



## انعكاس المشاركة المجتمعية في تعزيز التميز المنظمي

الباحث/ جنان جاسم رميض  
بلدية الضلوعية  
أ.م.د فراس محمد اسماعيل  
جامعة بغداد ، كلية الادارة  
والاقتصاد ، بغداد ، العراق  
Ferasalamiry @Gmail.com  
Takafulngo @gmail.com

Received: 5/5/2020

Accepted :8/7/2020

Published :December / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### مستخلص البحث:

هدف البحث الى التعرف على دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التميز المنظمي في بلدية الضلوعية التي هي تعد احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والأشغال العامة في محافظة صلاح الدين، والتي تعتبر من المنظمات الخدمية التي لها دور أساسي في تقديم الخدمة للمجتمع والتي واجهت العديد من التحديات الادارية والكثير من المشاكل ونتيجة للتغيرات المتسارعة والمستمرة في البيئة و لذا وجب تبني مفاهيم اداريه حديثة مثل المشاركة المجتمعية ومعرفة دورها في تحقيق ما تصبو اليه مما يساعدها في مواجهة التغيرات فضلا عن تحقيق التميز المنظمي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة البحث مكونة من (83) فردا وتم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل ، وتم الحصول على بيانات البحث بالاعتماد على الاستبانة والتي تم اعدادها من مقاييس جاهزة من دراسات أجنبية وتم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية ومنها: أوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتكرارات والنسبة المئوية، الأتحدار الخطي البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، الأتحدار الخطي البسيط، وبالاعتماد على برنامج الاحصاء (SPSS. V.25). لاختبار صحة الفرضيات وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات منها ان مستوى المشاركة المجتمعية والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة كان بدرجة مرتفعة للمتغيرين وأن هناك تأثير قوي لبعد الشمولية وهو من ابعاد المشاركة المجتمعية في التميز المنظمي. ان تعزيز المشاركة المجتمعية لدى البلدية سيسهم في تعزيز القيادة و تطوير العاملين وتحسين السياسة والاستراتيجية الحالية و تعزيز العلاقات والموارد. اثناء ادبيات السلوك التنظيمي والاسهام في البحث عن كيفية اسهام المشاركة المجتمعية في تحقيق التميز المنظمي.

### نوع البحث: ورقة بحثية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** المشاركة المجتمعية، التميز المنظمي. مديرية بلدية الضلوعية  
،برنامج spss v .25 ،معامل ارتباط بيرسون.

(\* البحث مستل من رسالة الدبلوم العالي المعادل للماجستير.

## المقدمة:

يبدو مفهوم المشاركة المجتمعية مفهوم حديث في أدبيات العلوم الإنسانية والاجتماعية إلا أنه في حقيقة الأمر له جذوره التاريخية العميقة سواء في الفكر التربوي أو الفكر الإنساني وللاقتراب من مفهوم المشاركة المجتمعية يقتضي توضيح المقصود بمصطلح المشاركة بصفة عامة ، ومن أجل أدراك مفهوم المشاركة المجتمعية والاحاطة به يجب التطرق الى عدة تعريفات من عدة مرجعيات تاريخية -AI (Majidi,2018:65) فالمشاركة تختلف مسمياتها على النحو الآتي فهناك من يطلق عليها المشاركة العامة، أو الشعبية وهناك من يسميها الجماهيرية (Muhanna,2014:12) وبسبب تزايد الطلب على الخدمة وندرة الموارد وكثرة المشكلات التي تواجهها المنظمات دفعها الى البحث عن ممارسات أدارية تميزها عن بقية المنظمات وبذلك تحقق ما تصبو اليه لتحافظ على تقدمها وتصل بها الى التميز المنظمي ، والذي يعد من اهم مقومات تطوير المنظمات وان المنظمات التي لا تسعى لتحقيق التميز في عملها تجد مصيرها الأضحلال ومن ثم الزوال، ولأجل تعزيز ذلك فقد تم تقسيم البحث الحالي الى خمسة مكونات وهي المنهجية، ومراجعة الادبيات، وتحليل البيانات ،ومناقشة النتائج، والاستنتاجات.

من المعلوم أن هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه عمل المنظمات الخدمية في وقتنا الحاضر والتي تزداد يوماً بعد يوم ولاسيما في ظل قلة الموارد المادية والمالية فضلاً عن وجود الفساد الإداري وبذلك لا تستطيع بلدية الضلوعية ان تقدم خدماتها وواجباتها على احسن وجه وهذا يحتم على البلديات ان تبحث خطط وبرامج للتغلب على هذه المشاكل وتتجه بها الى تحقيق اهداف المنظمة واهداف المستفيد من الخدمة وبناءً على ما تم أن المنظمة لا تستطيع تحقيق التميز المنظمي دون اخذ البيئة التي تعمل فيها والتي هي جزء من نسيج اجتماعي سواء كانوا مؤسسات أو افراد وممن يشاركون في رسم وتحديد استراتيجيات المنظمة وخطتها وأهدافها طويلة الامد وعليه فان التساؤل الرئيسي هو ( هل تساعد المشاركة المجتمعية بلدية الضلوعية في تحقيق التميز المنظمي؟ )

ولمعرفة جميع النواحي التي تضمنتها هذه الأشكاليات نطرح التساؤلات الفرعية التالية :-ما واقع المشاركة المجتمعية لدى العاملين في بلدية الضلوعية ؟ و ما هي الأبعاد الأكثر وضوحاً للمشاركة المجتمعية لدى موظفي بلدية الضلوعية؟ وما هي امكانية إنشاء ادارة في بلدية الضلوعية تكون مهمتها تطوير استراتيجيات لمساندة الافراد والمنظمات ودعمها التي تعمل على ربط البلديات بالمجتمع المحلي؟ ما واقع التميز المنظمي في بلدية الضلوعية واي الأبعاد أكثر تطبيقاً فيها؟

يطمح البحث لتحقيق العديد من الاهداف بناءً على ما تم ذكره في مشكلة البحث وهي: تشخيص مدى ادراك الموظفين في بلدية الضلوعية لمفهوم المشاركة المجتمعية وقياس ومعرفة مستوى التميز المنظمي في بلدية الضلوعية، واختبار علاقة التأثير للمشاركة المجتمعية في التميز المنظمي. وتقديم جملة من التوصيات الى ادارة بلدية الضلوعية بهدف تطوير استراتيجيات من اجل دعم ومساندة المنظمات والافراد التي تعمل من اجل ربط البلديات بالمجتمع المحلي.

تم التطرق الى بعض المرجعية التاريخية ( للمشاركة المجتمعية و التميز التنظيمي) من وجهات نظر مختلفة ومنها التي تناولت المشاركة المجتمعية-دراسة ( Kaddoumi,2008 ) بعنوان ( دور المشاركة المجتمعية في تطوير لجان المجتمع المحلي حالة دراسية للجان الاحياء السكنية في مدينة نابلس )

الهدف من هذه الدراسة الى اظهار الدور الذي تلعبه المشاركة المجتمعية في تنمية المجتمع وتطويره وبحث العلاقة بينهما اذ تلقي الدراسة الضوء على إحدى وسائل المشاركة المجتمعية وهي لجان الاحياء في مدينة نابلس ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني ،وتناولت الدراسة عينة من أفراد المجتمع المحلي وأعضاء لجان الاحياء وتوصلت الدراسة الى وجود توجه ايجابي ورغبة لدى افراد عينة البحث نحو المشاركة المجتمعية وأهميتها في تنمية المجتمع المحلي ،واوصت الدراسة بضرورة توعية السكان بأهمية العمل التطوعي وحثهم على المشاركة الفعالة في أنشطة لجان الاحياء.

اما-دراسة (Jouda,2015) بعنوان دور تطبيق معياري للمشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الإداء الإداري للبلديات الكبرى في قطاع غزة)

الهدف من هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة: ( بلدية دير البلح وبلدية غزة و بلدية خان يونس، وبلدية جباليا النزلة، وبلدية رفح ) وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الاشرافية (مدير، ونائب مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة). في تلك البلديات البالغ عددهم ( 449 ) موظف وموظفة، أما عينة الدراسة فقد شملت جميع افراد المجتمع وتوصلت الدراسة أن تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة حصل على وزن نسبي

69.98% وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين معياري المشاركة والروية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس، واوصت الدراسة بأعطاء المواطنين حقهم في المشاركة باختيار اعضاء المجالس البلدية و رؤساءه، وذلك من خلال مشاركتهم بإجراء الانتخابات، وتعزيز عمل المشاركة وعمل لجان الاحياء ،فضلا عن العمل على اصدار قوانين والأنظمة ، كذلك تبني ونشر ثقافة المشاركة ، وأن تعتمد البلديات في موازنتها المالية بنودا خاصة بالمشاركة.

#### ودراسة (Moberg,2016) بعنوان الأبعاد الأربعة للمشاركة حالة دراسية في كينيا

(The four dimensions of participation:Akenyan case study)

هدفت هذه الدراسة على تحديد الأبعاد الأربعة للمشاركة المجتمعية وانطلقت هذه الدراسة من wale,wale,Kenya منظمة غير حكومية تقع في نيروبي واستخدم منهج دراسة حالة وقد توصل هذا البحث ان جوهر عملية المشاركة هي القوة الجماعية وأبعادها و يتم تقسيمها الى أربع ابعاد وهي الدرجة،، والنطاق، والشمولية، والفاعلية وتوصلت الدراسة انه من المستحيل التوصل الى الحد الأقصى لجميع الأبعاد في نفس الوقت لذلك يجب ان يحدد الهدف الاساسي واختيار الاستراتيجية على أساس التوازن بين الأبعاد التي تناسب أولياتهم وتصور المشاركة بأربعة ابعاد يسهل الوضوح المفاهيم ويجعل من السهل وصف أنماط المشاركة المختلفة والتمييز بينها ومناقشتها. يجب أن يركز النقاش المنتمر حول المشاركة على الجوانب المركزية للمفهوم ، والمجموعات المحتملة لهذه الأهداف ، وتحديد الأهداف المختلفة بدلاً من التركيز على ما إذا كانت المشاركة ككل جيدة أم سيئة.

#### ودراسة (Loeurt, 2016) المشاركة المجتمعية في التعليم دراسة حالة في المدارس الابتدائية الأربعة

النائية في مقاطعة سملوت ، مقاطعة باتانانغ ، كمبوديا

: Community Participation in Education .A Case Study in the Four Remote Primary Schools in Samlot District, Battambang Province, Cambodia

هدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة مشاركة المجتمع في التعليم في منطقة نائية في كمبوديا. تم استخدام نهج دراسة الحالة لاستكشاف المشكلة واستخدام طرق بحث مختلفة لجمع البيانات. ركزت الدراسة على أشكال وعمليات المشاركة من قبل الآباء وأفراد المجتمع وأصحاب المصلحة في التعليم في المدارس الابتدائية في المناطق النائية. توصلت الدراسة الى أن هناك مجموعة من الممارسات الاجتماعية في المشاركة المجتمعية في التعليم. تختلف درجات المشاركة تبعاً لأنواع المشاركة والمشاركين. كان للآباء مشاركة مباشرة في تعلم أطفالهم في المنزل ، ومشاركة غير مباشرة من خلال المساهمة في الموارد لتطوير المدرسة.. واوصت هذه الدراسة الى التحول في التركيز (من جانب الحكومة والمنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة في مجال التعليم) لدعم مشاركة الوالدين في تعلم الأطفال ، بدلاً من تعبئة الموارد التقليدية.

فضلا عن بعض المرجعية التي تناولت التميز المنظمي منها:- ( Shlam&, Al-Sarraf,2018) (المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة في مستشفى السلام) هدفت الدراسة الى بحث المسؤولية الاجتماعية كمدخل للتميز المنظمي واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتناولت الدراسة عينة من الافراد العاملين في مستشفى السلام في الموصل حيث وزعت (50) استمارة وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط وتأثير بين المسؤولية الاجتماعية والتميز المنظمي واوصت الدراسة بضرورة المحافظة على أبعاد التميز المنظمي في المنظمة ولاسيما المورد البشري .

#### أما دراسة (Al-Shorouqi,2018) بعنوان ( تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز

المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين واعتمدت الدراسة على عينة قوامها (102) موظف وزعت عليهم استمارات الاستبانة وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع في التميز المنظمي في بعدي القيادة وتقديم الخدمات والاستقطاب ومستوى متوسط في التميز المنظمي في بعد الموارد البشرية واوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بعقد الندوات والدورات بخصوص التميز المنظمي واستخدام التحفيز المادي والمعنوي أثناء تدريب الموارد البشرية في سبيل تحقيق التميز المنظمي.

يعد البحث الحالي امتداد للدراسات السابقة في مجال المشاركة المجتمعية و التميز منظمي، ويتضح من دراسة (Jouda,2015) ان هناك ارتباط منطقي بين المشاركة المجتمعية والاداء وهذا ما يدعم الربط المنطقي للبحث الحالي، وتم الاسترشاد بدراس (Moberg,2016) للتوغل والبحث عن ابعاد متغير المشاركة المجتمعية ، وتم الاعتماد في بناء منهجية البحث بالاستناد الى دراستي (Al-Shorouqi,2018) (Kaddoumi,2008) وتم توظيف دراستي (Loeurt,2016) (Shlam&, Al-Sarraf,2018) (للإفادة منها في مراجعة الادبيات للبحث. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها ربطت متغيري المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي وبالرغم من محاولة الدراسات السابقة والادبيات ربط ادى ابعاد المشاركة المجتمعية مع التميز المنظمي او احدى ابعاد التميز المنظمي مع متغير المشاركة المجتمعية الا ان الدراسة الحالية حسب علم الباحثة هي اول دراسة عربية حاولت ربط مثل هذين المتغيرين الحيويين.

## مراجعة الأدبيات

### أولاً: مفهوم المشاركة المجتمعية

ان انتشار نسبة عالية من درجات الثقافة والوعي الاجتماعي والسياسي بين صفوف المواطنين وهينات المجتمع يعد عاملا مهما لتحديد نوع وحجم واتجاه المشاركة المجتمعية اذ كلما ارتفعت نسبة الوعي وامتدت المشاركة الى مفردات ومجالات أكثر كانت المشاركة اكبر وأكثر فاعلية وعند تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات يتطلب من البلديات اشراك المواطن ومعرفة رأيه فيها خاصة أنه الهدف النهائي التي تصبو اليه ، من خلال إبلاغهم ما تقوم به من برامج وخطط وأخذ آراءهم بالاعتبارات عند التنفيذ ، وأن المشاركة المجتمعية لها معنى مختلف من شخص لآخر وحتى لها معنى مختلف لنفس الأشخاص ذلك حسب الموقف ولذلك يمكن العثور على عدة تعريفات للمشاركة وعرفها (Ochieng,2015:5) هي عملية العمل بشكل تعاوني مع ومن خلال مجموعات من المواطنين المنتسبين إلى القرب الجغرافي أو الاهتمام الخاص أو الحالات المماثلة لمعالجة القضايا التي تؤثر على رفاهية هؤلاء الأشخاص، بينما يراها (Arar,2016:24) هي وسيلة شرعية تسعى عبرها الى تغيير السلوك الاجتماعية لاطياف مختلفة من المواطنين باختلاف مستوياتها سواء في الجماعات الاجتماعية التي ينتمون اليها او المنظمات غير الحكومية عن طريق تمكينهم بإكسابهم المهارات والخبرات بهدف زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في التنمية البشرية والاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، وعرفها (AL- Majidi,2018:65) هي اشتراك مع مجموعة من المواطنين والتفاعل فيما بينهم لتحقيق قرارات يطمحون لإتخاذها لتحقيق مصالح مشتركة لهم ويكونوا مسؤولين عن القرار المتخذ فهي تشمل فئات المجتمع كافة من النخبة اي ذوي الاختصاص ومن العامة، ويراهما (Qenawy,2018:32) هي العملية التي عبرها يقترن فيها المواطن مع غيره تأدية عمل ما. ويرى الباحث إن المشاركة المجتمعية هي: الجهود التي تبذلها البلديات لتحقيق التواصل والتقارب مع افراد ومؤسسات المجتمع وهذا يتم من خلال التشاور والحوار مع منظمات المجتمع والمواطنين ممن لديها نسبة عالية من درجات الوعي في المجال المنشود من خلال اقامة الندوات واللقاءات وبذلك تقرب وجهات نضر المواطن والمنظمات من عملها واشراكهم في صنع القرار وتعزيز مبدأ الشفافية بالاضافة الى كسب ثقة المواطن في عملها مما يسهل بعض الاجراءات عليها اثناء تنفيذ تلك المشاريع التي تحتاج الى مساعدة المواطن في تنفيذها ، وايجاد الحلول لبعض المشاكل والمعوقات التي تواجهها حتى يتسنى للبلديات تقديم خدمات بجودة عالية تتوافق مع تطلعات المجتمع.

### ثانياً: أهمية المشاركة المجتمعية

تعددت وتنوعت أهمية الدور الذي تلعبه المشاركة المجتمعية للفرد والمنظمة ويمكن توضيحها كالاتي (Kaddoumi,2008:32)

- 1- ساعدت المشاركة المجتمعية في تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه حياة المواطنين وهذا بدوره يساعد في رسم السياسات لمعالجة الصعوبات والمشكلات .
- 2- تعمل المشاركة المجتمعية على زيادة أوجه التعاون والتنسيق بين مختلف الاطراف .
- 3- تعزز المشاركة المجتمعية الاعتماد على النفس وخلق شخصية مسؤولة متعاونة .
- 4- تقبل القرارات التي تتم بالمشاركة والعمل على تنفيذها والدفاع عنها .

أما (Skeik, 2012:32) فيرى إن أهمية المشاركة المجتمعية تتمثل بالاتي:

1. تزيد من الشفافية و المساءلة التي تعزز بدورها تقديم الخدمات بفاعلية .
2. تعمق من إحساس المجتمع المدني بالانتماء والملكية اذ يصبحون صناع مصانيرهم الذاتية ومحددوها .
3. تسهم المشاركة المجتمعية في تحديد الأفضل للاحتياجات والمطالب وزيادة الكفاءة في التنفيذ.

4. تعد المشاركة المجتمعية إحدى الأدوات التي يمكن عبرها النهوض بالمجتمع والارتقاء به، والعمل على تحسين حياة الأفراد اجتماعيا واقتصاديا وبيننا

### ثالثا: أبعاد المشاركة المجتمعية

ان عدد قليل من المصادر والابحاث التي تناولت هذه الأبعاد اذ حددها (Wilson&Wilde,2003:42) في دراسته وكذلك اشار اليها و(Pierson,2008:63) في كتابه " العمل في المجتمعات المحلية والاحياء" أن هناك أربعة أبعاد وهي كالآتي:

#### 1. القدرة

وهي توفير الموارد والدعم للسكان المحليين من خلال المشاركة المجتمعية فضلا عن تطوير فهمهم ومهاراتهم، وان بلوغ الاهداف للمنظمات يعتمد على قدرات المجتمع ومنظماته وأفراده للقدرات ثلاث مستويات وهي كالآتي:

أ. المستوى المجتمعي: وهو وصف للمنظومة اذا عمل داخلها الافراد والمنظمات ومن انواع هذه القدرات ، السياسات والتشريعات وعلاقة القوة والاعراف الاجتماعية.

ب. المستوى التنظيمي: وهو المستوى الذي يسمح بتضافر القدرات الفردية من اجل العمل المشترك وتحقيق الاهداف ،ومنها السياسات والترتيبات والاجراءات والاطر الداخلية.

ت. المستوى الفردي: وهو المستوى الذي يشير الى القدرات كالمهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الاشخاص عن طريق التدريب والتعلم والممارسة والتجربة .

#### 2. نقل المعلومات او الاتصال

تقوم المشاركة بتطوير طرائق فعالة لتبادل المعلومات مع المجتمعات وإجراءات واضحة تزيد من مشاركة المجتمع، ان الاتصال هو التواصل مع المستفيد من الخدمة من اجل تعريفه بالخدمة وإعطاءه معلمات عن وجود اي تأخير في تقديمها وان تترك المنظمة ان الاتصال يجب ان يكون من الاعلى الى الاسفل وبالعكس لكي يكون اتصال ناجح ، ويرى ( Abu Sawawin ,2006:159 ) ان تزايد وتنوع أساليب الاتصال مع المجتمع دون تعميم يؤدي الى زيادة المشاركة المجتمعية لإفراد المجتمع من خلال ابداء آرائهم واتجاهاتهم وفي نفس الوقت واجب عليهم ان يسمعو ويتقبلوا آراء الآخرين .ويرى (Poovaling&Veerasamy,87:2007) ان الاتصال هو عملية انشاء علاقات طويلة الامد متبادلة المنفعة بين المنظمات وزبائنها واصحاب المصالح ، وهذا التواصل يؤدي الى توليد علاقات مع الزبائن افضل ، وتوفير الوقت والمال ، وإتخاذ قرارات أكثر فعالية لحل المشكلات بنجاح.

#### 3. الشمولية

وهي وضع الجميع على نفس المستوى أي سواسية في تكافؤ الفرص وبذلك تضمن مشاركة جميع أفراد المجتمع ( Diani,2014:18 ) وبين ( Wilson&Wilde,2003:42 ) في تقريره ان الشمولية في المشاركة تؤدي الى بناء منظمة قوية وذات برامج منسقة .وقد اعتبرها ( Larsen&etal,2014:42 ) انها اسلوب عادل لجميع فئات المجتمع ولاسيما المبعدين عن المشاركة في اتخاذ القرار وترتبط ارتباطا قويا بالعدالة الاجتماعية، وبين (Mithaug ,1996:2-3) ان تجاهل الشمولية يمثل مشكلة فيجب شمول الجميع في اتخاذ القرار..

#### 4- التأثير

يقصد بها القدرة على احداث تغيير على الطرف الاخر سواء كان شخصا او شيئا بطريقة ما وبذلك يمكن القول بان التأثير هو القوة التي يحملها شخص ما وتجعله يحدث تغييرا بها( <http://sbr2030.com> ) وقد بين ( Dornan,2013:5 ) ان التأثير يمر بأربعة مراحل تبدأ بتطوير الناس ومساعدتهم على الوصول الى مقترحاتهم وهي كالآتي:

أ. النمذجة: اي يتأثر الناس بما يرونه والميل الى اتباع ما يرونه ايجابيا.

ب. الحافز: وهو التأثير عن طريق تشجيع الناس وتواصل معهم وتقوم العملية بأمرين الاول سوف تخلق جسرا بين الطرفين والثاني تعمل على بناء ثقة وتقدير لذاتهم.

ت. التوجيه: وهو التأثير بتبسط حياتك الى اشخاص آخرين ومساعدتهم على تحقيق امكانياتهم من التغلب على العقبات في حياتهم .

ث. المضاعفة: وهو اعلى مستوى من التأثير اي تجعل من الناس مؤثرين ايجابيين في حياة الآخرين .

ويرى وأن للمشاركة تأثير في عملية صنع القرار وفي تشكيل الخطط وان الوظيفة الاساسية لإدارة المنظمة هي المحافظة على التوازن بين مطالب الاطراف المؤثرة والمتأثرة (Islah 2008:89)

### رابعاً: مفهوم التميز المنظمي وأهميته

1. بدأ الاهتمام بمفهوم التميز في مطلع الثمانينات من القرن العشرين عندما نشر Tom Peters وزميله Robert Waterman كتابهم البحث عن التميز إذ أشار انه لا توجد هناك منظمات متميزة انما منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز (Bashiwa, etal,2013:35) وعرفه (Alabduljader,2018:149) هو الجهد المبذول للمنظمة لأتشاء اطار من العمليات والمعايير التي تهدف الى اشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم الخدمات والتي تلبي رغبات الزبون، وعرفه (Al-Shorouqi,2018:61) هو التفرد التنظيمي والقدرة على ترسيخ ثقافة التميز والابداع واستخدام جميع موارد المنظمة لتحقيق اعلى معدلات النمو وصولاً لتحقيق رضا المستفيد والعاملين واصحاب المصالح ، وهو حالة من التميز او التفوق يمكن تحقيقها عندما تكون المنظمات قادرة على تجاوز التوقعات وعرفها (Nenadá et.al,2018:48) وهو قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الاجل ومستدام من خلال أنظمة تنظيمية تتوافق وتعمل بشكل متماسك.

وان العديد من المنظمات تسعى من أجل تحقيق الميزة التنافسية وهنا يبرز دورا للتميز المنظمي لما له من دور كبير في تحقيقه ويرى (Al-Douri.2018:84) وللتميز المنظمي أهمية وهي :

1. يتم التعرف من خلاله على الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات .
  2. يكسب المنظمات السمعة الجيدة مما يؤدي الى جذب الزبائن لها .
  3. يوفر العديد من المهارات اللازمة للمدراء والعاملين لتسهيل دور ماي جب ان يقوموا به داخل المنظمة .
  4. يوفر البيئة المناسبة للمنظمات مما يساعد على تطوير العاملين في المنظمة وتحسين أدائها .
- ويمكن القول ان للتميز المنظمي أهمية من خلال خلق قيادات جديدة للتعامل مع التحديات والخروج بقرارات صائبة ،فضلاً عن خلق فضاء مناسب لتطوير قدرات وامكانيات العاملين من خلال ايجاد السبل للارتقاء بالخدمات فوق مستوى توقع الزبون.

### خامساً: ابعاد التميز المنظمي

للتميز المنظمي عدة ابعاد ومن اهمها :

#### 1- القيادة

ان المنظمات تحتاج الى القيادة بشدة وقد عرفها (Tracy&Chee,2013:15) تعريفاً ممتازاً خاصان بمنظمات الاعمال الاول ان القيادة هي القدرة على الحصول على أداء استثنائي من اشخاص عاديين ، والثاني ان القيادة هي القدرة على الحصول على اتباع ، ويرى ان النوع الوحيد الدائم من القيادة ليست القيادة التي تأتي من المنصب او المال او السلطة انما القيادة الذي تأتي عندما يقرر الناس بأنفسهم اي شخص يتبعون حسب رؤيته وتوجهه.

وتتطلب القيادة الحقيقية قادة استثنائيين يوجهون موظفيهم الى تبني هدفهم حتى يتمكنوا من الاتصال بمهمة منظماتهم حقاً وبمجرد تحقيق ذلك لن يتسامح مع الرداءة ولن يقبل اي شخص باقل من استثنائية (Vinyard,2019:5)، وان قادة المنظمات المتميزة مرنون ويتخلون المستقبل ويحققونه ويمثلون قدوة لقيمهم واخلاقهم وثقة ملهمه في جميع الاوقات (Amalnick&Zadeh,2017:58)، فالقادة متميزون يطورون ويسهلون تحقيق المهمة والرؤية ويطورون القيم التنظيمية والانظمة اللازمة لتحقيق النجاح المستدام وتنفيذها من خلال افعالهم وسلوكياتهم ،خلال فترات التغيير يحتفظون بنبات الغرض ويكون القادة قادرين على تغيير اتجاه المنظمة والهام الاخرين على اتباعهم (Haks,2007:18) .

#### 2- العاملين

ويشير مصطلح الموارد البشرية الى الافراد العاملين في المنظمات وتعد من اهم الموارد القيمة في المنظمة لان معرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم تزيد من قيمة المنظمة في مجال عملها ولذلك تقوم المنظمات الممتازة بادارة وتطوير واطلاق الامكانيات الكاملة لأفرادها على المستوى الفردي والتنظيمي أنها تعزز العدالة والمساواة وأشراك وتمكين موظفيها وتستخدم طرائق تحفز الموظفين باستخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح المنظمة (Haks,2007:19) ،

#### 3- السياسة والاستراتيجية:

عرف (Dogan,2015:1290) السياسة على انها اسلوب من بين عدة اساليب العمل عمل يتم اختياره لتوجيه القرارات الحالية والمستقبلية، وعرف الاستراتيجية على انها المنهجية التي يتم اختيارها من أجل وضع الاهداف المحددة وتحقيقها أو هي النهج الذي تختارها جهة ما لأنجاز مهامها ، و(اضاف) ان الاستراتيجية كمصطلح تم تعريفها على انها جهد فكري يقوم بتخصيص موارد المؤسسة على المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

**4- العلاقات والموارد:**

ان المنظمات المتميزة تخطط وتدير العلاقات الداخلية والخارجية من اجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وضمان ادارة الموارد اذ يتم الموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة (Sahmood, 2013:30-31) وان العلاقات تضيف قيمة للزبون وتدعم اهداف المنظمة وتساعد على تحقيقها و تزيد من الرضا لدى الزبون فضلا عن ما تكتسبه المنظمة من خبرات وكفاءات في مجال العمل. وبذلك تضيف للمنظمات ميزة يصعب تحقيقها باي طريق اخرى باستخدام المال او الوقت او المواد، والموارد تقوم بتحسين استخدامها عن طريق وضع خطة وعمليات مالية مصممة بشكل مناسب للتحكيم واعداد التقارير والمراجعة وبذلك تسمح بتلبية الاحتياجات على المدى الطويل بدلا من قصيرة الاجل وذلك للحفاظ على قدرتها التنافسية. (Lasrado, 2018:70).

**تحليل البيانات**

يتم تحليل اجابات أفراد العينة وتفسيرها لفقرات متغيرات المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي ومعرفة مدى الانسجام والتوافق في اجابات العينة المبحوثة، وتحديد استخدامها باستخدام عدة ادوات احصائية مثل أوسط حسابي لتشخيص اجابات عينة البحث، والانحراف المعياري لتقدير مدى التشتت في اجابات العينة، وC.V لتحديد درجة التجانس في الاجابات وترتيب فقرات البحث، والاهمية النسبية لمعرفة درجة اهتمام العينة والترتيب بحسب الاهمية للفقرات، وتم الاعتماد على المقياس ( ليكرت) في اجابات أفراد عينة البحث وكما يظهر في الجدول (4) الاتي:

جدول (4) تدرج مقياس ( Likert ) الخماسي

المقياس	مؤكد تماما	مؤكد	محايد	غير مؤكد	غير مؤكد إطلاقاً
درجة المقياس	5	4	3	2	1

إذا أن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول الفئة والنتائج من قسمة المدى (4=1-5) على عدد الفئات (5)، (0.80=4/5). وبعد ذلك يضاف طول الفئة (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس او يطرح من الحد الاعلى للمقياس، وتكون الفئات كالآتي :

1-1.79منخفض جداً تمثل الإجابة ( لا مؤكد تماما )  
 1.80-2.59 منخفض تمثل الإجابة ( لا مؤكد )  
 2.60-3.39 معتدل تمثل الإجابة ( محايد )  
 3.40-4.19 مرتفع تمثل الإجابة ( مؤكد )  
 4.20-5.00 مرتفع جداً تمثل الإجابة ( مؤكد تماما )  
 وفيما يأتي تحليل لبيانات البحث :

**أولاً: المشاركة المجتمعية:**

الجدول (5) أوسط الحسابي والانحراف المعياري (C.V) لأجمالي المشاركة المجتمعية

المتغيرات	أوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V
المشاركة المجتمعية	3.67	0.340	9.320

وتم قياس وتحليل البيانات للأبعاد الأربعة (الاتصال، والتأثير، والشمولية، والقدرة)، للمشاركة المجتمعية كما يأتي:

### 1-الاتصال

الجدول (6) أوسط الحسابي والانحراف المعياري و(CV) والأهمية النسبية لمتغير إجمالي الإتصال

ترتيب الأهمية النسبية	C.V	الانحراف المعياري	أوسط الحسابي	الاتصال	(ت)
5	21.90	0.88	3.99	تتواصل بلدية الضلوعية بسهولة مع المستفيدين عبر المواقع الإلكترونية.	1-1
2	5.80	0.80	3.77	نستخدم بلدية الضلوعية لتشجيع المستفيد للتواصل معها الوسائل الحديثة للاتصال .	2-2
1	1.60	0.89	3.92	تحرص بلدية الضلوعية على تعزيز العلاقات القوية مع المؤسسات الأخرى.	3-3
3	19.90	0.79	4.00	توفر البلدية تقنيات اتصال مختلفة في مكان عملها كالاترنيت.	4-4
4	20.40	0.85	4.17	تعتبر بلدية الضلوعية الوسائل الرسمية للاتصال أداة أساسية من أجل التواصل.	5-5
1	11.110	0.44	3.97	أجمالي الاتصال	

### 2-التأثير

الجدول (7) أوسط الحسابي والانحراف المعياري وC.V والأهمية النسبية لأجمالي التأثير

ترتيب الأهمية النسبية	C.V	الانحراف المعياري	أوسط الحسابي	التأثير	(ت)
2	22.60	0.860	3.81	تتعامل الإدارة العليا لبلدية الضلوعية بشفافية مع المستفيدين من أجل كسب ثقتهم.	6-6
4	29.40	0.930	3.16	تمتلك بلدية الضلوعية الموارد اللازمة التي تساعد في التأثير في المستفيد من الخدمة.	7-7
1	18.30	0.739	4.04	تتمتع البلدية باحترام أصحاب المصالح جميعهم التي نتعامل معهم.	8-8
5	29.90	1.03	3.47	لدى الإدارة العليا في البلدية القدرة على التأثير في صنع القرار.	9-9
3	23.50	0.89	3.82	تشارك الإدارة العليا للبلدية في صنع القرارات مع الجهات الأعلى منها.	10-10
2	14.23	0.52	3.66	أجمالي التأثير	

### 3-الشمولية

الجدول (8) أوسط الحسابي والانحراف المعياري وC.V والأهمية النسبية لمتغير إجمالي الشمولية

ترتيب الأهمية النسبية	C.V	الانحراف المعياري	أوسط الحسابي	الشمولية	(ت)
4	26.10	0.96	3.686	تعمل الإدارة العليا للبلدية على إشراك جميع أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات.	11-11
1	21.40	0.79	3.662	نشجع الإدارة العليا للبلدية على الأعمال التطوعية	12-12
2	23.80	0.89	3.722	تدعم الدائرة التدريب لتطوير سياسات تكافؤ الفرص والممارسات المناهضة للتمييز.	13-13
5	31.50	1.05	3.325	تعمل الإدارة العليا على دعم الناشطين المتطوعين وتوظيفهم من دون أي تمييز.	14-14
3	24.50	0.94	3.843	ينفذ الموظفون في البلدية الأعمال التطوعية بحماس.	15-15
3	16.10	0.59	3.65	أجمالي الشمولية	



## 4- القدرة

الجدول (9) أوسط الحسابي والانحراف المعياري و C.V والأهمية النسبية لأجمالي القدرة

ترتيب الأهمية النسبية	C.V	الانحراف المعياري	أوسط الحسابي	القدرة	(ت)
3	28.20	1.00	3.55	لدى البلدية إمكانية إيصال برامج لتوعوية المستفيدين.	-16
4	34.80	1.00	2.88	تقيم البلدية ورش عمل من أجل تطوير وعي المستفيد من الخدمة.	-17
5	37.50	1.09	2.92	تمتلك البلدية موارد مالية كافية من أجل الاسهام في تثقيف المستفيدين.	-18
2	27.50	1.03	3.75	تتصور ادارة البلدية بانها بحاجة لوقت طويل لتثقيف المستفيدين .	-19
1	25.00	0.91	3.63	للبلدية إمكانية التفاعل مع المجتمع عن طريق تطوير المهارات والقدرات.	-20
4	16.6	0.56	3.34		القدرة

## ثانياً: التميز المنظمي

الجدول (10) أوسط الحسابي و الانحراف المعياري و C.V لأجمالي التميز المنظمي

المتغيرات	أوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V
التميز المنظمي	3.73	0.32	8.6

وتم قياس وتحليل البيانات للأبعاد الأربعة (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين، العلاقات والموارد) للتميز المنظمي، كما يأتي:

## 1- القيادة

الجدول (11) أوسط الحسابي والانحراف المعياري و C.V والأهمية النسبية لأجمالي القيادة

ترتيب الأهمية النسبية	C.V	الانحراف المعياري	أوسط الحسابي	القيادة	(ت)
5	24.3	0.85	3.48	يطور القائد التوجه الاستراتيجي على انه نموذج مرجعي لثقافته التميز .	-21
1	22.6	0.86	3.81	يشارك القادة في تطور الدائرة والتحسين المستمر لها.	-22
2	22.8	0.90	3.94	يتفاعل القائد مع الزبائن وشركاء البلدية وممثلي المجتمع .	-23
4	23.8	0.83	3.48	لدى القادة القدرة على تعزيز ثقافة التميز بين الموظفين في البلدية.	-24
3	23.0	0.76	3.30	لدى القادة القدرة على تعزيز ودعم التغيير في البلدية .	-25
4	12.38	0.45	3.60		أجمالي القيادة

2-السياسيات والاستراتيجيات

الجدول (12) أوسط الحسابي والانحراف المعياري و C.V والاهمية النسبية لأجمالي السياسات والاستراتيجيات

ترتيب الأهمية النسبية	C.V	الانحراف المعياري	أوسط الحسابي	السياسات والاستراتيجيات	(ت)
5	25.80	0.951	3.670	تستند السياسات والاستراتيجيات الى الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصالح.	26-
2	18.60	0.77	4.110	تستمر الدائرة في العمل وفق سياساتها واستراتيجيتها بسبب قلة الموارد لديها .	27-
3	20.70	0.79	3.850	تستند السياسة والاستراتيجية الى معلومات خاصة بمؤشرات اداء وبحث وتعلم .	28-
4	24.60	0.874	3.540	يتم تطوير ومراجعة السياسات والاستراتيجيات وتحديثها	29-
1	18.40	0.732	3.970	من خلال تخطيط للموارد الرئيسية يتم نقل السياسات والاستراتيجيات ونشرها .	30-
3	10.250	0.390	3.830	السياسات والاستراتيجيات	

3-العاملين

جدول (13) أوسط الحسابي والانحراف المعياري و C.V والاهمية النسبية لأجمالي العاملين

ترتيب الأهمية النسبية	C.V	الانحراف المعياري	أوسط الحسابي	العاملين	(ت)
1	16.6	0.69	4.120	تقوم البلدية بتخطيط وأدارة وتحسين أ الموارد البشرية.	31-
2	19.3	0.73	3.75	تقوم البلدية بتطوير مهارات وقدرات أ الموارد البشرية .	32-
5	25.8	0.93	3.58	تسمح البلدية للعاملين بالمشاركة وتحمل المسؤولية.	33-
4	28.4	0.95	3.37	تسمح البلدية للعاملين تقديم أراءهم ومقترحاتهم.	34-
3	21.6	0.84	3.89	تقدم البلدية بعض أ المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الابداعية	35-
1	11.96	0.45	3.74	أجمالي العاملين	

4-العلاقات والموارد

الجدول (14) أوسط الحسابي والانحراف المعياري و C.V والاهمية النسبية لأجمالي العلاقات والموارد

ترتيب الأهمية النسبية	C.V	الانحراف المعياري	أوسط الحسابي	العلاقات والموارد	(ت)
1	18.30	0.74	4.04	تسعى البلدية لإقامة العلاقات الخارجية التي تتسم بالوعي والتطور .	36-
3	21.40	0.79	3.69	تتسم إدارة الموارد المالية في البلدية بالوعي والمسؤولية.	37-
5	29.20	0.98	3.36	تسعى البلدية على توفير سبل الإتصال والمواصلات لجميع العاملين	38-
4	23.70	0.88	3.73	تقوم البلدية بأدارة المعلومات بأسلوب منظم ومخطط	39-
2	20.30	0.80	3.96	تحرص البلدية على بناء علاقات مع المستفيدين واصحاب المصلحة على أساس الثقة المتبادلة والأحترام والشفافية .	40-
2	13.3	0.50	3.76	أجمالي العلاقات والموارد	

## ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

الجدول (15) تحليل نتائج تأثير المشاركة المجتمعية في التميز المنظمي (n=83)

التميز المنظمي							المتغير والابعاد			
قبول او رفض الفرضية	التأثير	R <sup>2</sup> Adjusted	المعنوية	F المحسوبة	B	$\alpha$	المشاركة المجتمعية	إجمالي المشاركة المجتمعية		
قبول	معنوي	%3.7	.046	*4.121	0.161	3.09			الاتصال	6
قبول	معنوي	%42.2	.000	**61.353	0.360	2.42			الشمولية	0
قبول	معنوي	%25.6	.000	**29.278	0.299	2.73			القدرة	4
قبول	معنوي	%38	.000	**51.176	0.586	1.58	إجمالي المشاركة المجتمعية			
						4				

قيمة F الجدولية تحت المستوى المعنوية (0.05) = 3.98 و قيمة F الجدولية تحت المستوى المعنوية (0.01) = 7.06

## مناقشة النتائج:

## أولاً: المشاركة المجتمعية

يظهر جدول (5) أوسط أحسابي والانحراف المعياري و C.V الخاصة بـ (بالمشاركة المجتمعية)، إذ يبين إجمالي المتوسط الحسابي بلغ (3.67) وهو يشير الى خيار (مؤكد)، وهي ذات قيم جيدة، وبأنسجام جيد للإجابات، وهذا ما يؤكد الإحراق و C.V (0.34) و (9.32)، على التوالي، وهذا ما يؤكد درجة اهتمام عينة البحث بالمشاركة المجتمعية، وإجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة تتجه نحو الاتفاق. اما نتائج قياس المشاركة المجتمعية عبر ابعاده الاربعه (الاتصال، والتاثير، والشمولية، والقدرة)، وسيتم عرض وتوضيح استجابة العينة المبحوثة وكما يأتي:

## 1- الاتصال

يبين جدول رقم (6) أوسط الحسابي والانحراف المعياري و C.V والأهمية النسبية الخاصة بـ (الاتصال)، إذ يظهر المتوسط الحسابي وبلغ إجماليه (3.97) ويشير الى خيار (مؤكد)، وهي جيدة، وبأنسجام جيد في الإجابات، وهذا ما يؤكد الإحراق المعياري و C.V (0.44) و (11.110)، وهذا ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الاتصال، وبلغ إجمالي النتائج تعني بان اجابات العينة في هذا المحور تتجه نحو اتفاق، وحققت الفقرة (5) أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.17) بانسجام مقبول بالأجابات إذ بلغ الانحراف المعياري و C.V (0.85) و (20.40) على التوالي، وهذه النتيجة تؤكد ان الدائرة تعتمد على الاتصالات الرسمية بشكل اساس للتواصل بين الاطراف ذات العلاقة، أما الفقرة (2) فقد أظهرت ادنى متوسط حسابي ومقداره (3.77) ضمن فئة المرتفع، بانسجام مقبول بالاجابة إذ بلغ الانحراف المعياري و C.V (0.80) و (5.80) على التوالي.

## 2- التأثير

يبين الجدول (7) أوسط الحسابي و الانحراف المعياري و C.V والأهمية النسبية الخاصة بـ (التأثير)، إذ يبين متوسطاً حسابياً بلغ إجمالي قيمته (3.657) والتي تشير الى خيار (مؤكد)، وهي قيم جيدة، وبأنسجام جيد في الإجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري و C.V و (0.52) و (14.24)، وأظهرت الفقرة (8) أعلى متوسط ومقداره (4.04) وضمن فئة مرتفع، وبأنسجام متوسط بالأجابات إذ بلغ الانحراف المعياري و C.V (0.74) و (18.30) على التوالي، وهذه يبين ان مستوى تأثير القيادة في البلدية هو جيد ويعكس قدرات قيادية جيدة وذات مهارات عالية، اما رقم (7) فقد أظهرت ادنى متوسط بلغ (3.16) ضمن الفئة المعتدلة، بانسجام مقبول بالأجابات إذ بلغ الانحراف المعياري و C.V (0.930) و (29.4) على التوالي.

**3- الشمولية**

يبين الجدول (8) أوسط الحسابي والانحراف المعياري وC.V والاهمية النسبية الخاصة بـ (الشمولية)، إذ يظهر قيمة اجمالي المتوسط (3.65)، التي تعكس خيار (مؤكد)، وهي جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف وC.V وعلى التوالي (0.587) و(16.09)، وبالنسبة للفقرات فإن الفقرة (5) حققت اعلى متوسط حسابيا وبلغ(3.84) ذا فئة مرتفعة، وبانسجام متوسط في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري وC.V (0.94) و (24.50) على التوالي، والفقرة (14) أظهرت أدنى متوسط حسابيا بلغ مقداره (3.32) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول في الاجابات و بلغ الانحراف المعياري وC.V (1.05) و(31.50) على التوالي.

**4- القدرة**

يظهر الجدول (9) أوسط الحسابي والانحراف المعياري وC.V والأهمية النسبية الخاصة بـ (القدرة)، إذ يبين متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.44) والتي تشير الى (الاتفاق)، وهي ذات قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الاجابات، وهذا ما اكدته قيمة الانحراف المعياري وC.V بالترتيب (0.56) و(16.59). وبالنسبة للفقرات فالفقرة (19) حققت أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.747) اي ذا فئة مرتفع، وبانسجام مقبول في الاجابات، والفقرة (17) أظهرت ادنى متوسط بلغ (2.88) وهو ادنى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري وC.V (1.00) و(34.80) على التوالي، وتعني ان البلدية قلما تقيم ورش عمل حول تثقيف المواطنين بالمشاركة المجتمعية.

**ثانياً: التميز المنظمي**

يبين جدول رقم (10) أوسط الحسابي والانحراف المعياري وC.V والأهمية النسبية الخاصة بـ (التميز المنظمي)، إذ يبين أجمالي المتوسط اذ بلغ (3.733) والتي تشير الى خيار(مؤكد)، وهي جيدة، والاجابات ذات انسجام جيد، وهذا ما يؤكد الانحراف وC.V بالترتيب(0.32) و(8.62)، وأجمالي النتائج تعني بان اجابات عينة البحث تتجه نحو التأكيد. اما نتائج قياس التميز المنظمي عبر ابعاده الاربعة (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والعاملين، والعلاقات والموارد)، وهذا عرض لاستجابة العينة وتوضيحها كما يأتي:

**1- القيادة**

يبين جدول (11) (أوسط الحسابي والانحراف المعياري وC.V والاهمية النسبية) الخاصة بـ (القيادة)، إذ يظهر متوسطاً حسابياً بلغ أجماليه (3.60) والتي تشير (الاتفاق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الاجابات، وهذا ما يثبت قيمة الانحراف المعياري وC.V بالترتيب (0.45) و(12.38)،، وهذا يؤكد اهتمام العينة بمستوى القيادة، وأن اجمالي النتائج تعني بان اجابات العينة متجهة باتجاه التأكيد. اما بالنسبة للفقرات فقد أظهرت الفقرة (23) اعلى متوسط حسابي ومقداره (3.94) اي ذا فئة مرتفعة، وبانسجام متوسط في الاجابات وبلغ الانحراف المعياري وC.V (0.902) و(22.8) على التوالي، وتشير هذه ان مستوى القيادة في الدائرة جيد، وحققت الفقرة (25) ادنى وسط حسابي بلغ (3.301) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول في الاجابات وبلغ الانحراف المعياري وC.V (0.76) و(23.00) على التوالي.

**2-السياسات والاستراتيجيات**

يبين الجدول (12) أوسط الحسابي والانحراف المعياري وC.V والأهمية النسبية الخاصة بـ (I السياسات والاستراتيجيات)، إذ يظهر الجدول متوسطاً حسابياً ذا قيمة اجمالية (3.83)، والتي تشير الى (التأكيد)، وهي ذات قيمة جيدة، وبانسجام عالي، وهذا ما يؤكد الانحراف وC.V وبالترتيب (0.39) و(10.25). اما بالنسبة للفقرات فقد أظهرت الفقرة (27) اعلى متوسط حسابي ومقداره (4.11) اي فئة مرتفعة، وبانسجام متوسط في الاجابات و بلغ الانحراف المعياري وC.V (0.765) و(18.6) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان البلدية قد وضعت سياساتها واستراتيجياتها قيد التنفيذ، اما الفقرة (29) فقد أظهرت وسط حسابي وهو الادنى بين الفقرات ومقداره (3.542) ضمن الفئة المرتفعه، بانسجام مقبول في الاجابات و بلغ الانحراف المعياري وC.V (0.873) و(24.6) على التوالي.

**3- IIالعاملين**

يبين الجدول (13) إلى أوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (C.V) والاهمية النسبية الخاصة بـ (العاملين)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغ (3.744)، والتي تشير الى خيار (مؤكد)، وهي قيمة جيدة، وكانت الاجابات ذات تشتت قليل، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري وC.V وعلى التوالي (0.45) و(11.96).

**4-العلاقات والموارد**

يبين الجدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري و C.V والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (العلاقات والموارد)، إذ يظهر متوسطاً ذا قيمة بلغت (3.759) والتي تشير الى (الاتفاق)، وهي قيمه جيده، وبأنسجام جيد في الإجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف و C.V وبالترتيب (0.500) و (13.30). اما بالنسبة للفقرات فقد أظهرت الفقرة (36) اعلى متوسط حسابي ومقداره (4.04) اي من الفئة المرتفعة، وبأنسجام متوسط في الاجابات وبلغ الانحراف المعياري و C.V (0.739) و (18.3) على التوالي، ويشير هذا الى ان مستوى تأثير القيادة في البلدية هو جيد ولدى الادارة رغبة لتوسيع نطاق علاقاتها اما الفقرة (38) فقد أظهرت متوسطا حسابي وهو الادنى بمقدار (3.36) ضمن ألفئة المعتدلة ، بأنسجام مقبول في الاجابات وبلغ الانحراف المعياري و C.V (0.98) و (29.20) على التوالي.

**ثالثا- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية**

سيتم الكشف عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتمثل ب (المشاركة المجتمعية) على المتغير التابع والمتمثل ب (التميز المنظمي) وتحليلها إذ نصت الفرضية الرئيسة الثانية على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل المشاركة المجتمعية بابعادها في المتغير التابع التميز المنظمي وسيجري اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بينهما وكانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y=a + BX$$

وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي ؛ لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في كل متغير فرعي من متغيرات الاستجابة وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل هذه الفرضية:

1- كان نموذج تأثير الاتصال في التميز المنظمي معنوي تحت المستوى (0.05) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (\*4.121) وهي أعلى من قيمة (F) الجدوليه البالغة (3.98) تحت مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.370) وهذا يعني ان الاتصال تفسر ما قيمته (3.7%) من التميز المنظمي وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.161) إي ان تغيير بوحده واحده من الاتصال يحدث تغييرا بنسبة (16%) من التميز المنظمي وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول، الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الاولى: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصال في التميز المنظمي" وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي: التميز المنظمي = 0.161+3.096 (الاتصال)

2- كان نموذج تأثير الشمولية في التميز المنظمي معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (\*\*61.353) وهي أعلى من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.06) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.0422) وهذا يعني ان الشمولية تفسر ما قيمته (42.2%) من التميز المنظمي وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.360) إي ان تغيير بوحده واحده من الشمولية يحدث تغييرا بنسبة (36%) من التميز المنظمي وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول، الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الاولى: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير في التميز المنظمي". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي: التميز المنظمي = 0.360+2.420 (الشمولية)

3- كان نموذج تأثير القدرة في التميز المنظمي معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (\*\*29.278) وهي أعلى من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.06) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.256) وهذا يعني ان القدرة تفسر ما قيمته (25.6%) من التميز المنظمي وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.299) إي ان تغيير بوحده واحده من القدرة يحدث تغييرا بنسبة (29.9%) من التميز المنظمي وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الاولى: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة في التميز المنظمي". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي: التميز المنظمي = 0.586+2.734 (القدرة)

4- كان نموذج تأثير إجمالي المشاركة المجتمعية في التميز المنظمي معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (\*\*51.176) وهي أعلى من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.06) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.380) وهذا يعني ان إجمالي المشاركة المجتمعية تفسر ما يعادل (38%) من التميز المنظمي وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.586) إي ان تغيير بوحده واحده من إجمالي المشاركة المجتمعية يحدث تغييرا بنسبة (58.6%) من التميز المنظمي وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي) . وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

التميز المنظمي = 0.586+1.584 (إجمالي المشاركة المجتمعية)

## الاستنتاجات

عبر هذا البحث عن مجموعة من الاستنتاجات وبناء تصورات ومفاهيم حول مدى تطبيق مخطط البحث الفرضي في البيئة العراقية، في مراجعة الادبيات وتحليل ومناقشة النتائج الذي يعبر عن الرويا التنبئية وفق استنتاجات وفلسفة البحث، تبين أن بلدية الضلوعية تهتم وبشكل مرتفع في الاتصال وانها تولي اهتماما ببناء العلاقات الوثيقة مع البلديات الأخرى، وتوظف وسائل التكنولوجيا الحديثة من أجل التواصل. تهتم البلدية بالتأثير من خلال فرض احترامها للمراجعين والجهات الحكومية الأخرى وبذلك كسبت ثقته، ولكنها بحاجة إلى المزيد من التخصيصات المالية. وتهتم البلدية بالشمولية ويظهر ذلك من خلال الأعمال التطوعية التي ينفذها الموظفين ومن خلال تشجيع الإدارة العليا وأن البلدية متلكنة في تنفيذ الخطط التطوعية بسبب النقص الحاصل في مواردها فضلا عن عدم أملاكها ما يكفي من القدرات على تطوير المهارات للعاملين فيها أو تثقيف المستفيدين من خلال إقامة دورات تدريبية أو ورش عمل، وأن القيادات في بلدية الضلوعية تحاول بشكل منخفض للتأثير في العاملين من أجل تبني مفهوم التميز والتوصل الى نتائجه وذلك لعدم وجودت أي شجيع في إجراء التغيير المنظمي والإكتفاء بالتفاعل وتسيير امور البلدية، والإكتفاء في حل المشاكل الموجودة فقط. تهتم بلدية الضلوعية بالسياسات والاستراتيجيات، وبشكل أكثر من بقية أبعاد التميز المنظمي، وهذا يدل ان البلدية لها اهتماما مرتفعا، بالسياسة والاستراتيجية من خلال تخطيط للموارد الرئيسية، وأنها تملك موارد بشرية مؤهلة ومتميزة، وهذا يعود الى التخطيط الجيد للموارد البشرية والرغبة في التحسين المستمر هذه النتيجة لوعي إدارة البلدية بأهمية المشاركة والتكمن في رفع الروح المعنوية للعاملين وبما يمكنها من التعويض عن نقص المكافآت وذلك لقلّة تخصيصاتها المالية. بالإضافة الى انها تولي العلاقات والموارد اهتماما مرتفع، و بمستوى اقل نسبيا من بقية ابعاد المشاركة المجتمعية، أي انها تهتم بالاستفادة من تكامل جميع مواردها بمستوى اعلى من مراقبة وتفسير التغيرات البيئية وإعادة تكوين مواردها وعملياتها. وهذا يدل على ان الدائرة تحرص على إقامة علاقات خارجية تتسم بالوعي والتطور والاحترام والشفافية والثقة.

## الاعمال المستقبلية

ينبغي على ادارة بلدية الضلوعية ان تستثمر وسائل التكنولوجيا الحديثة في مجالات متعددة وان توظفها في الاعلام عن الخدمات التي تقدمها وعن انجازاتها لتوثيق العلاقة مع اصحاب المصالح الداخليين والخارجين، وضرورة اهتمام الإدارة العليا بتوفير التخصيصات المالية سواء عن طريق زيادة التخصيصات المالية من قبل وزارة المالية ام من خلال التمويل الذاتي وان تستثمر علاقاتها الجيدة مع الجهات الحكومية ويجب ان تضع الادارة العليا بالحسبان انه لا يمكن ان تؤثر البلدية على المستفيدين مالم تمتلك موارد مالية ومادية وبشرية مناسبة. وينبغي على ادارة بلدية الضلوعية استثمار الاهتمام بالعاملين والتخطيط الجيد للموارد البشرية ان تخصص مكافآت مادية للعاملين وان تعرف المقدرات الجوهرية التي تملكها المنظمة والعمل على تنميتها والحفاظ عليها. ويجب على القيادة ان تستثمر العلاقات الجيدة من اجل ترسيخ الثقة بين الاطراف من خلال اعطاء العاملين الصلاحيات وتوسيعها من اجل زيادة الرضا لديهم، وعلى ادارة بلدية الضلوعية توظيف المشاركة المجتمعية في تحسين قدرتها على التميز المنظمي، وضرورة استثمار ادارة بلدية الضلوعية الاتصالات الفعالة و الشمولية في اهتمام البلدية الشامل بكافة اصحاب المصالح وقدرتها على تطوير القدرات والمهارات في تعزيز التميز المنظمي، وتشكيل شعبة تكون مسؤوليته وضع اليات عمل يمكن من خلالها اختيار الشعبة او القسم المتميز على وفق معايير معينة وعلى نتائج ملموسة في ارض الواقع وليس مجرد احصائيات، وأن يكون رأي الزبائن ورضاهم من ضمن المعايير.

**المصادر**

1. Abu Sawawin, Rashid Mohamed Attia, (2006) Development of oral communication skills, second edition, Itrac Publishing, Cairo.
2. Al Shobaki Samy S. & Abu Naser (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6 (2), pp.47-59.
3. Alabduljader, Salah A.(2018), The Influence of Service Quality Dimensions on Organizational Excellence, Canadian Center of Science and Education, Vol. 11, No. 10,P149-164.
4. Al-Buhaisi, Abdel- Moaty Mahmoud (2014), The Role of Empowering Workers in Achieving Institutional Discrimination, Master Thesis in Business Administration, College of Administration, Economics and Administrative Sciences, Gaza University
5. Al-Douri, Khudair Abbas (2018), The Impact of Market Knowledge on Organizational Excellence by Mediating Customer Engagement, PhD thesis in Philosophy of Business Administration Sciences, College of Administration and Economics, University of Baghdad
6. Al-Majidi, Basem Hasan and Razuqi, Hadeel Saad, (2018), Societal Participation in Enabling Architectural Production, Al-Muthanna Journal of Engineering and Technology, Volume 6, Issue 1, pp. 64-75.
7. Al-Shlama, Maysoon Abdullah Ahmad, Al-Sarraf, Saja Nazir Hameed, (2018), Social Responsibility, An Introduction to Achieving Organizational Excellence, An Exploratory Study of the Views of a Sample of Employees at Al Salam Hospital, Tikrit Journal of Science, Administration and Economics, Volume 1, No. 41.
8. Al-Shorouqi, Khalifa Ali, (2018), The Impact of Human Resources Management Practices on Institutional Excellence in the Ministry of Interior, Kingdom of Bahrain, Master Thesis in Administrative and Security Sciences, Officers Training College, Royal Police Academy, Bahrain
9. Arar, Ans. (2016), Popular participation of city residents in environmental protection, PhD thesis in sociology, organization and work, Faculty of Humanities and Social Sciences.
10. Bashiwa, Hassan Abdullah and Al-Barwari, Nizar Abdul Majeed and Aishouni, Mohammed Ahmed, (2013) Institutional Excellence, Quality and Best Practices Approach, Principles and Applications, Al-Warraaq Institution for Publishing and Distribution, First Edition, Amman.
11. Calvo-Mora A, Dommingues C, M& Criado, F, (2017), Assessment and improvement of organizational social impact through the EFQM Excellence Model, total Quality Management & Business
12. Diani, Murad (2014), Freedom to Equal Social Integration, First Edition, Arab Center for Research and Political Studies, Qatar.
13. Dogan, Nilhun, (2015) The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 195, 1288 – 129
14. Dornan, Jim (2013) How To Influence People, Maxwell Motivation, USA

15. Hakes, Chris (2007) *The EFQM Excellence Model for organization Performance*, 1st, Van Haren, UK.
16. <http://sbr2030.com>
17. Islah, Ola Ahmed, (2008) *Strategic Management*, First Edition, The Nile Arab Publishing Group, Cairo.
18. Jouda, Essam Mohamed, (2015), *the role of applying the criteria of participation and strategic vision in developing the administrative performance of the major municipalities in the Gaza Strip*, a master's thesis published in "Leadership and Management, Academy of Administration and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University.
19. Kaddoumi, Manal Abdel Moaty Saleh, (2008), *The role of community participation in the development and development of the local community. A case study of residential neighborhood committees in the city of Nablus*, a published master's thesis in urban and regional planning, college of graduate studies, An- Najah National University.
20. Krivokuca, Milt; Marhevko, J d; Sadler, Ken; Tucker, Jan & Wood Doug ,(2014) *The certified manager of quality organizational excellence handbook*, 4th, ASQ Quality Press, USA
21. Larsen, Anne Karn & Sewpaul, Vishanthie & Hole, Grete Oline (2014) *Participation in Community Work*, 1st, Miton park, Abingdon, Oxen Ox14 4RN ,USA & Canada
22. Lasrado, Flevy (2018), *Achieving Organizational Excellenc*, the registered company Springer International Publishin, Switzerland.
23. Loeurt, (2016), *Community Participation in Education A Case Study in the Four Remote Primary Schools in Samlot District, Battambang Province, Cambodia*, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Environment and Earth Sciences, Victoria University of Wellington.
24. Mithaug ,Dennis E,(1996), *Equal opportunity Theory*, International Educational and Professional, UK.
25. Moberg, Sofie, (2016), *The Four Dimensions of Participation: A Kenyan Case Study*, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Development Studies, Lund University
26. Mohamed, Mona Saeed & Khalifa, Gamal S.A Nusari, (2018), *effect of organization excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE*, journal of engineering and applied sciences, 13 (15), P6199-6210.
27. Muhanna, Abeer Abdel Qader, (2014), *a suggested concept for activating societal participation in the schools of the International Relief Agency*, published Master Thesis in the Fundamentals of Education, College of Education, Islamic University, Gaza Strip.
28. Muriungi, Rosemary, (2012), *The Effectiveness Of Communication On Customer Service*, Research project submitted to the School Of Journalism and Mass Communication partial requirement for fulfillment of Masters of Arts Degree in Communication Studies, of the University Of Nairobi



29. Nenadál, Jaroslav & Vykydal David & Waloszek, David ,(2018) **Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperit** 47-64.
30. Ochieng, Edward Omomd,(2015), **factor influencing community participation in Healthcare Programs: A Case of Siaya County, Kenya**, A thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the degree of Master Arts in Project Planning and Management, University of Nairobi.
31. Pierson, John,(2008), **Working in communities and neighbor Research (IJBESAR)**, , Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology, Kavala, Vol. 10, Iss. 1, pp. 23-
32. Porte & Tanner(2011), **Assessing Business Excellence**, 2nd ed, Routledge, London, New York.
33. Qenawy, Abdel Rahim Qassem, (2018), **Societal Participation in Urban Planning**, First Edition, Dar Al-Bashir for Culture and Science.
34. Sahmood, Ehab Abd Rabo (2013) **The reality of excellence at Al-Aqsa University and ways to develop it in the light of the European model of excellence EFQM**, Master Thesis of Leadership and Management, Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University
35. Skeik, Amjad Nahid, (2012), **The Role of Community Participation in Sustainable Urban Development in Gaza City**, Master Thesis, published in **Architectural Engineering**, Faculty of Engineering, Islamic University of Gaza.
36. Thabet, Mustafa Thaer (2017) **Analysis of the strategic partnership between the public and private sectors to guide investment in the field of electricity distribution in Iraq, which is part of the requirements for obtaining a higher diploma degree in strategic planning**, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
37. Tracy, Brin & Chee ,Peter,(2013) ,**12Disciplines of leadership excellence**, Mc Graw Hill professional ,USA.
38. Vinyard, John (2019) ,**Baldrige for leaders**, Third Edition, ASQ,USA.
39. Wilson, Mandy & Wilde, Pete(2003), **Benchmarking community participation**, York
40. Zouzal, Nadia (2015), **The Role of Human Resources Management Practices in Achieving Institutional Excellence**, Master Thesis in Management Sciences, College of Economic, Commercial and Management Sciences, Muhammad Khudair University,

## Reflection of the community participation in enhancing organizational excellence

Jinan Jassim Rumaid  
Dhuluiya municipality

[takafulngo@gmail.com](mailto:takafulngo@gmail.com)

Dr. Firas Muhammad Ismail  
University of Baghdad, College of  
Administration and Economics, Baghdad,  
Iraq  
[Ferasalamiry@gmail.com](mailto:Ferasalamiry@gmail.com)

Received: 5/5/2020

Accepted :8/7/2020

Published :December / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### **Abstract :**

The research aims to identify the role of community participation in achieving organizational distinction in the Dhulia's municipality, which is one of the formations of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works in Salah al-Din Governorate, which is one of the service organizations that have a fundamental role in providing service to the community, which has faced many administrative challenges and many problems caused by the rapid and continuous changes in the environment, therefore modern management concepts must be adopted, such as community participation and the knowledge of its role To achieve its goals, which helps it in facing changes as well as achieving organizational excellence. An analytical descriptive approach was used, so the research sample consisted of (83) individuals and the sample was chosen by using a comprehensive inventory,

The research evidence was obtained by relying on the questionnaire, which was prepared from ready-made measures from foreign studies and was subjected to tests of validity and reliability, with using of statistical tests, including: arithmetic mean, standard deviation, percentage and iterations and Pearson correlation coefficient, simple linear regression Based on the statistical program (SPSS. V.25) for testing the validity of the hypotheses. The research reached a set of conclusions, including that the level of societal participation and organizational excellence in the researched organization was at high degree to the two variables and that the the inclusiveness dimension has a strong impact of which is one of the dimensions of societal participation in organizational excellence. Enhancing the community participation in Dhulia's municipality will contribute to enhancing leadership and employee development, improving the current policy and strategy, and strengthening relationships and resources, and Enriching the literature on organizational behavior and contributing to research on how community participation contributes to achieving organizational excellence.

**Type of research:** research paper.

**Key words:** community participation, organizational excellence.The Directorate of The municipality of AL-Dhuluiya ,spssV25,pearson Correlation .