

## تشخيص علاقة الارتباط بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي دراسة ميدانية في مديرية بلدية الضلوعية(\*)

الباحثة: جنان جاسم رميض  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

takafulngo@gmail.com

أ.م.د. فراس محمد إسماعيل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

Ferasalamiry@Gmail.com

### المستخلص:

يسعى البحث الى قياس علاقة الارتباط بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي عبر دراسة ميدانية في مديرية بلدية الضلوعية والتي تعد احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة في صلاح الدين، لكونها من المنظمات الخدمية الحيوية التي لها دور اساسي في خدمة المجتمع والتي واجهت تحديات ادارية كثيرة ومشاكل وقضايا نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة والمستمرة ولذا فإن تبني مفاهيم إدارية حديثة كالمشاركة المجتمعية ومعرفة مدى ارتباطها مع التميز المنظمي يمكن ان يساعدها في مواجهة هذه التغيرات وتحقيق ما تصبو اليه. وتم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل والمكونة من (٨٣) موظف، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث والتي تم أعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد أن تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، واختبار صحة الفرضيات والاجابة على تساؤلات البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية والتي من بينها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية والتكرارات ومعامل ارتباط بيرسون، وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS.V.25). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان مستوى المشاركة المجتمعية والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة كان بدرجة مرتفعة لكلا المتغيرين وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي. واقتصر البحث على دائرة واحدة وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج على المنظمات الاخرى.

**الكلمات المفتاحية:** المشاركة المجتمعية، التميز المنظمي، مديرية بلدية الضلوعية، برنامج (SPSS V25)، معامل ارتباط بيرسون.

### Diagnosis of the relationship between Community Participation and Organizational Excellence: a field study in the Directorate of The municipality of AL-Dhuluiya

Assist. Prof. Dr. Firas Muhammad Ismail  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

Researcher: Jinan Jassim Rumaid  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

### Abstract:

The research seeks to measure the relationship between Community Participation and Organizational Excellence: a field study in the Directorate of The municipality of AL-Dhuluiya, which is one of the formations of the Ministry of

(\*) البحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير.

Housing, Municipality and public Work in Salah al-Din Government. As it is one of the vital service organizations that have a primary role in community service and that have faced many administrative challenges, problems and Issues as a result of accelerating and continuous environmental changes. Therefore, adopting modern management concepts such as community participation and knowing how they relate to organizational excellence can help them to face these changes and achieve what they want. The research sample was chosen in a comprehensive inventory method consisting of (83) employees, and the questionnaire was used as a tool in order to collect the required data, which was prepared based on a number of ready-made measures after it was subjected to tests of honesty and consistency. To test the validity of the hypotheses and answer the research questions, an analytical descriptive approach and statistical tests were used, among which are: the mean, standard deviation, percentages and frequencies, Pearson correlation coefficient. By relying on the statistical program (SPSS. V. 25). The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the level of community participation and organizational excellence in the researched organization was of a high degree for both variables and that there is a strong correlation between community participation and organizational excellence. The search was limited to one department, and therefore it is not possible to generalize the results to other organizations.

**Keywords:** Community participation, Organizational excellence, The Directorate of The municipality of AL-Dhuluiya, (SPSS Ver. 25), Pearson Correlation.

#### المقدمة

يعد مفهوم المشاركة المجتمعية من المفاهيم الحديثة في أدبيات العلوم الإنسانية والاجتماعية وهناك من يطلق عليها المشاركة الجماهيرية وهناك من يسميها المشاركة الشعبية أو المشاركة العامة (Muhanna, 2014: 12) وتتأني المشاركة المجتمعية من مركبات المجتمع والمشاركة ومن المهم إدراك معنى المشاركة المجتمعية من خلال الطرائق الى تعريفات عدة في عدد من الدراسات من قبل اصحاب النظريات للإحاطة بمعنى مفهوم المشاركة المجتمعية (Al-Majidi, 2018: 65) ويعد التميز المنظمي هدفا تصبو له العديد من منظمات بسبب تزايد الطلب على الخدمات وتنوعها وندرتها الموارد والتحويلات الاقتصادية تضاعفت المشكلات والمعوقات التي تواجهها مما دفع اغلب المنظمات الى البحث عن ممارسات إدارية وتنظيمية تميزها عن المنظمات المنافسة لها وامتلاكها عناصر إدارية قوية قادرة على إنجاز هذه الممارسات لتحافظ على تقدمها بشكل مستمر وتصل بها الى المنافسة والتميز المنظمي وتجدر اليوم ان المنظمات التي لا تسعى الى التميز في عملها تجد مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، ولأجل تعزيز الفهم فقد تم تقسيم البحث الحالي الى اربعة محاور تضمن الاول منها منهجية البحث اما المحور الثاني فقد خصص للجانب النظري، اما المحور الثالث فقد تناول الجانب العملي واخيرا فقد جاء المحور الرابع باستنتاجات وتوصيات البحث.

#### المحور الاول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: تواجه المنظمات الخدمية العديد من التحديات والصعوبات في وقتنا الحاضر والتي تزداد تفاقم يوماً بعد يوم وخاصة في ظل الفساد الاداري وقلة الموارد المالية والمادية نسبة

الى الكثافة السكانية في المناطق المخدومة وبذلك لا تستطيع بلديات صلاح الدين بشكل عام وبلدية الضلوعية بشكل خاص من القيام بواجباتها على أكمل وجه وذلك من خلال الملاحظة والمعايشة الميدانية كون الباحث ينتمي لهذه المنظمة ويدعم (Wilson & Wild, 2008) هذا الرأي، يفرض على البلديات ان تتبنى سياسة تساعد على التخلص من هذه الاعباء وتتجه بها الى تحقيق اهداف البلدية واهداف المستفيد من الخدمة في ضوء ما سبق ذكره أن المنظمة لا تستطيع تحقيق التميز المنظمي دون أخذ بنظر الاعتبار البيئة التي تعمل فيها فهي تمثل جزء من نسيج الاجتماعي سواء كانوا افراد أو مؤسسات في رسم استراتيجيات المنظمة وخططها وتحديد أهدافها طويلة الامد ويمكن إيجاد إشكالية الدراسة الرئيسية من خلال طرحنا السؤال التالي: (هل ترتبط المشاركة المجتمعية في بلدية الضلوعية مع التميز المنظمي؟) وان هذا السؤال تم صياغته بالاستناد الى مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة من ضمنها دراسة (Calvo-More et al., 2015). ولإلمام بجميع النواحي التي تضمنتها هذه الاشكاليات نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هو مستوى أدراك مفهوم المشاركة المجتمعية لدى موظفي بلدية الضلوعية؟

٢. ما مستوى التميز المنظمي في بلدية الضلوعية؟

٣. هل توجد علاقة ارتباط بين المشاركة المجتمعية مع التميز المنظمي؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تتركز أهمية البحث من خلال عدة مستويات:

١. **المستوى النظري:** تأتي أهمية البحث من الناحية العلمية بأنها تتعامل مع موضوع لم يأخذ حقه من الاهتمام في المجتمع العراقي في حين اخذ بعدا متقدما في المجتمعات الغربية والعربية. وامكانية ان تسهم هذه الدراسة في تشجيع باحثين اخرين لأجراء دراسات اخرى وفي مناطق أخرى.

٢. **المستوى العملي:** تأتي أهمية البحث من الناحية العملية بانها سوف يزيد من الشفافية في التعامل بين العاملين في بلدية الضلوعية والمستفيدين من الخدمة بذلك تزيد الثقة بين الطرفين وتحافظ على سمعة البلدية وبسبب تبادل المعرفة والافكار بين العاملين وافراد المجتمع يحدث تحول نوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة في البلدية متمثلا بالطاقات الفكرية والذهنية وامكانية للأبداع وبذلك تصبح لديهم خطوات واضحة لرؤية ورسالة البلدية وتتجه لتحقيق خططها الاستراتيجية وهي بذلك تحقق التميز في عملها.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يهدف البحث لتحقيق عدد من الاهداف بناءً على ما تم عرضه في المشكلة وهي:

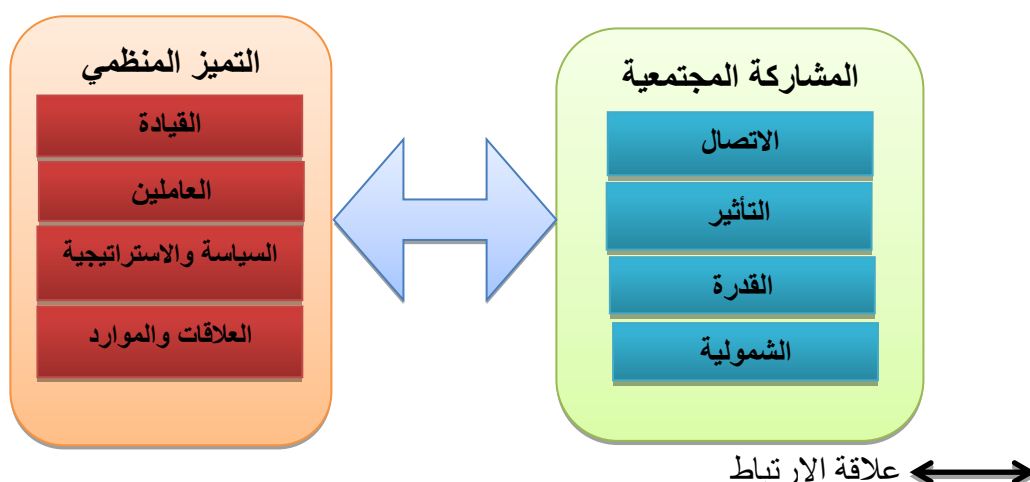
١. معرفة مفهوم المشاركة المجتمعية لدى موظفي بلدية الضلوعية.

٢. أدرك دور البلديات في تفعيل المشاركة المجتمعية والتحديات المتوقعة وكيفية التغلب عليها.

٣. أمكانية أنشاء إدارة في بلدية الضلوعية تكون مهمتها تطوير استراتيجيات لدعم ومساندة الافراد والمنظمات التي تعمل على ربط البلديات بالمجتمع المحلي.

٤. أمكانية التوصل الى التميز المنظمي بوجود المشاركة المجتمعية في بلدية الضلوعية.

**رابعاً. المخطط الفرضي:** يتكون المتغير المستقل الأول المتمثل بالمشاركة المجتمعية من أربعة إبعاد وهي (القدرة، التأثير، الاتصال، الشمولية إما المتغير التابع المتمثل بالتميز المنظمي فيتضمن أربعة إبعاد هي (القيادة، العاملين، السياسة والاستراتيجية، العلاقات والموارد) ويصف المخطط الافتراضي للبحث الفرضيات التي يركز عليها اذ تشير الاسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط وكما موضح في الشكل (١).



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

**خامساً. فرضيات البحث:** بالاستناد الى مخطط البحث الفرضي يمكن التعبير عن العلاقة المقترحة بين المتغيرين وهي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للاتصال في التميز المنظمي.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتأثير في التميز المنظمي.
٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقدرة في التميز المنظمي.
٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للشمولية في التميز المنظمي.

**سادساً. منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اذ يتم وصف متغيرات الدراسة في الجانب النظري ثم تحليل المعالجات الإحصائية في الجانب العملي لها وفقاً ما تتطلبه مشكلة واهداف البحث، حيث يعد هذا المنهج ملائماً لمثل هذه الدراسات وطبيعة العلاقة بين متغيراتها وتأثير تلك العلاقة على المتغيرات.

**سابعاً. حدود البحث:**

١. حدود الزمنية: تم اجراء البحث بجانبية النظري والعملي في عامي (2019-2020) وتضمن الزيارات الاولى بهدف توزيع الاستبانة وعددها (83) استبانة واسترجاعها وبلغت نسبة الاسترجاع (100%).

٢. حدود مكانية: تم تطبيق الجانب العملي من البحث في بلدية الضلوعية احدى بلديات محافظة صلاح الدين.

٣. حدود بشرية: قد طبق البحث على جميع موظفي بلدية الضلوعية، البالغ عددهم (83) عامل ويمثلون مجتمع الدراسة.

**ثامناً. مقياس البحث:** اعتمد البحث على جمع البيانات الاولى بواسطة الاستبانة وقد صممت معظم فقراتها على المقاييس الجاهزة من الدراسات والمعايير الاجنبية بعد ترجمتها واجراء التعديلات اللازمة لها لتتناسب مع متطلبات البحث ومجتمعه، ويوضح الجدول (١) مكونات الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية ومصدر المقياس المعتمد، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية كما سيأتي بيانها في الجدول (١):

## تاسعاً. اختبار صدق وثبات مقياس البحث:

## ١. الصدق

**الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في موضوع البحث ولاستطلاع رأيهم حول صدق الاستبانة من حيث وضوح عباراتها وللتأكد من الصدق الظاهري لها وفي ضوء التوجيهات التي وضعها المحكمون قام الباحث اجراء التعديلات والتي اتفق عليها أكثر من 90% من المحكمين.

**٢. الثبات:** تم قياس ثبات المقياس باستخدام الفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ للمشاركة المجتمعية (0.670) اما التميز المنظمي فبلغت قيمة معامل كرونباخ (0.704)، بينما بلغت قيمة الفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.807) وبذلك يعتبر المقياس اداة ثابتة ويمكن الوثوق بها إذا تجاوزت القيمة (0,٦٠) (Al-Mado, 2018: 148).

الجدول (١): تركيبة الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها

| ت      | الاقسام      | المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية   | عدد الفقرات      | تسلسل الفقرات                    | المقياس المتبع                                |
|--------|--------------|--------------------|---|------------------|----------------------------------|---|
| اولاً  | القسم الاول  | البيانات الشخصية   | الجنس<br>العمر<br>التحصيل العلمي<br>عدد الدورات التدريبية<br>عدد سنوات الخدمة | 5                | -----                            | اعداد الباحثان بعد الاستبانة<br>برأي المحكمين |
| ثانياً | القسم الثاني | المشاركة المجتمعية | الاتصال<br>التأثير<br>الشمولية<br>القدرة                                      | 5<br>5<br>5<br>5 | 1-5<br>6-10<br>11-15<br>16-20    | Wilson & Wild, 2008                           |
| ثالثاً | القسم الثالث | التميز المنظمي     | القيادة<br>السياسة الاستراتيجية<br>العاملين<br>العلاقات والموارد              | 5<br>5<br>5<br>5 | 21-25<br>26-30<br>31-35<br>36-40 | Calvo-More at el., 2015                       |

## المحور الثاني: الجانب النظري

**أولاً. مفهوم المشاركة المجتمعية:** ان قيام البلديات بتنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات يتطلب معرفة رأي المواطن فيها خاصة وأنه الهدف النهائي لها لذا فإنها تحاول إشراك المواطن في هذه العملية من خلال إبلاغهم بما تعترضه القيام به محليا من برامج وخطط وأخذ آراء المجتمع المحلي حولها بالاعتبارات لدى التنفيذ، وأن المشاركة المجتمعية لها معنى مختلف بالنسبة للأشخاص المختلفين وحتى لها معنى مختلف لنفس الأشخاص وفقا للحالة ولذلك يمكن العثور على تعريفات أخرى للمشاركة في (Sanoff, 2000: 8)، وردت تعريفات كثيرة متباينة تتعلق بالمشاركة المجتمعية ولا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد اذ عرفها كل باحث حسب وجهة نظره أو حسب مجال تخصصه، وعرفها (Mosotho, 2013: 10) ملكية لعملية التطوير والتخطيط من القاعدة الى القمة والتخطيط على مستوى القاعدة والمشاركة العامة والتخطيط التشاركي والتخطيط الديمقراطي والتخطيط التعاوني وعرفها (Sofoluwe, 2015: 13) وهي اعطاء المواطنين صوتا في القرارات التي تؤثر على حياتهم حتى يتسنى لهم تقديم خدمات جيدة النوعية والسيطرة على العوامل التي تؤثر على حياتهم، ويرى (Mwiru, 2015: 11) بان المشاركة هي مجموعة من الانشطة تشارك في الاسهام، ام كشراكة، أو المشاركة، والمساعدة في مشاريع تنمية المجتمع، واستنادا الى

ما تم ذكره فانه يمكن القول إن المشاركة المجتمعية هي: الجهود المبذولة من قبل دوائر البلديات من أجل تحقيق التواصل والتقارب مع المجتمع ويتم ذلك عن طريق التشاور والحوار مع المواطنين ومنظمات المجتمع المدني.

**ثانياً. أهمية المشاركة المجتمعية:** أشار (Mwiru, 2015: 22) نقلاً عن (Lancaster) يساعد النهج المجتمعات تعلم كيفية تبني وتصحيح التغيرات الناتجة عن المشروع وحماية مصالح الأشخاص المعنيين ويعزز احترام الذات والاعتماد على الذات بين الناس أي أنه يتم تمكينهم من الحصول على هذا والقيام بأنفسهم، ويصبح لديهم فهم لاحتياجاتهم من المشاريع نشر معرفه جديدة التي اكتسبوها للمجتمعات الأخرى مما يؤدي الى زيادة سريعة في نمو فكرة جديدة، وتعزز الاحساس بالملكية بين المجتمع للمعدات المستخدمة في المشروع. ونوه (Pierson, 2008: 61) بأن المشاركة مهمة لسببين هما:

١. تؤدي المشاركة المجتمعية الى تغير موقف المواطنين من المنظمات ومقدمي الخدمة لان المشاركة تكون بين ممارسي الخدمة الذين يتحكمون في الموارد وبين المواطن الذكي الذي يريد استخدام تلك الموارد بالشكل الصحيح.

٢. تؤدي المشاركة المجتمعية الى نمو حركات مناصرة للمواطنين اصحاب المعرفة العالية اذ يشغلون مناصب في تطبيق تلك المعرفة.

**ثالثاً. أبعاد المشاركة المجتمعية:** هناك عدد قليل من الأبحاث والمصادر التي تناولت ابعاد المشاركة المجتمعية اذ حدد (Wilson & Wilde, 2003: 42) ابعاد المشاركة المجتمعية وكذلك اشار اليها و (Pierson, 2008: 63) في كتابه "العمل في المجتمعات المحلية والاحياء" أن هناك أربعة أبعاد للمشاركة المجتمعية وهي كالآتي:

١. **القدرة:** وهي كيف توفر المشاركة المجتمعية الموارد ودعم كل من السكان المحليين وكيف تطوير فهمهم ومعارفهم ومهاراتهم، ان بلوغ الاهداف للمنظمات يعتمد على قدرات الافراد والمنظمات والمجتمعات وان للقدرة ثلاث مستويات وهي المستوى المجتمعي والتنظيمي والفردى (Mosotho, 2013: 15).

٢. **نقل المعلومات او الاتصال:** يرى (Muriungi, 2012: 6) ان التواصل وهو عملية نقل المعلومات والمعنى من فرد أو مجموعة الى أخرى. ويمكن القول ان الاتصال يصبح فعالاً وعنصر للقوة عندما تدرك الإدارة العليا أهمية الاتصال وعندما تدعو لعقد اجتماعات دورية لعرض النتائج وتبادل المعلومات مع افراد المجتمع وبذلك تصبح قنوات اتصال مفتوحة بين الطرفين.

٣. **الشمولية:** تضمن المشاركة جميع الفئات في المجتمع وتعتمد على طرائق عدة يتم بواسطتها معالجة حالات عدم المساواة ويرى (Larsen & et al., 2014: 42) بانها معاملة عادلة بين جميع افراد المجتمع وبذلك ترتبط المشاركة المجتمعية بالعدالة الاجتماعية ويجب ان يتمتع جميع المشاركين بالاهتمام وخاصة أولئك المحرومين من المشاركة في اتخاذ القرار وطبقا الى (Mithaug, 1996: 2-3) فان عدم المساواة يمثل مشكلة ويجب ضمان افاق عادلة من خلال شمول الجميع لتقرير المصير وان الشمولية تمثل فرصة عادلة في الحياة لجميع الافراد بما فيهم الأقل حظاً.

٤. **التأثير:** تؤثر المشاركة المجتمعية في تشكيل الخطط وفي جميع عمليات صنع القرار، وان وظيفة إدارة الدائرة هو المحافظة على التوازن بين مطالب الاطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة من العاملين والمستفيدين من الخدمة وأفراد المجتمع بشكل عام (Dornan, 2013: 5).

رابعاً. **مفهوم التميز المنظمي:** ان التميز ليس مصدر مملوك لمنظمة دون غيرها وقد يكون هذا أنسان متميز، تقنية متميزة، عمل متميز لا يمكن للآخرين تقليده (Al-Shobaki & Abu Naser, 2017: 11) ويصف مفهوم التميز من المفاهيم الادارية الحديثة وقد ساد المصطلح العديد من الالتباس والخلط كغيره من المفاهيم الاخرى فنجد ارباكا بين مفهوم التميز ومفهوم ادارة الجودة الشاملة ولكن الحقيقة ان التميز يشابه ادارة الجودة ولكنه اكثر نضوجاً وشمولاً في الاعمال وعد التميز مفهوما يعكس التفوق والابداع في المنظمات (ALShlama & Al-Sarraf, 2018: 90). تناولت العديد من البحوث والدراسات والكتب مفهوم التميز المنظمي لإعطاء الصورة الواضحة لمفهوم التميز، وان هذا التعدد يعكس بشكل واضح اهمية التميز المنظمي وعرفها (Nenadá et al., 2018: 48) وهو قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الاجل ومستدام من خلال أنظمة تنظيمية تتوافق وتعمل بشكل متماسك، ويرى (Mohamd & et al., 2018: 6200) وهي ممارسات متميزة في إدارة المنظمات واعطاء قيمة لأصحاب المصالح، وعرفها (Lasrado, 2018: 1) هي استراتيجية تجعل من الجودة جزءاً اساسياً للتميز في الاعمال.

- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث ان التميز المنظمي هو قدرة المنظمة على اداء اعمالها بأتقان والسعي الى استغلال جميع الفرص المتاحة لديها من اجل تحقيق نتائج تفوق توقعات الزبون.
- خامساً. اهمية التميز المنظمي:** يجب ان تدرك المنظمات الدور الواسع للجودة وانقاله من مبادئ إدارة الجودة الى مبادئ التميز و للتميز المنظمي اهمية كبيرة للمنظمات الساعية الى تحقيق الميزة التنافسية للمدى البعيد، ويرى (Krivokuce, 2014: 8) بانه يمكن ايضاح اهمية التميز بالاتي:
١. يعد التميز وسيلة للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها المنظمة حال ظهورها.
  ٢. يعود بالنفع للمنظمة من خلال جذب الزبائن بسبب السمعة الجيدة للمنظمة.
  ٣. يؤدي الى تطوير اعضاء المنظمة وبذلك تصبح المنظمة أكثر تميزاً في الاداء.
- ويرى (Al-Buhaisi, 2014: 22) للتميز اهمية من خلال ما يأتي:
١. له دور في تفعيل روح الفريق ومبدأ المنافسة.
  ٢. يعمل التميز على توفير بيئة مناسبة للأبداع والابتكار للعاملين بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المنظمة.
  ٣. زيادة القدرة على المنافسة لتطوير عمل المنظمة وتحسين أداء العمل في المنظمة.
- سادساً. أبعاد التميز المنظمي:** توجد اربعة ابعاد للتميز المنظمي هي القيادة والعاملين والسياسة والاستراتيجية والعلاقات والموارد وكالاتي:
١. **القيادة:** هي عملية منهجية محددة باستخدام نظام القيادة ويتم عبرها تدريب القادة على فهم متطلبات الزبون، تحديد اتجاهات الاشخاص الذين تقودهم، تخطيط وتنظيم القوة العاملة، ضمان فهم الوظيفة، ضمان تحقيق الاداء المتوقع، والمكافأة والتعرف على الاداء العالي، التحسين المستمر (Vinyard, 2019: 20) وان القيادة تعد سلوكيات محددة ومتمثلة في تحديد اتجاه وقيم واضحة للمؤسسة، وخلق تركيز على الزبون، وتمكين المنظمة في السعي لتحقيق التميز (Porter & Tanner, 2011: xx).
  ٢. **العاملين:** يعد المورد البشري مصدراً رئيسياً للتميز وأساساً لتكوين القيمة وخاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تمثل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال اذ أصبحت الموارد

البشرية تحتل المركز الأول في رفع هذه التحديات (Al-Shorouqi, 2018: 73) وان ادارة المنظمة المتميزة تعمل على تطوير معارف وقدرات العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى فرق العمل من خلال رعايتهم والتواصل معهم والمكافأة بطريقة تحفز هؤلاء العاملين (Sahmoud, 2013: 30).

٣. **السياسة والاستراتيجية:** تعرف السياسة على انها اسلوب عمل محدد يتم اعتماده من بين مجموعة من الخيارات لتوجيه واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، اما الاستراتيجية فهي المنهجية التي تختارها جهة ما لوضع اهداف محددة وتحقيقها وهي بمثابة النهج الذي ستعتمده لإنجاز مهامها وقد بدا استخدامها في علم الادارة في وقت مناسب بطرائق تم اتباعها من اجل الوصول الى اهداف المنظمة بالإضافة الى تكوين قرارات نهائية موجهة طويلة الامد وديناميكية مصممة من اجل تحقيق غرض من خلال دراسة متطلبات الزبون (Dogan, 2015: 1290).

٤. **العلاقات والموارد:** يجب ان تركز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والاتصال والتشابك (Al-Muddu, 2016: 373) ويرى (Lasrado, 2018: 69-70) ان العلاقات تتمثل بانها علاقة عمل بين طرفين او أكثر تخلق قيمة مضافة للزبون وان من اهدافها هي دعم وتحقيق اهداف المنظمة وزيادة رضا الزبون وتكسب المنظمات الخبرة والدراية الفريدة وتكون نقطة انطلاق لتحقيق المنافع المتبادلة بين الاطراف.

### المحور الثالث: الجانب العملي

أ. **تحليل وتفسير النتائج في ضوء إجابات عينة البحث:** يتناول هذا المبحث وتحليل وتفسير اجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرات متغير المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي وتحديد مدى الانسجام والتوافق في آراء عينة البحث، وذلك من خلال استخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للفقرات، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي في إجابات أفراد العينة وكما مبين في الجدول (٢) الاتي:

الجدول (٢): تدرج مقياس (Likert) الخماسي

| درجة المقياس | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق اطلاقا |
|--------------|------------|------|-------|---------|----------------|
|              | 5          | 4    | 3     | 2       | 1              |

وفيما يأتي شرح مفصل لاستجابة عينة البحث المبحوث حول متغيرات البحث:

اولاً. **المشاركة المجتمعية:** يبين الجدول (٣) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الخاصة بـ (بالمشاركة المجتمعية)، ومن خلال الجدول يظهر المتوسط الحسابي الإجمالي (3.668) وهي قيمة جيدة، وبنسجام جيد في الإجابات، اما الانحراف المعياري فظهرت القيمة (0.342)، وهذا ما يؤكد مدى اهتمام عينة البحث في المنظمة حول المشاركة المجتمعية وأجمالي النتائج تظهر بان إجابات عينة البحث تتجه باتجاه الاتفاق.

الجدول (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي المشاركة المجتمعية

| المتغيرات          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| المشاركة المجتمعية | 3.668           | 0.342             |

وتم قياس المشاركة المجتمعية عبر اربعة ابعاد هي (الاتصال، التأثير، الشمولية، القدرة)، وسيتم توضيح استجابة عينة البحث بالتفصيل كما يأتي:



١. **الاتصال:** يبين الجدول (٤) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري الخاصة بـ (الاتصال)، إذ يظهر إجمالي المتوسط الحسابي البالغ (3.968) وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.441)، وهذا ما يؤكد مدى اهتمام العينة المبحوثة بالاتصال، وان إجمالي النتائج تظهر بان إجابات عينة البحث تتجه باتجاه الاتفاق. اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (5) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.168) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.852)، وتشير هذه النتيجة الى ان الدائرة تعتمد على الاتصالات الرسمية بشكل اساس للتواصل بين الاطراف ذات العلاقة، اما الفقرة (2) فقد حققت أدنى متوسط حسابي ومقداره (3.771) ضمن فئة المرتفع، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.801).

الجدول (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي الاتصال

| ت | الاتصال   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|-----------------|-------------------|
| 1 | تتواصل الدائرة مع المستفيدين عبر موقع البريد الإلكتروني بسهولة.                               | 3.988           | 0.876             |
| 2 | تستخدم الدائرة وسائل الاتصال الحديثة مثل تطبيقات الهاتف النقال لتشجيع المستفيدين على التواصل. | 3.771           | 0.801             |
| 3 | تحرص الدائرة على بناء علاقات وثيقة مع المؤسسات الأخرى.  | 3.915           | 0.899             |
| 4 | تتوفر شبكات اتصال وتقنيات اتصال مختلفة في الدائرة مثل الانترنت.                               | 4.000           | 0.7963            |
| 5 | تستخدم الدائرة وسائل الاتصال الرسمية كأداة أساسية للتواصل                                     | 4.168           | 0.852             |
|   | اجمالي الاتصال  | 3.968           | 0.441             |

٢. **التأثير:** يبين الجدول (٥) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الخاص بـ (للتأثير)، إذ يظهر قيمة إجمالي المتوسط الحسابي (3.657) وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري (0.521). اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (8) اعلى متوسط حسابي ومقداره (4.036) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.739)، وتشير هذه النتيجة الى ان مستوى تأثير القيادة في الدائرة هو جيد ويعكس قدرات قيادية جيدة ومهارات عالية، اما الفقرة (7) فقد حققت أدنى متوسط حسابي ومقداره (3.156) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.930).

الجدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي التأثير

| ت  | التأثير  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--|-----------------|-------------------|
| 6  | تتعامل الادارة العليا للدائرة بشفافية مع المستفيدين لكسب ثقتهم.      | 3.807           | 0.861             |
| 7  | تمتلك الدائرة الموارد الكافية التي تساعد في التأثير على المستفيدين.  | 3.156           | 0.930             |
| 8  | تتمتع الدائرة باحترام جميع اصحاب المصالح التي تتعامل معها.           | 4.036           | 0.739             |
| 9  | تمتلك الادارة العليا التأثير على صناع القرار.                        | 3.469           | 1.039             |
| 10 | تشارك الادارة العليا للدائرة عملية صنع القرار مع الجهات الاعلى منها. | 3.819           | 0.899             |
|    | اجمالي التأثير   | 3.657           | 0.521             |

٣. **الشمولية:** يبين الجدول (٦) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الخاصة ب (الشمولية)، إذ يظهر أجمالي المتوسط الحسابي وقيمته (3.648) وهي جيدة، والإجابات ذات انسجام جيد، وهذا ما يؤكد كل من الانحراف المعياري (0.587)، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (15) اعلى متوسط حسابي ومقداره (3.843) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.943)، وتشير هذه النتيجة الى ان اغلب العاملين في الدائرة ينفذون الاعمال الطوعية بحماس ولديهم رغبة بتقديم المساعدة والتعاون لمن يحتاج المساعدة، اما الفقرة (14) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.325) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (1.048).

الجدول (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمتغير أجمالي الشمولية

| ت  | الشمولية  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|-----------------|-------------------|
| 11 | تعمل الادارة العليا على أشرك جميع اصحاب المصالح عند اتخاذ القرار.           | 3.686           | .961              |
| 12 | تشجع الادارة العليا على الاعمال التطوعية.                                   | 3.662           | .785              |
| 13 | تدعم الدائرة التدريب لتطوير سياسات تكافؤ الفرص والممارسات المناهضة للتمييز. | 3.722           | .887              |
| 14 | تعمل الادارة العليا على دعم وتوظيف الناشطين المتطوعين دون تمييز.            | 3.325           | 1.048             |
| 15 | ينفذ الموظفون الاعمال التطوعية بحماس.                                       | 3.843           | .943              |
|    | اجمالي الشمولية   | 3.648           | 0.587             |

٤. **القدرة:** يبين الجدول (٧) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري الخاصة ب (القدرة)، إذ يظهر أجمالي قيمة المتوسط الحسابي البالغة قيمتها (3.344) وهي قيمة جيدة، وذات انسجام جيد في الإجابات، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري (0.555). اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (19) اعلى وسط حسابي ومقداره (3.747) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (1.034)، وتشير هذه النتيجة الى ان ادارة الدائرة تعتقد بان عملية تثقيف المستفيدين بثقافة المشاركة ربما تستغرق وقتا وتكون نتائجها بعيدة الاجل، اما الفقرة (17) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (2.879) وهو ادنى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (1.004)، وتعني هذه النتيجة الى ان الدائرة قلما تقيم ورش عمل حول تثقيف المواطنين بالمشاركة المجتمعية.

الجدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إجمالي القدرة

| ت  | القدرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--|-----------------|-------------------|
| 16 | لدى الدائرة امكانية ايجاد برامج توعوية الى المستفيدين.                           | 3.554           | 1.003             |
| 17 | تقيم الدائرة ورش عمل بهدف تطوير وعي المستفيدين.                                  | 2.879           | 1.004             |
| 18 | تمتلك الدائرة موارد مالية كافية للإسهام في تثقيف المستفيدين.                     | 2.915           | 1.095             |
| 19 | تعتقد الإدارة بان عملية تثقيف المستفيدين تستغرق وقت طويل.                        | 3.747           | 1.034             |
| 20 | لدى الدائرة امكانية التفاعل مع المجتمع من خلال تطوير المهارات والمعرفة والقدرات. | 3.626           | .9067             |
|    | القدرة   | 3.344           | 0.555             |

ثانياً. **التميز المنظمي:** يظهر الجدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بـ (التميز المنظمي)، إذ يظهر أجمالي المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.733) وهي قيمة جيدة، وذات انسجام جيد في الاجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.322) وتشير الى اهتمام عينة البحث المبحوثة بـ (التميز المنظمي)، وان أجمالي النتائج تعني بان اجابات العينة المبحوثة تتجه الى الاتفاق.

الجدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إجمالي التميز المنظمي

| المتغيرات      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------|-----------------|-------------------|
| التميز المنظمي | 3.733           | 0.322             |

وتم قياس التميز المنظمي عبر اربعة ابعاد هي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين، العلاقات والموارد)، وسيتم توضيح استجابة عينة البحث بالتفصيل كما يأتي:

١. **القيادة:** يبين الجدول (٩) إلى المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري الخاصة بـ (القيادة)، إذ يظهر اجمالي المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.602) وهي قيمة جيدة، وذات انسجام جيد في الاجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.446) وتشير الى اهتمام عينة البحث المبحوثة بـ (مستوى القيادة)، وأجمالي هذه النتائج تعني بان اجابات العينة المبحوثة تتجه الى الاتفاق.

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (23) اعلى وسط حسابي ومقداره (3.939) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.902) وتشير هذه النتيجة الى ان مستوى القيادة في الدائرة جيد، اما الفقرة (25) فقد حققت أدنى وسط حسابي ومقداره (3.301) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.761).

الجدول (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي القيادة

| ت  | القيادة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|-----------------|-------------------|
| 21 | يطور القائد التوجه الاستراتيجي كأنموذج مرجعي لثقافة التميز.   | 3.481           | .846              |
| 22 | يشارك القائد شخصيا في ضمان تطور الدائرة والتحسين المستمر لها. | 3.807           | .861              |
| 23 | يتفاعل القائد مع الزبائن والشركاء وممثلي المجتمع.             | 3.939           | .902              |
| 24 | يعزز القائد ثقافة التميز بين العاملين في الدائرة.             | 3.481           | .8317             |
| 25 | يعزز القائد التغيير ويدعمه في الدائرة.                        | 3.301           | .761              |
|    | القيادة   | 3.602           | 0.446             |

٢. **السياسات والاستراتيجيات:** يبين الجدول (١٠) إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بـ (السياسات والاستراتيجيات)، إذ يظهر اجمالي المتوسط الحسابي البالغ (3.831) وهي قيمة جيدة، وذات انسجام عالي في الاجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.393) اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (27) اعلى متوسط حسابي ومقداره (4.108) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.765)، وتشير هذه النتيجة الى ان الدائرة قد وضعت سياساتها واستراتيجياتها قيد التنفيذ، اما الفقرة (29) فقد حققت ادنى متوسط حسابي ومقداره (3.542) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.873).

الجدول (١٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إجمالي السياسات والاستراتيجيات

| ت  | السياسة والاستراتيجية  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--|-----------------|-------------------|
| 26 | تستند السياسة والاستراتيجية الى الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصالح. | 3.674           | .951              |
| 27 | تستمر الدائرة في العمل وفق سياستها واستراتيجيتها لقلّة مواردها.                          | 4.108           | .765              |
| 28 | تستند السياسة والاستراتيجية الى معلومات خاصة بمؤشرات الاداء والبحث والتعلم.              | 3.855           | .798              |
| 29 | يتم تطوير السياسة والاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها                                       | 3.542           | .8737             |
| 30 | يتم نقل السياسة والاستراتيجية ونشرها من خلال تخطيط للموارد الرئيسية.                     | 3.975           | .732              |
|    | السياسات والاستراتيجيات  | 3.831           | 0.393             |

٣. **العاملين:** يبين الجدول (١١) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري الخاصة بـ (العاملين)، إذ يظهر إجمالي المتوسط الحسابي البالغ (3.744) وهي قيمة جيدة، والاجابات ذات تشتت قليل، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.448).

الجدول (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إجمالي العاملين

| ت  | العاملين   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--|-----------------|-------------------|
| 31 | تقوم الدائرة بتخطيط وادارة وتحسين الموارد البشرية.               | 4.120           | .687              |
| 32 | تقوم الدائرة بتطوير مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية.        | 3.759           | .725              |
| 33 | تسمح الدائرة لموظفيها بالمشاركة وتحمل المسؤولية.                 | 3.578           | .925              |
| 34 | تسمح الدائرة للموظفين تقديم اراءهم ومقترحاتهم.                   | 3.373           | .959              |
| 35 | تقدم الدائرة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الابداعية | 3.891           | .841              |
|    | اجمالي العاملين  | 3.744           | 0.448             |

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (31) اعلى متوسط حسابي ومقداره (4.120) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.687) و(16.6) وتشير هذه النتيجة الى سعي الادارة الى تطوير الموارد البشرية، اما الفقرة (34) فقد حققت أدنى متوسط حسابي ومقداره (3.373) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول اذ بلغ الانحراف المعياري (0.959).

٤. **العلاقات والموارد:** يبين الجدول (١٢) إلى المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري الخاصة بـ (العلاقات والموارد)، إذ يظهر آجالي المتوسط الحسابي البالغ (3.759) وهي قيمة جيدة، وذات انسجام جيد في الاجابات، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.500).

الجدول (١٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إجمالي العلاقات والموارد

| ت  | العلاقات والموارد   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|-----------------|-------------------|
| 36 | تحرص الدائرة على اقامة علاقات خارجية تتسم بالوعي والتطور.   | 4.036           | .739              |
| 37 | تتسم ادارة الموارد المالية في الدائرة بالوعي والمسؤولية.  | 3.698           | .792              |
| 38 | تحرص الدائرة على توفير سبل الاتصال والمواصلات لجميع الموظفين.   | 3.361           | .982              |
| 39 | تتم ادارة المعلومات والمعرفة في الدائرة بأسلوب مخطط ومنظم   | 3.734           | .884              |
| 40 | تحرص الدائرة على بناء علاقات مع المستفيدين واصحاب المصلحة تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام والشفافية. | 3.963           | .803              |
|    | اجمالي العلاقات والموارد  | 3.759           | 0.500             |

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (36) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.036) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.739)، وتشير هذه النتيجة الى ان مستوى تأثير القيادة في الدائرة هو جيد ورغبة الادارة في توسيع نطاق علاقاتها، اما الفقرة (38) فقد حققت أدنى متوسط حسابي ومقداره (3.361) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.982).

**ب. اختبار فرضيات الارتباط:** يسعى هذا المبحث إلى تحديد طبيعة الارتباطات بين متغيرات البحث، باستخدام معامل الارتباط البسيط (Person)، ومعرفة مدى قبول او رفض الفرضية الرئيسة التي تنص بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي. حققت إجمالي المشاركة hg مجتمعية علاقة ارتباط ايجابية قوية (طردية) ذات دلالة معنوية، مع إجمالي متغير التميز المنظمي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (\*\*0.622)، عند مستوى دلالة (0.01)، وكان عدد العلاقات المعنوية بين المشاركة المجتمعية بالأبعاد الفرعية للتميز التنظيمي قد بلغت (5) بما يشكل (100%)، وهذا يبين عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر قوة العلاقة بين المشاركة مجتمعية والتميز المنظمي، ويعبر عن اهمية ممارسة المشاركة مجتمعية في المنظمة المبحوثة ومدى حاجتها لها، مما يسهم في تحقيق التميز المنظمي، وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين المشاركة مجتمعية، والعلاقات والموارد، إذ بلغت قيمته (\*\*0.561)، اما اقل ارتباط فكان مع بعد القيادة بمقدار (\*\*.286) وبمستوى معنوية (0.01)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمشاركة مجتمعية في تحقيق التميز المنظمي. وكما مبين في الجدول (١٣) الاتي:

الجدول (١٣): علاقة الارتباط بين المشاركة مجتمعية مع التميز المنظمي على المستوى الكلي

| العلاقات المعنوية |       | التميز المنظمي | العلاقات والموارد | العاملين | السياسات والاستراتيجيات | القيادة | التميز المنظمي     |                      |
|-------------------|-------|----------------|-------------------|----------|-------------------------|---------|--------------------|----------------------|
| النسبة            | العدد |                |                   |          |                         |         | المشاركة المجتمعية |                      |
| 100%              | 5     | .622**         | .561**            | .492**   | .472**                  | .286**  | معامل الارتباط     | المشاركة المجتمعية X |
|                   |       | .000           | .000              | .000     | .000                    | .009    | مستوى المعنوية     |                      |
|                   |       | داله           | داله              | داله     | داله                    | داله    | القرار             |                      |

وتسمح النتائج اعلاه بقبول الفرضية الرئيسة والتي نصت على ان هناك علاقة ارتباط بين المشاركة المجتمعية والتميز المنظمي.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١. أولاً. الاستنتاجات: اهتم هذا المبحث في طياته عرض النظرية والجوانب العملية لنتائج البحث معبرا عنها بمجموعة من الاستنتاجات، وبناء تصورات ومفاهيم حول مدى تطبيق مخطط البحث الفرضي في البيئة العراقية، الذي يعبر عن الرؤيا التنبؤية وفق استنتاجات وفلسفة البحث، وكالاتي:
  ١. من خلال الأوساط الحسابية تبين ان المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً مرتفعاً فيما يتعلق بالاتصال وان بلدية الضلوعية تهتم بشكل فاعل في بناء علاقات وثيقة مع البلديات والمؤسسات الاخرى، وتوظف وسائل التكنولوجيا الحديثة للتواصل.
  ٢. ظهر عبر الأوساط الحسابية ان المنظمة تولي اهتماماً للتأثير حيث فرضت بلدية الضلوعية احترامها من قبل المراجعين والجهات الحكومية الاخرى من خلال كسب ثقتها، ولكنها بحاجة الى مزيد من التخصيصات المالية.
  ٣. ظهرت الاوساط الحسابية ان بلدية الضلوعية اولت اهتماماً بالشمولية ويتجلى ذلك بالأعمال التطوعية التي ينفذها العاملون وبتشجيع من قبل الادارة العليا ولكن بسبب النقص الحاصل في الموارد فان البلدية متلكئة في تنفيذ خططها التطوعية.
  ٤. ان بلدية الضلوعية لا تملك القدرة الكافية على تطوير مهارات العاملين فيها وتثقيف المستفيدين من خلال اقامة ورش عمل ودورات تدريبية.
  ٥. تبين عبر الاوساط الحسابية أن القيادات في المنظمة تسعى بمستوى منخفض للتأثير في موظفيها لتبني مفاهيم التميز وتحقيق نتائجه وذلك لعدم وجود تشجيع في اجراء التغيير المنظمي والاكتفاء بالتفاعل وتسيير امور البلدية والاكتفاء في حل المشكلات الموجودة.
  ٦. تبين عبر الاوساط الحسابية الى أن المنظمة تولي اهتماماً مرتفعاً للعاملين وأنها تملك موارد بشرية مؤهلة ومتميزة، وهذا يعود الى التخطيط الجيد للموارد البشرية والرغبة في التحسين المستمر هذه النتيجة لوعي ادارة البلدية بأهمية المشاركة والتمكين في رفع الروح المعنوية للعاملين وبما يمكنها من التعويض عن نقص المكافآت وذلك لقلة تخصيصاتها المالية.
  ٧. ظهر عبر الأوساط الحسابية ان المنظمة تولي العلاقات والموارد اهتماماً مرتفعاً، وبمستوى اقل نسبياً 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 اقامة علاقات خارجية تتسم بالوعي والاحترام والشفافية والثقة.
  ٨. اسهمت المشاركة المجتمعية في بلدية الضلوعية في تحسين قدرتها على التميز المنظمي، ولكن الاتصال لم يحسن من القيادة والسياسات والاستراتيجيات والعاملين، وان التأثير قد أحدث نتائج عكسية في القيادة ولم يعزز من العلاقات والموارد ولا التميز المنظمي.
  ٩. يبدو ان التغيرات التي حدثت نتيجة الاتصالات الفعالة والشمولية في اهتمام البلدية الشامل بكافة اصحاب المصالح وقدرة المنظمة على تطوير القدرات والمهارات في تعزيز التميز المنظمي ما عدا قدرة البلدية على التأثير اذ انها لم تحدث تغيراً مهما في التميز المنظمي.
- ثانياً. التوصيات: وتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات التي تهم المنظمة المبحوثة وهي كما يأتي:

١. ينبغي على الإدارة العليا السعي نحو تحسين مهارات العاملين من خلال اقامة دورات وندوات وورش بشكل دوري وتنقيف المستفيدين بأهمية المشاركة المجتمعية عن طريق اقامة أنشطة اجتماعية وادخال الملاكات ذات العلاقة في دورات تدريبية وبصورة مستمرة للاطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة في اعداد الخطط والاستراتيجيات وذلك بالتنسيق مع الجامعات المختصة في هذا المجال، ويفضل أن تقوم الوزارة بالتعاقد مع مجموعة من الأساتذة المختصين في الإدارة لإعطاء دورات وبصورة مستمرة لأدارتها العاملة الذين لم يتسنى لهم اكمال دراساتهم لضيق الوقت الذي يمتلكونه.
٢. على قادة المنظمة المبحوثة الاهتمام بتطوير المنظمة واجراءات التغيرات الايجابية وعدم الاكتفاء في حل المشكلات وتسيير الاعمال اليومية. والاهتمام بمفاهيم التميز المنظمي.
٣. ضرورة تطوير السياسات والاستراتيجيات وتحديثها بما ينسجم مع متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية وان تبين رؤيتها ورسالتها وغايتها وأهدافها لتكون واضحة لجميع موظفيها حتى الجدد منهم.
٤. ينبغي على ادارة بلدية الضلوعية استثمار الاهتمام بالعاملين والتخطيط الجيد للموارد البشرية ان تخصص مكافئات مادية للعاملين وان تعرف المقدرات الجوهرية التي تملكها المنظمة والعمل على تنميتها والحفاظ عليها.
٥. يجب على القيادة ان تستثمر علاقاتها الجيدة في ترسيخ الثقة مع كافة الاطراف ذات العلاقة، واعتماد الحوافز المعنوية من خلال كتب الشكر والتقدير أو كلمات الثناء والمديح او توسيع الصلاحيات لزيادة الحماس والرضا لديهم.
٦. على ادارة بلدية الضلوعية توظيف المشاركة المجتمعية في تحسين قدرتها على التميز المنظمي، وتفعيل انظمة الاتصالات في تحسين القيادة والسياسات والاستراتيجيات والعاملين، واعادة النظر في انماط القيادة لتعزز من العلاقات والموارد والتميز المنظمي.

#### المصادر:

1. 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. .
2. 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.
3. Al-Douri, Khudair Abbas (2018), The Impact of Market Knowledge in Organizational Excellence by Mediating Customer Engagement, PhD thesis in Philosophy of Business Administration Sciences, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
4. Al-Majidi, Basem Hasan and Razzuqi, Hadeel Saad, (2018), Societal Participation in Enabling Architectural Production, Al-Muthanna Journal of Engineering and Technology, Volume 6, Issue 1, pp. 64-75.
5. Al Mado, Alaa Abdulkareem Ghaleb (2016), The Impact of Managing Excellence in University Performance-An Exploratory Study of a Sample of Private Colleges, "Al-Dananar Magazine, Issue.

6. Al Mado, Alaa Abdulkareem Ghaleb, (2018), employing dynamic cognitive abilities in addressing organizational failures to achieve business competitiveness, PhD thesis in Business Administration-College of Administration and Economics, University of Baghdad.
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 in the Kingdom of Bahrain, Master Thesis in Administrative and Security Sciences, Officers Training College, Royal Police Academy, Bahrain.
9. Calvo-Mora A, Dommingue C, M & Criado, F, (2015), Assessment and improvement of organizational social impact through the EFQM Excellence Model, total Quality Management & Business
10. Dogan, Nilhun, (2015) The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 195, 1288-1294
11. Dornan, Jim (2013) How To Influence People, Maxwell Motivation, USA
12. Krivokuca, Milt; Marhevko, Jd; Sadler, Ken; Tucker, Jan & Wood Doug, (2014) The certified manager of quality organizational excellence handbook, 4th, ASQ Quality Press, USA.
13. Larsen, Anne Karn & Sewpaul, Vishanthie & Hole, Grete Oline (2014) Participation in Community Work, 1st, Miton park, Abingdon, Oxen Ox14 4RN, USA & Canada
14. Lasrado, Flevy (2018), Achieving Organizational Excellenc, the registered company Springer International Publishin, Switzerland.
15. Mithaug, Dennis E, (1996), Equal opportunity Theory, International Educational and Professional, UK.
16. 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.
17. 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), P6199-621.
18. Mosotho, Malebese Alexander, (2013), An Assesment Of The Effectiveness Of Public Participation Programmes On Service Delivery In The Capricorn District Municipality, Limpopo Provinc, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree UNIVERSITY OF LIMPOPO.
19. Muhanna, Abeer Abdel Qader, (2014), a proposed 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.



20. 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
21. Mwiru, Marsela, (2015), The importance of community participation in development projects at local level, A Dissertation Submitted in partial of the Requirement for the Degree Of Master Local Government and Management (LGM) of Mzumbe University.
22. 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.
23. Pierson, John, (2008), working in communities and neighbor Research (IJBESAR), Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology, Kavala, Vol. 10, Iss. 1, pp. 23-2
24. Sahmoud, Ehab Abd Rabo (2013) The reality of excellence at Al-Aqsa University and ways to develop it in the light of the European model for excellence EFQM, Master Thesis of Leadership and Management, Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa Universit
25. Sano, H, (2000) community participation Methods in Design, New York.
26. Seyedi, Seyed Ali & Ashtari Gholam Reza& Zahiri, Manahi,(2015), investigating the relationship between the Establishments of
27. SOFOLUWE, Abayomi Olumad (2015) Community Participation in Quality Assurance), Journal of Education and Practice, Vol.6, No.7, 12-19.
28. Wilson, Mandy & Wilde, Pete (2003), Benchmarking community participation, York Publishing services Lasrado, Flevy, (2018).