصالح فئة (من 2-5 سنوات) ذات المتوسط الحسابي (3.81).

-الإجابة عن سؤال الدراسة الثامن والذي ينص على (ما المعوقات التي تحول دون تطبيق "الإدارة بالمشاركة" بفاعلية في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين؟).

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة الثامن تم فرز الاستجابات وأخذ أكثر المعوقات تكراراً وملازمة لواقع الإدارة بالمشاركة والتي تؤثر على فاعليتها وتحد من إمكانيات تطبيقها وعليه تبين أن بعضاً من منظمات المجتمع المدني لا تقوم بتطبيق الإدارة التشاركية في عملها الإداري، وتبين أن هنالك الكثير من المعوقات تحول دون تطبيق هذا المبدأ من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة ومن ضمنها الطابع البيروقراطي في الإدارة وعدم التعاون والعقلية الأبوية، وعدم فهم الإدارة لمبدأ المشاركة الفعالة مع وجود مركزية القرارات في المقرات الرئيسية مضافاً إليها النزعة الفردية وضعف الشفافية في عمل بعض المديرين، ووجود دور شكلي لمجالس الأمناء مع محاباة مجلس الإدارة للمدير العام.

كما تبين من جملة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة لدى بعض منظمات المجتمع المدني قلة معرفة الموظف بحقوقه وعدم وجود رقابة أهلية على عمل المنظمة وعدم وجود سياسات تنظم العمل، إضافة إلى قلة الخبرة لبعض المديرين مع وجود ثقافة إدارية مبنية على التسلطية مع مركزية الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى عدم توفير الأمن الوظيفي بالعمل.

كما أشار المشمولون بالعينة إلى أن هنالك بعض المعوقات إضافة للمعوقات السابقة مثل عدم توفير التنسيق اللازم في معرفة واختيار وتنظيم الاحتياجات والأولويات، وفشل النهج الديمقراطي في المنظمات، إضافة إلى عدم تطوير القيادة داخل العمل وعدم الاكتراث بتطور ونمو المؤسسة وإهمال جوانب الاستدامة والاستمرارية فيها.

-الإجابة عن سؤال الدراسة التاسع الذي ينص على (ما الحلول لتلك العقبات من وجهة نظر العاملين؟).

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة التاسع تم فرز الاستجابات وأخذ أكثر الحلول المقترحة تكراراً لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة وكآليات لتعزيزها

حيث تبين من خلال مراجعة استجابات أفراد العينة على الحلول المقترحة لتطوير نهج الإدارة بالمشاركة في بعض منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة التي لا تأخذ بهذا النهج الإداري، أفاد أفراد العينة إلى ضرورة قيام المدير بأخذ دورات إدارية مكثفة تعزز مبدأ الإدارة بالمشاركة بين العاملين وبناء إدارة تعمل بروح الفريق، مع ضرورة الابتعاد عن مركزية صنع القرار في المكاتب الرئيسية وإشراك المكاتب الفرعية، ونشر تقارير المنظمة بصفة دورية ولفئاتها المستهدفة وللجمهور والصحافة وداخل الموقع الإلكتروني، ووضع لوائح تكفل رقابة ومشاركة مجلس الأمناء مع انتظام اجتماعات الجمعية العمومية وممارسة دورها الرقابي، ووضع برامج تدريبية للتنمية البشرية للعاملين.

كذلك أفاد أفراد عينة الدراسة من جملة مقترحاتهم بضرورة كسر الحواجز بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير من جهة والموظفين من جهة أخرى، وأن تكون هنالك مشاركة كاملة في كافة المستويات وفي اتخاذ القرار، مع ضرورة تعزيز الانتماء الوظيفي في العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقبل النقد البناء في العمل، وضع معايير محدد للعمل الأهلي بين المدير والعاملين كضرورة لتعزيز الثقة بالعاملين في المنظمة والمجتمع المحلي.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5. الاستنتاجات

تبين أن هنالك إدارة تشاركية في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة بدرجة كبيرة من خلال الأتي :

• يشارك مديرو منظمات المجتمع المدني العاملين في عمليات التخطيط في المنظمة بنسبة (75.8%) وبدرجة "كبيرة" حيث أن المديرين يشجعون الموظفين في خطط المنظمة المستقبلية الأمر الذي يجعلهم جزءاً من عمليات المنظمة على مبدأ المسؤولية في التخطيط والتنفيذ وهذا يعكس آثارها على بيئة العمل وأهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها العامة وعلى أهدافه وطموحات الموظفين الشخصية.

• يشارك المديرون في منظمات المجتمع المدني العاملين في عمليات اتخاذ القرار الإداري بنسبة (76%) وبدرجة "كبيرة" الأمر الذي يساعد الإدارة في اختيار أفضل البدائل الممكنة التي تؤدي إلى اختيار القرار السليم من خلال إتباع الخطوات العلمية لعملية صنع القرار، وبالتالي فإن القرار الإداري المتخذ يكون شاملاً لكل الأقسام الإدارية ويأخذ بالحسبان الآثار الجانبية الناتجة عنه وذلك من خلال اقتراحات وإرشادات المتخصصين من العاملين في المنظمة.

• هنالك مشاركة للعاملين في المنظمة الأمر الذي يرفع من أداء العاملين ويعزز ولائهم وانتمائهم للمنظمة بنسبة (74.5%)، ومن هنا فإن إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة تسعى جاهدة من خلال أنشطتها وبرامجها الإدارية والتنظيمية إلى تحقيق وكسب

والولاء والانتماء للعاملين تجاه المنظمة، الأمر الذي يدعم استمراريتها وبقائها في تقديم الخدمة ويعزز من تميزها وريادتها.

• هنالك مشاركة في منظمات المجتمع المدني في عمليات التدريب للعاملين بنسبة (74.8%) وهذا يدل على أن سعي منظمات المجتمع المدني إلى القيام بتنفيذ العديد من البرامج والنشاطات التدريبية الخاصة بالعاملين التي من شأنها أن تؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة والانجاز الأمر الذي يدعم نشاطات وبرامج المنظمة داخل المجتمع ويمكنها من تقديم خدمات ذات نطاق أوسع وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة نحو تحقيق الأفضل.

• عملية مشاركة العاملين في منظمات المجتمع المدني حفزت العاملين بنسبة (75.8%) وهذا يدل على سعي هذه المنظمات من خلال أتباعها لنهج الإدارة بالمشاركة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية على اختلاف أنواعها للعاملين من أجل تكريس وكسب جهود وقدرات ومهارات العاملين نحو خدمة مصلحة المنظمة بالدرجة الأولى وتحقيق وإشباع رغبات الأفراد في التطور والتقدم في بيئة العمل.

• إدارة منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة عملت على تطوير القيادات الإدارية فيها من خلال مشاركة العاملين بنسبة (73%) وهذا يدل على إدراك القائمين على منظمات المجتمع المدني سواء الهيئة العامة أو المجلس التنفيذي على أهمية خلق قيادات أدارية داخل هذه المنظمات من أجل تحسين مستويات العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات والقيام بأعباء الوظائف المتنوعة والتي من شأنها خدمة مصلحة والمحافظة على الانجازات.

• هنالك توافق وانسجام في استجابات المبحوثين في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين حسب متغير الجنس في جميع محاور الدراسة، كما وجد بعض التباين في المشاركة في التخطيط الإداري، ومحور تدريب العاملين في المنظمة ومرد هذا التباين هو أن عدد الذكور في هذه المنظمات يفوق عدد الإناث إلى الضعف أو يزيد.

• هنالك توافق وانسجام في استجابات المبحوثين في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين حسب متغير العمر في جميع محاور الدراسة مع وجود تباين في الاستجابات في المشاركة في التخطيط الإداري ومحور تطوير

القيادات الإدارية في المنظمة والدرجة الكلية.

• هنالك توافق وانسجام في استجابات المبحوثين في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين حسب متغير المؤهل العلمي وذلك على جميع المحاور، مع وجود تبيان في الاستجابة في محوري المشاركة في اتخاذ القرار الإداري و تطوير القيادات الإدارية في المنظمة والدرجة الكلية.

• هنالك توافق وانسجام في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع وذلك على جميع المجالات، عدا محور الولاء والانتماء، ومحور تدريب العاملين، ومحور حفز العاملين، ومحور الدرجة الكلية.

• هنالك توافق وانسجام في واقع الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين حسب متغير سنوات الخبرة وذلك على جميع المحاور، عدا محور تدريب العاملين، ومحور حفز العاملين ومحور الدرجة الكلية.

• تبين أن هنالك بعضاً من منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة لا تتبع الإدارة بالمشاركة ويطفو عليها الطابع البيروقراطي في العمل، إضافة إلى عدم التعاون والعقلية الأبوية، وتركيز اتخاذ القرارات في مقراتها المركزية، وفقدانها لنظام رقابة فعال مع وجود دور شكلي لمجالس الأمناء الأمر الذي أدى إلى انعدام الأمن الوظيفي للعاملين فيها.

• تبين أن معظم مقترحات العاملين دلت على ضرورة التخلص من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة، من خلال تكثيف الدورات للمديرين لتعزيز هذا المبدأ والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات لتشمل الفروع، ونشر التقارير الدورية وكسر الحواجز بين العاملين والإدارة وتعزيز الانتماء الوظيفي على أساس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقبل النقد البناء في العمل وذلك لتعزيز الثقة بالعاملين في المنظمة والمجتمع المحلي.

2.5 التوصيات

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل منظمات المجتمع المدني بشكل عام ومنظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة على وجه الخصوص سيكون لها تأثير إيجابي على عملها اليومي ونجاحها في المستقبل ومن بين هذه التوصيات ما يلي:

- تعزيز وتفعيل العملية الإدارية التشاركية في عمل منظمات المجتمع المدني لما لها من آثار إيجابية تخدم مصلحة الفرد والمنظمة، وذلك من خلال إشراك العاملين في الوظائف المختلفة، ودراسة المشاكل التي تواجه المنظمات، واقتراح البدائل في سبيل اتخاذ القرارات البناءة المبنيّة على تقبل ودعم العاملين، الأمر الذي يعزز دافعيتهم وقدراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو تنفيذ العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية.
- إعطاء اهتمام متزايد بآراء وأفكار العاملين في هذه المنظمات أثناء عملية التخطيط الإداري، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية مع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في سبيل رسم السياسات والأهداف العامة للمنظمات، وخططها الإستراتيجية والتكتيكية والمرحلية، لأجل التعرف على اقتراحاتهم وآرائهم تجاه الحلول المقترحة، والآثار الناتجة عنها بحيث يكون للعاملين دور جوهري وقبول عام للأهداف لتحويلها إلى خطط عمل ولجان تنفيذية على مستوى المنظمة ككل.
- العمل على إفساح المجال وبشكل فعلي وحقيقي للعاملين في هذه المنظمات خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك من خلال التمحيص الدقيق والعلمي في البدائل المطروحة، واختيار أفضلها، عن طريق قيام المدراء بتوزيع المهام على العاملين معهم بشكل يتناسب مع قدراتهم ورغباتهم، و الإشراف والاهتمام بآراء العاملين معهم في رسم سياساتهم الإدارية، أضف إلى ذلك قيام المدير بتحمل المسؤولية مع العاملين بحيث لا يتدخل إلا عند الضرورة القصوى لجعلهم متحمسين لعملهم مؤمنون به، والعمل على نمو العاملين مهنيًا، والاهتمام بالفروق الفردية وإعطاء المكافآت ضمن أسس معروفة وواضحة حسب مبدأ المحاسبة المعمول بها.

- على منظمات المجتمع المدني إعطاء اهتمام أكبر وبشكل متزايد بعملية ربط أهداف ومصالح المنظمة بأهداف العاملين بها من خلال العملية التشاركية، حيث أن الفهم الواضح من قبل العاملين لأهداف المنظمة يزودهم بقاعدة صلبة لتحديد فاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها من جهة، وتحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى وذلك لكسب تأييدهم ودعمهم للإدارة.
- لا بد من أن تكون عمليات الرقابة في هذه المنظمات كأساليب للتوجيه والإرشاد وليس للعقاب والزجر، وتعزيز عمليات الرقابة الذاتية لدى العاملين، وذلك عن طريق قيام مدراء منظمات المجتمع المدني من خلال العملية التشاركية بمناقشة أوجه القصور والضعف لدى العاملين في اجتماعات ودية يكون الهدف منها إرشاد العاملين للسبل الكفيلة لتحسين أدائهم وتحقيق التميز والإبداع في العمل وفق الخطة المقترحة والقضاء على معيقات العمل.
- ضرورة الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية داخل هذه المنظمات من أجل تحسين قدرة العاملين على تحمل المسؤوليات ودعم برامج ونشاطات المؤسسة من خلال منحهم التفويض المناسب وتحمل المسؤوليات لانجاز النشاطات المحققة للأهداف، وقيادة مجموعات ولجان العمل بأسلوب فريقي منظم وإداري محكم، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم واستعداداتهم للعمل.
- عقد ورشات العمل في منظمات المجتمع المدني لممارسة وتطبيق الإدارة التشاركية من خلال الحوار الهادف بين المجموعات لتصميم وتنظيم البرامج لتحقيق الأهداف، وتدريب العاملين على الأسلوب التشاركي الفعال والتعرف على فوائده المستقبلية والبيئة المواتية لتطبيقه.
- عقد العديد من المؤتمرات العلمية في منظمات المجتمع المدني، وبالتعاون مع الجامعات المحلية والعربية، لتعزيز وتفعيل وصياغة آلية للعمل الإداري التشاركي وتبيان فوائده المستقبلية على عمل المنظمات بكافة قطاعاتها المجتمعية، ودراسة حالات تطبيقية لمنظمات مارست النمط الإداري التشاركي، وعرض الآثار الإيجابية النابعة من هذا الأسلوب سواء أكانت نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تنمية والتي أدت إلى العمل الريادي في هذه المؤسسات.
- إجراء دراسات متنوعة حول أسلوب الإدارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص ودور ذلك في تحقيق التنمية المستدامة.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية

- إبراهيم، س.(2001): المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، مركز ابن خلدون، القاهرة.
- أبو سيف، ع.(2005): المجتمع المدني والدولة، قراءة تأصيلية مع إحالة للواقع الفلسطيني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو شيخة، ن.(2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الأزعر، م.(1996): النظام السياسي والتحول الديمقراطي في فلسطين، مواطن، رام الله فلسطين.
- أمين، م.(1993): البديل الوطني الشعبي الديمقراطي، مجلة المستقبل العربي، بيروت.
- البديري، م. وآخرون.(1995): الديمقراطية الفلسطينية أوراق نقدية، مواطن رام الله، فلسطين.
- برنوطي، س.ن.(2001): إدارة القوى البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- بشارة، ع.(1996): مساهمة في نقد المجتمع المدني، مواطن، رام الله.
- بيترج د.(2007): القيادة للجميع كيف تطبق المهارات السبع الأساسية لتصبح قائدا ومحفزا ومؤثرا العبيكان الرياض.
- توفيق، ع.(2002): العملية التدريبية، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- الجابري، م.(1993): إشكالية الديمقراطية والمجتمع المدني في الوطن العربي، مجلة المستقبل بيروت.
- جامعة القدس المفتوحة.(1997): مناهج البحث العلمي، أم السماق، عمان، الأردن.
- الجنحاني، ح.(1999): المجتمع المدني بين النظرية والممارسة، مجلة عالم الفكر، الكويت.
- الحسن، ع.(1971): أصول البحث الاجتماعي، الطبعة الثالثة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- حسن ع.(2001): نظرية القرارات الإدارية، مدخل نظري وكمي دار زهران عمان.
- حسين، ع.(1999): العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، دار الشروق عمان.
- حمام هـ.(2006): القيادة الفعالة برنامج للتطوير الذاتي، شعاع للنشر والعلوم، حلب، دمشق.
- حمدان، ع.(2006): مشاركة الموارد البشرية في إدارة المنظمات في المملكة العربية السعودية، الرياض.

- الحناوي، م. (1995): السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- حنفي ع.(2007) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حنفي،ع.(2007): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الاسكندرية.
- دايموند، .(1994): مصادر الديمقراطية ثقافة المجموع أم دور النخبة دار الساقى بيروت.
- الديلمي م.(2001): تحول القرار الإداري، الدار العلمية الدولية عمان.
- زويلف،م. (2001):إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان
- سلام،ف.(1982):العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لدى عينة من مدراء المؤسسات الخاصة في دولة قطر، الدوحة.
- السلمي، ع.(1980): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف القاهرة.
- السوري،إ. (2000):بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية، للجنة الاقتصادية الاجتماعية للأمم المتحدة غرب آسيا، القاهرة.
- شاويش، م.(1996): إدارة القوى البشرية" إدارة الأفراد "، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان .
- الشهري، ع.(2003):الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض..
- الشيخ،ف. وآخرون.(1985):المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى.
- الصيرفي م.(2006):إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، عمان .
- الصيرفي م.(2007):القرار الإداري ونظم دعمه دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الصيرفي م.(2007):القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- العبادي.س يوسف.ط، مؤيد.ف.(2006):إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الوراق، عمان .
- عبد الحفيظ.إ، باهي.م(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عبد الفتاح، ن.(1995): مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، السنة 17، عدد 60، ص 49 - 74.
- العزاوي خ.(2006):إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة عمان.
- عليش، م.(2000):إدارة الموارد البشرية الانجلو المصرية القاهرة.

- عليوة س. (2001): تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد الطبعة الاولى دار السماح القاهرة.
- الغمري أ. (1979): الافراد والسلوك التنظيمي دار الجامعات المصرية القاهرة.
- الفياض م. (1995): اثار النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية" رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية..
- لايكيرت، ر. (1977): المنظمة الإنسانية، جامعة ميتشجان.
- محمد، ع. (2006): القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- مخامرة، م؛ والدهان، ا. (1988): العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة المحدودة، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد 15، العدد الثاني، ص 151-172.
- المغربي، ك. (1995): السلوك التنظيمي، مفاهيمه وأسس سلوك الفرد والحماية في المنظمة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- الهواري س. (1979): الإدارة بالأهداف والنتائج مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الهواري، س. (1986): الإدارة بالأهداف والنتائج: أسلوب فعال للإدارة بالمشاركة ومنهج منطقي لتطوير المنظمات، مكتبة عين شمس القاهرة.
- الهيتي، خ. ع. (2005): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- هيجان، ع. (1995): كيف توظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات ؟ المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 10، العدد 20، ص 263 - 310.

2.6 المراجع الأجنبية

- Andriopoulos, C., Lowe, A., (2000). "Enhancing organizational creativity: the process of perpetual challenging", Management Decision, Vol.32, No32.10, pp734-742..
- Cummings, T. (1980): "systems Theory for Organization Development, London, John Wiley and Sons..
- Cyert, R. and March, J. A. (1980): " A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N. Y :Prentice_Hall.
- Keith, S. & Girling, R. (1991): Educational, Management, and Participation, USA, Allyn and Bacon.
- McGregor D.M.: (1960) The Human Side of Enterprise, New York: McGraw Hill Book Company

- Nihaya El Telbani(1999) " Assessing the Implementation of Total Quality Management in the Palestinian ,Healthcare Sector :Lessons and Recommendations for the Future Development of the Palestinian Quality Improvement Effort" PH-D Sheffield Hallam University November.
- Quinn, S. (1990) , “ Supporting Innovation In The Work Place “ , Supervision , Vol. 51 , No. 2 , PP 3 – 5.
- Samuel c.certo.(1993):principles of Modern Management, Function and System ,second edition Vm.c: Brown company publishers.
- Saul A. Rubinstein , Thomas A. Kochan, (2001) : Learning from Saturn : possibilities for Corporate Governance and Employee Relations Cornell University Press , London.
- Sohn heekwon(1998) ,"14-Point Quality Management Philosophy and Student Achievement, Ph.D. university of Wisconsin-Modison, vol. 59-04A,Page 1036.

ملحق 1.2: منظمات المجتمع المدني المسجلة لدى وزارة الداخلية في محافظة رام الله والبيرة من العام 2008.

بسم الله الرحمن الرحيم



منظمة التحرير الفلسطينية

السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة الداخلية

جمعيات محافظة رام الله و البيرة

الرقم	اسم الجمعية
.1	جمعية أهلي طيرا دندف
.2	جمعية سيدات دير دبوان
.3	جمعية الصداقة الفلسطينية الروسية
.4	جمعية الهدى النسائية
.5	جمعية الخنساء الخيرية
.6	جمعية اتحاد المعاقين الفلسطينية
.7	الخيرية الإسلامية
.8	جمعية ملتقى علماء فلسطين
.9	جمعية الصم والبكم الخيرية
.10	جمعية بيت الحياة الجديدة
.11	جمعية أصدقاء الكفيف
.12	مركز خليل السكاكيني
.13	جمعية أصدقاء المريض
.14	جمعية اشوع الخيرية
.15	جمعية سيدات كفر نعمة
.16	جمعية الاتحاد النسائي العربي
.17	مركز الأبحاث النفسية الاجتماعية للجريح
.18	جمعية إيحاء أبناء رام الله
.19	جمعية أهالي يالوا الخيرية

20.	جمعية بال تريد
21.	الجمعية الفلسطينية لحماية البيئة والطبيعة
22.	المركز الوطني للعدالة وحقوق الانسان
23.	جمعية البنوك في فلسطين
24.	جمعية منظمة أصدقاء بلا حدود
25.	الضمير لرعاية المعتقل والسجين
26.	رابطة آلي سرور
27.	الجمعية المقدسية
28.	مركز الشروق لمكافحة الايدز
29.	مركز الطفولة (كارمن)
30.	الجمعية العربية للاسكان في الاراضي المقدسة
31.	جمعية المعراج
32.	جمعية أهالي البرج
33.	مركز وتأهيل ضحايا التعذيب
34.	جمعية اتحاد شركات الادوية والمستحضرات الطبية
35.	الفلسطينية الأمريكية
36.	رابطة الاسرى المحررين
37.	جمعية سيدات رنتيس
38.	الجمعية الفلسطينية للعلوم والرياضة
39.	أهالي العباسية
40.	جمعية بيرزيت الخيرية
41.	جمعية أبو شخيدم
42.	جمعية سيدات بيتونيا
43.	يونانيات فلسطين
44.	جمعية تطوير قرى بني زيد الغربية
45.	خريجي الجامعات والمعاهد الكويتية
46.	جمعية الأموي الخيرية
47.	جمعية سيدات سنجل
48.	المركز الوطني للدراسات والتنمية الإعلامية (مدى)
49.	أصدقاء جامعة بيرزيت
50.	جمعية سلمة الخيرية
51.	أصحاب معارض ومشغل الصياغة
52.	جمعية تسجيل رفاة وعناية الطفولة
53.	سيدات عبوين الخيرية

.54	خريجي الجامعات والمعاهد البريطانية
.55	سيدات الجانية الخيرية
.56	الجمعية العلمية الفرنسية
.57	الجمعية للحفاظ على البيئة
.58	جمعية المالحة الخيرية
.59	جمعية سيدات سلواد الخيرية
.60	الجمعية الخيرية لأهالي اللد
.61	الجمعية للقراءة
.62	جمعية إدارة مدارس المستقبل
.63	جمعية القضاة
.64	جمعية الطريفي للرعاية الصحية
.65	مركز الديمقراطية لحقوق العاملين
.66	جمعية الإغاثة الطبية
.67	الجمعية لصاحبات الأعمال/أصالة
.68	مخيم الأمعري
.69	مركز البرامج النسوية
.70	جمعية القبية
.71	مركز منيف البرغوثي الثقافي
.72	مركز منيب المصري
.73	الهيئة الوطنية محاكمة
.74	المركز الفلسطيني للبحوث الاجتماعية
.75	جمعية إنعاش الأسرة
.76	الطيرة الخيرية
.77	المرأة العاملة للتنمية
.78	مركز ميديا للبحوث الاجتماعية
.79	مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان
.80	مركز القرية ((جفنا))
.81	خريجي تونس
.82	جمعية المنتدى الثقافي ((دار الندوة))
.83	الجمعية العلمية الطبية
.84	أصدقاء مرض التلاسيميا
.85	تنمية المرأة الريفية
.86	جمعية زياد سمارة
.87	لجان المرأة

تممية وحماية حقوق الطفل الفلسطيني	.88
منتدى الحوار الديمقراطي	.89
نادي سنجل-الرياضي-الثقافي-الاجتماعي	.90
نادي بيتين الرياضي	.91
نادي سلواد	.92
نادي إسلامي الطيرة	.93
جمعية الدوايمة الخيرية للتنمية الاجتماعية	.94
جمعية الحديقة الخيرية	.95
جمعية أهالي دير طريف الخيرية	.96
نادي أطفال رنتيس	.97
جمعية مزارعي الدجاج اللاحم	.98
أصدقاء المجتمع الخيرية	.99
البرنامج الإعلامي للتطوير الصحي	.100
مؤسسة الأقلية الاجتماعية	.101
مركز الإعلام للتنسيق التربوي	.102
مزارعي الدواجن البياض	.103
الملتقى الفلسطيني للفنون التشكيلية	.104
مركز ثقافي بيت لقيا	.105
مركز الأرموي للموسيقى	.106
المنتدى الفلسطيني للتنمية الاقتصادية	.107
الجمعية للتبرع بالأعضاء	.108
جمعية عمواس الخيرية	.109
الجمعية الخيرية المزرعة الشرقية	.110
جمعية شباب شبتين	.111
جمعية منتدى أبناء يطا	.112
جمعية النعاني الخيرية	.113
مركز البراق للبحوث والثقافة	.114
رابطة آل أبو فخيذة	.115
جمعية العمل النسوي لتأهيل المرأة	.116
المركز الفلسطيني للملكية الصناعية	.117
جمعية نادي أطفال بيت ريما	.118
مركز مدينة الزهور الثقافي	.119
خريجي الجامعات التركية	.120
منتدى العلماء الصغار	.121

122.	ملتقى الإبداع النسائي
123.	الميزان للدراسات والأبحاث القانونية
124.	جمعية دار التراث الفلسطيني
125.	المؤسسة للتبادل الثقافي
126.	جمعية اللد الخيرية بيتونيا
127.	إتحاد الشباب الفلسطيني
128.	جمعية خريجي الجامعات الباكستانية
129.	الجمعية للوقاية من الأمراض المعدية
130.	مركز العمل التنموي (معاً)
131.	الهيئة الطبية
132.	مجلس الدواجن الفلسطيني
133.	جمعية سيدات دير جرير
134.	جمعية التعاضد والتراحم الاجتماعي
135.	جمعية ابن خلدون التربوية
136.	جمعية الطفل الفلسطيني / الجلزون
137.	الجمعية لرعاية الطفولة
138.	جمعية التنمية والبحث الاجتماعي
139.	الجمعية للمعالم والمواقع التاريخية
140.	جمعية أصدقاء مرض السكري
141.	الجمعية للمرأة والطفل زمن النزاعات والحروب
142.	جمعية التنمية لريف الأراضي المقدسة
143.	جمعية الصداقة الأوروبية
144.	مركز إبداع المعلم
145.	جمعية الشيخ الشامي للخدمات الإنسانية
146.	جمعية منتدى الفنانين الصغار
147.	جمعية أكاديمية العمل التربوي
148.	جمعية مخيم العودة الخيرية
149.	جمعية نادي العقل الفلسطيني الأموي
150.	جمعية أصدقاء أرض فلسطين
151.	جمعية رواد الشباب
152.	اللاجئين الفلسطينيين والمهاجرين
153.	المركز الفلسطيني للدراسات والبحوث الإستراتيجية
154.	المركز الفلسطيني للنماء والتطور الإنساني
155.	خريجي الجامعات والمعاهد الأوكرانية

156.	مركز أبحاث البناء/بيت الفن
157.	المركز الفلسطيني للفن المعاصر
158.	جمعية البديل الفلسطيني
159.	مركز أقرأ الثقافي
160.	منتدى الجامعيين/ خربثا المصباح
161.	جمعية التنمية المجتمعية الريفية
162.	الجمعية الوطنية للمكفوفين
163.	المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية
164.	المؤسسة للشفافية
165.	جمعية لجان العمل الصحي
166.	جمعية السروات لتأهيل المعاقين
167.	جمعية الأرض المقدسة لرعاية وتأهيل المعاقين مصابي الانتفاضة
168.	أكاديمية الأراضي المقدسة
169.	جمعية فؤاد نصار لدراسات التنمية
170.	جمعية الخالصة
171.	جمعية المزارعين الفلسطينيين
172.	مركز الدفاع عن الحريات والحقوق المدنية
173.	أهالي المدن والقرى المهجرة عام 1948
174.	جمعية جهود للتنمية المجتمعية
175.	فرقة الفنون الشعبية
176.	جمعية التواصل
177.	المركز النسوي في مخيمات فلسطين
178.	الحركة العالمية للدفاع عن الأطفال
179.	جمعية الحق من أجل القانون
180.	مركز الفن الشعبي
181.	مركز حل الخلافات التجارية/تحكيم
182.	جمعية مسرح وسينما القصبه
183.	الجمعية للتنمية الريفية/عبوين
184.	جمعية القافلة لدعم الطفل الفلسطيني
185.	جمعية دير ابزيع الخيرية
186.	ياسمين لرعاية الأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة
187.	جمعية المستقبل للدراسات والأبحاث
188.	جمعية الحنون

189.	المركز الفلسطيني للتنمية المستدامة
190.	جمعية تامر للتعليم المجتمعي
191.	مؤسسة الصحة الرياضية للمجتمع
192.	نادي أبو أشخيدم الرياضي
193.	جمعية عناتا الخيرية
194.	الجمعية للتنمية الثقافية/ نوى
195.	مركز تأهيل الأسرة
196.	جمعية صاحبات المهن النسائية
197.	جمعية خريجي الجامعات/ سلواد
198.	مركز البرامج النسوية/ شابات الأمعري
199.	مركز أمل التعليمي التنموي
200.	نادي الشرفة وسطح مرحبة
201.	مركز جلجليا الثقافي الاجتماعي
202.	المركز العلمي للدراسات المنهجية والأبحاث العلمية
203.	الصدائة السويدية
204.	جمعية رابطة التضامن
205.	حياة لتأهيل ورعاية المعاقين
206.	تنمية الشباب
207.	المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية
208.	المؤسسة لإنتاج الأفلام
209.	جمعية سيدات بتين
210.	الجمعية لإعادة التدوير والتنمية
211.	نادي خريجي الجامعات والمعاهد/كفر نعمة
212.	جمعية أبحاث السياسات الاستراتيجية القانونية
213.	الهيئة الرقمية
214.	مركز الصداقة الفلسطيني للتبادل الثقافي
215.	مركز المستقبل الثقافي
216.	جمعية اتحاد لجان العمل الزراعي
217.	جمعية سرية رام الله
218.	جمعية تحالف السلام الفلسطيني
219.	جمعية المؤسسة للتنمية الريفية
220.	جمعية حماية المواطن
221.	وسام للطلبة الخريجين
222.	المركز الفلسطيني لاستقلال المحاماة

223.	شمال رام الله للتنمية الاجتماعية الصحية
224.	جمعية اللد الخيرية - بيتونيا
225.	جمعية ديربزيق الثقافية
226.	المكتبة المتنقلة من أجل اللاعنف والسلام
227.	المؤسسة لدراسة الديمقراطية / المواطن
228.	جمعية المركز الفلسطيني للتنمية ودعم الديمقراطية البرلمانية
229.	مركز بيسان للبحوث والإنماء
230.	جمعية اتحاد الائتلاف من أجل النزاهة والمساواة (آمان)
231.	جمعية منتدى الشباب الفلسطيني الثقافي
232.	جمعية أطفال الزيتون الخيرية
233.	جمعية دار المساواة
234.	جمعية خليل الرحمن الخيرية
235.	جمعية نادي بيت عور الفوقا
236.	جمعية أبناء البيرة الخيرية
237.	مركز اوغاريت الثقافي
238.	مركز أبحاث السياسات الاقتصادية
239.	جمعية نادي الجواد العربي للفروسية
240.	مركز مصادر الشباب
241.	المركز الشعبي للأمن الإنساني
242.	جمعية مركز تطوير وحماية الصحفيين
243.	جمعية ملتقى الصحة في فلسطين
244.	الشبكة للإقراض الصغير ومتناهي الصغر
245.	جمعية مركز الديوان للثقافة والتراث
246.	جمعية الإخاء الخيرية
247.	مركز الريف الفلسطيني الثقافي
248.	جمعية خريجي الجامعات والمعاهد في المزرعة الشرقية
249.	جمعية رعاية الطفل
250.	جمعية المركز الفلسطيني للزراعة العضوية
251.	جمعية اللبن الغربي الزراعية
252.	الجمعية للفن المعاصر
253.	جمعية منتدى الشباب الفلسطيني للتنمية
254.	جمعية نساء بني زيد للتنمية
255.	جمعية خريجي الجامعات / دير دبان
256.	جمعية النقاء لحماية ورعاية الأسرة

257.	سوا معا اليوم وغدا
258.	الجمعية للتنمية البيئية
259.	الجمعية المعلوماتية للنبات
260.	مؤسسة القدس لدراسات السلام والشؤون البرلمانية
261.	جمعية تحفيظ القرآن الكريم
262.	جمعية ثبات للتنمية الريفية وتنمية ثقافة حقوق الإنسان
263.	جمعية رعاية الطفل الفلسطيني
264.	جمعية العباسية الخيرية
265.	جمعية الإصلاح الخيرية
266.	جمعية دار المياه والبيئة
267.	جمعية الصداقة الروسية
268.	جمعية عارورة الخيرية
269.	جمعية حماية المستهلك
270.	جمعية نادي دورا القرع
271.	نادي مزارع النوباني
272.	جمعية جماعة السينما
273.	جمعية التنمية والتطوير الزراعي
274.	مركز دعم حقوق الإنسان
275.	جمعية بيت لقا للتنمية وتطوير المجتمع
276.	جمعية الفلاحة
277.	مركز النبي صالح الثقافي
278.	جمعية الرعاية العربية الطبية
279.	مؤسسة الكرمل الثقافية
280.	جمعية لفنا الخيرية
281.	جمعية الملتقى الفكري والثقافي الوطني (الواتقون)
282.	جمعية منتدى خريجي العلوم السياسية
283.	جمعية منظمة المؤتمر الإعلامي
284.	جمعية بلعين الخيرية
285.	جمعية تنمية وتطوير المجتمع
286.	جمعية بيت نوبا الخيرية
287.	مركز زيت الزيتون الفلسطيني
288.	الاتحاد العام للمعاقين
289.	جمعية الخدمات الجماعية
290.	جمعية النجدة الاجتماعية لتنمية المرأة

291.	جمعية واصل لتنمية الشباب
292.	جمعية الملتقى الفلسطيني للتنمية
293.	المنتدى الفلسطيني للثقافة
294.	جمعية المزرعة الغربية الثقافية
295.	جمعية نادي سباق السيارات الفلسطيني
296.	منتدى شباب فلسطين للتعاون
297.	جمعية تضامن لتنمية الريف
298.	جمعية قياديو الغد الديمقراطيون
299.	مركز بيت ربما الثقافي
300.	جمعية الشبكة لمحو الأمية وتعليم الكبار
301.	الجمعية لمدراء ومؤسسات والجمعيات
302.	جمعية دار المحبة والسلام للأمومة والطفولة
303.	جمعية نادي أطفال قنبا
304.	جمعية المنتدى الاقتصادي الحر
305.	جمعية أهالي بيت نوبا الاجتماعية الثقافية
306.	جمعية الاتصال والتنقيف الإعلامي
307.	مركز حقوق الإنسان والمشاركة الديمقراطية(شمس)
308.	جمعية أصحاب المحلات الصرافة
309.	جمعية أحياء التراث والفن الشعبي
310.	جمعية إغاثة لأطفال فلسطين
311.	المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع
312.	جمعية الصداقة الأمريكية.
313.	جمعية رواق، مركز المعمار الشعبي
314.	مركز أيام زمان الثقافي
315.	مركز إنسان فلسطين للديمقراطية وحقوق الإنسان
316.	جمعية اللد الخيرية
317.	إتحاد الجمعيات الشبابية
318.	جمعية المستوردين الفلسطينيين
319.	جمعية الرعاية النسوية
320.	الجمعية العلمية العربية للأبحاث ونقل التكنولوجيا
321.	مركز عشاق الفنون
322.	جمعية شباب فلسطين المستقبل
323.	جمعية ملتقى شباب الإعلام
324.	جمعية مهندسي الصرف الصحي الفلسطيني

325.	جمعية البيت الإنجيلي الأهلي
326.	جمعية المزرعة القبلية لتأهيل المعاقين
327.	جمعية الكمنجاني
328.	جمعية شعراء بلا حدود
329.	الجمعية للممارسات التدريبية الأمتل
330.	جمعية تجمع الشباب الفلسطيني
331.	جمعية الصداقة البلغارية
332.	المنتدى الفلسطيني المصري
333.	جمعية عرفات غاندي للصداقة والسلام
334.	منتدى الطفل الفلسطيني
335.	جمعية المورد (مراكز تطور المعلم)
336.	جمعية الجيل الجديد للثقافة والفنون
337.	المركز الإبراهيمي لتنمية الإلسينيات والثقافة
338.	إتحاد المنظمات الأهلية
339.	الحاضنة لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات
340.	جمعية الفنانين الفلسطينيين للغناء والموسيقى
341.	جمعية منتدى الأفق للشباب
342.	جمعية حماية البيئة الإنسانية
343.	جمعية النهضة النسائية
344.	جمعية حياة للتطوير الدرامي
345.	مجلس التفويض السياسي الاجتماعي
346.	مؤسسة الدراسات الإقليمية
347.	جمعية شباب بيت ربما
348.	مركز مواهب وابداعات الاطفال
349.	جمعية نوار نادي المبدع الشبابي
350.	البيادر الشبابية
351.	جمعية الأمل لرعاية الاطفال من صعوبة النطق والتعلم
352.	جمعية الفلسطيني للسياسات والتنمية((مستقبل))
353.	نادي الاسير الفلسطيني
354.	مركز المشاعر الثقافي
355.	جمعية الخالدين والضحايا الخيرية
356.	جمعية هسانيداد
357.	جمعية نادي عين قينيا الرياضي
358.	جمعية عطارة الأهلية الخيرية

359.	جمعية الاقتصاديين الفلسطينيين
360.	جمعية فلسطين والأراضي المنخفضة للتبادل الثقافي
361.	جمعية رابطة شبيبة الريف " شرف "
362.	جمعية بيت السلام للأمومة والطفولة
363.	جمعية اصايل للفلكلور الشعبي
364.	الجمعية الوطنية للحفاظ على التراث المسيحي في الأراضي المقدسة
365.	جمعية سيدات جفنا الخيرية
366.	جمعية أصدقاء البيئة والمياه
367.	جمعية شاشات سينما المرأة
368.	جمعية مركز اللاجئين والشتات الفلسطيني ((شمل))
369.	جمعية المركز الفلسطيني العربي الدولي (تواصل)
370.	جمعية إتحاد الطلبة الجامعيين (بيت عور التحتا)
371.	جمعية المسرح الشعبي لفنون الأداء والتدريب .
372.	جمعية عطاره للثقافة والفنون
373.	جمعية نعلين لتنمية وتطوير العمل المجتمعي
374.	جمعية أصدقاء الكفيف
375.	جمعية الأصدقاء ضد المخدرات
376.	الجمعية الجغرافية
377.	جمعية فلسطينيات
378.	جمعية الصداقة للناطقين بالألمانية
379.	الهيئة الفلسطينية للثقافة والديمقراطية
380.	مركز حنظلة الثقافي
381.	جمعية مجمع الانترنت الفلسطيني
382.	المجلس الفلسطيني لنشر الوعي والحوار الديمقراطي
383.	جمعية رابطة جرحى فلسطين " فجر "
384.	جمعية بيت الحكمة
385.	مركز وطن للقيادات النسوية
386.	جمعية الملتقى التربوي العربي
387.	مركز بيوس للتنمية والديمقراطية
388.	جمعية الأطفال الرياضيين
389.	جمعية البرلمان الفلسطيني
390.	جمعية الصداقة البرازيلية
391.	مركز الطالب الفلسطيني

392.	مركز القدس للدراسات والإعلام الإسلامي
393.	جمعية فرقة وشاح للرقص الشعبي
394.	جمعية تعاون لحل الصراعات – تعاون ي
395.	جمعية غداً للدراسات التنموية والعمل المجتمعي
396.	الجمعية لتعزيز العمل الأهلي
397.	جمعية نادي ببرود الرياضي
398.	جمعية مركز بيت المقدس للأدب
399.	جمعية الأصدقاء
400.	جمعية قنيا للتنمية وتطوير الريف
401.	جمعية سيدات اللبن الغربي
402.	جمعية سيدات دير نظام
403.	جمعية أيدي جيل المستقبل
404.	مركز بعثة الطفولة
405.	جمعية الأمانى الخيرية
406.	المركز الفلسطيني لأدب الأطفال
407.	جمعية برامج الطفولة والأسرة
408.	جمعية مركز الإعلاميات العربيات في فلسطين
409.	جمعية المهندسين الزراعيين خريجي الإغاثة الزراعية
410.	جمعية سنجل للتنمية الاجتماعية
411.	جمعية منتدى سيدات الأعمال
412.	جمعية الخرسانة
413.	الجمعية لتعليم الموسيقى " ينبوع"
414.	المؤسسة للتنمية والديمقراطية الطريق
415.	المركز الفلسطيني لتنمية المجتمعية
416.	مؤسسة الرضوان للعلم وثقافة الحاسوب
417.	الاتحاد النسائي العربي البيرة
418.	جمعية شركاء الخيرية
419.	جمعية المتقاعدين الفلسطينيين
420.	الاتحاد النسائي العربي - رام الله
421.	جمعية التطوير وحماية البيئة
422.	جمعية قالونيا الخيرية
423.	جمعية صندوق الطالب المحتاج
424.	معهد السياسات العامة الفلسطيني
425.	هيئة الاغاثة الفلسطيني تكافل

426.	جمعية الشابات المسيحية
427.	جمعية سبق للابداع الفكري الخيرية
428.	جمعية ابناء رمون للتعاون والتنمية الزراعية
429.	جمعية تنمية ورعاية الطلائع والاطفال في فلسطين
430.	جمعية العمري الخيرية
431.	مركز فلسطين للدراسات الاستراتيجية
432.	مركز امان للارشاد النفسي والاجتماعي
433.	ارقفوا الجدار
434.	الجمعية لامراض نزف الدم
435.	منتدى السلام والحرية الشبابي
436.	جمعية ابناء الياسر الاهلي الجلزون
437.	رابطة المسرحيين الفلسطينيين
438.	جمعية بيت سيرا التربوية والثقافية
439.	اصدقاء فلسطين الخيرية
440.	منتدى الامل لرعاية المسنين
441.	جمعية الخليج التعليمية
442.	جمعية المروج الثقافي للطفل
443.	جمعية لتطوير الجيل الثاني للانترنت
444.	جمعية البشير للتنمية والابداع
445.	جمعية سنايل العطاء النسائية
446.	جمعية الزيتون للتنمية الشبابية
447.	جمعية العربية الارثوذكسية
448.	ملتقى الاسرى المحررين
449.	المجلس الشاحنين الفلسطينيين
450.	جمعية افاق للبحوث والتنمية
451.	الهيئة الوطنية للحد من اخطار الكوارث
452.	منتدى تحدي
453.	جمعية الاخوة الفلسطينيين الاردنيين
454.	جمعية الاخوة الفلسطينيين الاردنيين
455.	جمعية المشاركة للتنمية السياسية والثقافية
456.	جمعية جسور للرجاء الانسانية
457.	مركز نسوي دير عمار
458.	جمعية انصار السجين
459.	نادي ملتقى الرواد بير زيت

460.	جمعية بناء المستقبل الفلسطيني (أمل)
461.	جمعية فرسان عابود للشباب
462.	مركز دراسات وتنمية الريف (دراسات)
463.	رابطة الاخاء الفلسطيني الديمقراطي (رافد)
464.	مركز خالد الحسن للانماء والشراكة
465.	جمعية آل الرمحي
466.	جمعية بال اكايمي
467.	جمعية بيتنا للتنمية الاسرية
468.	الجمعية للتوأمة والتضامن الدولي
469.	جمعية بيار للتنمية الريفية والمجتمعية
470.	المركز الفلسطيني لتنمية ورعاية القدرات
471.	جمعية سيرك فلسطين
472.	المؤسسة للاعلام والتطوير
473.	المركز الفلسطيني لقضايا الاعلام والديمقراطية
474.	جمعية ترمسعيا الخيرية
475.	المجلس الفلسطيني للقيادات الشابة
476.	سيدات دير غسانة
477.	خزان الاقصى
478.	المركز الشعبي للاعلام والمعلومات التنموية
479.	تطوير للتنمية الثقافية والاجتماعية
480.	جمعية ادوار
481.	اسوار القدس الثقافي
482.	المركز المقدسي لتطوير السينما
483.	بيت الخبراء الفلسطيني
484.	نجوم الأمل
485.	الهدف الثقافي
486.	مزارع النوباني
487.	القيروان للطفولة والتنمية المجتمعية
488.	نادي الفلسطيني للشطرنج
489.	برقا الخيرية
490.	العطاء لخدمة المسنين
491.	رابطة الموظفين الحكوميين
492.	ميراث - صفا
493.	طاقم شؤون المرأة

المهندسين الزراعيين العرب	.494
أبناء قطاع غزة الاجتماعي	.495
ربيع الطفولة	.496
المرأة للطفولة والثقافة	.497
شركاء فلسطين لتطوير الإعلام	.498
جمعية الصداقة الايطالية	.499
مؤسسة الأشبال والزهرات	.500
جمعية انجاز فلسطين	.501
جمعية الزهراء لتنمية المجتمع الفلسطيني	.502
مؤسسة فلسطين الدولية	.503
جمعية الأمل للثقافة والتنمية المجتمعية	.504
رابطة خريجي الدول المستقلة (الاتحاد السوفيتي سابقاً)	.505
حياة أفضل للمسن الفلسطيني (إرادة)	.506
أكاديمية التعليم المجتمعي	.507
الجمعية الوطنية للمتقاعدين العسكريين	.508
هيئة التعاون الاماراتي الفلسطيني	.509
الصداقة الفلسطينية الخليجية	.510
الصداقة الفلسطينية الصينية	.511
بيسان للتنمية والثقافة والتطوير الابداعي	.512
جمعية الاغاثة النسائية	.513
جمعية انتماء لرعاية النشئ	.514
جمعية الارض المقدسة للحفاظ على البيئة	.515
المركز الفلسطيني للتنافس والحوكمة	.516
مؤسسة شبابنا للتنمية	.517
جمعية أصدقاء المسن (الجلزون)	.518
جمعية رائدات المستقبل	.519
جمعية لقاء لتنمية الشباب	.520
جمعية دعم الطالب في الريف الفلسطيني	.521

ملحق 2.2: التعاونيات المسجلة لدى وزارة العمل الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من العام 2008.

السلطة الوطنية الفلسطينية

بسم الله الرحمن

الرحيم



وزارة العمل

مديرية عمل محافظة رام الله والبيرة

Palestinian National Authority
Ministry of Labor

Ramallah & Al-Bireh Labor
Office

الرقم	اسم الجمعية
1	جمعية عين بيرود التعاونية للتسليف والتوفير/غير
2	جمعية مخبز مخيم الجلزون التعاونية/محدودة
3	جمعية اسكان موظفي الحكومة التعاونية /محدودة
4	الجمعية التعاونية لعصر الزيتون في منطقة عين سينا م.م
5	الجمعية التعاونية لعصر الزيتون وتصنيعه في دير قديس/م.م
6	جمعية بيت نوبا التعاونية للتسليف والتوفير/غير محدودة
7	جمعية البيرة التعاونية للاسكان/محدودة
8	الجمعية التعاونية لمربي الدواجن/محدودة
9	جمعية البيرة الأهلية التعاونية/محدودة
10	جمعية الاسكان التعاونية المتحدة/محدودة
11	جمعية طيرة رام الله التعاونية للاسكان/محدودة
12	جمعية اسكان ضاحية الموظفين التعاونية/محدودة
13	جمعية اسكان السلامة التعاونية/محدودة
14	جمعية اسكان موظفي وعمال مصلحة المياه م م رام الله
15	جمعية الاسكان العربية التعاونية/محدودة
16	جمعية اسكان دورا القرع التعاونية/محدودة
17	جمعية اسكان عمال وموظفي بلدية البيرة التعاونية/محدودة
18	جمعية الاسكان الوطنية التعاونية/محدودة

19	جمعية اسكان النهضة التعاونية/محدودة
20	جمعية اسكان الواحة الخضراء التعاونية/محدودة
21	جمعية رام الله التعاونية المتحدة للاسكان/محدودة
22	جمعية اسكان انعاش الاسرة التعاونية/محدودة
23	جمعية اسكان رياض رام الله التعاونية/محدودة
24	جمعية اسكان عين القصر التعاونية/محدودة
25	جمعية اسكان ملائكة الرحمة التعاونية/محدودة
26	جمعية اسكان موظفي و اساتذة بير زيت التعاونية/محدودة
27	جمعية اسكان نقابة الخدمات الصحية التعاونية/محدودة
28	جمعية اسكان الارسال التعاونية /محدودة
29	جمعية الزراعية التعاونية بكفر مالك/محدودة
30	جمعية اسكان بيتونيا الخضراء التعاونية/محدودة
31	جمعية دير غسانة التعاونية الزراعية /محدودة
32	جمعية بيت ريما التعاونية الزراعية/محدودة
33	جمعية قرى رام الله التعاونية لتسويق الحاصلات الزراعية م.م
34	جمعية كفر نعمة التعاونية لانماء الثروة الحيوانية/محدودة
35	جمعية دير نظام التعاونية الزراعية/محدودة
36	جمعية سلواد التعاونية الزراعية/محدودة
37	جمعية بيت عور التحنا التعاونية الزراعية/محدودة
38	جمعية بيتللو التعاونية لانماء الثروة الحيوانية/محدودة
39	الجمعية التعاونية للإنتاج الصناعية/محدودة
40	جمعية بيت لقايا التعاونية الزراعية/محدودة
41	جمعية خربثا المصباح التعاونية الزراعية/محدودة
42	جمعية خربثا المصباح التعاونية لانماء الثروة الحيوانية م.م
43	جمعية اسكان الضياء التعاونية /محدودة
44	جمعية اسكان موظفي الصحة التعاونية /محدودة
45	جمعية اسكان التضامن التعاونية /محدودة

الجمعية التعاونية لاسكان مهندسي لواء رام الله م.م/محدودة	46
جمعية اسكان موظفي مصلحة مياه رام الله التعاونية/محدودة	47
جمعية دير أبو مشعل التعاونية الزراعية/محدودة	48
جمعية الطيبة التعاونية للاسكان/محدودة	49
جمعية قبيا التعاونية لانماء الثروة الحيوانية /محدودة	50
جمعية اسكان بيتللو التعاونية/محدودة	51
جمعية اسكان معلمي لواء رام الله التعاونية/محدودة	52
جمعية جفنا التعاونية للاسكان/محدودة	53
جمعية الطيرة التعاونية لانماء الثروة الحيوانية/محدودة	54
جمعية ترمسعا التعاونية الزراعية/محدودة	55
جمعية اسكان المستقبل التعاونية للروم الكاثوليك/محدودة	56
جمعية اسكان موظفي الكلية العربية للمهن الطبية التعاونية	57
جمعية الروم الملكيين الكاثوليك التعاونية للاسكان/محدودة	58
جمعية مربي النحل في رام الله والبيرة التعاونية/محدودة	59
جمعية الاسكان الهندسي التعاونية/محدودة	60
جمعية بيت عنات التعاونية للاسكان/محدودة	61
جمعية مار اندراوس الاسقفية العربية	62
جمعية اسكان الحرية التعاونية	63
الجمعية التعاونية الفلسطينية للاسكان/محدودة	64
جمعية العودة التعاونية للاسكان/محدودة	65
جمعية اسكان الكرمل التعاونية/محدودة	66
جمعية الاسكان التعاونية لموظفي دائرة الاحصاء المركزية/م	67
جمعية الكرامة التعاونية للاسكان/محدودة	68
جمعية السلام التعاونية للاسكان	69
جمعية اسكان الصنوبر التعاونية/محدودة	70
جمعية القسطل التعاونية للاسكان م.م/محدودة	71
جمعية اسكان الرابية التعاونية م.م/محدودة	72
جمعية اسكان الوحدة التعاونية م.م/محدودة	73

74	جمعية اسكان موظفي هيئة الاذاعة والتلفزيون/محدودة
75	جمعية اسكان موظفي المجلس التشريعي الفلسطينية م.م
76	جمعية الاسكان التعاونية لموظفي البريد والاتصالات.م
77	الجمعية التعاونية لمربي الاغنام في محافظة رام الله والبيرة
78	جمعية الاسكان التعاونية لموظفي سلطة المياه الفلسطينية م.م
79	جمعية اسكان ضاحية النجمة التعاونية /محدودة
80	جمعية الدوحة التعاونية للاسكان م.م
81	جمعية الاسكان التعاونية لموظفي وزارة التربية والتعليم م.م
82	جمعية روما الهندسية التعاونية للاسكان م.م
83	جمعية النخيل التعاونية للاسكان م.م
84	جمعية حي المهندسين التعاونية للاسكان م.م
85	جمعية اسكان التوجيه السياسي الزهراء التعاونية م.م
86	جمعية اسكان العاملين في برنامج undp
87	جمعية اسكان عين غزالة التعاونية م.م
88	جمعية اسكان البشارة التعاونية م.م
89	جمعية كوبر التعاونية لثروة الحيوانية.م
90	جمعية كوبر التعاونية نسائية لانتاج الزراعي م.م
91	جمعية المراة الريفية التعاونية للتوفير والتسليف م.م
92	جمعية الاسرى المحررين التعاونية للسكان م.م
93	جمعية كوبر الاستهلاكية التعاونية.م
94	جمعية بيت السلام التعاونية للاسكان م/
95	جمعية اسكان الكرامه التعاونية لاتحاد نقابات العمال مشروع ب
96	جمعية دورا القرع التعاونية الزراعية م.م
97	جمعية الامل التعاونية للاسكان م.م
98	جمعية الاخوه التعاونية للاسكان
99	الجمعية التعاونية لتنمية المراة الريفية في منطقة صفا م م

100	جمعية جبل الزيتون الاخضر التعاونية للاسكان م.م
101	جمعية اسكان الضيعة التعاونية م.م
102	الجمعية التعاونية للتطوير المشاريع الصغيرة
103	جمعية اسكان الايمان التعاونية م.م
104	جمعية الفاروق التعاونية للاسكان
105	جمعية اسكان السبيل التعاونية م.م
106	الجمعية التعاونية للتنمية الريفية في المزرعة الغربية م.م
107	الجمعية التعاونية للثروة الحيوانية في بيت عور الفوقا ام م
108	الجمعية سيدات عطارة للتنمية الريفية م.م
109	جمعية نعلين النسوية التعاونية لتنمية الريفية م.م
110	جمعية بيتللو ودير عمار التعاونية الزراعية
111	الجمعية التعاونية النسوية للتنمية الريفية في كفر نعمة م م
112	جمعية بلعين التعاونية النسوية الزراعية م.م
113	جمعية قبيا النسوية التعاونية لتنمية الريفية
114	الجمعية التعاونية للتنمية الزراعية في كفر نعمة م.م
115	جمعية بيت سيرا التعاونية الزراعية م.م
116	جمعية أسكان الكرامة التعاونية "ا" لأتحاد نقابات العمال م.م
117	الجمعية التعاونية لأسكان العاملين في بلدية رام الله م.م
118	جمعية الطيبة التعاونية للتنمية الريفية م.م
119	الجمعية التعاونية للزيت العضوي في منطقة بني زيد الشرقية
120	جمعية نماء التعاونية للاستثمار م.م
121	الجمعية التعاونية لأصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة م.م
122	جمعية المغير التعاونية الزراعية م.م
123	جمعية بني زيد الشرقية التعاونية الزراعية م.م
124	جمعية ورشة الحرف الفنية التعاونية م.م
125	جمعية دير ابزيع التعاونية الزراعية م.م
126	جمعية إسكان الشرطة التعاونية م.م
127	جمعية إسكان حرس الرئيس التعاونية م.م

128	جمعية إسكان تل الربيع التعاونية م.م
129	جمعية إسكان الحي الدبلوماسي التعاونية م.م
130	جمعية البيرة التعاونية للتنمية الريفية م.م
131	جمعية المزرعة الشرقية التعاونية م.م
132	جمعية دير ابزيع التعاونية للتنمية الريفية م.م
133	جمعية دير السودان التعاونية للتنمية الريفية م.م
134	جمعية كفر نعمة التعاونية الاستهلاكية م.م
135	جمعية رنتيس التعاونية للتنمية الريفية م.م
136	جمعية مارافرام التعاونية الحرفية م0م

ملحق 3.2: النقابات العمالية في محافظة رام الله والبيرة من العام 2008.

Palestinian National Authority
Ministry of Labor
Ramallah & Al-Bireh Labor
Office

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة العمل

مديرية عمل محافظة رام الله والبيرة

الاسم	الرقم
نقابة المساحين المرخصين	.1
نقابة الكهربائيين الفلسطينيين	.2
نقابة أصحاب مدارس تعليم السواقة	.3
النقابة العامة للخدمات الصحية	.4
نقابة موظفي البلديات والمؤسسات الخاصة والمحلات التجارية	.5
نقابة عمال مشاغل النجارة والتنجيد	.6
نقابة عمال البلديات المؤسسات العامة	.7
نقابة أصحاب المناجر	.8
نقابة عمال البناء والمؤسسات العامة	.9
نقابة عمال الديكور والدهانات	.10
نقابة عمال المؤسسات العامة	.11
نقابة أصحاب مختبرات فني الأسنان	.12
نقابة العاملين في مصلحة المياه	.13
نقابة المهندسين الجيولوجيين الفلسطينيين	.14
نقابة عمال الخياطة والنسيج	.15
نقابة العاملين في قطاع الخدمات والعمال	.16
نقابة عمال الأدوية والمواد الكيماوية	.17

18.	نقابة عمال التمديدات الكهربائية
19.	نقابة المعلمين العامة
20.	نقاب أصحاب محلات الخياطة
21.	نقابة الكهربائيين المرخصين
22.	نقابة عمال التمديدات والأدوات الصحية
23.	نقابة العاملين في المدارس الخاصة
24.	نقابة عمال البلاط والطوب ومناشير الحجر
25.	نقابة عمال الحدادة والألمنيوم
26.	نقابة عمال المطابع والتجليد والزنيغوغراف
27.	نقابة أصحاب محلات الحدادة
28.	نقابة بائعي الخضار والفواكه
29.	نقابة عمال الطراشة والدهان
30.	النقابة العامة للعاملين في الصناعات الغذائية
31.	نقابة أصحاب الكراجات
32.	نقابة أصحاب وكالات توزيع الغاز
33.	نقابة أصحاب سيارات الشحن
34.	اتحاد ونقابات عمال البناء
35.	نقابة العاملين في مصلحة مياه رام الله
36.	نقابة أصحاب شركات الباطون الجاهز
37.	نقابة أصحاب شركات المعدات الثقيلة
38.	نقابة مدربي السباق
39.	نقابة موظفي جوال
40.	نقابة الكهربائيين الفلسطينيين
41.	نقابة الإسعاف والطوارئ
42.	نقابة العاملين في الهلال الأحمر
43.	نقابة أصحاب صالونات التزيين
44.	نقابة العاملين في رياض الأطفال

ملحق 1.3: الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس
برنامج التنمية الريفية المستدامة

أخي الموظف..أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

**(الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من
وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها)**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء
مؤسسات، وبصفتك أحد أفراد مجتمع الدراسة، فقد وقع عليك الاختيار لتكون ضمن العينة التي تم
تحديدها، أملا منك قراءة فقرات هذه الاستبانة وتعبئتها بموضوعية وأمانة، علما بأن المعلومات
التي ستدلي بها ستوظف للأغراض العلمية فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

تحرير نواف حماد

◆ القسم الأول: البيانات الأساسية

عزيزي المستجيب: يحتوى هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك، من فضلك ضع إشارة (X) في الخانة التي تلائمك:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 20 سنة من 20-30 سنة 31-40 سنة أكثر من 40 سنة
3. المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير فأعلى
4. عدد العاملين في المؤسسة/الفرع: أقل من 4 أفراد من 4-10 أفراد أكثر من 10 أفراد
5. سنوات الخبرة: سنة فأقل 2-5 سنوات 6-9 سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني:

يمثل هذا القسم محاور الدراسة الخاصة بعنوان الدراسة ("الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها):

❖ من فضلك: ضع إشارة (X) أمام ما تراه مناسباً من الخيارات :

درجة التقدير	نص الفقرة					ترتيب
محور التخطيط في المنظمة						أولاً
					أدى استخدام مؤسستك لأسلوب الإدارة بالمشاركة إلى التنوع في التخطيط.	1.
					أدى استخدام مؤسستك لأسلوب الإدارة بالمشاركة إلى التجديد في التخطيط.	2.
					إن مشاركتك في الإدارة ساهم في إثراء المعلومات لعملية التخطيط الخاص بالمنظمة.	3.
					مكنك مشاركتك في الإدارة في بناء خطط التطوير المستقبلي للمنظمة	4.
					مكنك العملية التشاركية من تنسيق جهودك للاستفادة من إمكانيات المنظمة.	5.
					مشاركتك بالخطوة الموضوعية يجعلك مقتنعاً بها.	6.
					مشاركتك بالخطوة الموضوعية يجعلك مخلصاً في تحقيقها.	7.
					مشاركتك في التخطيط جعلت من السهولة تجاوز أي صعوبات تعترض العمل.	8.
محور اتخاذ القرار في المنظمة						ثانياً
					نمت الإدارة بالمشاركة نوعية القرارات المتخذة.	9.
					مكنك الإدارة بالمشاركة مؤسستك من اختيار أفضل الطرق لاتخاذ القرار.	10.
					ساعدت الإدارة بالمشاركة على تقبل الحلول المقترحة من قبل العاملين.	11.
					رفعت الإدارة بالمشاركة مستوى استعدادك لتنفيذ القرارات.	12.
					عززت الإدارة بالمشاركة قدرتك على اتخاذ قرارات ذات مهنية عالية.	13.
					نمت الإدارة بالمشاركة قدرتك على وضع بدائل متنوعة في الحلول.	14.

درجات التقدير					نص الفقرة	رقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					مكنك الإدارة بالمشاركة منظمك من الاستفادة من كل الطاقات المتوفرة.	15.
					الإدارة بالمشاركة مكنتك من تبادل الآراء في العمل بكل شفافية.	16.
					محور الولاء والانتماء للمنظمة	ثالثاً
					ساعدت الإدارة بالمشاركة في رفع مستوى ثقتك بإدارة المنظمة.	17.
					أدى توظيف النمط التشاركي إلى زيادة اهتمامك بأهداف المنظمة	18.
					ساعدك هذا النمط الإداري في تنمية مشاعر التقدير تجاه سياسة المؤسسة.	19.
					أدت الإدارة بالمشاركة إلى زيادة شعورك بالمسؤولية تجاه أعمال المنظمة.	20.
					أدت الإدارة التشاركية إلى زيادة مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لديك.	21.
					ساعدتك الإدارة التشاركية في تقبل التغيير الحاصل داخل المنظمة.	22.
					أدى إشراكك في الإدارة إلى ربط أهدافك الفردية بالأهداف العامة للمنظمة.	23.
					رفعت مشاركتك باتخاذ القرار من مستوى شعورك بالأمن الوظيفي.	24.
					محور تدريب العاملين في المنظمة	رابعاً
					عملت المشاركة الإدارية في تحسين أسلوبك في العمل.	25.
					مكنك المشاركة الإدارية من تهيئة البيئة المناسبة لإبداعك في العمل.	26.
					نمت المشاركة من مهاراتك الإدارية داخل المنظمة.	27.
					الإدارة بالمشاركة عملت على تقليل الانحرافات الإدارية لديك.	28.
					نتج عن الإدارة التشاركية تحسن معايير شروط السلامة في المنظمة.	29.
					ساعدتك الإدارة بالمشاركة من خفض حوادث العمل في المنظمة.	30.
					ساهمت المشاركة في زيادة إنتاجيتك.	31.
					مشاركتك في العمل ساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في المنظمة.	32.

خامساً					محور حفز العاملين في المنظمة
					33. ساعدت الإدارة التشاركية في رفع روحك المعنوية.
درجات التقدير					نص الفقرة
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					34. أدى إشراكك في الإدارة إلى زيادة ثقتك بقدراتك في العمل.
					35. أدت الإدارة بالمشاركة إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.
					36. نمت الإدارة بالمشاركة روح المنافسة العادلة بين العاملين.
					37. ساعدتك الإدارة التشاركية في تقييم أدائك الوظيفي بشكل عادل.
					38. الإدارة التشاركية مكنتك من إعطاء محفزات لزملائك في العمل.
سادساً					محور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة
					39. ساعدت الإدارة بالمشاركة إلى خفض عمليات الإشراف في المنظمة.
					40. ساعدت الإدارة بالمشاركة إلى خفض عمليات الرقابة في المنظمة.
					41. المشاركة الإدارية دفعت من تطوير مهاراتك القيادية
					42. مكنت الإدارة بالمشاركة من القدرة على مواجهة المشكلات الخاصة بالعمل.
					43. دفعتك الإدارة بالمشاركة إلى تقليد الرئيس المبدع.
					44. ساعدت الإدارة بالمشاركة في تطوير قدراتك الشخصية.
					45. إتاحت لك الإدارة بالمشاركة الفرصة لاكتساب الخبرة داخل المنظمة.
					46. عملت الإدارة بالمشاركة على زيادة قدرتك على تحمل المسؤولية.
					47. نمت لديك الإدارة التشاركية الرغبة في تقلد الوظائف الهامة في المؤسسة.

● القسم الثالث:

ما المعوقات التي تحول دون تطبيق "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرك؟ بالرجاء ذكر ما تستطيع من معوقات وترتيبها وفقاً لأهميتها

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

ما الطرق التي تقترحها لتعزيز فرص توظيف مبدأ " الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة؟ بالرجاء ذكر مقترح واحد لكل معيق تم ذكره

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

شاكراً لكم تعاونكم



حضرة الدكتور: عبد الكريم مزعل عتيق حفظه الله

الموضوع: تحكيم استبانته

تحية طيبة وبعد،

أتقدم لحضرتكم بأحر التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأدامكم الله لخدمة العلم وأهله، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان :

" الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات / جامعة القدس / أبو ديس.

محاور التحكيم:

- مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

احترامي

نسخة

- د:فتح الله غانم/ أستاذ العلوم الإدارية في جامعة القدس المفتوحة
- د:شاهر عبيد/ أستاذ المحاسبة في جامعة القدس المفتوحة.
- د:سائد ربابعة / أستاذ التربية في جامعة القدس المفتوحة.
- د:مازن ربابعة/ أستاذ التربية في جامعة القدس المفتوحة.
- أ.جمال حسن / ألفا العالمية للأبحاث والمعلوماتية واستطلاعات الرأي.
- أ.أياد زبداوي/ المدير التنفيذي ألفا العالمية للأبحاث والمعلوماتية واستطلاعات الرأي.
- د.أحمد زيود /أستاذ العلوم الإدارية في عدة جامعات/مدير في وزارة التجارة والاقتصاد الفلسطينية/جنين.

الباحثة: تحرير نواف حماد

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 8

Alpha = .9253

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 8

Alpha = .9422

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 8

Alpha = .9350

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 8

Alpha = .9319

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 6

Alpha = .9387

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 9

Alpha = .9326

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 47

Alpha = .9834

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54 يوضح جنس العينة.....	1.3
54 يوضح العمر للعينة.....	2.3
54 يوضح المؤهل العلمي للعينة.....	3.3
55 يوضح عدد العاملين في المنظمة/الفرع.....	4.3
55 يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة.....	5.3
57	يوضح معاملات الثبات على محاور الدراسة الستة والدرجة الكلية حسب معادلة كرونباخ ألفا.....	6.3
62	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور المشاركة في التخطيط الإداري.....	(1.4)
64	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري.....	2.4
66	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور الولاء والانتماء للمنظمة.....	3.4

68	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور تدريب العاملين في المنظمة.....	4.4
70	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور حفز العاملين في المنظمة.....	5.4
71	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لاستجابات أفراد عينة على محور تطوير القيادات الإدارية في المنظمة.....	6.4
73	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة ومحورها الكلي.....	7.4
75	نتائج اختبار (ت) (t-test) لدالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	8.4
79	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بواقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها حسب متغير العمر.....	9.4
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لأفراد العينة حسب متغير العمر.....	10.4
84	يوضح نتائج(Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات الفئات العمرية تبعاً لمحور المشاركة في التخطيط.....	11.4

84	يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات الفئات العمرية تبعاً لمحور المشاركة في تطوير القيادات الادارية.....	12.4
85	يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات الفئات العمرية تبعاً للمحور الكلي	13.4
86	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بواقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها حسب متغير المؤهل العلمي.....	14.4
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-ANOVA) لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	15.4
90	يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهل العلمي تبعاً لمحور المشاركة في اتخاذ القرار.....	16.4
90	يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهل العلمي تبعاً لمحور المشاركة في تطوير القيادات الادارية.....	17.4
91	يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات المؤهل العلمي تبعاً للمحور الكلي.....	18.4
92	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بواقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة /الفرع.....	19.4

92	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لأفراد العينة حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة / الفرع.....	20.4
96	يوضح نتائج(Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع تبعاً لمحور الولاء والانتماء للمنظمة.....	21.4
97	يوضح نتائج(Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع تبعاً لمحور المشاركة في تدريب العاملين في المنظمة.....	22.4
97	يوضح نتائج(Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع تبعاً لمحور حفز العاملين في المنظمة.....	23.4
98	يوضح نتائج(Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات عدد العاملين في المؤسسة/ الفرع تبعاً للمحور الكلي.....	24.4
99	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بواقع "الإدارة بالمشاركة" في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها تبعاً لمحاورها حسب متغير سنوات الخبرة.....	25.4
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.....	26.4
103	يوضح نتائج(Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات سنوات الخبرة للعاملين في المنظمة تبعاً لمحور المشاركة في التدريب في المنظمة.....	27.4

104	يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات سنوات الخبرة للعاملين في المنظمة تبعاً لمحور حفز العاملين في المنظمة.....	28.4
104	يوضح نتائج (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسط فئات سنوات الخبرة للعاملين في المنظمة تبعاً للمحور الكلي.....	29.4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
116	منظمات المجتمع المدني المسجلة لدى وزارة الداخلية في محافظة رام الله والبيرة من العام 2008.....	1.2
132	التعاونيات المسجلة لدى وزارة العمل الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من العام 2008.....	2.2
138	النقابات العمالية في محافظة رام الله والبيرة من العام 2008...	3.2
140الاستبانة بصورتها النهائية	1.3
146رسالة تحكيم الاستبانة	2.3
147ثبات محاور الدراسة والمحور الكلي	3.3

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار.....
ب	شكر و عرفان
ج	تعريفات.....
هـ	الملخص بالعربية.....
ز	الملخص بالإنجليزية.....
1	الفصل الأول / خلفية الدراسة وأهميتها.....
1	1.1 المقدمة.....
3	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 أهمية الدراسة ومبرراتها
4	4.1 أهداف الدراسة.....
4	5.1 أسئلة الدراسة.....
5	6.1 فرضيات الدراسة.....
6	7.1 مسلمات الدراسة.....
7	8.1 حدود الدراسة.....
7	9.1 هيكلية الدراسة.....
8	الفصل الثاني / الإطار النظري والدراسات السابقة.....
8	1.2 الإطار النظري.....
8	1.1.2 الإدارة بالمشاركة
9	2.1.2 مزايا الإدارة بالمشاركة.....
10	3.1.2 الإدارة بالمشاركة والنمط الإداري المتبع بالمنظمة.....

12	النمط الديمقراطي كأساس للإدارة بالمشاركة	4.1.2
13	النظريات الإدارية الداعمة للعلاقات الإنسانية في المنظمة ولمبدأ المشاركة الإدارية.....	5.1.2
16	المؤشرات التي تجسد "الإدارة بالمشاركة" في منظمات الأعمال....	6.1.2
22	أشكال الإدارة بالمشاركة	7.1.2
22	المشاركة في التخطيط الإداري	1.7.1.2
22	خطوات التخطيط بالمشاركة	1.1.7.1.2
22	أهمية التخطيط بالمشاركة	2.1.7.1.2
23	المشاركة في التنظيم الإداري	2.7.1.2
24	المشاركة في اتخاذ القرارات.....	3.7.1.2
25	المشاركة في قياس الأداء	4.7.1.2
26	المشاركة في القيادة	5.7.1.2
27	دور الاقتراحات في الإدارة بالمشاركة.....	8.1.2
29	دور اللجان والتنسيق في الإدارة بالمشاركة	9.1.2
30	دور التفويض واللامركزية في الإدارة المشاركة	10.1.2
31	محاذير الإدارة بالمشاركة واستراتيجيات مواجهتها.....	11.1.2
32	آليات حفز وتنشيط الموظف للمشاركة	12.1.2
34	الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية للإدارة بالمشاركة.....	13.1.2
35	الصعوبات التي تكتنف الإدارة بالمشاركة التي تحد من آفاق تعزيزها.....	14.1.2
36	البيئة المواتية لعملية الإدارة بالمشاركة	15.1.2
39	تجارب عالمية بناءه في الإدارة بالمشاركة	16.1.2
41	منظمات المجتمع المدني.....	17.1.2
41	تعريف المجتمع المدني.....	1.17.1.2
41	وظائف وأدوار المجتمع المدني الفلسطيني.....	2.17.1.2
44	مكونات المجتمع المدني	3.17.1.2
47	الدراسات السابقة.....	2.2

52 الفصل الثالث/ منهجية الدراسة

52 المقدمة	1.3
52 المنهج المستخدم	2.3
53 مجتمع الدراسة	3.3
53 عينة الدراسة	4.3
56 أداة الدراسة	5.3
56 صدق أداة الدراسة	1.5.3
57 ثبات الأداة	2.5.3
58 إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
59 متغيرات الدراسة	7.3
59 المتغيرات المستقلة	1.7.3
59 المتغيرات التابعة	2.7.3
60 أساليب المعالجة الإحصائية	8.3

61 الفصل الرابع/ عرض النتائج ومناقشتها

61 المقدمة	1.4
61 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	1.1.4

107 الفصل الخامس/ الاستنتاجات والتوصيات

107 الاستنتاجات	1.5
110 التوصيات	2.5
112 المراجع	6
112 المراجع العربية	1.6
114 المراجع الأجنبية	2.6

116الملاحق
150فهرس الجداول
155فهرس الملاحق
156فهرس المحتويات

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.