

الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية

**" The organizational intelligence and achieving institutional excellence in developmental NGOs "**

إعداد

د/ أسماء حسن سعد حسن

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة أسيوط

٢٠٢٥

٢٠٧

الملخص:

استهدفت الدراسة إلى رصد واقع الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية، وتحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ، وتحديد أكثر أبعاد الذكاء التنظيمي ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ، وتحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ، وتحديد المقترحات ، ومحاولة صياغة استراتيجية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، وتعد من الدراسات الوصفية التحليلية والتي إتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة أسيوط محل الدراسة وبلغ عددهم (١١٤)، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية بقيمة (٠.٨١٤) ، وتوجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز الفردي بالجمعيات الأهلية التنموية بقيمة (٠,٧٥٥)، وتوجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المهاري بالجمعيات الأهلية التنموية بقيمة (٠,٧٦٧)، وتوجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز الخدمي بالجمعيات الأهلية التنموية بقيمة (٠.٧١٨).

الكلمات الدالة: الذكاء التنظيمي-الجمعيات الأهلية-التميز المؤسسي.

**Abstract:**

The study aimed to examine the reality of organizational intelligence in developmental, Non governmental organizations , determine the level of institutional excellence achieved by these associations, identify the dimensions of organizational intelligence most related to achieving institutional excellence, and uncover the obstacles hindering the contributions of organizational intelligence in achieving institutional excellence. Additionally, the study sought to provide recommendations and propose a strategy from the perspective of the community organization approach This research is classified as a descriptive-analytical study and relied on the comprehensive social survey method targeting officials of developmental Non governmental organizations in Assiut Governorate, the study area, with a sample size of 114 participants The results revealed a statistically significant positive correlation between organizational

intelligence and institutional excellence in developmental Non governmental organizations , with a value of 0.814. Furthermore, a statistically significant positive correlation was found between organizational intelligence and individual excellence (0.755), skill-based excellence (0.767), and service excellence (0.718) in these associations .

**Key words:** The organizational intelligence –Non governmental organizations - institutional excellence

### مشكلة الدراسة:

في ظل التعبير السريع الذي أصبح سمة أساسية من سمات القرن الحادي والعشرين والذي تميز بالتقدم العلمي والتكنولوجي والتدفق المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ، أصبح لزاماً على المؤسسات المختلفة لتسعى جاهدة لتفعيل التميز في جميع أعمالها وتحقيق نتائج تفوق أداء منافسيها ، حيث إنها تعمل في بيئة شديدة التعقيد والديناميكية التي لا يتناسب معها ممارسات الإدارة التقليدية (عبد الرحيم، محمد ، ٢٠٢٣ ، ص٤١٧).

وتتسابق المنظمات بمختلف مجالات عملها ومن بينها جمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق التميز لمؤسسي من خلال البحث والتطوير والابداع والابتكار لتحافظ على كيانها واستمراريتها ، ولترفع اسمها عالياً بين المنظمات الأخرى المشابهة ، حيث يعد تحقيق التميز في أى مؤسسة حاجة أساسية ، وبصفة خاصة في ظل الظروف التي يشهدها العالم اليوم والتي تفرض على المنظمات باتباع أسلوب عمل حديث ومناسب يساعدها على تخطي الصعاب التي تعترض طريقها لكي تستطيع أن تحافظ على القاء والتميز في المجتمع الذي تقدم خدماتها لأفراده ، خصوصاً وأن البيئة المحيطة بها تتصف بالتغير السريع والتحول والتطور المستمر في التكنولوجيا والعمليات والإستراتيجيات بالإضافة إلى ما تواجهه منظمات اليوم ومن بينها جمعيات تنمية المجتمع المحلي العديد من التحديات والصعوبات بسبب التطورات المتتابة في كافة المجالات ، مما يجعل الكثير منها بوضعه الحالي غير قادر على التكيف مع هذه المتغيرات (حسن ، ٢٠١٢ ، ص٢٤٦).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

ويجب وضع مناهج جديدة لتطوير الجمعيات الأهلية ، ويجب أن تتوفر في هذه الأساليب الثقة في قدرة الجمعية على تحقيق نجاح طويل الأمد ومستدام ، ويمثل التميز المؤسسي واحد من أكثر المفاهيم المعروفة التي يمكن أن تضمن مثل هذه القدرة على النجاح والتميز (السيد ، ٢٠٢١، ص٣٧٠) .

ويجب أن لا يكتفي تطوير الجمعية على تدريب وتطوير الأفراد فقط لمواجهة التغييرات ، ولكن لابد من تطوير الجمعية من حيث (الأهداف ، السياسات ، والأنظمة ، والقواعد ، والإجراءات والمهارات والسلوكيات والعمليات والنشاطات) أيضاً ، وتحقيق فاعلية الجمعيات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف الجمعية بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل الجمعية وعناصرها لمواكبة التطورات للوصول إلى التميز (شهاب ، ٢٠١٤ ، ص١٦:١٧) .

ولهذا تعمل طريقة تنظيم المجتمع مع المنظمات الأهلية على إكساب إدارة الجمعيات الأهلية والعاملين بها الخبرات والمعارف والسلوكيات لتحسين أداء الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير القدر الكافي من المعارف والمعلومات عن مفهوم تميز الأداء ، وتزويد العاملين وأعضاء مجلس الإدارة بأهداف التميز المؤسسي بالإضافة إلى التدريب الفعال والمستمر على كيفية تطبيق وتحقيق مفاهيم التميز المؤسسي وعرض التجارب والخبرات الناجحة عن التميز المؤسسي للاستفادة منها (أفندي ، ٢٠٠٤ ، ص١١٧) .

حيث إن المؤسسات المتميزة هي التي تسعى دائماً إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغايتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها ، والتي تسعى من خلالها إلى تشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها ، حيث يعتبر التميز نمط فكر إداري ، لا حدود أو موانع له ، ففي ظل المتغيرات الحاصلة لا تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل ، وإنما بأن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز (غازي ، ٢٠١٤ ، ص٨٤) .

وبدأت العديد من المنظمات في تنفيذ مجموعة من التقنيات الجديدة والتحسينات التي تساهم عموماً في الذكاء والأداء في المنظمة. ومع ذلك، لا تزال العديد من المنظمات غير متأكدة بشأن

الاستخدامات والتطبيقات المناسبة لهذه التقنيات والتحسينات لأنشطة تنظيمية محددة) (2009,p9) (Jung ,

حيث يمثل الذكاء المنظمي أسلوباً ملائماً للاستفادة من المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وقدرتها، والتي عن طريقها تتاح للمنظمة إمكانية التكيف مع البيئة الخارجية ، بما يتناسب مع مواردها وقدراتها ، ولقد برزت أهمية المنظمات الذكية والمنظمات النافسية ، واتضح أن القوة العقلية مهمة في ممارسة الأعمال والأنشطة المختلفة ، وباتحاد هذه القوة يمكن تحقيق التميز في الأداء (،المطيري، ٢٠٢١ ، ص٢٠٩).

ومن خلال اعتماد المؤسسات على مبادئ وتطبيقات الذكاء التنظيمي بمجالاته المختلفة والتي من شأنها تنعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي للمؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستمرار وحفاظها على موقع متقدم في بيئة العمل التنافسية ، والتي تضمن للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالتهديدات التي تعترضها ووضع الحلول المناسبة بكل فعالية ومرونه كونها تمنح المؤسسة عدداً من الأدوات التي يمكن استغلالها في الظروف المختلفة ، وتتبع هذه الأدوات من فكرة استغلال وتنمية المورد البشري للمؤسسة واستغلال مبادئ ومجالات الذكاء التنظيمي بهدف تقوية العلاقات التي تربط العاملين بالمؤسسة وبالتالي توليد الاحساس بالرضا وزيادة فاعليتهم الوظيفية وایمانهم بأهداف المؤسسة والسعي في تحقيقها ومنح قدر كبير من المروره وبالتالي رفع كفاءة العمل والعاملين المطبقة لمجالات الذكاء التنظيمي(عبد ، جميل ، ٢٠٢٣ ، ص٣٥٠٩).

فهي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة وتنفيذ مختلف أعمال المؤسسة ، حيث أوجدت ما يعرف بنموذج الأعمال الجديد الذي يقوم على أساس فكرة تكوين وتنفيذ الأنشطة من حدود تنظيمية وقيود تكنولوجية ، وساهمت في انبثاق المنظمات الخبيرة التي تقوم بنقل كميات كبيرة وهائلة من المعلومات المجمعه واستثمارها لإيجاد ما يعرف بذكاء الأعمال أو الذكاء التنظيمي الذي يساعد المؤسسات على إدارة وتنفيذ أعمالها بكفاءة وفعالية (خبير ، ٢٠١٢ ، ص٦٨). وتصبح المؤسسة أكثر ذكاءً بتحديد أنشطتها بوضوح أكثر لاستفادة جميع أطرافها الداخلية والخارجية وتقييم ذكاء المؤسسة لمعرفة قدرات أفرادها والوقوف على نقاط ضعفهم ، ومن خلال هذه النتائج يتم تزويد الأفراد بحلول لتقويم هذه النقاط وتعزيز نقاط القوة لديهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين الأداء المؤسسي(عبد ، جميل ، ٢٠٢٣ ، ص٣٥٤).

وفي إطار ما سبق يتضح أهمية استخدام مدخل الذكاء التنظيمي من خلال أبعاده ومجالاته في تحقيق التميز المؤسسي في كافة القطاعات المختلفة بشكل عام والجمعيات الأهلية بشكل خاص ولذلك تستهدف الدراسة في تحديد رصد واقع الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التتموية وتحديد أكثر أبعاد الذكاء التنظيمي ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التتموية.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

### أ- الدراسات التي ترتبط بمحور الذكاء التنظيمي:

- ١- دراسة (jung,2009): تهدف تلك الدراسة إلى تطوير الأساس النظري لمنهجية جديدة لنمذجة وتحقيق الذكاء التنظيمي تحقق هذا الهدف من خلال تحقيق عدة أهداف وهي تعريف الذكاء التنظيمي من حيث المعرفة والمهارات الممجة داخل المنظمة، اقتراح القدرة المعرفية التنظيمية التي توازي وتحاكي الذكاء البشري، تحديد جميع عناصر المعرفة المتعلقة بالذكاء التنظيمي التي تساهم في الأداء التنظيمي، وتظهر نتائج الدراسة في أن الذكاء الاصطناعي كمنهج جديد لتحسين أداء الأنشطة التنظيمية من خلال اتخاذ القرارات الناجحة، ومن توصيات البحث إلى أن هناك حاجة إلى قدر كبير من العمل لتطوير الذكاء التنظيمي وتسهيل تنفيذ .
- ٢- دراسته (Awamleh.f2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية. وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من ٢٢٤ موظفًا من مختلف المناصب الإدارية في شركات التجارة الإلكترونية في الأردن. وتم تطبيق برنامج الماكرو للعمليات ٧3.5 على بيانات العمليات التي تم جمعها . ولخصت الدراسة إلى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنظيمي تلعب دورًا أساسيًا في رفع وتحسين الميزة التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية التجارية. وأشارت الأدلة التجريبية إلى الحاجة إلى تطوير قدرات تكنولوجيا المعلومات من خلال الذكاء التنظيمي نظرًا لتأثيرها الإيجابي على الميزة التنافسية.
- ٣- دراسته (Kolbjørnsrud, V. (2024) : تقدم هذه المقالة مبادئ وإرشادات عملية لكيفية نجاح المديرين في تنمية ذكاء مؤسساتهم من خلال تسخير نقاط القوة التكميلية للبشر والذكاء الاصطناعي (AI). الذكاء التنظيمي هو قدرة مجموعات من الجهات الفاعلة

البشرية والرقمية الذكية على حل المشكلات والتكيف. يتم استكشاف ستة مبادئ للتعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي في المنظمات - إضافة، وأهمية، واستبدال، وتنوع، وتعاون، وشرح - وكيف يتم تنفيذها في المنظمات الرائدة. أخيرًا، تم تحديد المبادئ التوجيهية العملية لكيفية تمكين القادة لمنظماتهم من إجراء التغيير بنجاح.

٤- دراسة أبو العزم (٢٠٢٢): تستهدف تلك الدراسة في التعرف على مدى قوة الذكاء التنظيمي في شركات البترول محل الدراسة. ، وتحديد مدى دور الذكاء التنظيمي في تفسير العلاقة بين التعلم التنظيمي ومستوى الرضاقة التنظيمية بشركات البترول محل الدراسة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات والسعي الى توفير الإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بفاعلية، ومحاولة ابتكار معارف جديدة غير مكتشفة، وأن تتبنى قيادات الشركة نظام حوافز ومكافآت مناسب، والمرونة في تطبيق اللوائح، وتشجيع العاملين على استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات في إنجاز عملهم، وتمكين العاملين من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار ، وتمكين العاملين على تحمل المسؤولية وتعلم المهارات القيادية ، وإعطاء العاملين كافة الصلاحيات مع المسؤوليات الكاملة عن النتائج المحققة.

٥- دراسة قرواش (٢٠٢٠): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة نوع وقوة العلاقة التبادلية بين أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة للتغيير ، روح العطاء، الموامة والتناغم ) و أبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات ، نشرالمعلومات ، تفسيرالمعلومات ، الذاكرة التنظيمية) ، وأظهرت النتائج وجود ارتباط معنوى إيجابى بين أبعاد الذكاء التنظيمى وأبعاد التعلم التنظيمى باستثناء بُعد الرغبة للتغيير مع(اكتساب المعلومات ، نشر المعلومات)، وبُعد الموامة والتناغم مع (اكتساب المعلومات). كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التنظيمى على أبعاد التعلم التنظيمى باستثناء بُعد الرغبة للتغيير على أبعاد التعلم التنظيمى ، وبُعد روح العطاء على اكتساب المعلومات ، وبُعد الموامة والتناغم على (اكتساب المعلومات ، الذاكرة التنظيمية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمى على أبعاد الذكاء التنظيمى .

٦- دراسة إبراهيم (٢٠١٩): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء التنظيمي على الأداء الوظيفي، بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، مع وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الذكاء التنظيم وأبعاد الأداء الوظيفي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء التنظيم على أبعاد الأداء الوظيفي.

٧- دراسة الخطاب (٢٠٢١): هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الذكاء التنظيمي وأثره على الأداء الإداري- دراسة ميدانية في مدارس عمان الخاصة، من وجهة نظر المدرء، والعلاقة الارتباطية بينهما، وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء التنظيمي وأثره على الأداء الإداري في المدارس الخاصة، جاء مرتفعاً، ووجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى الأداء الإداري. وفي ضوء تلك النتائج تم الخروج بعدة توصيات من أهمها: إنشاء قسم مختص بالذكاء التنظيمي في كافة المؤسسات التعليمية، وعقد ورشات عمل لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي، وإشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من تحقيق التميز في الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وتخصيص مكافئات مالية للموظفين والمعلمين الذين يبادرون بالأنشطة التطويرية الإبداعية، ويتعاونون في تنفيذ المهام الإدارية.

٨- دراسة (Soltani, Z &etal, 2020): تهدف هذه الورقة إلى التحقق في العوامل المهمة (التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وأنظمة التعلم الإلكتروني) التي تؤثر على الذكاء التنظيمي، تؤكد النتائج من الدراسة صحة التصميم لتقييم الذكاء التنظيمي. تشير النتائج إلى أن أنظمة التعلم الإلكتروني أثرت بشكل إيجابي على الذكاء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تظهر أن تأثير إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الذكاء التنظيمي مهم. الأصالة/القيمة - الطبيعة المتعددة الأبعاد للذكاء التنظيمي تجعله أداة إدارية مفيدة وضرورية للغاية. لذلك، فإنه يوفر نتائج مفيدة لمديري المنظمات لدراسة العوامل المهمة المؤثرة عليه.

٩- دراسة (X. Chen, Q&etal2009): الذكاء التنظيمي هو مؤشر مهم لتقييم القدرة التنافسية للمنظمات، وهو ليس حاملاً للقدرة على الابتكار فحسب، بل يلعب أيضاً دوراً كبيراً في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار. انطلاقاً من تطوير الذكاء التنظيمي، تم تحديد

مفهوم وخصائص الذكاء التنظيمي وتحليلها، وتم طرح نظام مؤشر قياس الذكاء التنظيمي الذي يشمل الموارد البشرية وإدارة المعرفة والبيئة الداخلية للمنظمات وتشغيل الموارد والعوامل الداعمة الخارجية. تم إنشاء نموذج قياس الذكاء التنظيمي على أساس نظرية الإنترنت. كل هذا يمكن أن يوفر مراجع لاتخاذ القرار لتقييم وتطوير الذكاء التنظيمي.

١٠-دراسه ( Malekzadeh, G, etal, 2016 ): الغرض - تهدف هذه الورقة إلى التحقيق في نموذج جديد للذكاء التنظيمي (OI) في الجامعات الحكومية الإيرانية. أظهرت النتائج أن الأبعاد "الهيكليّة" و "الثقافية" و "الاستراتيجية" و "الإعلامية" و "البيئية" هي أبعاد السبب، في حين أن الأبعاد "السلوكية" و "التواصلية" هي أبعاد التأثير. كما يتم تحديد المستويات الهرمية لهذه الأبعاد.

#### ب- الدراسات التي ترتبط بمحور التميز المؤسسي:

١١-دراسة أبو زيد (٢٠٢١): تستهدف تلك الدراسة إلى سعي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: تحديد واقع التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) داخل مؤسسات المجتمع المدني، تحديد المعوقات التي تعوق مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التميز المؤسسي، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، أوضحت نتائج فروض الدراسة وجود علاقة إيجابية (ضعيفة) ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي (التميز المعرفي) حيث كانت الفروق البالغة (٨,٨٥) لصالح استجابات جمعية رسالة على البديل إلى حد ما الذي بلغ (45%).

١٢-دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩): تنتمي هذه الدراسة وفقا لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، ووفقا لنمط الدراسة فقد استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين عن الجمعيات الأهلية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المتطلبات الإدارية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٥٦) وهو معدل مرتفع. ب- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المتطلبات التكنولوجية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٤٣) وهو معدل مرتفع. ج- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المتطلبات التمويلية الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما

يحددها المسؤولون بلغ (٢.٥٩) وهو معدل مرتفع. د- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى متطلبات الدعم الفني الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٤٢) وهو معدل مرتفع. ه- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى متطلبات إدارة البرامج الواجب توافرها لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون بلغ (٢.٥٦) وهو معدل مرتفع.

١٣-دراسة الرمادي (٢٠١٨): تستهدف الدراسة إلى الكشف عن التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية، وطرحت دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، واختتمت الدراسة بأهم مقترحات لتحقيق التميز المؤسسي لتطوير برامج الجمعيات، توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية.

١٤-دراسة علي (٢٠٢١): استهدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازم توافرها في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بها، من خلال الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين ببعض الجمعيات الأهلية في مدينة أسيوط وبلغ عددهم (٢٤٨)، وتوصلت الدراسة أن أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي هي المتطلبات المالية والتدريبية والإدارية والتكنولوجية ومتطلبات بناء القدرة الاتصالية في الجمعيات الأهلية، وأكدت نتائج الدراسة أن مستوي توافر هذه المتطلبات في الجمعيات كان مستوي مرتفع، مما يمهد الطريق أمام الجمعيات على تطبيق وتحقيق معايير التميز المؤسسي بها من أجل تحسين أداء العمل بالجمعيات الأهلية.

١٥-دراسة عليق (٢٠٢٠): استهدفت الدراسة تحديد مستوى تمكين الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وإيجاد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وتحديد المعوقات والمقترحات، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٨)، حيث جاء في الترتيب الأول مشاركة العاملين بالمعلومات بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وجاء بالترتيب الثاني الاستقلالية في العمل بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وجاء بالترتيب الثالث الاتصالات الفعالة بمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وجاء في النهاية فرق العمل بمتوسط حسابي (١.٩٧). كما أثبتت أن مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي

(٢٠٥٩)، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الابتكار بمتوسط حسابي (٢٠٧٠)، وجاء بالترتيب الثاني الجودة بمتوسط حسابي (٢٠٥٨)، وجاء في النهاية المرونة بمتوسط حسابي (٢٠٤٩). وفي النهاية أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (٠٠٣٧٣).

١٦-دراسة عبد ربه (٢٠٢٣): تهدف الدراسة إلى تحديد دور التميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وهي تحديد دور القيادة ، دور الابتكار ، ودور التكنولوجيا المتكاملة ، ودور تمكين الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وتوضح نتائج الدراسة ان الابتكار من اهم عوامل التميز المؤسسي واساسها وتعمل ادارة الموارد البشرية لتطوير الاداء في التكيف ومواءمه الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، وتوصي الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال المؤتمرات والدورات التدريبية والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنميته وتطوير الاداء وتوصي الدراسة باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات.

١٧-دراسة ( Keshavarz, H, 2018): الغرض من هذه الورقة هو استكشاف العلاقة الممكنة بين الهياكل الأساسية لإدارة المعارف والاستخبارات التنظيمية في مركزين للبحوث على نطاق البلد يعتمدان على وزارة العلوم والبحوث والتكنولوجيا، وهما المعهد الإيراني لبحوث علوم وتكنولوجيا المعلومات ومعهد الدراسات الإنسانية والثقافية، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة مهمة بين متغيرين بنسبة ٩٥ بالمائة من الثقة بقبول فرضيتي البحث.

١٨-دراسة (Reyes-Dominguez, P, 2008): تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة في التميز التنظيمي، وحاولت الدراسة تحديد النتائج الأساسية التي أدت إلى تحسين نتائج نجاح الطلاب، وتم تقديم تقييم برنامج التطوير المهني للذكاء العاطفي في نظام التعلم العاطفي الاستراتيجي، وتم تقديم البرنامج لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من خلال ورش العمل والتدريب المتخصص تم إجراء الدراسة من خلال

تصميم طرق مختلطة، باستخدام جمع البيانات الكمية والنوعية، قد تؤدي نتائج الدراسة إلى تحسين التعليم وتقديم الخدمات.

### أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الذكاء التنظيمي يساعد في تحسين أداء الأنشطة التنظيمية من خلال اتخاذ قرارات الناجحة ، وتساعد في رفع الميزة التنافسية ، وتساعد في تطوير قدرات تكنولوجيا المعلومات لدى المنظمة ، وتساعد في حل المشكلات والتكيف مع الظروف الطارئة ، ومدى تأثير الذكاء التنظيمي على الأداء الوظيفي ووجود علاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي ، وأبعاد الأداء الوظيفي وعلى الأداء الإداري.

### أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تختلف الدراسة الحالية في دور الذكاء التنظيمي في تحيقي التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية التتموية.

### موقف الدراسات السابقة:

١- يتضح من استعراض الدراسات السابقة في أن الذكاء التنظيمي له دور في تقييم القدرة التنافسية للمنظمات ، وفي تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار ، وأن أبعاد الذكاء التنظيمي مثل الذكاء العاطفي له دور في تطوير برنامج المهني وفي تحديد معايير ، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Reyes-Dominguez, P,2008): ، (X. Chen, Q& eta (I2009).

٢- الذكاء التنظيمي يعد مفهوماً فعالاً في السلوك التنظيمي لإعادة تشكيل القواعد التنظيمية المتعددة ، وأهمية إشراك العاملين في برنامج الذكاء التنظيمي وخاصة في إدارة المعارف وهذا ما أشارت إليه دراسة (Malekzadeh, G, etal, 2016 ، دراسة (Soltani, Z &etal ,2020).

٣- وباستعراض الدراسات السابقة توضح أهمية العمل على تطوير الذكاء التنظيمي وتسهيل تنفيذه ، وتطوير استخدام قدرات تكنولوجيا المعلومات من خلال الذكاء التنظيمي لتأثيرها الإيجابي على الميزة التنافسية ، وتساهم في محاولة ابتكار معارف جديدة واستخدام تقنيات متعددة لتشجيع

العاملين فى إنجاز عملهم ، وهذا ما أشارت إليه دراسة أبو العزم (٢٠٢٢)، (jung,2009 ،  
.Awamleh.f2021 ،

٤- وقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى صياغة مشكلة الدراسة وإعداد الإطار  
النظري وصياغة مفاهيم الدراسة، وتحديد أهداف الدراسة وصياغتها بشكل مناسب،وصياغة  
تساؤلاتها .

#### ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة:

وتأسيساً على ما سبق مما تم الاطلاع عليه من اطار نظري ودراسات سابقة لذا يجب على  
الجمعيات الأهلية التنموية أن تعتمد على مبادئ وتطبيقات الذكاء التنظيمي بمجالاته المختلفة لما  
تعانىه الجمعيات من صعوبات ومعوقات تحول دون تحقيق أهدافها ، ويجب على طريقة تنظيم  
المجتمع أن تتواءم مع التغيرات البيئية والمستجدات الحديثة والتفاعل مع تلك القضايا ، وجهود  
طريقة تنظيم في حاجة ماسة إلى تحقيق التميز المؤسسي فى الجمعيات الأهلية واستخدام اساليب  
مستحدثة لتحقيق التميز لتمكينها على القدرة على التنبؤ بالتهديدات التى تعترضها وتقوية العلاقات  
التي تربط العاملين بالمؤسسة وإيمانهم بأهدافهم والسعى إلى تحقيقها .

وإنطلاقاً مما أسفرت عليه الدراسات السابقة وفي ضوء المعطيات النظرية للدراسة الحالية يمكن  
تحديد مشكلة الدراسة فى القضية الأتية"رصد واقع الذكاء التنظيمي فى تحقيق التميز المؤسسي  
بالجمعيات الأهلية التنموية "

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

- ١- أهمية دور الذكاء التنظيمي رأس مال المورد البشرية والتنظيمي للجمعيات الأهلية وجزءاً  
مهماً فى التعامل مع الحالات الطارئة التى تواجهها الجمعيات ، ويعتمد هنا على خبرات  
وتجارب السابقة للمنظمة فى تعاملها مع تلك المواقف.
- ٢- من الناحية التطبيقية يمكن أن تستفيد الجمعيات الأهلية التنموية من نتائج هذا البحث فى  
تطوير أدائهم وتمكين قدراتهم فى التعامل مع المتغيرات المستحدثة من خلال التطبيق  
الواعي والصحيح لأبعاد الذكاء التنظيمي.

- ٣- تساهم هذه الدراسة فى مجموعة من المعارف المتعلقة بالذكاء التنظيمي وتقدم رؤية للبحوث المستقبلية والتي يمكن أن تعزز فهمنا لكيفية تأثير الذكاء التنظيمي فى تمكين العاملين وأدائهم فى الجمعيات الأهلية .
- ٤- أن تحقيق الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية ينعكس على جودة الخدمات المقدمة لسكان المجتمع.
- ٥- ندرة الدراسات - فى حدود علم الباحثة فى الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وتنظيم المجتمع بصفة خاصة التى تناولت تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي فى منظمات المجتمع المدني.
- ٦- أهمية إثراء التراث النظرى بإدخال مفهوم الذكاء التنظيمي كأحد المفاهيم والمداخل الحديثه فى الممارسات المهنية للخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

١. رصد واقع الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية.
٢. تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية.
٣. تحديد أكثر أبعاد الذكاء التنظيمي ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية.
٤. تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء التنظيمي فى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية.
٥. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الذكاء التنظيمي فى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية.
٦. محاولة صياغة استراتيجية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية باستخدام الذكاء التنظيمي.

#### سادساً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة فى:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التتموية ":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية التتموية.
٢. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز الفردي بالجمعيات الأهلية التتموية.
٣. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المهاري بالجمعيات الأهلية التتموية.
٤. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز الخدمي بالجمعيات الأهلية التتموية.

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

#### ١- مفهوم الجمعيات الأهلية:

عرف قاموس مصطلحات الخدمة الاجتماعية الجمعيات الأهلية بأنها منظمات أنشئت لتحقيق أهداف إجتماعية معينة وليس بغرض الحصول على الربح ، ويضم هذا المصطلح من الناحية العملية المؤسسات التي تدعم مالياً من الحكومه ، وهي عادة مؤسسات خاصة واجتماعية وتطوعية وبشرط ألا يكون لها هدف أساسي هو الحصول على الربح(Barker,1987,p108).

ويعرف قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الجمعية 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 (أبو النصر ،٢٠٠٤، ص٥٧).

وتعرف الجمعيات الأهلية بأنها هي منظمات غير حكومية وتجمعها التخصص وتعتبر أحد المجالات التطوعية التي تلعب دورا كبيرا في تنمية المجتمع وخاصة في مجتمع العالم الثالث(خاطر ، ٢٠١١، ص ٧٥).

كما حددها قانون (رقم ٤٩ لسنة ٢٠١٩) في مادته الأولى على أنها : كل جماعة ذات تنظيم تهدف إلى المساهمة في تنمية الفرد والمجتمع وتحقيق متطلباته وتعظيم قدراته على المشاركة في الحياة العامة والتنمية المستدامة دون أن تهدف إلى الربح ، ويتم تأسيسها وفقاً لأحكام هذا القانون .

**يمكن تعريف الجمعيات الأهلية التنموية إجرائياً في هذه الدراسة كالتالي:**

- ١- جمعيات تطوعية خاصة.
  - ٢- التي أنشأت لتحقيق هدف معين .
  - ٣- والتي تهدف إلى تقديم الخدمات إلى العملاء بأفضل أداء ممكن.
  - ٤- لديها الرغبة في اكتساب وتعلم المعايير الجديه في إدارة العمل المهني.
  - ٥- لها بناء من القدرات المؤسسية الذي ينعكس على تحقيق أهدافها التنموية.
  - ٢- مفهوم التميز المؤسسي:
- يشير التميز المؤسسي إلى أنه يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل ، باعتبار التميز مطلباً مهماً نحو الارتفاع بالاداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة . ويعد التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج والقدرة على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق على الآخرين ، ويتحاشى بقدر الإمكان التعرض للخطأ أو الإنحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية ، وتحديد الأهداف ، والتخطيط السليم ، والتنفيذ السليم ، والتوجيه والتقويم المستمر(القرزعي ، ٢٠١٨ ، ص ٢١).

يعني التميز أن لا نفعل مثلما يفعل الآخرون ، بل أن نفعب شيئاً مختلفاً وأفضل ، بحيث لا نكون منافسين بل رائدون في مجالنا ، وهذا يعني أن يستنفر الموظف ذاته ، ويتحدى نفسه ، ليقدم أفضل مما يقدمه الآخرون ، وأن يمتلك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال أو الحقل . كما يعني التميز التفوق في أداء الأعمال ، والإنجاز قبل الآخرين بنفس الكفاءة والجودة أو أفضل ، وقد

يكون فى السلوك ، بحيث يكون المتميز قدوة للأخرين فى تقليد السلوك الإيجابي الذى يحقق أهداف المؤسسة ، ويدفع باتجاه خلق ثقافة تنظيمية تساعد المؤسسات فى تحقيق أهدافها(محمد ، ٢٠١٩ ، ص١٩٣).

وتعنى الخبرة المبنية على المعرفة الفعلية والاجرائية لمؤسسة معينة وهى تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الأداء الناجح والموجة بطريقة فعالة(غانم ، ٢٠٢٣ ، ص١٨٣).

والتميز المؤسسي هو ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ، ولتطوير أدائها على النحو المرغوب ، حيث يعد حالياً أحد مرتكزات الفكر الإداري الحديث لتحقيق الانجازات بأعلى مستوى فى المنظمات (الهورى ، ٢٠٠٥ ، ص٢٠٨).

**يمكن تعريف التميز المؤسسي إجرائياً فى هذه الدراسة كالتالى:**

- ١- مجموعة من الجهود والممارسات التى تبذلها الجمعيات الأهلية التنموية.
- ٢- من خلال توظيف كافة موارها وقدراتها لتقديم أفضل الممارسات فى أداء أعمالها مما يجعلها متفوقة ومتميزة.
- ٣- وتحسين وتطوير قدرات العاملين بها والارتقاء بمستوى أدائهم.
- ٤- وتنمية أداء الجمعيات الأهلية من المستوى التقليدي للوصول إلى تحقيق مستوى من الذكاء
- ٥- وهذه الجهود التى تبذلها الجمعيات الأهلية التنموية فى تحقيقها وتمثل هذه الجهود فى تحقيق أبعاد التميز المؤسسي ( التميز التنظيمي، التميز المهاري ، التميز الخدمي التميز الفردي).

**٣- مفهوم الذكاء التنظيمي:**

إن مفهوم الذكاء التنظيمي من المفاهيم المهمة، وهو يشمل العديد من النماذج الجزئية الأخرى، والتي تشمل التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. وإذا نظرنا إلى الأمر من منظور عام، فسوف نجد أن الذكاء التنظيمي قادر على التعامل مع مجموعة متنوعة من المشاكل، بما فى ذلك مشاكل الاتصالات وقضايا الجودة. والواقع أن فكرة فشل المنظمات بسبب الخطأ البشري تشكل دفاعاً لا يعالج المشكلة الحقيقية المتمثلة فى أن المنظمات ببساطة لا تتمتع بالذكاء. والتعامل مع الهياكل غير الكافية والعمليات الجماعية بشكل جزءاً لا يتجزأ من معالجة احتياجات تطوير هذا الذكاء.(Yolles , M. (2005).

ويمكن تعريف الذكاء التنظيمي بأنه المعرفة والمهارات المجمعـة لموارد المنظمة، فيما يتعلق بالأصول الملموسة وغير الملموسة التي يمكن للمنظمة نشرها لتحقيق أهدافها. (Jung , 2009,p9) ، ويشير الذكاء التنظيمي إلى قدرة الشركة ككل على جمع المعلومات والابتكار وتوليد المعرفة والتصرف بشكل فعال بناءً على المعرفة التي ولدها (Akgün, A.E., Byrne, J, 2007).

ويمكن تعريفها أيضاً بأنه قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمشكلات وتحقيق الأهداف التي تسعى لها من خلال الاستغلال الأمثل لقدرات العاملين بها وتعاونهم وإحساسهم بالكيان الواحد وإنجاز ما يكلفون به من أعمال رغبة منهم في التغيير وتبادل المعارف فيما بينهم من أجل التكيف مع المستجدات (العباسي، السنديوني، قراوش، ٢٠٢٠ ص ٢٦٠).

وبما أنه تم تعريف الذكاء التنظيمي فلا بد من تحديد أبعاده وطبقاً لنموذج (Albrecht) (٢٠٠٣) هناك سبعة أبعاد هي (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والميل إلى التغيير والعطاء، والمحاذاة أو التوافق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء. على الرغم من تنوع زوايا التناول والمعالجات للأدبيات الإدارية والتنظيمية، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد شاملة، يركز عليها مدخل الذكاء التنظيمي، ويمكن تناولها في سياق ما يلي: (نصر، أحمد، عدنان محمد ص ٦٤:٦٥)

أ- إدارة المعرفة: وتمثل إدارة المعرفة أحد أهم أبعاد الذكاء التنظيمي حيث إن هناك ضرورة لعمليات ونظم تعمل على تيسير خلق وتوليد المعرفة وتطبيقها في المواقف المختلفة أو حل مشكلات محددة. وتتضمن المعرفة عنصراً ذاتياً أو ضمناً من المهارات والقدرات لدى الأفراد وهذه القدرات تعتمد على الوضع المؤسسي والثقافي الذي تشكل فيه المعرفة للاستفادة منها حيث يشمل ذلك آليات التنسيق والتنظيم والتعاون ومدى ترابط العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة كما أن المعرفة التنظيمية تتحدد بأنها المعلومات التي يتم ربطها بالخبرة والسياق.

### ب - التعلم التنظيمي:

يمثل التعلم التنظيمي ثاني أبعاد الذكاء التنظيمي حيث إنه إذا كان العصر الحالي هو عصر المعرفة، فإن التعلم هو الوسيلة الرئيسة للتكيف مع هذا العصر، ويحدث التعلم التنظيمي عندما يكون هناك مشاركة في المعرفة والمهارات، تبادل جماعي للأفكار، للوصول إلى فهم مشترك حيث تتحول

المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية ومن هنا فالمنظمات التي تستفيد من آراء وأفكار كافة العاملين بها في اتخاذ القرارات هي منظمات أكثر ذكاء .

ج- التنافسية والتميز التنظيمي :

تمثل القدرة على التنافس وتحقيق التميز التنظيمي بعداً ثالثاً من أبعاد الذكاء التنظيمي حيث إن التنافسية تعبر عن معرفة مستوى المنافسين والتقدم عنهم من خلال جمع المعلومات والمعرفة الدقيقة . ويقصد بالمزايا التنافسية تلك القدرات الذاتية التي يمتلكها المنظمة (المهارات والتكنولوجيا والموارد) والتي يستطيع توظيفها واستثمارها ، بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى .

وهناك عدة أبعاد للذكاء التنظيمي اتفقت عليهم العديد من الدراسات السابقة وهي : (ابو العزم، ٢٠٢٢، ص ١٨٣)

أ- الرؤية الاستراتيجية: هي قدرة المنظمة على تحقيق التكافؤ لإنشاء التطور والتعبير عن أهداف المنظمة ، ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة أعمال متقلبة غير مستقرة ، تسعى المنظمات فيها إلى تحقيق النجاح.

ب- الرغبة في التغيير: في المنظمات الذكية يظهر التحدى والحاجة إلى فرص واختبارات جديدة ومثيرة ومناسبة للقيام بشئ ما ذو أهمية كبيرة لإحداث تطور ما في المنظمات المعنية.

ج-المصير المشترك: تأتي ذلك من خلال وعى الجميع أنهم في قارب واحد تتبع قوتهم من خلال العمل الجماعي ، وروح الفريق ، وبالتالي لا يتحقق هذا البعد ما لم يتوافر الآمال والتطلعات الفردية والجماعية ، وبالتالي يهتم المصير المشترك بالجوانب الروحية في حياة المنظمة.

يمكن تعريف الذكاء التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة كالتالي:

- ١- أحد صور الذكاء الإنساني وأحد الأساليب المتميزة والمتطورة .
- ٢- تعمل على توليد القدرة لدى المنظمات في التعامل بمرونة مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- ٣- وكذلك العمل على توليد القدرة لدى الجمعيات الأهلية التنموية في تطبيق بعد نشر المعرفة

- ٤- وكذلك العمل على توليد القدرة لدى الجمعيات الأهلية التنموية فى تطبيق بعد الرغبة إلى التغيير .
- ٥- والعمل على توليد القدرة لدى الجمعيات الأهلية التنموية فى تطبيق بعد المواءمة والتطبيق .
- ٦- وكذلك العمل على توليد القدرة لدى الجمعيات الأهلية التنموية فى تطبيق بعد مواجهة ضغوط العمل .

ثامناً: الموجه النظري للدراسة:

١- نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

حيث يركز هذا النموذج على تحديد وإشباع احتياجات أعضاء المنظمة والاهتمام بالتعامل مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي كأساس لتقديم الخدمات للمستفيدين بشكل أكثر إيجابية (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٤٦٤).

اقترح عبد الحليم رضا عبد العال نموذج العمل مع مجتمع المنظمة ، ويعني به التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتى لمساعدتها على خدمة المواطنين بفاعلية متزايدة . والعمل مع مجتمع المنظمة يتعامل مباشرة معها كوحدة اجتماعية قائمة بذاتها وفيما يتعلق بعلاقتها بالمجتمع الذى تخدمه والعمل مع المنظمة كمجتمع داخلي له سماته ومكوناته واحتياجاته ، والذى أن وصل إلى مرحلة متقدمة من التنظيم ساعد على زيادة فاعلية المنظمة ككل . ولا يمنع ذلك وجود نوع من التداخل بين الأدوار بالمنظمة الواحدة (عبد العال ، ١٩٨٦ ، ص ٢٧٧).

وتحددت فلسفة وعمليات النموذج فى الأتي:(مسلم ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٠٥).

- أهمية التعمق داخل المنظمة ودراستها.
- للكشف عما بها من سلبيات وإيجابيات بهدف النهوض به.
- تدعيم النواحي الإيجابية ومعالجة النواحي السلبية.

ويمكن حصر عمليات النموذج في:

- المساهمة في تطوير المنظمة ذاتها لزيادة فعالية تعاملها مع المجتمع والمستفيدين.

- دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.
- التأثير على عملية اتخاذ القرار بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمنتفعين من خدماتها.

حيث يستفاد من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة في من عوامل النهوض بالجمعيات الأهلية هي تحديد نقاط القوة والضعف ، ومحاولة تدعيم النواحي الإيجابية في الجمعيات والتخلص من النواحي السلبية ، والعمل على النهوض بمجتمع المنظمة ذاتها من العاملين والمسؤولين لتمكين قدراتهم في التعامل مع المتغيرات والمستجدات البيئية الحديثة الذي يعود على الجمعيات بالتميز والذكاء التنظيمي .

تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

### (١) منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، حيث تعد الدراسات الوصفية منهج علمي متكامل لدراسة المشكلات والظواهر العلمية، ثم وصفها بالكامل بناءً على المعلومات التي توفرت عند الباحث، ثم تحليل المعلومات وتنظيمها وتنسيقها، والتوصل إلى الاستنتاجات التي يسعى إلى استخدامها في البحث العلمي وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز على رصد وتحليل العلاقة بين الذكاء التنظيمي (كمتغير مستقل) وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية (كمتغير تابع) وصولاً إلى صياغة استراتيجية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية باستخدام الذكاء التنظيمي وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والرصد والتحليل والاستنتاج بمعطيات الأطر النظرية العلمية ونتائج الأطر الميدانية التطبيقية للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة أسيوط محل الدراسة وبلغ عددهم (١١٤) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة أسيوط مجتمع الدراسة

## مجلة الخدمة الاجتماعية

م	الجمعيات الأهلية التنموية	العدد الكلي	العدد المستجيب	عينة الصدق والثبات	العدد غير المستجيب
١	جمعية الغاروس لتنمية المجتمع بمركز أبوتيج	٢٩	٢٦	٢	١
٢	جمعية تنمية المجتمع بقرية بني حسين بمركز أسيوط	٣٥	٢٩	٤	٢
٣	جمعية الطفولة والتنمية بمركز الفتح	٥٩	٣٢	٦	٢١
٤	جمعية تنمية المجتمع بقرية الحواتكة بمركز منفلوط	٣٩	٢٠	٦	١٣
٥	جمعية بادر لتنمية المجتمع بمركز ساحل سليم	١٤	٧	٢	٥
المجموع		١٧٦	١١٤	٢٠	٤٢

• وتمثلت أسباب عدم استجابة بعض المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية محل الدراسة بسبب انشغالهم وكثرة أعبائهم الإدارية والوظيفية، وضيق الوقت لديهم. وقد حاولت الباحثة التردد أكثر من مرة، والحصول على أكثر من موعد لاستكمال عملية جمع البيانات.

### أسباب اختيار المجال المكاني:

- ١- موافقة هذه الجمعيات على التطبيق الميداني وتعاونهم مع الباحثة.
- ٢- تعد هذه الجمعيات من أكثر الجمعيات الفعالة في تحقيق أهدافها وتواكب أهدافها مع المتغيرات الحديثة.
- ٣- محاولة الباحثة أن تغطي الجمعيات على مستوى مراكز محافظة أسيوط.

### (٢) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي "	عدد العبارات	المتغير المستقل " الذكاء التنظيمي "
٧	التميز التنظيمي	٧	نشر المعرفة
٧	التميز الفردي	٧	الرغبة في التغيير
٧	التميز المهاري	٧	المواءمة والتطابق
٧	التميز الخدمي	٧	مواجهة ضغوط العمل

## مجلة الخدمة الاجتماعية

عدد العبارات	المتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي "	عدد العبارات	المتغير المستقل " الذكاء التنظيمي "
١٠	المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية		
١٠	مقترحات تفعيل إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية		

• وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة.

### (٣) أدوات الدراسة:

#### تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للمسؤولين حول الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية:
- قامت الباحثة بتصميم استبيان للمسؤولين حول الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية، وذلك اعتماداً على الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة.
- اشتمل استبيان المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية، وأبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية، والمعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية، ومقترحات تفعيل إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية.
- اعتمد استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان المسؤولين قامت الباحثة بالإطلاع على الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية والدراسات والبحوث السابقة، وذلك لتحديد أبعاد

الذكاء التنظيمي والمتمثلة في: (نشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواظمة والتطابق، ومواجهة ضغوط العمل)، وتحديد أبعاد تحقيق التميز المؤسسي والمتمثلة في: (التميز التنظيمي، والتميز الفردي، والتميز المهاري، والتميز الخدمي)، وتحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ومقترحات مواجهتها. ثم تم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس - تخصص تنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

- تم حساب ثبات استبيان المسؤولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) مفردة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة أسيوط (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغت قيمة معادلة جوتمان للتجزئة النصفية (٠.٩٥٣)، وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (٠.٩٢٠) ويشير ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين نصفي الأداة، كما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون (٠.٩٥٨)، ويشير ذلك إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

#### (٤) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣-١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على

## مجلة الخدمة الاجتماعية

طول الخلية المصحح ( $3/2 = 0.67$ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

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

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

### (٥) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

تم جمع البيانات في الفترة من ١/١٠/٢٠٢٤م إلى ١٤/١١/٢٠٢٤م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سييرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات.

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية مجتمع الدراسة

(ن=١١٤)

المتغيرات الكمية	س	Σ	الوظيفة	ك	%
------------------	---	---	---------	---	---

## مجلة الخدمة الاجتماعية

٢.٦	٣	رئيس مجلس إدارة	٦	٣٩	السن
٣.٥	٤	نائب رئيس مجلس إدارة	٣	٩	عدد سنوات الخبرة
١٤.٩	١٧	عضو مجلس إدارة	%	ك	النوع
٢.٦	٣	أمين صندوق	٤٠.٤	٤٦	ذكر
٤.٤	٥	مدير تنفيذي	٥٩.٦	٦٨	أنثى
٣٤.٢	٣٩	منسق ميداني	١٠٠	١١٤	المجموع
٧	٨	مسئول برامج ومشروعات	%	ك	المؤهل الدراسي
٧.٩	٩	أخصائي اجتماعي	١٤.٩	١٧	مؤهل متوسط
٤.٤	٥	مسئول نظم ومعلومات	٧٦.٣	٨٧	مؤهل عالي
١٨.٤	٢١	إداري	٨.٨	١٠	دراسات عليا
١٠٠	١١٤	المجموع	١٠٠	١١٤	المجموع

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسؤولين بالجمعيات الأهلية التتموية (٣٩) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً، وقد يعطي مؤشراً على أن الإنسان في هذه المرحلة العمرية لديه المزيد من الخبرات والمعارف والقدرات.
- متوسط عدد سنوات خبرة المسؤولين بالجمعيات الأهلية التتموية في مجال العمل (٩) سنوات، وبانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية التتموية إناث بنسبة (٥٩.٦%)، بينما الذكور بنسبة (٤٠.٤%)، مما يدل على عدم تمثيل فئتي النوع في الجمعيات الأهلية.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية التتموية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٧٦.٣%)، يليه مؤهل متوسط بنسبة (١٤.٩%)، وأخيراً دراسات عليا بنسبة (٨.٨%)، قد يدل على أن المسؤولين في الجمعيات الأهلية خاصة الاعمال الإدارية تتطلب أشخاص مؤهلين وخبرات تتطابق مع المتغيرات الحديثة في أعمال الجمعيات الأهلية .

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية وظيفتهم منسق ميداني بنسبة (٣٤.٢%)، يليه إداري بنسبة (١٨.٤%) وقد يرجع إلى طبيعة عمل الجمعيات الأهلية هي التنسيق وتقديم الخدمات مباشرة للمستفيدين بمواقع مختلفة، ثم عضو مجلس إدارة بنسبة (١٤.٩%)، يليه أخصائي اجتماعي بنسبة (٧.٩%)، ثم مسئول برامج ومشروعات بنسبة (٧%)، يليه مدير تنفيذي، ومسئول نظم ومعلومات بنسبة (٤.٤%)، ثم نائب رئيس مجلس إدارة بنسبة (٣.٥%)، وأخيراً رئيس مجلس إدارة، وأمين صندوق بنسبة (٢.٦%).

المحور الثاني: أبعاد الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية:

(١) نشر المعرفة:

جدول رقم (٤) يوضح نشر المعرفة بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٧٤	٢.٥٢	١٤.٩	١٧	١٨.٤	٢١	٦٦.٧	٧٦	توفر الجمعية نظام لتقدير المؤهلات العلمية لدى العاملين	١
٤	٠.٧٢	٢.٤٤	١٣.٢	١٥	٢٩.٨	٣٤	٥٧	٦٥	تشجع الجمعية على إبداع العاملين	٢
٧	٠.٧٥	٢.٣٩	١٥.٨	١٨	٢٩.٨	٣٤	٥٤.٤	٦٢	تستخدم الجمعية برامج التعليم المستمر لفهم المعرفة المتوفرة	٣
٦	٠.٧١	٢.٣٩	١٣.٢	١٥	٣٤.٢	٣٩	٥٢.٦	٦٠	توفر الجمعية آليات لإدارة أفكار جديدة	٤
٢	٠.٦٩	٢.٤٦	١١.٤	١٣	٣٠.٧	٣٥	٥٧.٩	٦٦	توفر الجمعية الأساليب التي تساعد على تنفيذ أفكارهم	٥
٥	٠.٧٢	٢.٤٢	١٣.٢	١٥	٣١.٦	٣٦	٥٥.٣	٦٣	توفر الجمعية للعاملين المعلومات للطرق الملائمة	٦
٣	٠.٧٤	٢.٤٦	١٤.٩	١٧	٢٤.٦	٢٨	٦٠.٥	٦٩	توفر الجمعية فرصة تبادل المعرفة بين العاملين	٧

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
مستوى مرتفع	٠.٦	٢.٤٤	نشر المعرفة ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى نشر المعرفة بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر الجمعية نظام لتقدير المؤهلات العلمية لدى العاملين بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، يليه الترتيب الثاني توفر الجمعية الأساليب التي تساعد على تنفيذ أفكارهم بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وانحراف معياري (٠.٦٩)، ثم الترتيب الثالث توفر الجمعية فرصة تبادل المعرفة بين العاملين بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وأخيراً الترتيب السابع تستخدم الجمعية برامج التعليم المستمر لفهم المعرفة المتوفرة بمتوسط حسابي (٢.٣٩).

**ونستنتج مما سبق أن الجمعيات الأهلية التنموية تهتم بتنمية الموارد البشرية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية واهتمامها بتحقيق التنافسية بين المنظمات الأخرى.**

**وهذا يتفق مع دراسته (Kolbjørnsrud, V. (2024)** التي تقدم مبادئ وإرشادات عملية لكيفية نجاح المديرين في تنمية ذكاء مؤسساتهم من خلال تسخير نقاط القوة التكميلية للبشر والذكاء التنظيمي هو قدرة الجماعات من الجهات الفاعلة البشرية والرقمية الذكية على حل المشكلات والتكيف، **ويتفق مع دراسة أبو العزم (٢٠٢٢)** التي توصلت نتائجها إلى محاولة ابتكار معارف جديدة غير مكتشفة، وتمكين العاملين من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار .

(٢) الرغبة في التغيير:

جدول رقم (٥) يوضح الرغبة في التغيير بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠.٦٩	٢.٤٦	١١.٤	١٣	٣١.٦	٣٦	٥٧	٦٥	تستخدم الجمعية التكنولوجيا الحديثة	١

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
										لإنجاز مهامها	
٢	٠.٧١	٢.٤٧	١٢.٣	١٤	٢٨.١	٣٢	٥٩.٦	٦٨		تعمل الجمعية على تعزيز التطوير الوظيفي لدى للعاملين	٢
٣	٠.٦٩	٢.٤٦	١١.٤	١٣	٣٠.٧	٣٥	٥٧.٩	٦٦		توفر الجمعية مناخ يدعم روح العمل الجماعي	٣
١	٠.٦٨	٢.٥	١٠.٥	١٢	٢٨.٩	٣٣	٦٠.٥	٦٩		يتم التشجيع على إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال الموكلة لديهم	٤
٦	٠.٧٦	٢.٣٣	١٧.٥	٢٠	٣١.٦	٣٦	٥٠.٩	٥٨		توفر الجمعية جو من الانفتاح والرغبة في التغيير	٥
٥	٠.٦٩	٢.٣٥	١٢.٣	١٤	٤٠.٤	٤٦	٤٧.٤	٥٤		تعترف القيادات بالجمعية بأخطائها وتقوم بتصحيح القرارات التي لا تحقق نتائج متميزة	٦
٤	٠.٧	٢.٣٨	١٢.٣	١٤	٣٧.٧	٤٣	٥٠	٥٧		يتم توفير المرونة في تنفيذ التوجيهات والقواعد بالجمعية	٧
مستوى مرتفع	٠.٥٨	٢.٤٢	الرغبة في التغيير ككل								

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الرغبة في التغيير بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم التشجيع على إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال الموكلة لديهم بمتوسط حسابي (٢.٥)، يليه الترتيب الثاني تعمل الجمعية على تعزيز التطوير الوظيفي لدى للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٤٧)، ثم الترتيب الثالث تستخدم الجمعية التكنولوجيا الحديثة لإنجاز مهامها، وتوفر الجمعية مناخ يدعم روح العمل الجماعي بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، وأخيراً الترتيب السادس توفر الجمعية جو من الانفتاح والرغبة في التغيير بمتوسط حسابي (٢.٣٣).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

وقد يرجع ذلك إلى أن الجمعيات الأهلية تسعى إلى تحقيق الجودة في مواردها البشرية، ومحاولة إلى تطبيق التقنيات الحديثة في سياسة الجمعيات بما يتلائم مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة والثورات المعلوماتية بما يسهم في التطوير الوظيفي للجمعيات الأهلية .

وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم (٢٠١٩): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء التنظيمي علي الأداء الوظيفي، والتي توصلت إلى عدة نتائج أهمها وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الذكاء التنظيم وأبعاد الأداء الوظيفي.

(٣) المواعمة والتطابق:

جدول رقم (٦) يوضح المواعمة والتطابق بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٦٥	٢.٥٩	٨.٨	١٠	٢٣.٧	٢٧	٦٧.٥	٧٧	يتم تنسيق جهود العاملين لتحقيق رسالة الجمعية	١
٢	٠.٦٦	٢.٥١	٨.٨	١٠	٣١.٦	٣٦	٥٩.٦	٦٨	تحرص الجمعية على تناسب الهيكل التنظيمي مع رسالتها	٢
٦	٠.٧٤	٢.٣٣	١٥.٨	١٨	٣٥.١	٤٠	٤٩.١	٥٦	تقوم الجمعية بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين لتسهيل أداء أعمالها	٣
٣	٠.٦٨	٢.٣٩	١١.٤	١٣	٣٨.٦	٤٤	٥٠	٥٧	توافق القواعد والسياسات الموجودة بالجمعية مع أولوياتها الاستراتيجية	٤
٧	٠.٧١	٢.٣٢	١٤	١٦	٣٩.٥	٤٥	٤٦.٥	٥٣	توفر الجمعية نظم المعلومات لتمكين العاملين من أداء عملهم بشكل فعال	٥
٥	٠.٦٩	٢.٣٧	١٢.٣	١٤	٣٨.٦	٤٤	٤٩.١	٥٦	تعمل الجمعية على تعزيز العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الجمعية	٦
٤	٠.٧٢	٢.٣٩	١٤	١٦	٣٣.٣	٣٨	٥٢.٦	٦٠	يتم تعديل قوانين ولوائح الجمعية التي تسهل مهام العاملين	٧

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
مستوى مرتفع	٠.٥٦	٢.٤١	المواءمة والتطابق ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المواءمة والتطابق بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تتسويق جهود العاملين لتحقيق رسالة الجمعية بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، يليه الترتيب الثاني تحرص الجمعية على تناسب الهيكل التنظيمي مع رسالتها بمتوسط حسابي (٢.٥١)، ثم الترتيب الثالث توافق القواعد والسياسات الموجودة بالجمعية مع أولوياتها الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وأخيراً الترتيب السابع توفر الجمعية نظم المعلومات لتمكين العاملين من أداء عملهم بشكل فعال بمتوسط حسابي (٢.٣٢).

ونسنتج مما سبق أن رؤية ورسالة الجمعيات الأهلية التنموية تمتد إلى تحقيق الجودة في خدماتها عن طريق تطابق أهدافها مع مخرجاتها، وزيادة ثقة المستفيدين في خدماتها، وتعديل رؤيتها بناءً على المتغيرات والظواهر المستحدثة.

وهذا يتفق مع دراسة أبو العزم (٢٠٢٢) التي توصلت نتائجها إلى تمكين العاملين على تحمل المسؤولية وتعلم المهارات القيادية، وإعطاء العاملين كافة الصلاحيات مع المسؤوليات الكاملة عن النتائج المحققة.

(٤) مواجهة ضغوط العمل:

جدول رقم (٧) يوضح مواجهة ضغوط العمل بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٧	٢.٣٤	١٣.٢	١٥	٣٩.٥	٤٥	٤٧.٤	٥٤	يتلقى العاملون تغذية راجعة من الجمعية حول أدائهم بشكل مستمر	١
٧	٠.٧٥	٢.٣٢	١٦.٧	١٩	٣٤.٢	٣٩	٤٩.١	٥٦	تعمل الجمعية على إعادة تأهيل العاملين ذوى الأداء الضعيف	٢
٣	٠.٧	٢.٤٣	١٢.٣	١٤	٣٢.٥	٣٧	٥٥.٣	٦٣	تسعى الجمعية على حل مشكلات أداء العاملين في الجمعية	٣
٤	٠.٧٩	٢.٣٩	١٩.٣	٢٢	٢٢.٨	٢٦	٥٧.٩	٦٦	يتم تعيين مكافآت وحوافز وفقاً لسياسات الجمعية	٤
١	٠.٦٨	٢.٤٨	١٠.٥	١٢	٣٠.٧	٣٥	٥٨.٨	٦٧	يتم توضيح الأدوار والمسئوليات والمهام المتوقع من العاملين القيام بها	٥
٢	٠.٧١	٢.٤٦	١٢.٣	١٤	٢٨.٩	٣٣	٥٨.٨	٦٧	يدرك العاملون بالجمعية على أن ما يبذلوه من جهد يسهم في تحقيق النجاح والتميز	٦
٥	٠.٦٨	٢.٣٧	١١.٤	١٣	٤٠.٤	٤٦	٤٨.٢	٥٥	يتم ربط غايات الجمعية وأهدافها بالتوقعات بهدف إثارة جهود العاملين لديها	٧
مستوى مرتفع	٠.٥٦	٢.٤	مواجهة ضغوط العمل ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مواجهة ضغوط العمل بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم توضيح الأدوار والمسئوليات والمهام المتوقع من العاملين القيام بها بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، يليه الترتيب الثاني يدرك العاملون بالجمعية على أن ما يبذلوه من جهد يسهم في تحقيق النجاح والتميز بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، ثم الترتيب الثالث تسعى الجمعية على حل مشكلات أداء العاملين في الجمعية بمتوسط حسابي (٢.٤٣)، وأخيراً الترتيب السابع تعمل الجمعية على إعادة تأهيل العاملين ذوى الأداء الضعيف بمتوسط حسابي (٢.٣٢) .

## مجلة الخدمة الاجتماعية

ويدل ذلك على قدرة الجمعيات الأهلية على الابتكار ، وتشغيل الموارد والعوامل البشرية الداعمة ، و تنمية الموارد البشرية.

وهذا يتفق مع دراسة الخطاب (٢٠٢١) التي توصلت إلى أهمية التعاون فى تنفيذ المهام الإدارية ، وتخصيص مكافئات مالية للعاملين الذين يبادرون بالأنشطة التطويرية الإبداعية، ويتعاونون في تنفيذ المهام الإدارية.

### • مستوى الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية ككل:

جدول رقم (٨) يوضح مستوى الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية ككل

(ن=١١٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	نشر المعرفة	٢.٤٤	٠.٦	مرتفع	١
٢	الرغبة في التغيير	٢.٤٢	٠.٥٨	مرتفع	٢
٣	المواءمة والتطابق	٢.٤١	٠.٥٦	مرتفع	٣
٤	مواجهة ضغوط العمل	٢.٤	٠.٥٦	مرتفع	٤
	أبعاد الذكاء التنظيمي ككل	٢.٤٢	٠.٥٤	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
- الترتيب الأول نشر المعرفة بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني الرغبة في التغيير بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث المواءمة والتطابق بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (٢.٤١) وهو مستوى مرتفع.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- الترتيب الرابع مواجهة ضغوط العمل بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (٢.٤) وهو مستوى مرتفع.

المحور الثالث: أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية:

(١) التميز التنظيمي:

جدول رقم (٩) يوضح التميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٦٢	٢.٥٦	٧	٨	٢٩.٨	٣٤	٦٣.٢	٧٢	تقدم الجمعية برامج ومشروعات ذات تأثير على المجتمع المحلي	١
٢	٠.٦٩	٢.٤٩	١١.٤	١٣	٢٨.١	٣٢	٦٠.٥	٦٩	تهتم الجمعية بالتعرف على درجة رضا المجتمع عن الخدمات المقدمة	٢
٥	٠.٦٩	٢.٤١	١١.٤	١٣	٣٦	٤١	٥٢.٦	٦٠	تحدد الجمعية برامجها وخططها بما يتوافق مع التغيرات المناخية	٣
٦	٠.٧	٢.٤١	١٢.٣	١٤	٣٤.٢	٣٩	٥٣.٥	٦١	تعزز الجمعية العلاقات مع جميع الجهات المعنية	٤
٤	٠.٦٩	٢.٤٦	١١.٤	١٣	٣١.٦	٣٦	٥٧	٦٥	تهتم الجمعية بالمقترحات والشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين في سبيل تحسين أدائها المؤسسي	٥
٧	٠.٧٤	٢.٤١	١٤.٩	١٧	٢٨.٩	٣٣	٥٦.١	٦٤	يتم مشاركة العاملين بالجمعية في خطط تطوير أداؤها	٦
٣	٠.٧١	٢.٤٨	١٢.٣	١٤	٢٧.٢	٣١	٦٠.٥	٦٩	تسعى الجمعية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي	٧
مستوى مرتفع	٠.٥٧	٢.٤٦	التميز التنظيمي ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم الجمعية برامج ومشروعات ذات تأثير على المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، يليه الترتيب الثاني تهتم الجمعية بالتعرف على درجة رضا المجتمع عن الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، ثم الترتيب الثالث تسعى الجمعية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، وأخيراً الترتيب السابع يتم مشاركة العاملين بالجمعية في خطط تطوير أداءها بمتوسط حسابي (٢.٤١).

ونستنتج مما سبق أن الجمعيات الأهلية لها القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية والخارجية، وقدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية.

وهذا يتفق مع دراسة علي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي هي والإدارية، وأكدت نتائج الدراسة أن مستوي توافر هذه المتطلب في الجمعيات كان مستوي مرتفع، مما يمهّد الطريق أمام الجمعيات على تطبيق وتحقيق معايير التميز المؤسسي بها من أجل تحسين أداء العمل بالجمعيات الأهلية، ودراسه (Reyes-Dominguez, P, 2008) التي تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة في التميز التنظيمي، وتؤدي نتائج الدراسة إلى تحسين تقديم الخدمات.

(٢) التميز الفردي:

جدول رقم (١٠) يوضح التميز الفردي بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارات	م	
			لا		إلى حد ما				
			%	ك	%	ك			
١	٠.٦٩	٢.٥٤	١١.٤	١٣	٢٢.٨	٢٦	٦٥.٨	٧٥	يتم تشجيع العاملين في الجمعية بالمبادأة نحو التغيير في أداء العمل
٢	٠.٧١	٢.٥٢	١٢.٣	١٤	٢٣.٧	٢٧	٦٤	٧٣	تحرص الجمعية على وجود احترام متبادل

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
										بين العاملين والقادة	
٤	٠.٧٣	٢.٤٢	١٤	١٦	٢٩.٨	٣٤	٥٦.١	٦٤		يتم تمكين جميع العاملين بالجمعية والاستفادة من كل فرد بغض النظر عن منسبة	٣
٥	٠.٦٩	٢.٤١	١١.٤	١٣	٣٦	٤١	٥٢.٦	٦٠		تتغلب الجمعية على مقاومة التغيير لدى العاملين	٤
٣	٠.٧٣	٢.٤٨	١٤	١٦	٢٣.٧	٢٧	٦٢.٣	٧١		يوجد لدى العاملين ذخيرة جديدة من المعرفة الإدارية والتنظيمية	٥
٧	٠.٧٤	٢.٣٤	١٥.٨	١٨	٣٤.٢	٣٩	٥٠	٥٧		يوجد بيئة إيجابية داعمة للعمل نحو التميز لدى العاملين في الجمعية	٦
٦	٠.٧٢	٢.٣٩	١٤	١٦	٣٣.٣	٣٨	٥٢.٦	٦٠		يتم تقدير إنجازات العاملين بالجمعية باستمرار وتحفيزهم من خلال تفصل سياسة الثواب والعقاب	٧
مستوى مرتفع	٠.٦	٢.٤٤	التميز الفردي ككل								

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز الفردي بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تشجيع العاملين في الجمعية بالمبادأة نحو التغيير في أداء العمل بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، يليه الترتيب الثاني تحرص الجمعية على وجود احترام متبادل بين العاملين والقادة بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، ثم الترتيب الثالث يوجد لدى العاملين ذخيرة جديدة من المعرفة الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، وأخيراً الترتيب السابع يوجد بيئة إيجابية داعمة للعمل نحو التميز لدى العاملين في الجمعية بمتوسط حسابي (٢.٣٤).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

ونسنتج مما سبق إلى أن العاملين والمسؤولين لديهم القدرة على المعرفة والتغيير الإيجابي لتحقيق التميز المؤسسي مما ينعكس الجدول السابق من نسبة العاملين والمسؤولين بالجمعيات الأهلية من مؤهل عالي

ويتفق ذلك مع دراسة عليق (٢٠٢٠) التي توصلت التي استهدفت إلى تحديد مستوى تمكين الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ، كما أثبتت أن مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون مرتفع.

(٣) التميز المهاري:

جدول رقم (١١) يوضح التميز المهاري بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٦٩	٢.٤٧	١١.٤	١٣	٢٩.٨	٣٤	٥٨.٨	٦٧	تنمي الجمعية القدرة لدى العاملين على الإقناع	١
١	٠.٦٩	٢.٤٩	١١.٤	١٣	٢٨.١	٣٢	٦٠.٥	٦٩	تعمل الجمعية على زيادة تمتع العاملين بالمهارة في النقاش والحوار	٢
٤	٠.٧	٢.٤٤	١٢.٣	١٤	٣١.٦	٣٦	٥٦.١	٦٤	تنظم ورش عمل لإكسابنا المهارات الأساسية	٣
٧	٠.٧٤	٢.٢٧	١٧.٥	٢٠	٣٧.٧	٤٣	٤٤.٧	٥١	تطبق المقاييس للحكم على المهارات التي نحتاج إليها	٤
٦	٠.٧٦	٢.٣٢	١٧.٥	٢٠	٣٢.٥	٣٧	٥٠	٥٧	يتم تشجيع العاملين على الانخراط في التعلم الذاتي لتطوير مهارتهم من خلال الورش العملية	٥
٥	٠.٧٥	٢.٣٩	١٥.٨	١٨	٢٩.٨	٣٤	٥٤.٤	٦٢	يتوفر لدى الجمعية برامج متنوعة للتدريب والتطوير وتنمية مهارات العاملين	٦
٣	٠.٧٥	٢.٤٥	١٥.٨	١٨	٢٣.٧	٢٧	٦٠.٥	٦٩	يتوفر لدى العاملين القدرة على حل	٧

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									المشكلات المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم	
مستوى مرتفع	٠.٦	٢.٤	التميز المهاري ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز المهاري بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل الجمعية على زيادة تمتع العاملين بالمهارة في النقاش والحوار بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، يليه الترتيب الثاني تمي الجمعية القدرة لدى العاملين على الإقناع بمتوسط حسابي (٢.٤٧)، ثم الترتيب الثالث يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وأخيراً الترتيب السابع تطبق المقاييس للحكم على المهارات التي نحتاج إليها بمتوسط حسابي (٢.٢٧).

مما يدل نتائج الجدول السابق على قدرة الجمعيات الأهلية والتي تشمل جميع العاملين والمسؤولين في استخدام مداخل حديثة وتقنيات حديثة لتحقيق التميز بكل أبعادها ، مما يعكس ذلك على تحقيق الجودة في خدماتها .

ويتفق ذلك مع دراسة علي (٢٠٢١) التي توصلت الدراسة إلى أن أن أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي هي المتطلبات التدريبية وأكدت نتائج الدراسة أن مستوي توافر هذا المتطلب في الجمعيات كان مستوي مرتفع، مما يمهد الطريق أمام الجمعيات على تطبيق وتحقيق معايير التميز المؤسسي بها من أجل تحسين أداء العمل بالجمعيات الأهلية، ودراسة عبد ربه (٢٠٢٣) التي توصي بالوعي بمفهوم التميز من خلال المؤتمرات والدورات التدريبية والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنميته وتطوير الاداء وتوصي الدراسة باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعدهم علي التكيف مع المتغيرات.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

(٤) التميز الخدمي:

جدول رقم (١٢) يوضح التميز الخدمي بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٦٩	٢.٥١	١١.٤	١٣	٢٦.٣	٣٠	٦٢.٣	٧١	تتوافق خدمات الجمعية مع المتغيرات البيئية لتحقيق نجاح أكبر.	١
٥	٠.٧٥	٢.٣٦	١٦.٧	١٩	٣٠.٧	٣٥	٥٢.٦	٦٠	تؤكد إدارة الجمعية على الالتزام بمعايير التميز في الخدمات المقدمة.	٢
٢	٠.٧٣	٢.٤٤	١٤	١٦	٢٨.١	٣٢	٥٧.٩	٦٦	تقدم الجمعية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين.	٣
٦	٠.٧٢	٢.٣١	١٤.٩	١٧	٣٩.٥	٤٥	٤٥.٦	٥٢	تعتمد الجمعية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	٤
٤	٠.٦٨	٢.٣٨	١١.٤	١٣	٣٩.٥	٤٥	٤٩.١	٥٦	تتسم الجمعية بإجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.	٥
٣	٠.٧١	٢.٤	١٣.٢	١٥	٣٣.٣	٣٨	٥٣.٥	٦١	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الجمعية إلى المستفيدين إلى ضبط وتطوير مستمرين.	٦
٧	٠.٧	٢.٢٩	١٤	١٦	٤٣	٤٩	٤٣	٤٩	تقوم الجمعية بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات.	٧
مستوى مرتفع	٠.٥٨	٢.٣٨	التميز الخدمي ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز الخدمي بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتوافق خدمات الجمعية مع المتغيرات البيئية لتحقيق نجاح أكبر بمتوسط حسابي (٢.٥١)، يليه الترتيب الثاني تقدم الجمعية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، ثم الترتيب

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الثالث تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الجمعية إلى المستفيدين إلى ضبط وتطوير مستمرين بمتوسط حسابي (٢.٤)، وأخيراً الترتيب السابع تقوم الجمعية بالرقابة بشكل مستمر على مراقبتها لتحسين آلية تقديم الخدمات بمتوسط حسابي (٢.٢٩).

مما يدل على قدرة الجمعيات الأهلية على المعرفة بالمتغيرات والاحتياجات المجتمعية المستحدثة ، ولديها القدرة على تحقيق الجودة في خدماتها بأقل وقت ، ولديها القدرة على كسب ثقة المستفيدين في خدماتها.

وهذا يتفق مع دراسة أبو زيد (٢٠٢١) التي استهدفت واقع التميز الخدمي في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي ، والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التطوير المستمر وتحقيق متغيرات التميز المؤسسي (التميز الخدمي).

### • مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ككل:

جدول رقم (١٣) يوضح مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ككل

(ن=١١٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	التميز التنظيمي	٢.٤٦	٠.٥٧	مرتفع	١
٢	التميز الفردي	٢.٤٤	٠.٦	مرتفع	٢
٣	التميز المهاري	٢.٤	٠.٦	مرتفع	٣
٤	التميز الخدمي	٢.٣٨	٠.٥٨	مرتفع	٤
	أبعاد تحقيق التميز المؤسسي ككل	٢.٤٢	٠.٥٥	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:  
- الترتيب الأول التميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وهو مستوى مرتفع.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- الترتيب الثاني التميز الفردي بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وهو مستوى مرتفع.

- الترتيب الثالث التميز المهاري بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (٢.٤) وهو مستوى مرتفع.

- الترتيب الرابع التميز الخدمي بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (٢.٣٨) وهو مستوى مرتفع.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية:

جدول رقم (١٤) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٧٤	٢.٢٥	١٧.٥	٢٠	٣٩.٥	٤٥	٤٣	٤٩	نقص توفر آلية لاختيار أو تعيين عاملين بالجمعية	١
٣	٠.٧٧	٢.٠٩	٢٥.٤	٢٩	٤٠.٤	٤٦	٣٤.٢	٣٩	عدم تطوير إجراءات العمل بشكل مستمر	٢
٥	٠.٨١	٢.٠٦	٢٩.٨	٣٤	٣٤.٢	٣٩	٣٦	٤١	التعقيد في تطبيق اللوائح والتعليمات التي تؤثر على تطبيق الذكاء التنظيمي	٣
٨	٠.٨٢	٢	٣٣.٣	٣٨	٣٣.٣	٣٨	٣٣.٣	٣٨	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي مع طبيعة النشاط الذي تقوم به الجمعية	٤
٦	٠.٨١	٢.٠٤	٣٠.٧	٣٥	٣٥.١	٤٠	٣٤.٢	٣٩	مقاومة السلبية للتغيير وتمسك بما هو متبع ومألوف	٥
١٠	٠.٨٥	١.٩٤	٣٩.٥	٤٥	٢٧.٢	٣١	٣٣.٣	٣٨	ليس لديهم قدرة في جمع المعلومات ونشر المعرفة	٦
٤	٠.٧٧	٢.٠٧	٢٦.٣	٣٠	٤٠.٤	٤٦	٣٣.٣	٣٨	ضعف قدرة التشريعات والنظم والآليات	٧

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
										على مواكبة متطلبات العصر
٩	٠.٨	١.٩٧	٣٣.٣	٣٨	٣٦	٤١	٣٠.٧	٣٥	٨	تعقيد السياسات والإجراءات والتشريعات التي تؤثر في تشجيع العاملين على استخدام أساليب حديثة
٧	٠.٧٨	٢.٠١	٢٩.٨	٣٤	٣٩.٥	٤٥	٣٠.٧	٣٥	٩	ثقافة الجمعية التي تعارض عمليات المبادرة والتجريب
٢	٠.٨٣	٢.١٨	٢٧.٢	٣١	٢٨.١	٣٢	٤٤.٧	٥١	١٠	نقص في عدد المعلومات المتوفرة لدى القيادات في الجمعية ضمن إطار عملهم
مستوى متوسط	٠.٦٤	٢.٠٦	المعوقات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول نقص توفر آلية لاختيار أو تعيين عاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، يليه الترتيب الثاني نقص في عدد المعلومات المتوفرة لدى القيادات في الجمعية ضمن إطار عملهم بمتوسط حسابي (٢.١٨)، ثم الترتيب الثالث عدم تطوير إجراءات العمل بشكل مستمر بمتوسط حسابي (٢.٠٩)، يليه الترتيب الرابع ضعف قدرة التشريعات والنظم والآليات على مواكبة متطلبات العصر بمتوسط حسابي (٢.٠٧)، ثم الترتيب الخامس التعقيد في تطبيق اللوائح والتعليمات التي تؤثر على تطبيق الذكاء التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٠٦)، وأخيراً الترتيب العاشر ليس لديهم قدرة في جمع المعلومات ونشر المعرفة بمتوسط حسابي (١.٩٤).

نستنتج مما سبق أن ما زال الجمعيات الأهلية في حاجة إلى معرفة بالمتغيرات الجديدة التي تلائم احتياجات المجتمع المتغيرة، في حاجة إلى زيادة وضع شروط وآليات في تعيين العاملين

## مجلة الخدمة الاجتماعية

والمسؤولين داخل الجمعيات الأهلية ، فى حاجة إلى تغيير فى التشريعات والقواعد فى قوانين الخاضعة للجمعيات الأهلية.

وهذا يتفق مع دراسة أبوزيد (٢٠٢١) التى توصلت إلى ضرورة زيادة الاهتمام بعمل دورات تدريبية للعاملين وتهيئة البيئة على الإبداع ، ضرورة الاهتمام بالتطوير المستمر لخدمات الجمعية حتى تتناسب مع احتياجات المستفيدين المتغيرة ، وزيادة الاهتمام بالتميز المعرفي ، والتميز الخدمي لتحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (jung,2009) التى توصلت إلى أن هناك حاجة إلى قدر كبير من العمل لتطوير الذكاء التنظيمي وتسهيل تنفيذه.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية:

جدول رقم (١٥) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية

(ن=١١٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٥٥	٢.٦٨	٤.٤	٥	٢٢.٨	٢٦	٧٢.٨	٨٣	تدريب العاملين في الجمعيات لإكسابهم المعرفة الحديثة المتعلقة بكل ما هو جديد.	١
٦	٠.٥٦	٢.٦١	٣.٥	٤	٣١.٦	٣٦	٦٤.٩	٧٤	تدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات الحديثة بما يضمن تدفق المعلومات بشكل أسرع .	٢
٣	٠.٥٥	٢.٦٥	٣.٥	٤	٢٨.١	٣٢	٦٨.٤	٧٨	تعزيز اهتمام الجمعية بإعادة تصميم هيكلها التنظيمية .	٣
٨	٠.٥٦	٢.٥٩	٣.٥	٤	٣٤.٢	٣٩	٦٢.٣	٧١	تعزيز الإيمان لدى العاملين بأهمية العمل الجماعي .	٤
٧	٠.٦	٢.٦١	٦.١	٧	٢٧.٢	٣١	٦٦.٧	٧٦	إيجاد نظام الحوافز للعاملين الذين يبادرون بالأنشطة الإبداعية.	٥

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠.٥٣	٢.٦٤	٢.٦	٣	٣٠.٧	٣٥	٦٦.٧	٧٦	توفير برامج الدعم المستمر التي تساعد على تحقيق نشر المعرفة.	٦
٢	٠.٥٦	٢.٦٨	٤.٤	٥	٢٣.٧	٢٧	٧١.٩	٨٢	عقد ورشات عمل للقيادات بالجمعيات لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي.	٧
٩	٠.٥٩	٢.٥٨	٥.٣	٦	٣١.٦	٣٦	٦٣.٢	٧٢	تطوير البنية التحتية الخاصة بالذكاء التنظيمي.	٨
١٠	٠.٦١	٢.٥٢	٦.١	٧	٣٦	٤١	٥٧.٩	٦٦	أهمية توفير قيادات مدركة لأهمية فكرة الذكاء التنظيمي لضمان تحقيق التميز.	٩
٥	٠.٥٥	٢.٦٢	٣.٥	٤	٣٠.٧	٣٥	٦٥.٨	٧٥	الاهتمام بوضع استراتيجيات مرتكزة على معايير لكشف الموهوبين من العاملين.	١٠
مستوى مرتفع	٠.٣٩	٢.٦٢	المقترحات ككل							

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تدريب العاملين في الجمعيات لإكسابهم المعرفة الحديثة المتعلقة بكل ما هو جديد بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وانحراف معياري (٠.٥٥)، يليه الترتيب الثاني عقد ورشات عمل للقيادات بالجمعيات لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وانحراف معياري (٠.٥٦)، ثم الترتيب الثالث تعزيز اهتمام الجمعية بإعادة تصميم هيكلها التنظيمية بمتوسط حسابي (٢.٦٥)، يليه الترتيب الرابع توفير برامج الدعم المستمر التي تساعد على تحقيق نشر المعرفة بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، ثم الترتيب الخامس الاهتمام بوضع استراتيجيات مرتكزة على معايير لكشف الموهوبين من العاملين بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وأخيراً الترتيب العاشر أهمية توفير قيادات مدركة لأهمية فكرة الذكاء التنظيمي لضمان تحقيق التميز بمتوسط حسابي (٢.٥٢).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

وبتحليل مما سبق ترى دراسة عبد ربه (٢٠٢٣) أنه نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال المؤتمرات والدورات التدريبية والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنميته وتطوير الاداء وتوصي الدراسة باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعدهم علي التكيف مع المتغيرات.

وفيما يتعلق بتدريب العاملين في الجمعيات لإكسابهم المعرفة الحديثة تشير دراسة أبو العزم (٢٠٢٢) إلى أهمية تمكين العاملين من تطوير المعرفة والتفكير المستمر.

وفيما يتعلق عقد ورشات عمل للقيادات بالجمعيات لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي، إيجاد نظام الحوافز للعاملين الذين يبادرون بالأنشطة الإبداعية تشير دراسة الخطاب (٢٠٢١) إلى ضرورة عقد ورشات عمل لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي، وإشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من تحقيق التميز في الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وتخصيص مكافآت مالية للموظفين والمعلمين الذين يبادرون بالأنشطة التطويرية الإبداعية، ويتعاونون في تنفيذ المهام الإدارية.

### المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ":

جدول رقم (١٦) يوضح العلاقة بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	التميز	التميز	التميز	التميز
		التنظيمي	الفردى	المهاري	الخدمي
المستقلين (ن = ١١٤)	نشر المعرفة	**٠.٧٦٣	**٠.٧٢٢	**٠.٧٧٠	**٠.٧٤٣
	الرغبة في التغيير	**٠.٨٥٨	**٠.٧٩٣	**٠.٧٧٦	**٠.٧٧٠
	المواءمة والتطابق	**٠.٨٨٤	**٠.٨٨٣	**٠.٨٧٨	**٠.٨٢٨
	مواجهة ضغوط العمل	**٠.٨٦٩	**٠.٨٥٣	**٠.٨٥١	**٠.٨٢٨
	أبعاد الذكاء التنظيمي ككل	**٠.٩٠٢	**٠.٨٦٩	**٠.٨٧٦	**٠.٨٤٨

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

## مجلة الخدمة الاجتماعية

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية. وأن أكثر أبعاد الذكاء التنظيمي ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية تمثلت فيما يلي: المواعمة والتطابق، ثم مواجهة ضغوط العمل، يليها الرغبة في التغيير، وأخيراً نشر المعرفة. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي قوي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه، وهذا يتفق مع دراسة الرمادي (٢٠١٨) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة طردية دالة صائبة بين التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية، ودراسة عليق (٢٠٢٠) التي أثبتت بوجود علاقة طردية دالة إحصائية بين أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

جدول رقم (١٧) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية

الذكاء التنظيمي					المتغير المستقل	
التميز المؤسسي ككل	التميز الخدمي	التميز المهاري	التميز الفردى	التميز التنظيمي	المتغيرات التابعة	
٠.٩٥٧	٠.٩١٨	٠.٩٨٢	٠.٩٦٦	٠.٩٦١	معامل الانحدار B	
٢٦.٢٥٠	١٦.٩٠٢	١٩.٢٠٨	١٨.٥٧٢	٢٢.١٤٦	اختبار (ت) T-Test	معنوية المتغير المستقل
**	**	**	**	**	اختبار (ف) F-Test	المعنوية الكلية
٦٨٩.٠٦٧	٢٨٥.٦٩٤	٣٦٨.٩٥٩	٣٤٤.٩٢٩	٤٩٠.٤٢٩	معامل الارتباط البسيط (R)	القوة التفسيرية
**	**	**	**	**	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
٠.٩٢٧	٠.٨٤٨	٠.٨٧٦	٠.٨٦٩	٠.٩٠٢		
**	**	**	**	**		
٠.٨٦٠	٠.٧١٨	٠.٧٦٧	٠.٧٥٥	٠.٨١٤		
**	**	**	**	**		

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الذكاء التنظيمي " والمتغير التابع " تحقيق التميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨١٤)، أي أن الذكاء التنظيمي يفسر نسبة (٨١.٤%) من التباين الكلي في تحقيق التميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الذكاء التنظيمي " والمتغير التابع " تحقيق التميز الفردي بالجمعيات الأهلية التنموية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٥٥)، أي أن الذكاء التنظيمي يفسر نسبة (٧٥.٥%) من التباين الكلي في تحقيق التميز الفردي بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز الفردي بالجمعيات الأهلية التنموية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الذكاء التنظيمي " والمتغير التابع " تحقيق التميز المهاري بالجمعيات الأهلية التنموية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٦٧)، أي أن الذكاء التنظيمي يفسر نسبة (٧٦.٧%) من التباين الكلي في تحقيق التميز المهاري بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المهاري بالجمعيات الأهلية التنموية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الذكاء التنظيمي " والمتغير التابع " تحقيق التميز الخدمي بالجمعيات الأهلية التنموية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧١٨)، أي أن الذكاء التنظيمي يفسر نسبة (٧١.٨%) من التباين

## مجلة الخدمة الاجتماعية

الكلية في تحقيق التميز الخدمي بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز الخدمي بالجمعيات الأهلية التنموية " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الذكاء التنظيمي " والمتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ككل " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨٦٠)، أي أن الذكاء التنظيمي يفسر نسبة (٨٦%) من التباين الكلي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ككل. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية " .

جدول رقم (١٨) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد الذكاء التنظيمي على تحقيق

التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معاملات بيتا	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المستقلين (ن = ١١٤)
٠.٨٩٠ **	٠.٩٤٣ **	٢٢٠.٧٢٣ **	٢.٥٠٢*	٠.١٤٢	٠.١٣٢	تحقيق التميز المؤسسي ككل	نشر المعرفة	
			٠.٠٧٥-	٠.٠٠٦-	٠.٠٠٥-		الرغبة في التغيير	
			٦.٩٣٠**	٠.٥١٧	٠.٥١١		المواءمة والتطابق	
			٤.٢٤٨**	٠.٣٣٨	٠.٣٣٥		مواجهة ضغوط العمل	

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد الذكاء التنظيمي ككل والمتمثلة في: " نشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطابق، ومواجهة ضغوط العمل " والمتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية "

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- (٠.٩٤٣)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨٩٠)، أي أن أبعاد الذكاء التنظيمي ككل والمتمثلة في: " نشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواعاة والتطابق، ومواجهة ضغوط العمل " تفسر (٨٩%) من التباين الكلي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير ثلاثة متغيرات مستقلة وهي: " نشر المعرفة، والمواعاة والتطابق، ومواجهة ضغوط العمل " على المتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) و(٠.٠٠٥)، بينما كان تأثير المتغير المستقل الآخر وهو: " الرغبة في التغيير " غير معنوي وغير دال إحصائياً.
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:
١. المواعاة والتطابق (بيتا=٠.٥١٧).
  ٢. مواجهة ضغوط العمل (بيتا=٠.٣٣٨).
  ٣. نشر المعرفة (بيتا=٠.١٤٢).
- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " نشر المعرفة، والمواعاة والتطابق، ومواجهة ضغوط العمل " أكثر من تأثير " الرغبة في التغيير " على تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ".
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ".
- المحور السابع: صياغة الاستراتيجية المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية باستخدام الذكاء التنظيمي:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

من خلال استعراض الأدبيات النظرية ونتائج الإطار التطبيقي للدراسة، يمكن صياغة الاستراتيجية المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التتموية باستخدام الذكاء التنظيمي، وذلك كما يلي:

عناصر صياغة الاستراتيجية	الإجراءات	المخرجات المستهدفة
الرؤية	تفعيل مساهمة الجمعيات الأهلية التتموية فى تطبيق مداخل وأبعاد الذكاء التنظيمي لمواكبة التغيرات والتقنيات الحديثة.	بناء استراتيجية واضحة للذكاء التنظيمي فى الجمعيات الأهلية التتموية
الرسالة	تتمثل فى الرغبة فى تحسين أداء الجمعيات الأهلية التتموية وتعزيز العاملين على الابتكار والبحث	التخلص من الخدمات التقليدية وتحقيق الجودة فى الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة ثقة المستفيدين فى الجمعيات الأهلية.
الأهداف الاستراتيجية	- تعزيز قدرة الجمعيات الأهلية على الابتكار والبحث عن خدمات جديدة التى تلى رغبات المستفيدين.	القضاء على كافة التحديات والصعوبات التى تعوق تحقيق أهداف تتواءم مع المتغيرات المستحدثة .
	- تبديل نماذج الأعمال التقليدية التى تقوم بها الجمعيات بنماذج أعمال ذكية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.	
	- ضرورة زيادة اهتمام جميع الجمعيات الأهلية التتموية بتحقيق الجودة فى مخرجاتها ومدخلاتها.	
	- تطوير إمكانات وقدرات الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية التتموية .	
	- تطبيق نموذج ناجح فى مجال الذكاء التنظيمي مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية.	
	- تطوير وتحديث برامج التدريبية بشكل سنوي على الأقل على أبعاد الذكاء التنظيمي.	
الأهداف	- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية للعاملين والقيادات فى الجمعيات الأهلية.	

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المخرجات المستهدفة	الإجراءات	عناصر صياغة الاستراتيجية
<p>توفير وتزويد العاملين والقيادات المسؤولة في الجمعيات الأهلية بالخبرات والمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق مداخل الذكاء التنظيمي.</p>	- زيادة الاهتمام باستخدام تكتيكات تنظيم المجتمع مثل العمل المشترك وتقسيم العمل.	<p><b>المرحلية</b></p>
	- زيادة تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة الحديثة ، واستخدام نظم معلومات حديثة	
	- زيادة الاتصال والتنسيق بين الجهات الأخرى الاخرى لتبادل المعرفة والخبرات التي تسهل عمل العاملين وزيادة خبراتهم.	
	- تطوير وتحديث برامج التدريبية بشكل سنوي على الأقل على أبعاد الذكاء التنظيمي.	
	- في المرحلة التخطيطية: توفير الإمكانيات اللازمة من ناحية البشرية والمادية لأستخدام مداخل الذكاء التنظيمي.	
	- في المرحلة التقويمية : تصميم نموذج من مدى فعالية تطبيق الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي.	
<p>تنمية الموارد البشرية للعاملين بالجمعيات الأهلية التنموية لتطبيق الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.</p>	- عقد دورات تدريبية للعاملين لرفع مهاراتهم .	<p><b>الأنشطة</b></p>
	- عقد ورش عمل للعاملين بصورة منتظمة.	
	- المشاركة في المؤتمرات الدولية للاطلاع على آخر المستجدات في أبعاد الذكاء التنظيمي في الجمعيات الأهلية.	
	- تنظيم لقاءات دائمة مع القطاعات التي استخدمت نماذج ناجحة في مجال الذكاء التنظيمي.	
	- إستخدام مختلف اللجان سواء القانونية أو التنظيمية لتعديل القوانين الخاصة بالهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية التنموية.	
	- تشكيل وحدات متخصصة للقيام بالتحليل البيئي لدراسة التغييرات والاتجاهات على الذكاء التنظيمي.	
<p>التخلص من الروتين في أعمال الجمعيات الأهلية من قبل مديري</p>	- التنسيق والتعاون بين الجمعيات الأهلية التنموية لتطبيق مداخل الذكاء التنظيمي.	<p><b>مؤشرات حسن الأداء</b></p>

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المخرجات المستهدفة	الإجراءات	عناصر صياغة الاستراتيجية
إدارات الجمعيات الأهلية والجهات المعنية بالجمعيات الأهلية ، وتوفير مناخ يدعم العمل الجماعي فى تنفيذ التوجيهات ، وتوفير الخبرة لدى القيادات فى إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال الموكلة لديهم.	- العمل على إصلاح منظومة عمل الجمعيات بالأهلية بتحقيق جودة خدمات التي تقدم للمستفيدين إلى التميز التنظيمي .	
	- استثمار كفاءة الجمعيات الأهلية التنموية واكوارهار البشرية لبناء استراتيجية للذكاء التنظيمي.	
	- تنفيذ الجمعيات الأهلية مراحل عملية للذكاء التنظيمي كما هو مخطط لها.	
	- زيادة ثقافة الذكاء التنظيمي داخل الجمعيات الأهلية ولدى العاملين لديها.	
	- القيادات المسئولة فى الجمعيات الأهلية التنموية	شركاء النجاح
	- العاملين والاختصاصيين الاجتماعيين ومسئولي ومنسق البرامج والمشروعات ونظم المعلومات.	
	- القيادات المسئولة والجهات الأخرى المعنية بالجمعيات الأهلية التنموية.	
	- أن يكون لدى العاملين الرغبة فى التغيير.	عوامل النجاح
	- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجمعيات الأهلية التنموية.	
	- إشراك المعنيين عند تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي.	
	- مواكبة الجمعيات الأهلية المتغيرات المستحدثة .	
	- المرونة فى اللوائح والقوانين	

### قائمه المراجع:

- إبراهيم ، أسماء محسن محمود (٢٠١٩): تأثير الذكاء التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام محافظة الدقهليه ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجاره ، جامعة المنصوره.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- إبراهيم ، نرمن إبراهيم حلمي(٢٠١٨): متطلبات الجودة الشاملة في تحسين البرامج التنموية بالجمعيات الأهلية ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، العدد٥٩، مجلة ٧، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان
- أبو العزم ،صافي سيد محمود (٢٠٢٢): أثر التعلم التنظيمي على الذكاء التنظيمي في شركات قطاع البترول ، مرجع سبق ذكره.
- \_\_\_\_\_ (٢٠٢٢): الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، عين شمس.
- أبو النصر ، مدحت (٢٠٠٤): إداره الجمعيات الأهلية فى مجال رعاية وتأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة، القاهرة، ط١، مجموعه النيل العربيه.
- أبو زيد ، ساره عبد الفتاح (٢٠٢١): ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة أسيوط.
- الاتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الخاصة : قانون رقم (١٤٩) لسنة ٢٠١٩، مادة رقم(١).
- أفندي ، عطية حسين (٢٠٠٤): نحو نظرية متكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- حسن ، أبو كويك (٢٠١٢): دور الهياكل التنظيمية والانظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- خاطر ، أحمد مصطفى (٢٠١١): العمل مع جماعات مجتمع محلي (الأطر النظرية، تجارب الدولية، وتوثيق تجارب مصرية، الاسكندرية، مكتب جامعي الحديث.
- الخطاب ، محمد خالد (٢٠٢١): أثر الذكاء التنظيمي على الأداء الإداري دراسة ميدانية في مدارس عمان الخاصه ، رساله ماجستير ، كلية الأعمال ، الأردن .
- الرمادي، أية أحمد محمد كمال (٢٠١٨): التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الاهلية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد١٣، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- السيد ، دعاء ثروت أحمد ( ٢٠٢١ ) : آليات تحسين الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد ٢٢ ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم.
- شهاب ، فادية إبراهيم (٢٠١٤): التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، الأردن.
- صادق ، هاني نبيل محمد (٢٠٢٢): إسهامات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم الجتمع، مجلة الخدمة الاجتماعيه ، الجمعيه المصريه للأخصائيين الاجتماعيين ،العدد٧٣، الجزء١، كلية الخدمة الاجتماعيه.
- العباسي ، إيناس محمد ، السنديوني ، منى محمد ، القراوش ،عبدہ أبو الريش (٢٠٢٠): العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ،العدد١٠، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ.
- عبد ، منهى جاسم ، جميل ، ياسمين محمد (٢٠٢٣): الذكاء التنظيمي لموظفي وزارة الهجرة والمهجرين ، مجلة الدراسات المستدامه ، المجلد الخامس ، العدد الرابع ، كلية التربية ، جامعة بغداد.
- عبد ، منهى جاسم ، جميل ، ياسمين محمد (٢٠٢٣): الذكاء التنظيمي لموظفي وزارة الهجرة والمهجرين ، مرجع سبق ذكره .
- عبد الرحمن ، أحمد ممدوح قاسم (٢٠١٩): المتطلبات التنظيميه لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد١٦، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم.
- عبد الرحيم ، محمد عباس محمد ، محمد ، محمد ماهر أبو النصر (٢٠٢٣): الذكاء التنظيمي لدي القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري ، مجلة التربية ، العدد١٩٩، الجزء ٤، كلية التربية ، جامعة القاهرة .
- عبد العال ، عبد الحليم رضا (١٩٨٦):تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق ، المطبعة التجارية الحديثة ، القاهرة.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- على ، محمد بدر صابر (٢٠٢١): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية كمدخل لتحسين أداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع ، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية ، العدد ١٥، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة أسيوط.
- عليق ، مبروكه محمود محمد (٢٠٢٠): تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد ٢١، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم .
- غازي ، على على (٢٠١٤): الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز ، العدد ٣، اليمن.
- غانم ، عزة زيدان محمود (٢٠٢٣): متطلبات تنمية التمكين الإداري والجودة الشاملة لتحقيق التميز المؤسسي للعاملين بالجمعيات الأهلية فى مجال تمكين المرأة المعيلة ، مجلة العلمية للخدمة الاجتماعية ، العدد ٢٤، مجلة ٣، جامعة أسيوط.
- القرزعي ، مها أحمد (٢٠١٨): فلسفة إدارة التميز المؤسسي فى التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزو.
- قرواش، عبده أبو الريش (٢٠٢٠): العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجاربه العامه بمحافظه البحيره ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ.
- محمد ، سيد عبد النبي (٢٠١٩): إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية ، القاهرة .
- مسلم ، علي سيد علي (٢٠٠٤): التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع باستخدام نموذج العمل مع مجتمع المنظمة لتحسين العلاقات التعاونية للعاملين فى المجال الطبي ، مجلة الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، مجلة ٢٢، العدد ٤٨، جامعة الأزهر.

- المطيري، ياسر فيصل ندا ( ٢٠٢١ ) : تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي ، مجلة كلية التربية ، العدد ٣٦ ، جامعة أسوان .
- نصر ، عزة جلال مصطفى، أحمد ، عدنان محمد (٢٠١٤) : إدارة الأصول الفكرية "منظور إستراتيجي" ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، جامعة حائل .  
المراجع الاجنبية:

- Awamleh, F., & Ertugan, A. (2021). **The Relationship Between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage**. Sage Open, 11(2).
- Bark r ,R (1987): **the social work dictionary** ,U.S.A,N.A.S.W.
- Kolbjørnsrud, V. (2024). **Designing the Intelligent Organization: Six Principles for Human-AI Collaboration**. *California Management Review*, 66(2), 44-64
- [Akgün, A. E.](#), [Byrne, J.](#) and [Keskin, H.](#) (2007), "**Organizational intelligence: a structuration view**", [\*Journal of Organizational Change Management\*](#), Vol. 20 No. 3,
- [Yolles, M.](#) (2005), "**Organisational intelligence**", [\*Journal of Workplace Learning\*](#), Vol. 17 No. 1/2,
- Soltani, Z., Zareie, B., Rajabiun, L. and Agha Mohseni Fashami, A. (2020), "**The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence**", *Kybernetes*, Vol. 49 No. 10
- Malekzadeh, G., Kazemi, M., Lagzian, M. and Mortazavi, S. (2016), "**Modeling organizational intelligence using DEMATEL method in Iranian public universities**", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11 No. 1.
- Keshavarz, H., Esmaili Givi, M.R. and Shekari, M.R. (2018), "**Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers**", *Data Technologies and Applications*, Vol. 52 No. 1.

- X. Chen, Q. Tian and Z. Sheng(2009): "**Measuring Index System and Method of Organizational Intelligence, International Conference on Management and Service Science**, Beijing, China
- Reyes-Dominguez, P. (2008). **The relationship between emotional intelligence and leadership on organizational excellence** (Order No. 3363978). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.