

دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)
المصدر:	المجلة العربية للجودة والتميز
الناشر:	مركز الوراق للدراسات والأبحاث
المؤلف الرئيسي:	الصالح، أسماء رشاد نايف
المجلد/العدد:	مج2, ع4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	نوفمبر
الصفحات:	71 - 107
رقم MD:	793200
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الموارد البشرية، التنمية البشرية، الإبداع المؤسسي، المنظمات الأهلية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/793200">http://search.mandumah.com/Record/793200</a>

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة.  
يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة  
(مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)

د. أسماء رشاد نايف الصالح، قسم ادارة الاعمال / جامعة فيلادلفيا / طريق جرش / الاردن

### ملخص :

لقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي "هل للإبداع المؤسسي دور في تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) ينعكس على تطورها وبالتالي تحقيقها للتنمية"، وللإجابة على مشكلة الدراسة تم صياغة اسئلة الدراسة في خمس جوانب هي: مدى إدراك العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) لمفهوم الإبداع المؤسسي، ومدى إدراكهم لأهمية الإبداع المؤسسي للمنظمة غير الحكومية (الأهلية)، وكيفية تعامل الإدارة مع العاملين بهدف تنميتهم، ودور المساهمات الإبداعية للعاملين ودورها في تحقيق الإبداع المؤسسي، وما هي أساليب تنمية المورد البشري، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة للمصادر الثانوية من كتب ودوريات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (11) منظمة غير حكومية (أهلية) في مدينة عمان.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: أن العاملين في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته بالنسبة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية)، أن العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) يرون أن لتعامل الإدارة معهم بطريقة إيجابية ومتميزة الأثر الكبير في تنميتهم مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على المساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي لمنظمتهم وبالتالي تطورها ونموها واستمرارها، وأن لمساهماتهم الإبداعية لها دور فعال في تعزيز وتطوير الإبداع المؤسسي في المنظمة التي يعملون

بها، وأن لأساليب تنمية المورد البشري من تأهيل و تفويض تقدير، الدور الكبير في تحفيزهم وتطويرهم وتنمية قدراتهم.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة إجراء دراسات معمقة حول موضوع الإبداع المؤسسي ودوره في تنمية المورد البشري، مع اعتبار إجراء تغيير في متغيرات الدراسة مثلاً فئة الأفراد المبحوثين ومتغيرات لها علاقة بالمنظمة، والإهتمام بتجارب الإبداع المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الموجودة في الدول الأخرى. وضرورة إيلاء موضوع الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري أهمية كبيرة في مجال التعليم على مستوى الجامعي.

#### مقدمة الدراسة:

لقد غدا الإبداع المؤسسي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات، حيث أن للإبداع المؤسسي دور هام في بقاء المنظمة وتطورها فالمنظمة التي لا تسعى الى الابداع في عملها والتي لا تسعى الى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع المؤسسي يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها.

وإذا كانت المنظمات بجميع أنواعها بحاجة الى الإبداع، فإن المنظمات غير الحكومية (الأهلية) وبشكل خاص أكثر حاجة الى الابداع المؤسسي، لما تواجهه من تحديات سياسية وقانونية واقتصادية تتسارع بشكل هائل ومتلاحق، حيث يعد الإبداع المؤسسي في مثل هذه المنظمات من أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث التطوير والتنمية في هذه المنظمات.

ويعد المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) من أهم العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الإبداع والتطوير في هذه المنظمات، فهو من أهم العناصر التي لها قدرة على تفعيل دور المنظمات وتحقيق أهدافها من خلال إيجاد المؤسسة الإبداعية والعمل على تحقيق الإبداع المؤسسي، ويعتبر دور المورد البشري

في تحقيق الإبداع للمؤسسات وتفعيله وتشجيعه وتقويمه من المواضيع الإدارية الهامة للدراسة والتحليل.

وفي نفس الوقت وبما أن العديد من دول العالم والشرق الأوسط خاصة ومنها الأردن تشهد مرحلة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية فهذا يعطي الفرصة لمثل هذه المنظمات لإن تلعب دور محورياً في عملية التنمية، تحديداً بعد تأخر مرحلة الإصلاح المؤسسي التي قامت بها دول الشرق الأوسط والتي أدت الى تأخر عملية التنمية، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لدراسة أحد المواضيع المهمة والمساعدة على تحقيق التطوير في المنظمات وبالتالي تنميتها وتحديداً في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، الأ وهو الإبداع المؤسسي وعلاقته بالموارد البشري، بحيث تحقق هذه المنظمات إصلاح مؤسسي يساعدها على الاستمرار والبقاء وحتى التميز.

### مشكلة الدراسة

بسبب تأخر الإصلاح المؤسسي الذي تواجهها منظمات الأردن غير الحكومية ( الأهلية) - كسائر منظمات دول الشرق الأوسط وتحديداً الدول المجاورة-، وبما أنها وبنفس الوقت تواجه تحولات على جميع الصعد الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، فإن ذلك ينعكس على قدرتها على التنمية والتطور لتواكب حاجات زبائنها المتعددة والمتنوعة والمتغيرة، لذا فهي بحاجة الى البحث عن طرق ووسائل تستطيع من خلالها تحقيق التنمية وبالتالي الإستمرار، وبما أن من أهم العناصر اللازمة للتنمية المورد البشري فإن هذا المورد بحاجة الى الاهتمام بشتى الطرق لإن في تنميته تنمية للمنظمة نفسها وتقدم، وإن من أحد الوسائل التي يمكن أن تساعد في تنميته والحفاظة عليه الإبداع المؤسسي.

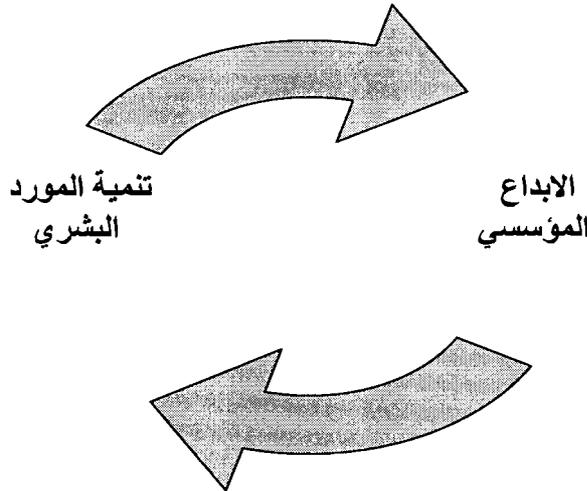
وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة في "هل للإبداع المؤسسي دور في تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) ينعكس على تطورها وبالتالي تحقيقها للتنمية".

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

- 1- التعرف على مفهوم الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) .
- 2- التعرف على أهمية الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) ومدى إدراك العاملين في هذه المنظمات لأهمية الإبداع المؤسسي .
- 3- التعرف على دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية).
- 4- التعرف على الأساليب التي تتبعها الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) لتحقيق الإبداع المؤسسي.
- 5- التعرف على طرق تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية).

نموذج الدراسة



### اسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة على عدد من الأسئلة وهي:

- ◆ ما مدى إدراك العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة لمفهوم الإبداع المؤسسي؟
- ◆ ما مدى إدراك العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة لإهمية الإبداع المؤسسي؟
- ◆ كيف تتعامل الإدارة في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) مع العاملين بهدف تنميتهم وبالتالي رعاية الإبداع المؤسسي؟
- ◆ ما هي المساهمات الإبداعية للعاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة والتي تعزز الإبداع المؤسسي وبالتالي تنميتهم؟
- ◆ ما هي الأساليب التي يتم اتباعها في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة لتنمية المورد البشري؟

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- (1) أن الاستثمار في العنصر البشري يعتبر هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الإستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة على السواء لمساهماتهم الفعالة في تحقيق الربح أو الخسارة، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات، وإذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتهاج الإبداع، فإن عليها أن تحافظ وبشدة على ما تمتلكه من أهم الأصول الأ وهو رأس المال المعرفي والمتمثل بالمورد البشري، فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية وعدم الإكتفاء بقدراتهم الطبيعية. (اتحاد الخبراء، 2004).

(2) وفي مساهمتها في زيادة الوعي لدى القادة والإداريين حول الإبداع المؤسسي وأهميته للمنظمات غير الحكومية (الأهلية)، وأهميته بالنسبة لكيفية التعامل مع وتطوير وتنمية المورد البشري العامل في مثل هذه المنظمات، بإعتبار الإبداع أداة مهمة في مواجهة التحديات والمتغيرات التي تواجه هذه المنظمات وموظفيها وقادتها ومديريها.

(3) وفي مساهمتها في خدمة المجتمع المحلي من خلال الإهتمام بالمنظمات الأهلية وأدوات تنميتها وتطويرها، فالللمنظمات غير الحكومية (الأهلية) في الأردن الدور الكبير - مثلها مثل المشاريع الصغيرة وباقي القطاعات - في تنمية المجتمع بكافة مجالاته، كونها تمس كل المجالات الخدمية والتطوعية والخيرية والقطاعات الصناعية والحكومية فلا يكتفي دورها في تقديم خدمة بطبيعتها تطوعية، خيرية، تعاونية، غير ربحية - وإن كانت في بعض الحالات تحقق ربح لكن لإهداف تنموية - وإنما يمتد دورها في إعطاء المجتمع ميزة وطابع تنموي إصلاحي يؤهلها الى ان تواكب السير مع العالم الخارجي بجميع فئاته .

### الإطار النظري للدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة مصطلحات الدراسة الأساسية تعريفاً وشرحاً موجزاً لبعض خصائص وعناصر وأدوات ومتطلبات هذه المصطلحات الثلاثة وهي: الإبداع المؤسسي، تنمية المورد البشري، المنظمة غير الحكومية (الأهلية) .

### أولاً: الإبداع المؤسسي

يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ولقد حاز موضوع الإبداع على إهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أمسى الإبداع عنوان العصر للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، والمطلع على الدراسات والأبحاث في مجال الإبداع المؤسسي يجده بالإساس يعنى ويهتم في منظمات الأعمال الربحية، حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز والتنافس

من خلال الإبداع في جميع مجالاته سواء في الإدارة أو المنتج أو الخدمة، وإن كان هذا حال المنظمات الربحية فحري بالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الإهتمام بالإبداع وإنتهاجه، حيث ربما يكون طوق النجاة لهذه المنظمات، المطالبة بمواجهة التحديات والمتغيرات الهائلة في هذا العصر والذي سمته الأساسية التغير السريع، وغلبه العمل الربحي على العمل التطوعي الذي هو روح المنظمات غير الحكومية (الأهلية). (الجعري، 2008).

#### ١) تعريف الإبداع المؤسسي

وبناءً على ما تقدم يمكن تقديم مجموعة من الآراء حول ما يقصد بمفهوم الأبداع المؤسسي، فمثلاً يعرف القريوتي (2003) الإبداع المؤسسي على أنه "هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يرى النفيعي (2003) أن الأبداع المؤسسي هو الإبتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الإنصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.

بينما يرى عباس (2004) أن الأبداع في المؤسسة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين الى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم، في حين يرى العديلي (2007) أن الإبداع المؤسسي يتمثل بالإبتيان بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبقك إليها أحد.

#### ب) أنواع الإبداع المؤسسي

وعند الحديث عن الإبداع المؤسسي لابد من الإشارة الى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالأبداع المؤسسي، طبعاً هناك العديد من

الباحثين الذين ميزوا بين انواع الابداع واعطوا مسميات متعددة او حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما:

- **الإبداع الفني:** وهو الابداع المتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

- **الإبداع الإداري:** وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (الجعبري، 2008).

### ثانياً : تنمية الموارد البشرية:

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، حيث قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج و الجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال. كما عمل عدد من المنظمات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات أو زيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل.

ويعد مفهوم التنمية البشرية مفهوماً ديناميكياً، فهو عملية توسيع وتعظيم widening لخيارات الناس (srinivassan,2001) فماذا يقصد بمفهوم تنمية الموارد البشرية وما علاقته بالإبداع المؤسسي، هذا ما سنتعرف عليه في الفقرات التالية.

### ☒ مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد تم وحسب تقرير التنمية البشرية عام 1990 تعريف التنمية البشرية على أنها هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة ."

وفي نفس الوقت هناك العديد من العلماء ممن قدموا تعاريف شاملة لتنمية الموارد البشرية، فمثلاً يرى توفيق ان تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن "كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة (توفيق، 1994 : 133)، ويرى أيضا أن تنمية الموارد البشرية بمعناها العام هي "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.(توفيق، 1996:40).

في حين يعرف الحمداوي(2004) تنمية الموارد البشرية على أنها هي "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".

وتعرف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات، والاتجاهات (المواقف)، ونحو ذلك، الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكوّن جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية. وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي Career ودوران العمل job rotation.

ويرى عبد المجيد (2004) أنه ولتعريف تنمية الموارد البشرية لابد من الإشارة الى عدد من الأبعاد يركز عليها محور تنمية الموارد البشرية؛ منها:

\* تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

\* الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل متتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

\* تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.

إذا نستنتج مما سبق ان ما يقصد تنمية الموارد البشرية هو "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

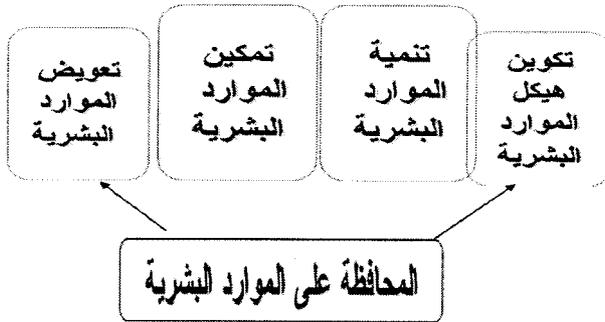
☒ استراتيجيات إدارة الإبداع المؤسسي ومتطلباته وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية  
لقد تكلم العلماء والباحثون في طرق واستراتيجيات الإبداع المؤسسي ومتطلباته والتي تساعد الإدارة في إدارة عملية الإبداع والعمل على تحقيقه وتنميته في المنظمة ولدى المورد البشري فيها، وتناولوه بطرق مختلفة ووسائل متعددة، لذا أرتأت الباحثة تلخيص جزء من هذه الأساليب (استراتيجيات) في إدارة وتنمية الإبداع في المؤسسة بالآتي:

ضرورة الرعاية المبكرة للمبدعين، التعزيز الايجابي للمحاولات الإبداعية، واحترام الأفكار الجديدة، وتشجيع فرص التعلم الذاتي، تنمية المهارات الفردية والتدريب على المهارات المطلوبة لتحقيق الابداع في الأداء، تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، تشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات، تغيير خصائص المنظمة مثلاً الهيكل التنظيمي، استخدام عمليات اختيار وتعيين عند التوظيف لاستقطاب

أفراد مبدعين ووضعهم في المكان المناسب (اللوزي، 2003) - وغيرها من الأساليب التي لا مجال لذكرها كاملة هنا.

ومن جهة أخرى، هناك من أشار إلى أن هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع المؤسسي وبالتالي تحقق المنظمة التنمية لمواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي:

- ▲ وجود افراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال .
- ▲ بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي)
- ▲ توافر منظومة متكاملة من السياسات : توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط .
- ▲ توافر هياكل تنظيمية مرنة .
- ▲ توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة.
- ▲ توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.
- ▲ توافر نظام لتقييم الأداء المؤسسي.
- ▲ توافر نظام لإدارة الموارد البشرية بحيث يتضمن كيفية المحافظة على الموارد البشرية والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي الى تحقيق تمكين وتنمية للموارد البشرية في المنظمة المعنية.



وبنفس الوقت- وبما أن هذا المحور يعتبر من محاور هذه الدراسة الأساسية لذا سيتم التركيز عليه وبالتحديد على تنمية الموارد البشرية- فكما نلاحظ ان من أحد متطلبات الابداع المؤسسي توافر نظام لإدارة الموارد البشرية وحتى يتحقق الإبداع المؤسسي في إدارة المورد البشري يجب المحافظة على المورد البشري، وللمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة والتي تتم بعدة طرق منها ما يلي:

أ) التأهيل ويتم التأهيل من خلال:

- التدريب ضمن خطة واضحة
- الابتعاث لاستكمال الدراسة
- المشاركة في المؤتمرات والندوات
- المشاركة في لجان و فرق عمل
- توفير المراجع والدوريات

ب) التفويض وذلك من خلال:

- ◆ إعداد تعليمات ودليل تفويض الصلاحيات
- ◆ تفويض الإشرافيين في المواقع المختلفة للمؤسسة
- ◆ تفويض الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور
- ◆ توفير المعلومات.
- ◆ المتابعة المستمرة لأداء من تم تفويضهم

ج) التقدير وذلك من خلال ما يلي:

- استحداث جائزة أفضل موظف
- قياس رضا الموظفين
- نظام تقييم الرؤوسين لرؤسائهم
- نظام الشكاوى والاقتراحات
- نظام الحوافز المرتبط بتقييم الأداء.

### ثالثاً : المنظمة غير الحكومية ( الأهلية):

بدايةً نود الإشارة الى أنه مهما تعددت المسميات حول مفهوم المنظمة الحكومية إلا انه في النهاية كلها تصب في نفس الهدف الأ وهو تقديم خدمة بدون ربح - وإذا وجد ربح يكون بسيط ولإغراض خدمية-، حيث نجد ان هناك من يطلق عليها اسم مؤسسات اهلية، جمعيات، منظمات غير ربحية، تطوعية، خيرية، وربما يعود الاختلاف في التسمية إما للدولة (اختلاف الثقافات) وذلك حسبما وجدت الباحثة ولإغراض الدراسة تم استخدام مفهوم المنظمة غير الحكومية (الأهلية).

#### أ) مفهوم المنظمة الغير حكومية (الأهلية):

نشأت فكرة المنظمة غير الحكومية (الأهلية) للقيام ببعض الأعمال الاجتماعية الهادفة، ولتقديم خدمات اجتماعية مختلفة باختلاف الغرض الذي أنشئت من أجله تلك المنظمات، ويمكن وصف طبيعة عمل هذه المنظمات بأنها جسراً، حيث إن تشكيل وإنشاء المنظمات غير الحكومية ( الأهلية) تعتبر وسيط بين الدولة والفرد، وبالتالي فهي خدمة بين الإرادة الفردية والاجتماعية (Grugel, 2000). ويرى قادة العالم والسياسيون أن عمل المنظمات غير الحكومية يتمثل في تقديم الخدمات، ذلك أن الدولة تفتقر إلى الموارد والوقت (Mundy & Murphy, 2001). وهذا التحول أدى إلى نجاح جهود الإصلاح، بما في ذلك توفير التعليم للجميع ( Stromquist, 1998 ؛ Mundy & Murphy, 2001).

وتعرّف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد عملها في ميادين المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية فيه. (الكسادى، 2003). أما البنك الدولي فيعرف المنظمات غير الحكومية بأنها مؤسسات وجماعات متنوعة الاهتمامات، إما مستقلة كلياً أو جزئياً

عن الحكومات، وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني وليس لها أهداف تجارية (الهيبي، 2003).

ويشير مصطلح المنظمة غير الحكومية "إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة (شركة) لا تسعى للربح أو أي شخص اعتباري آخر لا يعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي ولا يدار لأغراض تحقيق الربح، حيث لا يتم توزيع أي أرباح تحققت.

وهناك من يعرفها على أنها نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية.

وتعرف أيضاً بأنها "تنظيم اجتماعي يستهدف غاية ومن أجل بلوغها تحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه" (السيد و عبد الموجود، 2003: 232).

وقد عرف قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية في مصر مثلاً المنظمة غير الحكومية (الأهلية): -على أنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتباريين أو منهما معاً، لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي، وهناك من يعرفها أيضاً على أنها هيئة لها اتصال مباشر بالمستفيدين من خدماتها في ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية.

وتعرف أيضاً على أنها جهة معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء ولتحقيق منفعة شخصية. (مجلة الوقائع، 2000)

بينما يرى أبو حلاوة (2006) المنظمات غير الحكومية (الأهلية) على أنها منظمات تشير إلى عدد من المبادرات الاجتماعية الطوعية التي تنشط في مجالات مختلفة مثل الخدمات الاجتماعية والمساعدات الخيرية وخدمات التعليم والصحة والثقافة، إضافة إلى الإهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب المهني وتأهيل النساء وتنمية المجتمعات المحلية والدفاع عن حقوق الإنسان وغيرها، والمنظمات الأهلية غير الربحية هي مؤسسات مستقلة مرنة وتمتاز بالقدرة على التجربة والعمل بجرية وإبداع وتحمل المخاطر.

ويشير تيشوري: 2005 انه ولتعريف المنظمة غير الحكومية (الأهلية) أن هناك مجموعة من المعايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تعريف المنظمة غير الحكومية منها:

- أن يكون للمنظمة شكل مؤسسي موحد محدد يميزها عن مجرد التجمع المؤقت.
- أن تكون منفصلة مؤسسياً عن الحكومة حتى ولو حصلت على بعض الدعم أحياناً من الحكومة .
- أن تكون الأرباح التي جنتها تصب في الهدف الذي قامت من أجله.
- أن تدار ذاتياً وليس من قوة خارجية.
- ألا تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي .
- ان تشتمل على قدر من المساهمة الطوعية.

وتؤكد التعريفات السابقة للمنظمات غير الحكومية (الأهلية) على أنها مؤسسات اجتماعية غير ربحية ذات اتصال وثيق بخدمات المجتمع وتخطب مشاكل السكان الواقعة فيه تلك المنظمات. وتقع المنظمات غير الحكومية (الأهلية) ما بين الحكومة والقطاع الخاص فيما يسمى بالقطاع الثالث sector third . ومن الجدير بالملاحظة أن نشأة هذا القطاع الثالث أو ما يسمى بالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) كانت في أحيان كثيرة ترجع إلى أغراض دينية ثم تطورت تلك الفكرة وأصبحت تهدف أغراضاً عدة دينية وثقافية واقتصادية واجتماعية إلى غير ذلك.

وبذلك نجد أن تلك المفاهيم والتعريفات بالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) تختلف فيما بينها اختلافاً ثانوياً في المسميات، سواء سميت بالجمعيات الأهلية، أو المنظمات غير الحكومية، أو المنظمات التطوعية أو الخيرية أو غير الربحية..... إلخ، وعلى الرغم من اختلاف تلك التسميات فإن الهدف واحد وهو أن يتطوع مجموع من الأفراد ببعض وقتهم لحل مشكلة معينة دون تقاضي ربح مادي.

ويتبين للباحث مما سبق أن المنظمات غير الحكومية (الأهلية) على عكس الهيئات التجارية والاقتصادية كالشركات والمصانع التي يكون الغرض الأساسي من تكوينها هو الاستثمار والحصول على الكسب المادي، بينما المنظمة الأهلية إن وجدت بها أنشطة أو خدمات تجلب لهم عائداً مادياً، أو عن طريق المساعدات الحكومية، أو التبرعات، أو اشتراكات الأعضاء، فإن العائد يخدم المنظمة نفسها في تطوير خدماتها ومنشأتها وليس على الأشخاص الذين يقومون على الإدارة من أعضاء مجلس الإدارة.

#### ب) المميزات العامة للمنظمات غير الحكومية (الأهلية) :

تمثل المنظمات غير الحكومية مجموعة من المنظمات والمؤسسات والجمعيات المتنوعة ذات المهام المختلفة والتي تتسم بجملة من الخصائص منها:  
(المطيري، 1994: 80-87؛ غانم، 2000: 68-70).

- ★ أنها تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
- ★ أنها تنشأ مستقلة عن الدولة، و أنها تحكم نفسها من خلال مجلس أمناء.
- ★ أنها تستفيد من الصدقات والهبات النقدية من قبل الأفراد والشركات أو التبرع بالوقت أو استقطاع من الراتب والتركات .
- ★ أنها تكون أدوات جلب منافع للآخرين أي منافع تستفيد منها فئات خاصة أو جميع الناس.

- ★ أنها لا تكون مؤسسة ربحية .
- ★ الحرص على ترك مجال واسع من حرية التحرك والمبادرة لمجالس الأمناء التي تدير هذه المنظمات لتقرر في كل زمان أولويات العمل ومواطنه.
- ★ ارتباط هذه المنظمات عادة بالضمير الحي لدى العاملين خاصة على مستوى المتبرعين بالعمل وبعض قيادات العليا لهذه المنظمات، المنظمات غير الحكومية بأنها أكثر كفاءة وخدماتها أكثر جودة من المؤسسات الحكومية.
- ★ تتلقى المنظمات الحكومية دعماً حكومياً يأخذ أشكالاً مختلفة كالإعفاءات الضريبية والإعفاءات في الرسوم كما تتلقى منحة من الحكومة المركزية إضافة إلى دعم السلطات المحلية.
- ★ طبقاً للتشريعات المدنية في المجتمعات الغربية الحديثة تحظى جميع منظمات القطاع الثالث بالشخصية الاعتبارية إضافة إلى ضرورة الحصول على إذن السلطة الإدارية المختصة عند التأسيس والاستثمار لها.
- ★ القيام على أساس مبادرات أهلية والاعتماد على التمويل الذاتي والتمتع بالاستقلال الإداري فضلاً عن تعدد الأنشطة والأعمال والمشروعات.
- ★ تتمتع بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقاً لحدوده قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.
- ★ الرقابة عليها تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المتخصصة مثل إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية وديوان المحافظة على الناحية الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وإشراف وزارة الصحة على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات، وإشراف وزارة والتعليم على المدارس وفصول التقوية ومحو الأمية.

- ★ أسلوب العمل فيها يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.
- ★ تقوم على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العم أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.
- ★ تمارس عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيدا عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.
- ★ تنصب خدماتها على أعضائها من الدرجة الأولى سواء من الأسوياء أو ذوى الاحتياجات الخاصة من معاقين أو مكفوفين أو من الصم والبكم، أو من المسنين أو الأطفال المشردين أو الأيتام.....

#### ج) مجالات نشاط المنظمات غير الحكومية ( الأهلية):

تعمل المنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق أهدافها من خلال قيامها بنشاطات ذات النفع العام في مجالات عدة، خيرية وصحية وتعليمية وترفيهية ورياضية ودينية، تشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي والخيري، حيث تنتج الخدمات وتساهم أحيانا في إنتاج السلع في جو لا تجاري ولا ربحي، كما تؤمن هذه المنظمات بيئة منظمة للعمل الإنساني، يعمل فيها الناس باختيارهم الخاص وأحيانا متطوعين بإرادتهم مستقلين عن الإدارة الحكومية، ويؤمنون الخدمات والتدريب والخبرات ضمن إستراتيجية عمل تلقائي تطوعي ذاتي التنظيم. وتختلف مجالات نشاط عمل المنظمات غير الحكومية باختلاف أهدافها ووسائلها واهتماماتها، ذلك أنها تركز على عدد كبير من الاهتمامات الاقتصادية

والاجتماعية والصحية والبيئة والإنسانية على اختلاف أنواعها، كذلك منها من يتوزع نشاطها محليا ومنها من يتوسع خارج الحدود الوطنية، ومنها من يكون نشاطها عالميا . (سنو والطراح، 2002: 196).

### الإطار العملي للدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة تعريف بمنهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يناقش منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وثبات أداة الدراسة، وعرض لنتائج الدراسة ومناقشتها ومن ثم التوصيات.

### منهج الدراسة

لقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي لإنجاز الدراسة وذلك من خلال الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة من أجل التعرف على دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) في الأردن.

### مجتمع وعينة الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة جميع المنظمات غير الحكومية (الأهلية) في الاردن والتي شكلت أكثر 2200 منظمة غير حكومية (مؤسسات وجمعيات ومراكز ونوادي بجميع أنشطتها)، وذلك حسب تقرير وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2010، حيث اعتمدت الباحثة على قائمة المنظمات الغير حكومية (الأهلية) المعتمدة والمرخصة من قبل وزارة التنمية الإجتماعية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (11) منظمة غير حكومية (أهلية) في عمان، وقد تضمنت وحدة التحليل العاملين في هذه المنظمات.

## أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تضمنت الاستبانة قسمين: الأول ويتضمن مجالين الأول حول مفهوم الإبداع المؤسسي لدى العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية)، والمجال الثاني حول أهمية الإبداع المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية (الأهلية).

أما القسم الثاني ويتضمن مجالين: الأول ويتناول المساهمات الإبداعية للعاملين في المنظمة غير الحكومية والتي تحقق وتعزز مفهوم الإبداع المؤسسي، والمجال الثاني وقد تضمن الأساليب التي يتم استخدامها في المنظمة غير الحكومية لتنمية (الأهلية) المورد البشري لديها.

## ثبات أداة الدراسة

لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة (مدى اتساق فقرات الدراسة) تم استخدام اختبار الاعتمادية كرونباخ ألفا حيث وجدت الباحثة أن قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا تساوي 91.9% وهي قيمة عالية حيث أنها أعلى من النسبة المقبولة والتي تساوي 68%، مما يعني ثبات أداة الدراسة.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول والذي ينص على "ما مدى إدارك العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) لمفهوم الإبداع المؤسسي؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي لها علاقة بهذا السؤال وهي كما في الجدول التالي:

رقم الفقرة	مفهوم الأبداع المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-1	يكمن الإبداع في إيجاد شيء جديد ليس له مثيل سابق	4.1143	.8771
-2	يعتبر الإبداع المؤسسي عملية ينتج عنها ظهور شيء جديد على مستوى المنظمة	4.1714	.6588
-3	يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني أفكار إدارية جديدة على مستوى المنظمة	4.1143	.6925
-4	يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني سلوك جديد على مستوى المنظمة	3.9000	.8013
-5	يتمثل الأبداع المؤسسي في تبني منتج جديد على مستوى المنظمة	3.7286	.8327
-6	يتمثل الأبداع المؤسسي في تبني خدمة جديدة على مستوى المنظمة	3.9143	.6966
	مفهوم الإبداع المؤسسي	3.9905	.4198

يتبين من الجدول السابق بأن الاجابات كانت كلها إيجابية حول مدى إدراك العاملين في المنظمة غير الحكومية (الاهلية) عينة الدراسة لمفهوم الأبداع المؤسسي حيث حققت الفقرة رقم (2) أعلى متوسط حسابي بنسبة (4,1714) ثم تلتها الفقرة رقم (1) والفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (4.1143).

وبشكل عام، يلاحظ من هذه النتائج أن هناك اتفاق من قبل افراد عينة الدراسة حول مفهوم الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، حيث يلاحظ أن أقل متوسط حسابي يساوي (3.72) وهو أعلى من متوسط أداة البحث (3).

وقد جاء ترتيب الفقرات الخاصة بمفهوم الإبداع المؤسسي في رأي أفراد عينة الدراسة كما يلي: يعتبر الإبداع المؤسسي عملية ينتج عنها ظهور شيء جديد على مستوى المنظمة في المرتبة الأولى، ومن ثم يكمن الإبداع في إيجاد شيء جديد ليس

له مثل سابق، و يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني أفكار إدارية جديدة على مستوى المنظمة، و يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني خدمة جديدة على مستوى المنظمة، و يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني سلوك جديد على مستوى المنظمة، وأخيراً يتمثل الإبداع المؤسسي في تبني منتج جديد على مستوى المنظمة.

**ثانياً:** النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على "ما مدى إدراك العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة لإهمية

### الإبداع المؤسسي؟

رقم الفقرة	أهمية الأبداع المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-7	يساعد الإبداع المؤسسي على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات غير الحكومية ( الأهلية )	4.4000	.7499
-8	يمثل الإبداع المؤسسي مدخل هاماً في حل المشكلات الداخلية التي تواجه المنظمة غير الحكومية (الأهلية)	4.0857	.8804
-9	يمثل الإبداع المؤسسي مدخل هاماً في حل المشكلات مع البيئة الخارجية التي تواجه المنظمات غير الحكومية (الأهلية)	4.0000	.9009
-10	يمنح الإبداع المؤسسي التميز على المؤسسات المشابهة	4.0571	1.0056
-11	يساعد الإبداع المؤسسي المنظمة في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها	3.9857	.9554
-12	يساعد الإبداع المؤسسي في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة المالية	4.0143	1.0143
	أهمية الإبداع المؤسسي	4.0905	.6260

يتبين من الجدول السابق بأن الاجابات كانت كلها إيجابية حول مدى إدراك العاملين في المنظمة غير الحكومية (الاهلية) عينة الدراسة لإهمية الإبداع المؤسسي حيث حققت الفقرة رقم (7) أعلى متوسط حسابي بنسبة (4.4000) ثم تلتها الفقرة رقم (8) وقد حققت الفقرة رقم (11) اقل متوسط حسابي (3.9857).

بشكل عام، يلاحظ من هذه النتائج أن هناك اتفاق من قبل افراد عينة الدراسة حول أهمية الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، حيث يلاحظ أن أقل متوسط حسابي يساوي (3.9857) وهو أعلى من متوسط أداة البحث (3).

وقد جاء ترتيب الفقرات الخاصة بأهمية الإبداع المؤسسي في رأي أفراد عينة الدراسة كما يلي: يساعد الإبداع المؤسسي على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات غير الحكومية (الأهلية) في المرتبة الأولى، ومن ثم يمثل الإبداع المؤسسي مدخل هاماً في حل المشكلات الداخلية التي تواجه المنظمة غير الحكومية (الاهلية)، ويمنح الإبداع المؤسسي التميز على المؤسسات المشابهة، ويساعد الإبداع المؤسسي في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة المالية، ويمثل الإبداع المؤسسي مدخل هاماً في حل المشكلات مع البيئة الخارجية التي تواجه المنظمات غير الحكومية (الاهلية)، وأخيراً يساعد الإبداع المؤسسي المنظمة في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها .

**ثالثاً:** نتائج الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على "كيف تتعامل الإدارة في المنظمة غير الحكومية (الاهلية) مع العاملين بهدف تنميتهم وبالتالي رعاية الإبداع المؤسسي؟

رقم الفقرة	تعامل الإدارة مع العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-13	يتم تشجيع العامل على القيام بأداء مهامه بإسلوب متجدد	4.5429	.7359
-14	يتم الاهتمام بأفكار العاملين الإبداعية	4.4857	.5834
-15	يتم توجيه العاملين بحيث يتعدوا عن تقليد الآخرين	4.0286	.9004
-16	يتم تشجيع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة	4.4143	.6254
-17	يتم تشجيع العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حلوها	3.9000	.8871
-18	يتم تشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة المشاكل التي يتوقع حدوثها	4.1000	.7253
-19	يتم إشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	4.3143	.7902
-20	يتم تقليل الرقابة على العاملين اثناء أدائهم لعملهم	3.6571	1.1658
-21	يتم تقديم حوافز مادية للعاملين ذوي القدرات الابداعية	4.1286	.8996
-22	يتم تقديم حوافز معنوية للعاملين ذوي القدرات الابداعية	4.2143	.9151
	تعامل الإدارة مع للعاملين	4.1786	.3893

يتبين من الجدول السابق بأن الاجابات كانت كلها إيجابية حول تعامل الإدارة مع العاملين بهدف تنميتهم وبالتالي رعاية الإبداع المؤسسي في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة حيث حققت الفقرة رقم (13) أعلى متوسط حسابي بنسبة (4.5429) ثم تلتها الفقرة رقم (14) وقد حققت متوسط حسابي (4.4857) بينما حققت الفقرة رقم (20) اقل متوسط حسابي (3.6571).

بشكل عام، يلاحظ من هذه النتائج أن هناك اتفاق من قبل افراد عينة الدراسة حول تعامل الإدارة مع العاملين بهدف تنميتهم وبالتالي رعاية الإبداع المؤسسي في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة، حيث يلاحظ أن أقل متوسط حسابي يساوي (3.6571) وهو أعلى من متوسط أداة البحث (3).

وقد جاء ترتيب الفقرات الخاصة بتعامل الإدارة مع العاملين بهدف تنميتهم وبالتالي رعاية الإبداع المؤسسي في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) في رأي عينة الدراسة كما يلي: يتم تشجيع العامل على القيام بأداء مهامه بإسلوب متجدد جاءت بالمرتبة الأولى، ومن ثم يتم الاهتمام بأفكار العاملين الإبداعية، ويتم تشجيع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ومن ثم يتم إشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم، ويتم تقديم حوافز معنوية للعاملين ذوي القدرات الإبداعية، ومن ثم يتم تقديم حوافز مادية للعاملين ذوي القدرات الإبداعية، ويتم تشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة المشاكل التي يتوقع حدوثها، ومن ثم يتم توجيه العاملين بحيث يتعدوا عن تقليد الآخرين، وأخيراً جاءت الفقرتين يتم تشجيع العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حلها ويتم تقليل الرقابة على العاملين أثناء أدائهم لعملهم.

**رابعاً:** نتائج الإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على "ما هي المساهمات الإبداعية للعاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة والتي تعزز الإبداع المؤسسي وبالتالي تنميتهم؟"

رقم الفقرة	المساهمات الإبداعية للعاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-23	يتشارك العاملون الإدارة العليا في صياغة رؤية واضحة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية)	3.9286	.8044
-24	يتشارك العاملون الإدارة العليا في صياغة رسالة واضحة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية)	3.8571	.7477
-25	يشارك العاملون في تحديد أهداف المنظمة غير الحكومية (الأهلية)	4.2714	.6577

رقم الفقرة	المساهمات الإبداعية للعاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-26	يتعاون العاملون في تحديد اساليب العمل مع الإدارة العليا	4.1571	.6732
-27	يتعاون العاملون في تحديد مهام العمل مع الإدارة العليا	3.9143	.8967
-28	تتاح الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل	3.9143	.9285
-29	يقوم العاملون في أداء عملهم على العمل الجماعي	4.4714	.7935
-30	أحد أسباب تطور الفكر الإبداعي للعاملين هو عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإبداع	4.2429	.8064
-31	التنافس بين العاملين أحد أسباب تطور الإبداع المؤسسي	4.1714	1.0211
-32	يتم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين مما يشجع العملية الإبداعية	4.1000	.7642
-33	يتم العمل على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين لتوفير مناخ مشجع للإبداع	4.1714	.9004
-34	التفكير الإبداعي للعاملين هو أحد أسباب تطوير الإبداع المؤسسي	4.2286	.7834
-35	يتم عقد جلسات عصف ذهني للعاملين من أجل الحصول على أفكار جديدة لتطوير المنظمة غير الحكومية ( الأهلية)	4.0143	.9999
	المساهمات الإبداعية للعاملين	4.1110	.4914

يتبين من الجدول السابق بأن الاجابات كانت كلها إيجابية حول المساهمات الإبداعية للعاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة والتي تعزز الإبداع المؤسسي وبالتالي تنميتهم حيث حققت الفقرة رقم (29) أعلى متوسط حسابي بنسبة (4.4714)، بينما حققت الفقرة رقم (24) اقل متوسط حسابي (3.8571).

بشكل عام، يلاحظ من هذه النتائج أن هناك اتفاق من قبل افراد عينة الدراسة حول المساهمات الإبداعية للعاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة والتي تعزز الإبداع المؤسسي وبالتالي تنميتهم، حيث يلاحظ أن أقل متوسط حسابي يساوي (3.8571) وهو أعلى من متوسط أداة البحث (3). وقد جاء ترتيب الفقرات الخاصة بالمساهمات الإبداعية للعاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) والتي تعزز الإبداع المؤسسي وبالتالي تنميتهم في رأي عينة الدراسة كما يلي:

يقوم العاملین في أداء عملهم على العمل الجماعي في المرتبة الأولى، ومن ثم يشارك العاملین في تحديد أهداف المنظمة غير الحكومية (الأهلية)، والتفكير الإبداعي للعاملین هو أحد أسباب تطوير الإبداع المؤسسي، ومن ثم التنافس بين العاملین أحد أسباب تطور الإبداع المؤسسي ويتم العمل على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملین لتوفير مناخ مشجع للإبداع، من ثم يتعاون العاملین في تحديد اساليب العمل مع الإدارة العليا، ويتم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملین مما يشجع العملية الإبداعية، ويتم عقد جلسات عصف ذهني للعاملین من أجل الحصول على أفكار جديدة لتطوير المنظمة غير الحكومية (الأهلية)، ومن ثم جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرات التالية: يتشارك العاملین الإدارة العليا في صياغة رؤية واضحة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية)، ومن ثم يتعاون العاملین في تحديد مهام العمل مع الإدارة العليا وتتاح الفرصة للعاملین في

تطوير إجراءات وأنظمة العمل، ومن ثم يتشارك العاملون الإدارة العليا في صياغة رسالة واضحة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية).

خامساً: نتائج الإجابة على السؤال الخامس والذي ينص على "ما هي الأساليب التي يتم اتباعها في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة لتنمية المورد البشري؟".

رقم الفقرة	أساليب تنمية المورد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-36	يتم تأهيل العاملين من خلال تدريبهم ضمن خطة محددة	4.2143	.8322
-37	يتم تأهيل العاملين من خلال ابتعائهم لأكمال دراستهم	3.9286	.9974
-38	يتم تأهيل العاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات	4.1857	.9056
-39	يتم تأهيل العاملين من خلال توفير ما يحتاجونه من مراجع ودوريات	4.2714	.8499
-40	يتم تفويض العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في المواقع المختلفة	3.9000	.9653
-41	يتم تفويض العاملين الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور	3.9714	.9776
-42	هناك متابعة مستمرة لإداء من يتم تفويضهم	3.9571	.9546
-43	يتوفر للعاملين نظام تقييم الرؤساء	3.8000	1.0014
-44	يتم قياس رضى العاملين	4.1000	.9033
-45	يتم ربط الحوافز العاملين بتقييم أدائهم	4.1286	.9619
	أساليب تنمية المورد البشري	4.0457	.6271

يتبين من الجدول السابق بأن الاجابات كانت كلها إيجابية حول الأساليب التي يتم اتباعها بهدف تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة

الدراسة حيث حققت الفقرة رقم (39) أعلى متوسط حسابي بنسبة (4.2714) ثم تلتها الفقرة رقم (36) وقد حققت متوسط حسابي (4.2143) بينما حققت الفقرة رقم (43) أقل متوسط حسابي (3.8000).

بشكل عام، يلاحظ من هذه النتائج أن هناك اتفاق من قبل افراد عينة الدراسة حول الأساليب التي يتم اتباعها بهدف تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) عينة الدراسة، حيث يلاحظ أن أقل متوسط حسابي يساوي (3.8000) وهو أعلى من متوسط أداة البحث (3).

وقد جاء ترتيب الفقرات الخاصة بالأساليب التي يتم اتباعها بهدف تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) في رأي عينة الدراسة كما يلي:  
يتم تأهيل العاملين من خلال توفير ما يحتاجونه من مراجع ودوريات في المرتبة الأولى، ومن ثم يتم تأهيل العاملين من خلال تدريبهم ضمن خطة محددة، ويتم تأهيل العاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات، ومن ثم يتم ربط الحوافز العاملين بتقييم أدائهم، ومن ثم يتم قياس رضى العاملين، ويتم تفويض العاملين الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور، ومن ثم هناك متابعة مستمرة لإداء من يتم تفويضهم، و يتم تأهيل العاملين من خلال ابتعائهم لأكمال دراستهم، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرتين يتم تفويض العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في المواقع المختلفة و يتوفر للعاملين نظام لتقييم الرؤساء.

#### ملخص النتائج :

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إدراك عالي من قبل العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) في الاردن وتحديدأ في عمان لمفهوم الإبداع المؤسسي حيث رأى أفراد عينة الدراسة أن الإبداع المؤسسي هو عملية ينتج عنها ظهور شيء جديد على مستوى المنظمة، وأن الإبداع يكمن في إيجاد شيء جديد ليس له مثيل سابق، وأنه يتمثل في تبني (أفكار إدارية جديدة، خدمة جديدة، سلوك جديد، منتج جديد) على مستوى المنظمة.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك إدراك عالي من قبل العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) في الاردن وتحديدأ في عمان لإهمية الإبداع المؤسسي، حيث رأى أفراد عينة الدراسة أن الإبداع المؤسسي يساعد على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، وأنه يمثل مدخل هاماً في حل المشكلات الداخلية التي تواجه المنظمة غير الحكومية (الأهلية)، ويمنح التميز على المؤسسات المشابهة، ويساعد في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة المالية، ويمثل مدخل هاماً في حل المشكلات مع البيئة الخارجية التي تواجه المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، ويساعد المنظمة في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها .
- بينما أشارت نتائج الدراسة حول تعامل الإدارة مع العاملين بهدف تنميتهم ورعاية الإبداع المؤسسي في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) أن هناك اهتمام من قبل الإدارة لتنمية المورد البشري لديها، حيث رأى أفراد عينة الدراسة أنه يتم تشجيعهم للقيام بأداء مهامهم بإسلوب متجدد، وأنه يتم الاهتمام بأفكارهم الإبداعية، ويتم تشجيعهم لطرح أفكار لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويتم إشعارهم بالثقة الكبيرة في قدراتهم، وتُقدم حوافز معنوية ومادية لذوي القدرات الإبداعية، ويتم تشجيعهم على التخطيط لمواجهة المشاكل التي يتوقع حدوثها، وتوجيههم بحيث يتعدوا عن تقليد الآخرين، ويتم تشجيعهم على التنبؤ بالمشاكل قبل حلها و يتم تقليل الرقابة عليهم اثناء أدائهم لعملهم .
- وأظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالمساهمات الإبداعية للعاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) أن هناك مساهمات ابداعية للعاملين ولها دور فعال في تعزيز الإبداع المؤسسي في المنظمة غير الحكومية حيث رأى أفراد عينة الدراسة أنهم يقومون بأداء عملهم بطريقة العمل الجماعي، وأنهم يشاركون في تحديد أهداف المنظمة غير الحكومية (الأهلية)، وأن تطوير التفكير الأبداعي

لهم التنافس بينهم هو أحد أسباب تطوير الابداع المؤسسي، وأن العمل على ايجاد جو من المرح والتسلية بينهم يشجعهم على الإبداع لديهم، وأنه يتم التعاون مع الإدارة العليا في تحديد اساليب العمل، وأن تشجيع العلاقات الإنسانية بينهم وبين الادارة العليا يشجع العملية الإبداعية، وأن لجلسات العصف الذهني لهم يساعدهم في الحصول على أفكار جديدة لتطوير المنظمة، وأنهم يتشاركون مع الإدارة العليا في صياغة رؤية واضحة للمنظمة، ويتعاونون في تحديد مهام العمل مع الإدارة العليا وتتاح لهم الفرصة لتطوير إجراءات وأنظمة العمل، ويتشاركون مع الإدارة العليا في صياغة رسالة واضحة للمنظمة غير الحكومية (الاهلية).

- بينما أشارت نتائج الدراسة الى ان هناك العديد من الأساليب التي يتم اتباعها بهدف تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الاهلية) ومنها تأهيل العاملين وذلك من خلال توفير ما يحتاجونه من مراجع ودوريات، وتدريبهم ضمن خطة محددة، والسماح لهم بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات، ومن خلال ربط حوافزهم بتقييم أدائهم، وانه يتم قياس رضاهم، وأنه يتم تفويض العاملين الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور، وأن هناك متابعة مستمرة لإداء من يتم تفويضهم، وأنه يتم تأهيل العاملين من خلال ابتعائهم لأكمال دراستهم، ويتم تفويض العاملين ذوي الوظائف الإشرافية في المواقع المختلفة و يتوفر للعاملين نظام لتقييم الرؤساء.

الاستنتاجات والتوصيات: لقد استنتجت الباحثة عدد من النتائج من أهمها

ما يلي:

1. أن الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري هما عبارة عن كل متكامل، حيث لا يمكن أن يكون هناك إبداع مؤسسي بدون تنمية للمورد البشري، ولا يمكن ان يكون هنا تنمية للمورد البشري لا تنعكس على تحقيق الإبداع المؤسسي.

2. أنه وبشكل عام تتفق نتائج الدراسة مع ما تم ذكره في الإطار النظري للدراسة حول مفهوم الإبداع المؤسسي، ومتطلباته (عناصره) وعلاقته بتنمية المورد البشري، وحول مفهوم وأساليب تنمية المورد البشري، بحيث يصبح ذو قدرة على التفكير بطريقة إبداعية بحيث ينعكس ذلك على تنمية وتطوير المؤسسات بصفة عامة، وبصفة خاصة على المنظمة غير الحكومية (الأهلية) كونها تشكل القطاع الثالث والمهم والذي يعتبر أحد حلقات تكامل الدولة الواحدة .
3. أن معظم العاملين في المنظمات غير الحكومية ( الأهلية) يدركون جيداً مفهوم الإبداع المؤسسي، وما ينتج عنه من نتائج إيجابية ومفيدة للمنظمة التي يعملون فيها.
4. يرى معظم العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) أن الإبداع المؤسسي يمثل أهمية كبرى لهذه المنظمات، وأنه يساعد على استمرار عمل المنظمة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات ككل وبشكل خاص المنظمات التي يعملون بها، وأن الإبداع المؤسسي مدخل هام لحل المشكلات الداخلية التي تواجه المنظمات.
5. ويرى العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) أن لتعامل الإدارة معهم بطريقة إيجابية ومتميزة - من خلال تشجيعهم على القيام بأداء مهامهم بإسلوب متجدد، واهتمامها بأفكارهم الإبداعية وغيره من الايجابيات-، الأثر الكبير في تنميتهم مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على المساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي لمنظمتهم وبالتالي تطورها ونموها واستمرارها.
6. في حين يرى العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) أن للمساهمات الإبداعية لهم دور فعال في تعزيز الإبداع المؤسسي في المنظمة لتي يعملون بها، فالعمل الجماعي، والمشاركة في تحديد أهداف المنظمة غير الحكومية (الأهلية)، والتفكير الأبداعي والتنافس هي كلها اسباب تساهم في تطوير الابداع المؤسسي.

7. ويرى العاملان في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) أن لأساليب تنمية المورد البشري من تأهيل و تفويض تقدير، الدور الكبير في تحفيزهم وتطويرهم وتنمية قدراتهم.

### التوصيات والمقترحات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بعدد من التوصيات من أهمها:

- ضرورة إجراء دراسات معمقة حول موضوع الإبداع المؤسسي ودوره في تنمية المورد البشري، مع اعتبار إجراء تغيير في متغيرات الدراسة مثلاً فئة الأفراد الباحثين ومتغيرات لها علاقة بالمنظمة، والإهتمام بتجارب الإبداع المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الموجودة في الدول الأخرى.
- إيلاء موضوع الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري أهمية كبيرة في مجال التعليم على مستوى الجامعي.
- اهتمام المنظمات غير الحكومية (الأهلية) بمجال تنمية الموارد البشرية وتطوير وبناء قدراتهم والتفكير الإبداعي لهم، بهدف إيجاد جيل مبدع ومتميز.
- ضرورة الاهتمام في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) وإدراتها نحو الإستثمار في رأس المال المعرفي والمتمثل في المورد البشري، والعمل على المحافظة عليه من خلال تطبيق كل الوسائل التي لها علاقة بكيفية المحافظة عليه، وتنميته من خلال استحداث برامج خاصة بتنمية المورد البشري والذي يمثل أحد أصول هذه المنظمات.
- ربط موضوع تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي بعملية الإصلاح المؤسساتي، يجعل أحد آليات الإصلاح المؤسسي التنمية في المورد البشري.

## المراجع :

### المراجع العربية:

- اتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون (2004). عائد الإستثمار في رأس المال البشري، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو حلاوة (2006). أهمية المنظمات الأهلية العربية في التنمية، مركز الدراسات أمان.
- برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية، 1990 .
- تيشوري، عبد الرحمن (2005). دور القطاع الأهلي الثالث في التنمية، الحوار المتمدن، عدد2، 1402، <http://www.aataych@scs-net.org>
- توفيق، عبد الرحمان (1994)، التدريب الأصول و المبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية، ص133.
- توفيق، عبد الرحمان (1996)، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ص 40.
- الحمادي (1999). شرارة الإبداع، دار ابن حزم، بيروت.
- حمداوي وسيلة (2004) . إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة، ص25 .
- حمزاوي، رياض و السروجي، طلعت (1993). إدارة المنظمات الرعاية الاجتماعية. القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر. ص 57 .
- دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية (1997)، مسودة مناقشة، أعدها البنك الدولي، المركز الدولي لقوانين الهيئات التي لا تستهدف الربح، بحث رقم 26، سلسلة بحوث التنمية الاجتماعية. على موقع التميز للمنظمات غير الحكومية: [www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)
- السيد، جابر وعبد الموجود، أبو الحسن ( 2003)، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجلمعي الحديث، الاسكندرية، ص232.

- سنو، غسان و الطراح علي (2002).، العولمة والدولة، الوطن و المجتمع العالمي، دار النهضة العربية، بيروت.
- عباس(2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري - الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد المجيد قدي (2004). إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- عدلي، هويدا (2009)، دور الجمعيات الأهلية في دعم تعليم الفقراء، دراسة حالة. [http://www.mogtamana.org/topics/index.php?t\\_article=184](http://www.mogtamana.org/topics/index.php?t_article=184)
- العديلي (2007). ثقافة الإبداع والتجديد في منظمات الأعمال، مركز آفاق الإبداع الإداري والجودة.
- عدلي، سليمان. مفاهيم ومدرجات اجتماعية. القاهرة، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، قطاع إعداد القادة، ص 66.
- غانم البيومي، (2000). الأوقاف و السياسة في مصر، الشروق القاهرة، ص 68 - 70.
- القحف، منذر(2001)، الوقف الإسلامي تطوره إدارته تنميته، دار الفكر، دمشق، ص 43.
- الكسادي، عادل (2003)، الدور التنموي للجمعيات التطوعية في الإمارات، مجلة الشؤون العامة، (24)، ص 43-44 .
- اللوزي، موسى(2003). التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- مجلة الوقائع الفلسطينية (2000). قانون رقم واحد لسنة 2000، عدد 32، ص 70-91.
- المطيري، بدر (1994)، من قسماات التجربة البريطانية في العمل الخيري والتطوعي، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ص 80-87.

- موقع منتديات إدارة الموارد البشرية (www.hrm-group.com)
- النفيعي (2003). الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، مجلد 17، ص3-33.
- الهيتي، نوزاد (2006)، المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي - الواقع الراهن والتحديات المستقبلية، خير المتابعة وتقييم الأداء مجلس التخطيط. قطر/الدوحة، مجلة الجنودل، 3 (28).  
<http://www.ulum.nl/c121.html>
- اللجنة القومية للمنظمات غير الحكومية (1994). وثيقة الجمعيات الأهلية إلى المؤتمر الدولي للسكان والتنمية. القاهرة 5-13 سبتمبر 1994. القاهرة، اللجنة. ص 47 .
- وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية. قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر برقم 153 لسنة 1999. القاهرة، الوزارة. ص5.

### المراجع الأجنبية:

- Perlmutter, Felice Davidson.(1995) Encyclopedia of Social work. 19th ed. Washington National Association Of social workers. Vol.2. P. 1772 5- What is a nongovernmental organization.
- Grugel, J. (2000). Romancing civil society: European NGOs in Latin America. Journal of Interamerican Studies and World Affairs, 42(2), 87-107.
- Fukuda-Parr, S. (2001). Indicators of human development and human rights-overlaps, differences...and what about the human development index? Statistical Journal of the United nations ECE, pp 239-248.
- Srinivassan, T. N. (2001). Human development: A new paradigm or reinvention of the wheel? Human Development, Vol. 84, (2), pp238-243.
- Mundy, K., & L. Murphy. (2001). Transnational advocacy, global civil society. Emerging evidence from the field of education. Comparative Education Review, 45(1), 85-126.
- Stromquist, N. (1998). NGOs in a new paradigm of civil society. Current Issues in Comparative Education, 1(1), 62-67.