

# المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة

Organizational flexibility as an approach to improving the quality  
of services provided by Non-Governmental Organizations to  
marginalized women breadwinners

**دكتورة شيماء مصطفى محمود عبد الله**

دكتوراه الخدمة الاجتماعية تخصص تنظيم المجتمع  
كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان



**الملخص:** وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى المرونة التنظيمية داخل هذه الجمعيات، وقياس مدى انعكاسها على جودة وفعالية الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة، إضافة إلى تحديد الفروق في مستوى المرونة وفقاً لمتغيرات حجم الجمعية وسنوات الخبرة ونوع الخدمات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استمارة استبيان على عينة من العاملين والمستفيدات في عدد من الجمعيات الأهلية، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات، كما تبين وجود فروق دالة في مستوى المرونة تعزى لمتغيري حجم الجمعية ونوع الخدمات، وانتهت الدراسة إلى التوصل الي تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لزيادة المرونة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة، بما يدعم أهداف تنظيم المجتمع والتنمية الاجتماعية الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، جودة الخدمات، المرأة المعيلة المهمشة.

**Abstract:** The study aims to identify the level of organizational flexibility within these associations and measure the extent to which it is reflected in the quality and effectiveness of services provided to marginalized women breadwinners. It also aims to identify differences in flexibility according to variables such as association size, years of experience, and type of services. The study adopted a descriptive analytical approach, and a questionnaire was administered to a sample of employees and beneficiaries in a number of civil society organizations. The results revealed a statistically significant positive correlation between organizational flexibility and improved service quality. Significant differences in flexibility were also found due to the variables of association size and service type. The study concluded with a proposed vision, from the perspective of community organization, to increase organizational flexibility and improve the quality of services provided to marginalized women breadwinners, in a way that supports the goals of community organization and comprehensive social development.

**Keywords:** Organizational flexibility, service quality, marginalized women breadwinners.

### أولاً: مدخل مشكلة الدراسة

يعتبر وضع المرأة في الوقت الحالي مقياساً لمدى تطور ونمو المجتمع بصفة عامة، كما أصبح من المسلم به أن تقدم أي مجتمع وتطوره يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تقدم المرأة وقدرتها على المشاركة في إحداث التنمية الاجتماعية، حيث تعتبر تنمية المرأة عامة والمرأة المعيلة المهمشة خاصة والتي تعاني الكثير من المشكلات والظروف الصعبة هي وأسرته من الأمور التي تلقى اهتماماً خاصاً في السنوات الأخيرة على كافة المستويات الحكومية والأهلية ومن مختلف التخصصات المهنية (سعد، 2015، ص85).

حيث تعدّ المرأة المُعيلة المهمشة موضع الاهتمام كظاهرة اجتماعية عالمية؛ إذا يزخر الوجود البشري بآلاف الحالات التي تضطر فيها المرأة إلى مواجهة عقبات الحياة بمفردها للحفاظ علي بقائها وبقاء أسرتها ( محمد ،2018، ص162)،

وعلى الرغم مما سبق إلّا أنّ المرأة المُعيلة المهمشة في المجتمع المصري تعاني العديد من المشكلات، كما تفقّد إلي الكثير من المهارات خاصة المهارات الحياتية التي يطلق عليها بالمهارات الناعمة، وهذا الافتقاد يؤدي إلي زيادة معاناتها من العديد من المشكلات؛ ومنها المشكلات المتعلقة بالتعليم والصحة ومشاركتها في اتخاذ القرار، وكذلك مشكلة عدم وعي المرأة بحقوقها وقدراتها وإدراكها لمهاراتها. (حمود ،2004، ص11)، كما ناقشت دراسة(Kumar (2013 المشاكل الصحية والاجتماعية التي قد تواجهها هذه الأسر، مما يبيّن أهمية إعداد برامج دعم تتسم بالمرونة، وهذا ما أكدت عليه دراسة محمود (2015) والتي استهدفت تحديد المشكلات الاجتماعية والبيئية التي تواجه المرأة المعيلة في الريف والحضر، والأنشطة التي تستخدمها الجمعيات الأهلية لمواجهة هذه المشكلات، والمعوقات التي تحول دون تحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، ووضع سياسة اجتماعية رشيدة لتذليل المعوقات التي تحد من دور الجمعيات الأهلية في مواجهة المشكلات الاجتماعية والبيئية لدى المرأة المعيلة

فتعد جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة من الجمعيات الأهلية عاملا حاسما في دعم هذه الفئة، ولكن تحسين هذه الجودة يتطلب هيكلا تنظيميا قادرا علي التكيف السريع مع تغير الاحتياجات (Awais, 2023, p.45).

حيث تقوم الجمعيات الأهلية بدورًا جوهريًا في تحسين الوصول للخدمات الصحية والاقتصادية والاجتماعية، خاصة للفئات المهمشة وسكان العشوائيات. إذ تعمل على توفير الرعاية الصحية الأساسية من خلال العيادات المتنقلة، حملات التوعية الصحية، وتقديم الأدوية بأسعار منخفضة، كما تساهم في دعم سياسات الصحة العامة وتوسيع مظلة التأمين الصحي للفئات الضعيفة، مما يرفع من مستوى العدالة الصحية وجودة الخدمات المقدمة (Bhuiyan et al., 2024) وهذا ما أكدت عليه دراسة صباح (2015) والتي استهدفت التعرف على دور الجمعيات الأهلية في تحسين نوعية الحياة للفئات المهمشة الأشد فقراً على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، ومدى الرضا لدى المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية، والصعوبات التي تواجههم في الحصول عليها، مع وضع تصور مقترح

للتغلب على تلك الصعوبات، وتوصلت الدراسة إلى تحقيق أهدافها بدرجة متوسطة، وهذا ما أكدته دراسة عبد الباسط ( 2016 ) تستهدف تحديد نوعية المشكلات التي تواجه المرأة المعيلة ودور الأخصائي الاجتماعي في التخفيف من حداثها، والمعوقات التي تحول دون القيام بدوره المهني،

كما شاركت الجمعيات الأهلية في تحسين جودة الخدمات العامة التي تقدمها الدولة عبر إشراك المواطنين في تحديد أولوياتهم، وتفعيل آليات المساءلة الاجتماعية، ومراقبة أداء الخدمات. وقد بينت الدراسات أن هذه المشاركة المجتمعية ترفع كفاءة تقديم الخدمات وتزيد من مستوى رضا المستفيدين، لأنها تجعل الخدمات أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع (Ramolobe& Ramaru, 2024,pp.235-251) حيث حددت دراسة مسلم (2016) مستوى كفاءة برامج منظمات المجتمع المدني في تمكين المرأة المعيلة والمعوقات التي تحد من هذه الكفاءة ودور منظمات المجتمع المدني في تمكين المرأة المعيلة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، وعدم وجود برامج مخططة لمساعدة المرأة المعيلة وتلبية احتياجاتها، تعقد الإجراءات الإدارية الخاصة بتنفيذ برامج المرأة المعيلة المهمشة.

وهناك العديد من الدراسات الحديثة قدمت أطراً لقياس جودة الخدمات من منظور المستفيدين، بما في ذلك أبعاد مثل الاستجابة، الملاءمة، الاعتمادية، والتعاطف إذ تظهر هذه الأبعاد مدي رضي المستفيدين وارتباط جودة تقديم الخدمة بمدى تطابقها مع احتياجاتهم، حيث أثبتت دراسة (Johnson 2024) إن المرأة المعيلة المهمشة تعاني من ضغوط مضاعفة (اقتصادية واجتماعية) مما يجعل تقديم خدمات مرنة وفعالة أمراً أساسياً لتحسين جودة حياتهن.

فبناءً على ما سبق تري الباحثة أن الجمعيات الاهلية تحتاج إلي مرونة تنظيمية تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية باستثمار موارد وامكانيات الجمعيات الاهلية وبناء القدرات المؤسسية من خلال وضوح الرؤية، واختيار الاهداف، والمسؤوليات المشتركة، تسهم في تعزيز القيمة التنافسية للجمعيات الاهلية وقلة الوقوع فريسة العوائق البيروقراطية أو الجمود التشغيلي، كذلك الحكم الرشيد والمساءلة والشفافية وتشجيع القيادة الديمقراطية من أهم عناصر بناء المرونة التنظيمية لأنها تدعم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تعزز قدرة الجمعيات الاهلية علي مواجهة الازمات والتحديات.

فالمرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة علي التكيف استراتيجيا وعمليا في بيئة متغيرة وهذه القدرة تشمل تعديل الخطط الاستراتيجية والهياكل والموارد بسرعة وكفاءة (Awais, 2023)، حيث اوضحت دراسة (Fernandez et al., 2021) أن المرونة الهيكلية أو التنظيمية مثل تفويض اتخاذ القرار وتعديلات سريعة للهياكل الإدارية تعزز القدرة التنظيمية علي الاستجابة الطارئة، وكذلك ربطت دراسة (Awais (2023 بين المرونة التنظيمية وتحقيق جودة أعلى في الأداء المؤسسي، حيث تساعد المرونة علي تعديل الخدمات بسرعة لتلائم الاحتياجات الجديدة، كما وضحت دراسة (Pérez & Martínez 2024) أن وجود عوامل تمويل فعال ومشاركة مجتمعية قوية ومساعدة داخلية يمكن أن تعدل من أثر المرونة علي جودة الخدمة.

فتري الباحثة ان الجمعيات الاهلية من أهم ما يهتم به الأخصائيين الاجتماعيين فهي تعتبر إحدى المجالات الهامة لعمل الأخصائيين وكذلك الفئات التي تقدم لهم الخدمات من منطلق المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الأهداف التنموية، ولكي يتمكن الأخصائي الاجتماعي من تحقيق هذه الأهداف في ظل المتغيرات المجتمعية وزيادة عدد المشكلات يجب عليه تنمية الأساليب المهنية لتناسب مع هذه المتغيرات في اطار الهدف الرئيسي للجمعيات الأهلية وهو تحقيق التنمية المجتمعية، هنا يتضح أهمية دور هذه الجمعيات في العمل مع المرأة المعيلة المهمشة، فبالتالي أن الخدمة الاجتماعية عامة وتنظيم المجتمع خاصة يمارس من خلال الجمعيات الاهلية ومنظمات المجتمع المدني لمساعدة الفئات الأكثر احتياجا ومنها المرأة المعيلة المهمشة، وباستقراء الدراسات السابقة وضحت الباحثة اوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في:

- أن هناك ضرورة ملحة لمساهمة الجمعيات الأهلية في دور فعال لتخفيف معاناة المرأة المعيلة المهمشة.
- السعي إلى تحسين نوعية حياة المرأة المعيلة المهمشة.
- أن هناك معوقات تحول دون استفادة المرأة المعيلة المهمشة من الجمعيات الأهلية
- تعرض المرأة المعيلة المهمشة للعديد من المشكلات: الصحية، الاقتصادية، الاجتماعية والتعليمية.

**وجه الاختلاف:** اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في: أن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد مستوى المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الاهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة  
ثانياً: **الموجهات النظرية**  
مدخل سبل المعيشة المستدامة:

يعرف مدخل سبل المعيشة المستدامة: بأنه يجسد التحول في ممارسة التنمية من الحلول القائمة على الاحتياجات والمرتكزة على الموارد إلى التركيز على الناس وقدرتهم على بدء التغيير الإيجابي واستدامته (Brocklesby, 2003, pp. 185-198)، ويرى أليسون وإليس (Allison, 2001, p377&Ellis) أن المبدأ الأساسي لمدخل سبل المعيشة المستدامة هو البناء على ما يمتلكه الناس في تعزيز حلولهم الابتكارية وبلاستناد إلى مبادرات التنمية المجتمعية المتكاملة التي تسعى إلى إقامة روابط مع الوكالات الخارجية، يتكون مدخل سبل المعيشة المستدامة من مجموعة عناصر مترابطة تهدف الي فهم وتحسين سبل عيش المرأة المعيلة المهمشة بصورة شاملة ومستدامة وفيما يلي عناصر مدخل سبل المعيشة المستدامة:

- 1- **الاصول أو رؤوس الاموال:** يعد رأس المال محور مدخل سبل المعيشة المستدامة إذ يشير الي الموارد التي يمتلكها الافراد او يمكنهم الوصول اليها من اجل تأمين عيشهم ويشمل رأس المال خمسة أنواع مترابطة (رأس المال البشري، والاجتماعي، والطبيعي، والمادي، ورأس المال المالي) (DFID, 1999)
- 2- **سياق الضعف:** ويشير الي البيئة الخارجية التي يعيش فيها الافراد والتي تزيد من تعرضهم للمخاطر والصدمات ويشمل ذلك التغيرات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، الازمات السياسية، والمواسم الزراعية، وهذه العوامل لا يمكن السيطرة عليها ولكنها تؤثر مباشرة علي امكانية الافراد في الوصول الي الموارد واستخدامها بفاعلية. (Chambers,R & Conway, 1992)
- 3- **السياسات والمؤسسات والعمليات:** تشمل الاطار المؤسسي والتنظيمي الذي يحدد كيفية إدارة الموارد وتوزيعها (Scoones, I, 1998)
- 4- **استراتيجيات سبل المعيشة:** تعبر عن الانشطة والخيارات التي يختارها الافراد والاسر لتحقيق الدخل وتأمين احتياجاتهم المعيشية (DFID, 1999).

5- نتائج سبل المعيشة: تمثل المخرجات النهائية للاستراتيجيات المتبعة مثل زيادة الدخل وتحسين مستوى المعيشة وتعزيز الامن الغذائي وتقليل التعرض للمخاطر، وتحقيق الاستدامة البيئية، وهي تستخدم كمؤشرات لقياس مدي نجاح التدخلات التنموية في تحسين حياة الافراد والمجتمعات المحلية (Scoones, I, 1998)

#### يمكن الاستفادة منه في الدراسة الحالية في:

- العمل على رفع المعاناة عن المرأة المقيمة المهمشة من خلال تحسين مستوى معيشتهم للحد من آثار الفقر الذي يعيشون فيه، مع ضرورة استمرارية تحسين مستوى المعيشة الذي يعتمد على تنمية الأصول داخل المجتمع أي ما يملكه المجتمع من جهد ومهارات وحرف والاستفادة القصوى منها، وكل ما يمكنه من مواجهة التحديات التي تعوق تحسين مستوى المعيشة ليس في الوقت الحاضر فقط، بل وما تحمله التوقعات المستقبلية حيث تكون قد توفرت لدى المجتمع كوحدة واحدة إمكانيات التحرك الجماعي للأفراد لمواجهة ما يجد في المستقبل بالاعتماد على انفسهم.
- الطريقة التي يستخدمها الأفراد لاستثمار الموارد المتاحة لهم لدعم أمور معيشتهم، فهي بذلك تمد المرأة المقيمة المهمشة بالاحتياجات الأساسية وتنميتها يؤدي إلى توفير باقي الاحتياجات الإنسانية، فمدخل سبل المعيشة المستدامة يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة التي تنقل قدرات المرأة المقيمة المهمشة، وإكسابها قدرات جديدة بهدف استثمار تلك القدرات لزيادة دخلها.

#### ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة

تواجه الجمعيات الأهلية في مصر، باعتبارها أحد أهم مؤسسات المجتمع المدني، تحديات متعددة تتعلق بقدرتها على تلبية احتياجات الفئات الأكثر هشاشة في المجتمع، ومن أبرزها فئة المرأة المقيمة المهمشة التي تمثل شريحة واسعة تعاني من ضعف الموارد الاقتصادية والاجتماعية، وتحتاج إلى خدمات فعّالة تسهم في تحسين أوضاعها المعيشية والاجتماعية.

ومن هنا تبرز المرونة التنظيمية كأحد المداخل الأساسية التي يمكن أن تساعد الجمعيات الأهلية على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، من خلال تعزيز قدرتها على التكيف السريع، وإعادة ترتيب أولوياتها، وتبني استراتيجيات أكثر مرونة تسمح بتحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع متطلبات المستقبلات، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة



في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى تسهم المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة إلى المرأة المعيلة المهمشة؟

رابعاً: أهمية البحث

أ- الأهمية النظرية:

- 1- يثري الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم المرونة التنظيمية ودورها في تطوير منظمات المجتمع المدني.
- 2- يساهم في ربط مفهوم المرونة التنظيمية بنظرية تنظيم المجتمع كأحد مداخل تحسين جودة الخدمات.
- 3- يقدم نموذجاً علمياً يمكن أن يُبنى عليه أبحاث مستقبلية حول التنمية الاجتماعية والتمكين للفئات المهمشة.

ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- يساعد صانعي القرار والقائمين على الجمعيات الأهلية في تبني سياسات مرنة تتكيف مع التغيرات والاحتياجات المتجددة للمرأة المعيلة المهمشة.
- 2- يتيح وضع خطط تحسين جودة الخدمات بما يلبي احتياجات المرأة المعيلة المهمشة بشكل أفضل.
- 3- يوفر أداة عملية لتقييم مستوى المرونة التنظيمية وتحديد أوجه القصور ومعالجتها.
- 4- يساهم في تمكين المرأة المعيلة المهمشة من خلال خدمات أكثر فاعلية وشمولاً.

خامساً: أهداف الدراسة

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد مدي مستوي المرونة التنظيمية داخل الجمعيات الأهلية.
- 2- قياس مستوي جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة في الجمعيات الاهلية.
- 3- تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق المرونة التنظيمية في الجمعيات الاهلية.
- 4- التوصل الي تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لزيادة مرونة الجمعيات الأهلية بما يساهم في تحسين جودة الخدمات.

## سادساً: فروض الدراسة

يمكن صياغة الفروض علي النحو التالي:

- 1- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي المرونة التنظيمية ومستوي جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.
- 2- يوجد ارتباط موجب دال احصائيا بين المرونة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وفعالية الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.
- 4- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوي المرونة التنظيمية وفقاً لمتغيرات ( حجم الجمعية- سنوات الخبرة للعاملين- نوع الخدمات المقدمة).

## سابعاً: مفاهيم الدراسة وإطارها النظري

أ- مفهوم المرونة التنظيمية: تشير الي قدرة المؤسسة علي التكيف بسرعة مع المتغيرات في السوق والتغيرات في البيئة بطرق انتاجية وفعالة من حيث التكلفة، الاستجابة السريعة للتغيير، وتحقيق الاستدامة في النتائج مع تحقيق الاستفادة المثلي من الموارد البشرية المتاحة، وتعد المرونة نتيجة حتمية للذكاء التنظيمي في الشركات، أو هي القدرة علي التكيف مع التغيرات سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة، فهي لا تدير فقط تنوع البيئة المعقدة، ولكنها تدفع المؤسسة أيضاً إلي نموذج جديد يجلب القدرة التنافسية والاداء المتفوق (راشد، 2025، ص 448).

وبالبحثون صنفوا أبعاد المرونة التنظيمية بعدة أشكال، ومن أبرزها: (Lengnick- (Hall,et al, 2005, p.738

- 1- المرونة الاستراتيجية: قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وفق المتغيرات (التوجه نحو خطط بديلة).
- 2- المرونة الهيكلية: تعديل الهياكل التنظيمية وأساليب العمل بما يتلاءم مع المستجدات.
- 3- المرونة التكنولوجية: استيعاب وتبني التقنيات الحديثة بسرعة وفعالية.
- 4- المرونة في الموارد البشرية: قدرة الأفراد على التكيف والتعلم والتطوير المستمر.

## 5- المرونة في العمليات: تعديل وتبسيط العمليات والإجراءات بسرعة لمواجهة الطوارئ

ويمكن تعريف المرونة التنظيمية إجرائياً بأنها: الدرجة التي يتمكن من خلالها العاملون في الجمعيات الأهلية من اظهار القدرة علي التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستجابة للتحديات من خلال الابعاد (الاستراتيجية، الهيكلية، التكنولوجية، الموارد البشرية، العمليات)

ب- مفهوم تحسين جودة الخدمات: تعرف الجودة بأنها التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتشمل كافة الوحدات والمستويات التنظيمية كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من (عملاء - موردين - مديرين - عاملين ) وذلك لإشباع رغباتهم وتحقيق التفوق الاقتصادي للمنظمة (الهجرسي، 2002، ص122)

ويمكن تعريف تحسين جودة الخدمات إجرائياً بأنها: بأنها الدرجة التي يمكن من خلالها قياس مدى التزام الجمعيات الأهلية محل الدراسة بتقديم خدماتها الاجتماعية للمرأة المعيلة المهمشة بصورة تنسم بالكفاءة والفعالية، ويتم ذلك من خلال الاتي:

- مدى توافر الخدمات.
- مدى سهولة الوصول اليها.
- مدى استجابة العاملين لاحتياجات المرأة المعيلة المهمشة.
- مستوى رضا المرأة المعيلة المهمشة عن الخدمات المقدمة لها.
- مدى استدامة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.

ج- مفهوم الجمعيات الأهلية: هي منظمات تسعى أنشطتها إلى تخفيف المعاناة وتعزيز مصالح الفقراء وحماية البيئة وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية لتنمية المجتمع، فالمنظمات الخيرية تطلق على كل منظمة غير ربحية وتقوم هذه المنظمات على أساس القيمة التي تعتمد كلياً أو جزئياً على التبرعات ( Howell, Pearce, 2000 ) وهي المنظمات التي تتكون لتقديم خدمة للمجتمع بعيداً عن المنظمات الحكومية ولا تهدف إلى الربح المادي ( .قنديل، 1994، ص241)

### ويمكن تعريف الجمعيات الاهلية اجرائيا:

- منظمة غير حكومية لا تهدف للربح المادي.
- تقدم خدماتها لكل النساء بشكل عام وخاصة المرأة المعيلة المهمشة.
- تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين نوعية حياة المرأة المعيلة المهمشة.
- تقدم برامج تنموية متعددة للمرأة المعيلة المهمشة (اجتماعية، وثقافية، واقتصادية، وتعليمية، وصحية).

د- مفهوم المرأة المعيلة المهمشة: تُعرف المرأة المعيلة بأنها " تلك المرأة التي تقوم بالدور الرئيسي في الإنفاق على الأسرة وحمايتها، واتخاذ القرارات وتحمل كل المسؤوليات الخاصة بها" (Veena, Gandotra, 2003, p235)، كما تعرف المرأة المعيلة بأنها " المرأة التي تتحمل عبء توفير الموارد المالية اللازمة لمقابلة مختلف احتياجات الأسرة، أو الجزء الأكبر من هذا العبء، مع اتفاق باقي أفراد الأسرة على أنها تحتل الدور الريادي في المنزل (فوزي، 2011، ص 23)

ويمكن تعريف المرأة المعيلة المهمشة إجرائيا: كل امرأة فقدت العائل الاساسي للأسرة (بسبب وفاة الزوج، الطلاق، الهجر، العجز، الأرامل، وزوجات المعاقين، المرضي، والمسنين الذين يعانون من البطالة، كما يشتمل المفهوم كذلك على المرأة التي لم تتزوج لكنها تتحمل مسؤولية رعاية الوالدين والإخوة) واضطرت الي تحمل المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية لأبنائها وأسرتها، وتواجه في الوقت نفسه مظاهر التهميش الاجتماعي والاقتصادي مثل انخفاض الدخل، ضعف فرص العمل، محدودية الخدمات الاجتماعية المقدمة لها، غياب المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار داخل المجتمع.

### ثامناً: الاجراءات المنهجية للدراسة

1- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف وصف خصائص ظاهرة معينة، أو موقف محدد أو قضايا اجتماعية تمت دراستها من قبل، وذلك من أجل الوصول إلي مجموعة من النتائج التي تصف الظاهرة موضوع الدراسة، وفي هذا الإطار تسعى الدراسة الحالية إلي التعرف علي إلى أي مدى تسهم المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة إلى المرأة المعيلة المهمشة.

2- **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة للمستفيدات من الخدمات التي تقدمها الجمعيات الاهلية محل الدراسة وعددهن (282) مفردة. وكذلك منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الاهلية محل الدراسة وعددهم (30) مفردة.

### 3- مجالات الدراسة

(أ) **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في بعض الجمعيات الاهلية في

محافظة أسوان وتوزيعها كالتالي:

- جمعية رسالة.
- جمعية تنمية المجتمع.
- جمعية النهضة لتنمية المجتمع.
- جمعية المنار لتنمية المجتمع.

وترجع مبررات اختيار الجمعيات الاهلية محل الدراسة للأسباب التالية:

- تم اختيار هذه الجمعيات نظراً لارتفاع عدد المستفيدات من خدماتها، وخاصة المرأة المعيلة المهمشة ممل يوفر مجالاً خصباً لدراسة مدي فاعلية المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تقدم الجمعيات المختارة مجموعة متنوعة من الخدمات الاجتماعية (مادية، صحية، تعليمية، وتنموية)، وهو ما يسمح بقياس أثر المرونة التنظيمية في تحسين مستويات مختلفة من الخدمة، وليس في مجال واحد فقط.
- تتميز هذه الجمعيات بانتشارها في مجتمعات محلية متنوعة، مما يساعد علي تعميم نتائج الدراسة ويجعلها أكثر قدرة علي تفسير الواقع الفعلي للجمعيات الاهلية.
- نظراً لان المرأة المعيلة المهمشة تعد من الفئات الأكثر احتياجاً للرعاية والدعم، فأن اختيار الجمعيات التي تقدم لها خدمات مباشرة يعزز من اهمية الدراسة ويبرز بعدها.
- اختيار هذه الجمعيات جاء ايضاً لسهولة الوصول اليها وتعاونها في إتاحة البيانات، مما يضمن امكانية تطبيق أدوات الدراسة بشكل علمي وفعال.
- الجمعيات المختارة تواجه تحديات مرتبطة بالمرونة التنظيمية مثل محدودية الموارد، تغير احتياجات المستفيدين، وضغوط التمويل، مما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار الفرضيات البحثية.

(ب) المجال البشري: يتمثل المجال البشري للدراسة فيما يلي:

- (1) المسح الشامل للمسؤولين في الجمعيات الاهلية مجتمع الدراسة وعددهم (30) مفردة
- (2) المسح الاجتماعي بالعينة للمستفيدات من الجمعيات الاهلية في محافظة أسوان. وذلك كما يلي:

(1-1) وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في المرأة المعيلة المهمشة.

(2-1) إطار المعاينة:

تم حصر المستفيدات من خدمات الجمعيات الاهلية في محافظة أسوان وبلغ عددهن (1057) مفردة. وتوزيعهن كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع المستفيدات مجتمع الدراسة

| م       | البيان                      | عدد المستفيدات |
|---------|-----------------------------|----------------|
| 1       | جمعية رسالة                 | 300            |
| 2       | جمعية تنمية المجتمع         | 250            |
| 3       | جمعية النهضة لتنمية المجتمع | 270            |
| 4       | جمعية المنار لتنمية المجتمع | 237            |
| المجموع |                             | 1057           |

(3-1) نوع وحجم العينة

لتحديد الحجم الأمثل للعينة تم الاعتماد على معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والتي تُعد من أكثر المعادلات استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والتربوية لتقدير حجم العينة الملائم من مجتمع الدراسة، وتعتمد المعادلة على حجم المجتمع الكلي، ومستوى الدلالة الإحصائية، ونسبة التباين، ونسبة الخطأ المسموح به، ويُعبر عن المعادلة بالصيغة الآتية:

$$s = \frac{X^2 \times N \times P(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 \times P(1 - P)}$$

حيث: S هو حجم العينة المطلوب، و N هو حجم المجتمع الكلي، و  $X^2$  قيمة كاي تربيع عند مستوى دلالة 0.05 وتساوي 3.841، و p نسبة التباين المفترضة وغالبًا ما تؤخذ (0.50) لتحقيق أقصى حجم للعينة، و d ونسبة الخطأ المسموح به (0.05).

وبناءً على هذه المعادلة، تم حساب الحجم الأمثل لعينة الدراسة من المجتمع الكلي البالغ (1057) مستفيدة ليكون (282) مستفيدة، وهو ما يحقق مستوى ثقة 95% وخطأ مقبول قدره 5%. وقد تم توزيع هذا الحجم على الجمعيات محل الدراسة وفقاً لنسبة حجم كل جمعية من المجتمع الكلي.

## جدول رقم (2) يوضح توزيع المستفيدات باستخدام قانون الحجم الأمثل للعينة

| م | البيان                      | عدد المستفيدات | حجم العينة |
|---|-----------------------------|----------------|------------|
| 1 | جمعية رسالة                 | 300            | 80         |
| 2 | جمعية تنمية المجتمع         | 250            | 67         |
| 3 | جمعية النهضة لتنمية المجتمع | 270            | 72         |
| 4 | جمعية المنار لتنمية المجتمع | 237            | 63         |
|   | المجموع                     | 1057           | 282        |

(ج) المجال الزمني: تم جمع البيانات في الفترة من 2025/7/1م إلى 2025/8/31م

### 4- متغيرات الدراسة ومصادرها:

| متغيرات المرونة التنظيمية                                                                                                            | متغيرات قياس تحسين جودة الخدمات      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| - بعد المرونة في الهيكل التنظيمي                                                                                                     | - بعد توافر الخدمات                  |
| - بعد المرونة في القيادة والادارة                                                                                                    | - بعد سهولة الوصول للخدمات           |
| - بعد المرونة في العمليات والاجراءات                                                                                                 | - بعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدات |
| - بعد المرونة في الموارد البشرية                                                                                                     | - بعد رضا المستفيدات                 |
| - بعد المرونة في التكنولوجيا والابتكار                                                                                               | - بعد استدامة الخدمات                |
| • وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالمشكلة البحثية للدراسة. |                                      |

### 5- أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة قياس للمستفيدات/ استمارة قياس للمسؤولين حول المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة
- قامت الباحثة بتصميم استمارة قياس للمستفيدات/ استمارة قياس للمسؤولين حول المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة اعتماداً على الأدبيات النظرية والإطار التصوري الموجه للدراسة، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.
- اشتمل استمارة قياس للمستفيدات/ استمارة قياس للمسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد المرونة التنظيمية بالجمعيات الأهلية " استمارة المسؤولين فقط"، وأبعاد تحسين جودة الخدمات للمرأة المعيلة المهمشة بالجمعيات الأهلية، والمعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة، ومقترحات تفعيل المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة.

- اعتمد استمارة قياس للمستفيدات/ استمارة قياس للمسؤولين على التدرج الثلاثي لمقياس ليكرت، 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" لاستمارة قياس المستفيدات/ استمارة قياس المسؤولين قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات النظرية والكتب العلمية والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة، ثم تحليلها وذلك لتحديد المرونة التنظيمية والمتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، وبعد القيادة والادارة، وبعد المرونة في العمليات والاجراءات، بعد المرونة في الموارد البشرية، وبعد المرونة في التكنولوجيا والابتكار)، وتحديد أبعاد تحسين جودة الخدمات للمرأة المعيلة المهمشة والمتمثلة في: (بعد توافر الخدمات، بعد سهولة الوصول للخدمات، بعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدات، بعد رضا المستفيدات، وبعد استدامة الخدمات). ثم تم عرض الأداة على عدد (3) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.
- تم حساب ثبات استمارة قياس المستفيدات باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) مفردة من المستفيدات بالجمعيات الاهلية مجتمع الدراسة (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (0.997). وكذلك تم حساب ثبات استمارة قياس المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين بالجمعيات الاهلية مجتمع الدراسة، وبلغ معامل الثبات (0.981). وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي لأدوات الدراسة، ويشير ذلك إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأدوات في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها مع إمكانية التعميم على مجتمع الدراسة.



## 6- تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، وتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والحدود العليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، ثم تم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (2/3 = 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 (3) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

| المستوى     | القيم                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------|
| مستوى منخفض | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67    |
| مستوى متوسط | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34 |
| مستوى مرتفع | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3    |

## 7- أساليب التحليل الكيفي والكمي:

اعتمدت 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 (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، وطريقة الفرق المعنوي الأصغر لتحديد اتجاه التباين لصالح أي مجموعة من المجموعات.

• نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة:

(أ) وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4) يوضح وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة (ن=30)

| المتغير     | الفئات       | ك  | %    | المتغير          | الفئات                | ك  | %    |
|-------------|--------------|----|------|------------------|-----------------------|----|------|
| النوع       | ذكر          | 19 | 63.3 | المستوي التعليمي | شهادة التعليم الاساسي | 0  | 0    |
|             | أنثى         | 11 | 36.7 |                  | مؤهل متوسط            | 5  | 16.7 |
|             | المجموع      | 30 | 100  |                  | مؤهل فوق المتوسط      | 6  | 20   |
|             |              |    |      |                  | مؤهل عالي             | 19 | 63.3 |
| العمر       | أقل من 30    | 7  | 23.3 | سنوات الخبرة     | المجموع               | 30 | 100  |
|             | من 30-40 سنة | 11 | 36.7 |                  | أقل من 3              | 8  | 26.7 |
|             | من 41-50 سنة | 8  | 26.7 |                  | من 3-5                | 13 | 43.3 |
|             | 51 سنة فأكثر | 4  | 13.3 |                  | أكثر من 5 سنوات       | 9  | 30   |
|             | المجموع      | 30 | 100  |                  | المجموع               | 30 | 100  |
| حجم الجمعية | صغيرة        | 5  | 16.7 | نوع الخدمات      | اجتماعية              | 8  | 26.7 |
|             | متوسطة       | 9  | 30   |                  | صحية                  | 6  | 20   |
|             | كبيرة        | 16 | 53.3 |                  | تعليمية               | 4  | 13.3 |
|             | المجموع      | 30 | 100  |                  | متنوعة                | 12 | 40   |
|             |              |    |      |                  | المجموع               | 30 | 100  |

يوضح الجدول السابق أن:

- يتضح من الجدول أن غالبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة (63.3%) مقابل (36.7%) من الإناث، مما يشير إلى أن الإدارة في الجمعيات الأهلية يغلب عليها العنصر الذكوري. كما أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (من 30-40 سنة) بنسبة (36.7%) تليها الفئة (41-50 سنة) بنسبة (26.7%)، وهو ما يعكس أن أغلب المشاركين في سن الشباب والنضج العملي.

- أما من حيث المستوى التعليمي، فقد تبين أن النسبة الأكبر من العينة من الحاصلين على مؤهل عالٍ (63.3%)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى التأهيل الأكاديمي للمسؤولين بالجمعيات الأهلية. وبالنسبة لسنوات الخبرة، فإن معظم المستجيبين لديهم خبرة متوسطة (3-5 سنوات) بنسبة (43.3%)، تليها فئة الأكثر من 5 سنوات (30%)، بما يعكس وجود خبرة عملية معتبرة لدى المسؤولين.

- وفيما يتعلق بحجم الجمعيات، فإن الجمعيات الكبيرة استحوذت على النسبة الأكبر (53.3%)، وهو ما يعكس اهتمام الدراسة بالجمعيات ذات التأثير الأكبر في تقديم الخدمات.

(ب) وصف المستفيدات من خدمات الجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة  
جدول رقم (5) يوضح وصف المستفيدات من خدمات الجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة  
(ن=282)

| المتغير          | الفئات       | ك   | %    | المتغير            | الفئات          | ك   | %    |
|------------------|--------------|-----|------|--------------------|-----------------|-----|------|
| العمر            | أقل من 25    | 24  | 8.5  | مصدر الدخل الأساسي | عمل شخصي        | 145 | 51.4 |
|                  | من 25-35 سنة | 76  | 27   |                    | دعم الجمعية     | 96  | 34   |
|                  | من 36-45 سنة | 145 | 51.4 |                    | مساعات أخرى     | 41  | 14.6 |
|                  | 46 سنة فأكثر | 37  | 13.1 |                    | المجموع         | 282 | 100  |
|                  | المجموع      | 282 | 100  | مدة الاستفادة      | أقل من سنة      | 56  | 19.9 |
| الحالة الاجتماعي | أنسة         | 20  | 7.1  |                    | من 1-3 سنوات    | 162 | 57.4 |
|                  | متزوجة       | 161 | 57.1 |                    | أكثر من 3 سنوات | 64  | 22.7 |
|                  | مطلقة        | 43  | 15.2 |                    | المجموع         | 282 | 100  |
|                  | أرملة        | 58  | 20.6 |                    |                 |     |      |
|                  | المجموع      | 282 | 100  |                    |                 |     |      |

يوضح الجدول السابق أن:

- يبين الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً بين المستفيدات هي الفئة (36 - 45 سنة) بنسبة (51.4%)، مما يعكس أن غالبية المستفيدات في سن العطاء والعمل، يليها الفئة (25 - 35 سنة) بنسبة (27%).
- كما أن الحالة الاجتماعية الغالبة هي المتزوجات بنسبة (57.1%)، تليها الأرمال (20.6%)، وهو ما يشير إلى أن أغلب المستفيدات لديهن أعباء أسرية مباشرة، ما يزيد من حاجتهن لخدمات الجمعيات الأهلية.
- وفيما يتعلق بمصدر الدخل الأساسي، أظهرت النتائج أن نصف المستفيدات تقريباً يعتمدن على عمل شخصي (51.4%)، بينما تعتمد نسبة (34%) على دعم الجمعيات، و(14.6%) على مساعات أخرى، مما يعكس أن الجمعيات تلعب دوراً داعماً وليس المصدر الوحيد للمعيشة.

- أما مدة الاستفادة، فقد تبين أن الغالبية العظمى استفادت من خدمات الجمعيات خلال فترة (1 - 3 سنوات) بنسبة (57.4%)، تليها فئة أكثر من 3 سنوات بنسبة (22.7%)، وهو ما يعكس استمرارية ملحوظة في استفادة النساء من خدمات الجمعيات.

المحور الثاني: تحديد أبعاد مستوى المرونة التنظيمية داخل الجمعيات الأهلية كما يحددها المسئولين.

(1) بعد المرونة في الهيكل التنظيمي

جدول رقم (6) يوضح بعد المرونة في الهيكل التنظيمي داخل الجمعيات الأهلية.  
(ن=30)

| م                                                        | العبارات                                                     | الاستجابات |      |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                                                          |                                                              | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |             |
|                                                          |                                                              | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |             |
| 1                                                        | الجمعية تسمح بتعديل اللوائح الداخلية بما يتلاءم مع التغيرات. | 16         | 53.3 | 6         | 30   | 5  | 16.7 | 2.37            | 0.76              | 1           |
| 2                                                        | هيكل الجمعية غير معقد ويسهل فهمه من العاملين.                | 10         | 33.3 | 12        | 40   | 8  | 26.7 | 2.07            | 0.79              | 2           |
| 3                                                        | تقلل الجمعية من النظام الاداري المعقد في الاجراءات           | 7          | 23.3 | 12        | 40   | 11 | 36.7 | 1.87            | 0.79              | 5           |
| 4                                                        | تتكيف الجمعية مع المواقف الجديدة بسرعة.                      | 9          | 30   | 11        | 36.7 | 10 | 33.3 | 1.97            | 0.81              | 4           |
| 5                                                        | هناك صلاحيات موزعة بمرونة بين المستويات الادارية.            | 8          | 26.7 | 13        | 43.3 | 9  | 30   | 1.97            | 0.76              | 4           |
| بعد المرونة في الهيكل التنظيمي داخل الجمعيات الاهلية ككل |                                                              |            |      |           |      |    |      |                 |                   |             |
|                                                          |                                                              |            |      |           |      |    |      | 2.05            | 0.17              | مستوى متوسط |

يتضح من الجدول السابق:

- يبين الجدول أن العبارة الأكثر حصولاً على متوسط مرتفع هي: "الجمعية تسمح بتعديل اللوائح الداخلية بما يتلاءم مع التغيرات" بمتوسط (2.37) وانحراف معياري (0.76)، مما يشير إلى وجود قدر من المرونة في تعديل اللوائح الداخلية للجمعيات الأهلية بما يتناسب مع التغيرات، وهذا يعني أن الجمعيات لديها بعض المرونة في هياكلها التنظيمية، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى تعزيز المرونة وتقليل الإجراءات المعقدة بما يحقق كفاءة أكبر في تقديم الخدمات للمرأة المعيلة المهمشة.

## (2) بعد المرونة في القيادة والادارة

جدول رقم (7) يوضح بعد المرونة في القيادة والادارة داخل الجمعيات الاهلية (ن=30)

| م                                                         | العبارات                                                 | الاستجابات |      |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                                                           |                                                          | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |             |
|                                                           |                                                          | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |             |
| 1                                                         | القيادة في الجمعية تشجع العاملين علي اقتراح افكار جديدة. | 9          | 30   | 15        | 50   | 6  | 20   | 2.10            | 0.71              | 3           |
| 2                                                         | يتم اشراكي في اتخاذ القرارات المهمة.                     | 10         | 33.3 | 11        | 36.7 | 9  | 30   | 2.03            | 0.83              | 4           |
| 3                                                         | الادارة تستجيب بسرعة للتغيرات المفاجئة.                  | 14         | 46.7 | 7         | 23.3 | 9  | 30   | 2.17            | 0.88              | 1           |
| 4                                                         | القادة يدعمون اسلوب الحوار المفتوح.                      | 11         | 36.7 | 13        | 43.3 | 6  | 20   | 2.17            | 0.74              | 1           |
| 5                                                         | الادارة تمنح مساحة للتجريب وتقبل الاخطاء.                | 6          | 20   | 13        | 43.3 | 11 | 36.7 | 1.83            | 0.76              | 5           |
| بعد المرونة في القيادة والادارة داخل الجمعيات الاهلية ككل |                                                          |            |      |           |      |    |      |                 |                   |             |
|                                                           |                                                          |            |      |           |      |    |      | 2.06            | 0.13              | مستوى متوسط |

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى العبارات في المتوسط كانت: "الإدارة تستجيب بسرعة للتغيرات المفاجئة" بمتوسط (2.17)، و"القادة يدعمون أسلوب الحوار المفتوح" بنفس المتوسط (2.17)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Fernandez et al., 2021) وهو ما يعكس وجود مرونة نسبية في القيادة والإدارة، لكنها تحتاج إلى تطوير خاصة في

جانب تقبل الأخطاء والتجريب

## (3) بعد المرونة في العمليات والاجراءات

جدول رقم (8) يوضح بعد المرونة في العمليات والاجراءات داخل الجمعيات

الاهلية. (ن=30)

| م | العبارات                                             | الاستجابات |      |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|---------|
|   |                                                      | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |         |
|   |                                                      | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |         |
| 1 | اجراءات العمل يمكن تعديلها وفقا لظروف المستفيدين.    | 13         | 43.3 | 11        | 36.7 | 6  | 20   | 2.23            | 0.82              | 1       |
| 2 | تتخذ الخدمات بطرق متعددة لتلبية احتياجات المستفيدين. | 10         | 33.3 | 13        | 43.3 | 7  | 23.3 | 2.10            | 0.76              | 3       |
| 3 | تبسيط الاجراءات الادارية بشكل مستمر.                 | 7          | 23.3 | 16        | 53.3 | 7  | 23.3 | 2.00            | 0.72              | 5       |

| م                                                            | العبارات                                          | الاستجابات |      |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                                                              |                                                   | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |             |
|                                                              |                                                   | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |             |
| 4                                                            | الجمعية لديها خطط بديلة لمواجهة الازمات.          | 12         | 40   | 10        | 33.3 | 8  | 26.7 | 2.17            | 0.83              | 2           |
| 5                                                            | يتم تطوير طرق العمل بما يتلاءم مع متغيرات البيئة. | 8          | 26.7 | 13        | 43.3 | 9  | 30   | 1.97            | 0.81              | 4           |
| بعد المرونة في العمليات والاجراءات داخل الجمعيات الاهلية ككل |                                                   |            |      |           |      |    |      |                 |                   |             |
|                                                              |                                                   |            |      |           |      |    |      | 2.09            | 0.10              | مستوى متوسط |

#### يتضح من الجدول السابق

- أن العبارة الأعلى متوسطاً هي: "إجراءات العمل يمكن تعديلها وفقاً لظروف المستفيدين" بمتوسط (2.23)، وهو ما يعكس مرونة نسبية في تكييف الإجراءات مع احتياجات المستفيدين، وبوجه عام، جاء بعد "المرونة في العمليات والإجراءات" في المستوى المتوسط بمتوسط كلي (2.09) وانحراف معياري (0.10). وهذا ما اتفقت

معه دراسة (Awais (2023

#### (4) بعد المرونة في الموارد البشرية

جدول رقم (9) يوضح بعد المرونة في الموارد البشرية داخل الجمعيات الاهلية.

(ن=30)

| م                                                        | العبارات                                    | الاستجابات |      |           |      |    |      |      |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|------|------|-----------------|-------------------|---------|
|                                                          |                                             | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |      |      |                 |                   |         |
|                                                          |                                             | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |      |      |                 |                   |         |
| 1                                                        | لدي القدرة علي أداء اكثر من مهمة.           | 13         | 43.3 | 6         | 20   | 11 | 36.7 | 2.07 | 0.88 | 2               |                   |         |
| 2                                                        | الجمعية توفر تدريبات لتأهيلي لمهام جديدة.   | 7          | 23.3 | 11        | 36.7 | 12 | 40   | 1.83 | .0.8 | 5               |                   |         |
| 3                                                        | يتم توزيع الادوار بيننا بطريقة مرنة.        | 9          | 30   | 13        | 43.3 | 8  | 26.7 | 2.03 | 0.78 | 3               |                   |         |
| 4                                                        | هناك تشجيع علي تبادل الخبرات بيننا.         | 11         | 36.7 | 9         | 30   | 10 | 33.3 | 2.03 | 0.84 | 4               |                   |         |
| 5                                                        | قدرتي علي التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. | 13         | 43.3 | 9         | 30   | 8  | 26.7 | 2.17 | 0.83 | 1               |                   |         |
| بعد المرونة في الموارد البشرية داخل الجمعيات الاهلية ككل |                                             |            |      |           |      |    |      |      |      |                 |                   |         |
|                                                          |                                             |            |      |           |      |    |      | 2.03 | 0.11 | مستوى متوسط     |                   |         |

#### يتضح من الجدول السابق:

- أن العبارة الأعلى متوسطاً هي: "قدرتي على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل" بمتوسط (2.17)، مما يعكس مرونة فردية جيدة لدى العاملين، وبوجه عام، جاء بعد "المرونة في الموارد البشرية" في المستوى المتوسط بمتوسط كلي (2.03) وانحراف معياري (0.11).

## (5) بعد المرونة في التكنولوجيا والابتكار

جدول (10) يوضح بعد المرونة في التكنولوجيا والابتكار داخل الجمعيات الاهلية. (ن=30)

| م                                                              | العبارات                                          | الاستجابات |      |           |      |    |      |      |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|------|------|-----------------|-------------------|---------|
|                                                                |                                                   | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |      |      |                 |                   |         |
|                                                                |                                                   | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |      |      |                 |                   |         |
| 1                                                              | تستفيد الجمعية من التكنولوجيا في تطوير خدماتها.   | 7          | 23.3 | 11        | 36.7 | 12 | 40   | 1.83 | 0.81 | 5               |                   |         |
| 2                                                              | تستخدم الجمعية وسائل حديثة للتواصل مع المستفيدين. | 9          | 30   | 14        | 46.7 | 7  | 23.3 | 2.07 | 0.78 | 2               |                   |         |
| 3                                                              | تتبنى الجمعية اساليب ابتكارية في حل المشكلات.     | 11         | 36.7 | 13        | 43.3 | 6  | 20   | 2.17 | 0.79 | 1               |                   |         |
| 4                                                              | تحدث الجمعية باستمرار البرامج والادوات المستخدمة. | 9          | 30   | 12        | 40   | 9  | 30   | 2.00 | 0.82 | 3               |                   |         |
| 5                                                              | يتم توظيف التكنولوجيا لمواجهة الازمات الطارئة.    | 8          | 26.7 | 13        | 43.3 | 9  | 30   | 1.97 | 0.81 | 4               |                   |         |
| بعد المرونة في التكنولوجيا والابتكار داخل الجمعيات الاهلية ككل |                                                   |            |      |           |      |    |      |      |      |                 |                   |         |
| مستوى متوسط                                                    |                                                   |            |      |           |      |    |      |      |      |                 |                   |         |
| 0.11                                                           |                                                   |            |      |           |      |    |      |      |      |                 |                   |         |
| 2.01                                                           |                                                   |            |      |           |      |    |      |      |      |                 |                   |         |

يتضح من الجدول السابق:

- أن العبارة الأعلى متوسطاً هي: تتبنى الجمعية أساليب ابتكارية في حل المشكلات" بمتوسط (2.17)، مما يعكس اهتماماً نسبياً بالابتكار في مواجهة التحديات، وبوجه عام، جاء بعد "المرونة في التكنولوجيا والابتكار" في المستوى المتوسط بمتوسط كلي (2.01) وانحراف معياري (0.11).

### • مستوى المرونة التنظيمية في الجمعيات الاهلية ككل

يوضح جدول(11) مستوى المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات في الجمعيات الاهلية كما يحددها المسئولين (ن=30)

| الابعاد                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوي العام | الترتيب |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| المرونة في الهيكل التنظيمي       | 2.00            | 0.09              | متوسط         | 3       |
| المرونة في القيادة والادارة.     | 2.03            | 0.14              | متوسط         | 2       |
| المرونة في العمليات والاجراءات   | 2.03            | 0.11              | متوسط         | 2       |
| المرونة في الموارد البشرية       | 2.03            | 0.11              | متوسط         | 2       |
| المرونة في التكنولوجيا والابتكار | 2.01            | 0.11              | متوسط         | 3       |
| أبعاد المرونة التنظيمية ككل      | 2.02            | 0.013             | مستوى متوسط   |         |

### يتضح من الجدول السابق:

- أن الجمعيات الأهلية المدروسة تنسم بمستوى متوسط من المرونة التنظيمية، حيث لا توجد فروق جوهرية بين الأبعاد الخمسة، هذا يعكس أن الجمعيات تمتلك مرونة معتدلة في بنيتها وإدارتها، لكنها بحاجة إلى تعزيز جانب التكنولوجيا والابتكار والتطوير المستمر للهيكل الداخلي من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.

المحور الثالث: تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة في الجمعيات الأهلية كما يحددها المستفيدات.

### (1) بعد توافر الخدمات

يوضح جدول(12) بعد توافر الخدمات في الجمعيات الأهلية كما تحددها المستفيدات (ن=282)

| م                                         | العبارات                                          | الاستجابات |      |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                                           |                                                   | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |             |
|                                           |                                                   | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |             |
| 1                                         | تقدم الجمعية خدماتها بدقة ووفق ما تم الاعلان عنه. | 139        | 49.3 | 132       | 46.8 | 11 | 3.9  | 2.45            | 0.58              | 1           |
| 2                                         | تقوم الجمعية بتقديم خدماتها لي في المعاد المحدد.  | 106        | 37.6 | 96        | 34.0 | 80 | 28.4 | 2.09            | 0.82              | 4           |
| 3                                         | الخدمة المقدمة لي مطابقة لمعايير الجودة المتوقعة. | 87         | 30.9 | 143       | 50.7 | 52 | 18.4 | 2.12            | 0.70              | 3           |
| 4                                         | نادراً ما يحدث اخطاء في تقديم الخدمة.             | 65         | 23.0 | 122       | 43.3 | 95 | 33.7 | 1.89            | 0.76              | 5           |
| 5                                         | أستطيع الاعتماد علي الجمعية دائماً.               | 96         | 34.0 | 104       | 36.9 | 82 | 29.1 | 2.05            | 0.81              | 2           |
| بعد توافر الخدمات في الجمعيات الاهلية ككل |                                                   |            |      |           |      |    |      | 2.12            | 0.18              | مستوي متوسط |

### يوضح الجدول السابق:

- أن العبارة الأعلى تقييماً هي: "تقدم الجمعية خدماتها بدقة ووفق ما تم الإعلان عنه" بمتوسط (2.45)، مما يعكس التزاماً واضحاً من الجمعيات في الوفاء بما تعلنه وهذا ما اتفقت عليه دراسة صباح(2015) مما يدل على أن الجمعيات الأهلية توفر خدماتها بدرجة مقبولة ولكن لا تزال بحاجة إلى تعزيز الدقة وتقليل الأخطاء وتحسين الالتزام بالمواعيد.



## (2) بعد سهولة الوصول للخدمات

يوضح جدول (13) بعد سهولة الوصول للخدمات في الجمعيات الاهلية كما تحدها المستفيدات (ن=282)

| م                                                | العبارات                                    | الاستجابات |      |           |      |     |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                                                  |                                             | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا  |      |                 |                   |             |
|                                                  |                                             | ك          | %    | ك         | %    | ك   | %    |                 |                   |             |
| 1                                                | يمكن الوصول الي الجمعية بسهولة.             | 125        | 44.3 | 98        | 34.8 | 59  | 20.9 | 2.23            | 0.78              | 1           |
| 2                                                | الاجراءات الادارية للحصول علي الخدمة بسيطة. | 89         | 31.6 | 103       | 36.5 | 90  | 31.9 | 2.00            | 0.81              | 4           |
| 3                                                | تكلفة الحصول علي الخدمة مناسبة.             | 124        | 44.0 | 85        | 30.1 | 73  | 25.9 | 2.18            | 0.83              | 2           |
| 4                                                | أحصل علي الخدمة في وقت قصير دون تأخير.      | 96         | 34.0 | 83        | 29.4 | 103 | 36.5 | 1.97            | 0.85              | 5           |
| 5                                                | مواعيد عمل الجمعية مناسبة لظروفي.           | 102        | 36.2 | 56        | 19.9 | 124 | 44.0 | 1.92            | 0.90              | 3           |
| بعد سهولة الوصول للخدمات في الجمعيات الاهلية ككل |                                             |            |      |           |      |     |      |                 |                   |             |
|                                                  |                                             |            |      |           |      |     |      | 2.06            | 0.12              | مستوي متوسط |

يتضح من الجدول السابق:

- أن العبارة الأعلى تقييماً هي: "يمكن الوصول إلى الجمعية بسهولة" بمتوسط (2.23)، مما يعكس سهولة نسبية في الوصول المكاني للجمعيات، وبوجه عام، جاء بعد سهولة الوصول للخدمات في المستوى المتوسط بمتوسط كلي (2.06) وانحراف معياري (0.12).

## (3) بعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدات

يوضح جدول (14) بعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدات في الجمعيات الاهلية كما تحدها المستفيدات (ن=282)

| م                                                          | العبارات                                          | الاستجابات |      |           |      |     |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                                                            |                                                   | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا  |      |                 |                   |             |
|                                                            |                                                   | ك          | %    | ك         | %    | ك   | %    |                 |                   |             |
| 1                                                          | العاملون في الجمعية يستجيبون بسرعة لطلباتي.       | 73         | 25.9 | 106       | 37.6 | 103 | 36.5 | 1.89            | 0.80              | 5           |
| 2                                                          | يتم التعامل معي بشكل انساني ومحترم.               | 173        | 61.3 | 58        | 20.6 | 51  | 18.1 | 2.43            | 0.79              | 1           |
| 3                                                          | الجمعية تراعي المرونة في تلبية احتياجاتي الطارئة. | 99         | 35.1 | 84        | 29.8 | 99  | 35.1 | 2.00            | 0.87              | 4           |
| 4                                                          | هناك تواصل سهل ومتاح مع إدارة الجمعية.            | 89         | 31.6 | 110       | 39.0 | 83  | 29.4 | 2.02            | 0.82              | 3           |
| 5                                                          | يتم التعامل مع الشكاوي بجدية وسرعة.               | 95         | 33.7 | 122       | 43.3 | 65  | 23.0 | 2.11            | 0.77              | 2           |
| بعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدات في الجمعيات الاهلية ككل |                                                   |            |      |           |      |     |      |                 |                   |             |
|                                                            |                                                   |            |      |           |      |     |      | 2.09            | 0.18              | مستوي متوسط |

يتضح من الجدول السابق:

- أن العبارة الأعلى تقييماً: "يتم التعامل معي بشكل إنساني ومحترم" بمتوسط (2.43)، مما يعكس اهتمام الجمعيات بالجانب الإنساني والأخلاقي في التعامل، بوجه عام، جاء بعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدات في المستوى المتوسط.

(4) بعد رضا المستفيدات

يوضح جدول (15) بعد رضا المستفيدات في الجمعيات الاهلية كما تحدها المستفيدات (ن=282)

| م                                          | العبارات                                    | الاستجابات |      |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                                            |                                             | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |             |
|                                            |                                             | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |             |
| 1                                          | اشعر بالرضا عن الخدمات المقدمة لي.          | 80         | 28.4 | 141       | 50.0 | 61 | 21.6 | 2.07            | 0.71              | 4           |
| 2                                          | الخدمات ساهمت في تحسين وضعي المعيشي.        | 134        | 47.5 | 98        | 34.8 | 50 | 17.7 | 2.30            | 0.77              | 2           |
| 3                                          | الخدمات المقدمة لي تحقق توقعاتي.            | 96         | 34.0 | 143       | 50.7 | 43 | 15.3 | 2.18            | 0.67              | 3           |
| 4                                          | تهتم الجمعية بأراني في تطوير الخدمات.       | 85         | 30.1 | 112       | 39.7 | 85 | 30.1 | 2.00            | 0.79              | 5           |
| 5                                          | اشعر بالرضا عن معاملة العاملون بالجمعية لي. | 148        | 52.5 | 99        | 35.1 | 35 | 12.4 | 2.40            | 0.72              | 1           |
| بعد رضا المستفيدات في الجمعيات الاهلية ككل |                                             |            |      |           |      |    |      |                 |                   |             |
|                                            |                                             |            |      |           |      |    |      | 2.19            | 0.15              | مستوي متوسط |

يتضح من الجدول السابق:

- يتضح أن العبارة "أشعر بالرضا عن معاملة العاملين بالجمعية لي" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط (2.40) ونسبة 52.5% استجابات إيجابية، مما يعكس قوة البعد الإنساني في التعامل مع المستفيدات، بوجه عام، يعكس البعد رضا المستفيدات بدرجة متوسطة، مع قوة ملحوظة في المعاملة الإنسانية، وضعف نسبي في إشراك المستفيدات في تطوير الخدمات.

### (5) بعد استدامة الخدمات

يوضح جدول (16) بعد استدامة الخدمات في الجمعيات الاهلية كما تحددتها المستفيدات (ن=282)

| م                                           | العبارات                                                 | الاستجابات |      |           |      |     |      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----|------|-------------------|-----------------|---------|
|                                             |                                                          | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا  |      |                   |                 |         |
|                                             |                                                          | ك          | %    | ك         | %    | ك   | %    |                   |                 |         |
| 1                                           | الخدمات المقدمة لي مستمرة.                               | 123        | 43.6 | 93        | 33.0 | 66  | 23.4 | 2.20              | 0.80            | 1       |
| 2                                           | الجمعية تملك موارد كافية لضمان استمرار تقديم خدماتها لي. | 89         | 31.6 | 96        | 34.0 | 97  | 34.4 | 1.97              | 0.82            | 4       |
| 3                                           | هناك متابعة مستمرة لضمان بقاء الخدمات بجودة عالية.       | 102        | 36.2 | 64        | 22.7 | 116 | 41.1 | 1.95              | 0.89            | 5       |
| 4                                           | اثق بان الجمعية ستواصل دعمها لي بشكل مستمر.              | 87         | 30.9 | 133       | 47.2 | 62  | 22.0 | 2.09              | 0.74            | 2       |
| 5                                           | البرامج المقدمة لي تتجدد مع احتياجاتي.                   | 98         | 34.8 | 102       | 36.2 | 82  | 29.1 | 2.06              | 0.81            | 3       |
| بعد استدامة الخدمات في الجمعيات الاهلية ككل |                                                          |            |      |           |      |     |      |                   |                 |         |
| مستوي متوسط                                 |                                                          |            |      |           |      |     |      | 2,05              | 0.09            |         |

يتضح من الجدول السابق:

- أن "الخدمات المقدمة لي مستمرة" حصلت على أعلى متوسط (2.20) مما يشير إلى أن المستفيدات يشعرن بوجود حد معقول من الاستمرارية في الخدمات، وهو مؤشر على وجود ضعف نسبي في آليات المتابعة والتقييم المستمر للجودة حيس اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مسلم (2016)

يوضح جدول (17) مستوى تحسين جودة الخدمات في الجمعيات الاهلية كما يحددها المستفيدات (ن=282)

| الترتيب | المستوي العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الايبعاد                           |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|------------------------------------|
| 2       | متوسط         | 0.74              | 2.11            | بعد توافر الخدمات                  |
| 5       | متوسط         | 0.79              | 2.02            | بعد سهولة الوصول للخدمات           |
| 4       | متوسط         | 0.77              | 2.07            | بعد الاستجابة لاحتياجات المستفيدات |
| 1       | متوسط         | 0.72              | 2.15            | بعد رضا المستفيدات                 |
| 3       | متوسط         | 0.76              | 2.05            | بعد استدامة الخدمات                |
| متوسط   |               | 0.76              | 2.08            |                                    |

يتضح من الجدول السابق:

- أن مستوى الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة جاء في المستوى المتوسط بمتوسط عام (2.08) وانحراف معياري (0.76)، مما يعكس تجانساً نسبياً في استجابات المستفيدات حول الرضا عن الخدمات، بشكل عام، تعكس النتائج أن الخدمات المقدمة تحتاج إلى تحسين مستوى سهولة الوصول والاستدامة مع المحافظة على مستوى رضا المستفيدات وتعزيزه.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.

(1) المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات

بالجمعيات الأهلية المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة كما يحددها المسؤولون

يوضح جدول (18) المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة

الخدمات بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون (ن=30)

| م                                                                                                          | العبارات                                                     | الاستجابات |      |           |      |    |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                                                                                                            |                                                              | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |                 |                   |             |
|                                                                                                            |                                                              | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |                 |                   |             |
| 1                                                                                                          | ضعف الموارد المالية للجمعية يمثل عائقاً رئيسياً.             | 13         | 43.3 | 14        | 46.7 | 3  | 10.0 | 2.33            | 0.67              | 3           |
| 2                                                                                                          | نقص الكوادر المؤهلة يؤثر علي جودة الخدمات.                   | 11         | 36.7 | 13        | 43.3 | 6  | 20.0 | 2.17            | 0.76              | 5           |
| 3                                                                                                          | عدم وجود تدريب كاف للعاملين يقلل من مرونة الجمعية.           | 16         | 53.3 | 9         | 30.0 | 5  | 16.7 | 2.33            | 0.80              | 3           |
| 4                                                                                                          | ضعف التعاون بين الجمعية والجهات الحكومية يعرقل تحسن الخدمات. | 18         | 60.0 | 8         | 26.7 | 4  | 13.3 | 2.47            | 0.78              | 1           |
| 5                                                                                                          | ضعف نظم المتابعة والتقييم يحد من تطوير الأداء.               | 13         | 43.3 | 12        | 40.0 | 5  | 16.7 | 2.27            | 0.74              | 4           |
| 6                                                                                                          | الروتين الإداري يبطئ الاستجابة لاحتياجات المستفيدات.         | 11         | 36.7 | 13        | 43.3 | 6  | 20.0 | 2.17            | 0.76              | 5           |
| المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الاهلية كما يحددها المسؤولين ككل |                                                              |            |      |           |      |    |      | 2.29            | 0.75              | مستوي متوسط |

يتضح من الجدول السابق:

- أن المسؤولين بالجمعيات الأهلية أشاروا إلى أن المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية جاءت في المستوى المتوسط بمتوسط عام (2.29) وانحراف معياري (0.75)، وهو ما يعكس تبايناً معتدلاً في آرائهم و مما يدل على أنه أبرز

المعوقات واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مسلم (2016) ،وبذلك يمكن القول أن أبرز ما يعيق المرونة التنظيمية هو ضعف الدعم والتكامل مع الجهات الحكومية إلى جانب الموارد البشرية والمالية، بينما كانت المعوقات الإدارية (الروتين) أقل تأثيراً نسبياً من وجهة نظر المسؤولين.

(2) المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الاهلية المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة كما يحددها المستفيدات بوضوح جدول(19) المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الاهلية كما يحددها المستفيدات (ن=282)

| م                                                                                                              | العبارات                                                | الاستجابات |      |           |      |     |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----|------|-----------------|-------------------|----------------|
|                                                                                                                |                                                         | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا  |      |                 |                   |                |
|                                                                                                                |                                                         | ك          | %    | ك         | %    | ك   | %    |                 |                   |                |
| 1                                                                                                              | صعوبة الوصول الي مكان الجمعية<br>تمثل مشكلة بالنسبة لي. | 65         | 23   | 83        | 29.4 | 134 | 47.5 | 1.75            | 0.82              | 4              |
| 2                                                                                                              | مواعيد تقديم الخدمات غير مناسب<br>لظروفي.               | 76         | 28   | 95        | 33.7 | 108 | 38.3 | 1.90            | 0.81              | 2              |
| 3                                                                                                              | الاجراءات للحصول علي الخدمة<br>معقدة وطويلة.            | 45         | 16   | 63        | 22.3 | 174 | 61.7 | 1.54            | 0.74              | 6              |
| 4                                                                                                              | الخدمات المقدمة غير كافية لتلبية<br>احتياجاتي.          | 138        | 48.9 | 96        | 34   | 48  | 17   | 2.32            | 0.77              | 1              |
| 5                                                                                                              | عدم وجود متابعة لحالتي بعد<br>الحصول علي الخدمة.        | 56         | 19.9 | 89        | 31.6 | 137 | 48.6 | 1.71            | 0.77              | 3              |
| 6                                                                                                              | أواجه صعوبة في التواصل مع<br>العاملين بالجمعية.         | 52         | 18.4 | 79        | 28   | 151 | 53.5 | 1.65            | 0.78              | 5              |
| المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات<br>بالجمعيات الاهلية كما يحددها المستفيدات ككل |                                                         |            |      |           |      |     |      | 1.81            | 0.78              | مستوي<br>متوسط |

يتضح من الجدول السابق:

- إجمالاً، فإن المتوسط الحسابي الكلي (1.81) يدل على أن المعوقات متوسطة التأثير، لكنها تتركز بالأساس في جودة الخدمات واستدامتها أكثر من الإجراءات الإدارية.

المحور الخامس: تحديد المقترحات التي تزيد من المرونة التنظيمية لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الاهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة.

(1) تحديد المقترحات التي تزيد من المرونة التنظيمية لتحسين جودة الخدمات

بالجمعيات الاهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة كما يحددها المسؤولين

جدول (20) يوضح المقترحات التي تزيد من المرونة التنظيمية لتحسين جودة الخدمات

بالجمعيات الاهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة كما يحددها المسؤولين (ن=30)

| م                                                                                                                                          | العبارات                                                | الاستجابات |      |           |      |    |      |     |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|----|------|-----|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                                                                                                                                            |                                                         | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |      |     |      |                 |                   |             |
|                                                                                                                                            |                                                         | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %    |     |      |                 |                   |             |
| 1                                                                                                                                          | توفير برامج تدريبية دورية للعاملين                      | 22         | 73.3 | 4         | 13.3 | 4  | 13.3 | 2.6 | 0.71 | 4               |                   |             |
| 2                                                                                                                                          | زيادة التمويل الموجه لبرامج دعم المرأة المعيلة المهمشة. | 23         | 76.7 | 5         | 16.7 | 2  | 6.6  | 2.7 | 0.61 | 2               |                   |             |
| 3                                                                                                                                          | تحسين نظم المتابعة والتقييم الداخلية.                   | 25         | 83.3 | 3         | 10   | 2  | 6.7  | 2.8 | 0.55 | 3               |                   |             |
| 4                                                                                                                                          | تعزيز التعاون مع الجمعيات الأخرى والقطاع الحكومي.       | 20         | 66.7 | 7         | 23.3 | 3  | 10   | 2.6 | 0.67 | 5               |                   |             |
| 5                                                                                                                                          | استخدام التكنولوجيا لتسهيل تقديم الخدمات.               | 27         | 90   | 2         | 6.7  | 1  | 3.3  | 2.9 | 0.46 | 1               |                   |             |
| 6                                                                                                                                          | إشراك المستفيدات في وضع خطط تحسين الخدمات.              | 18         | 60   | 4         | 13.3 | 8  | 26.7 | 2.3 | 0.82 | 6               |                   |             |
| المقترحات التي تزيد من المرونة التنظيمية لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الاهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة كما يحددها المسؤولين ككل |                                                         |            |      |           |      |    |      |     |      | 2.65            | 0.19              | مستوي مرتفع |

يتضح من الجدول السابق:

- ان المستوى العام مرتفع ويشير ذلك إلى أن المسؤولين في الجمعيات الأهلية يتفقون بدرجة مرتفعة على أن المقترحات (وخاصة التكنولوجيا، التمويل، تحسين نظم المتابعة) تمثل مدخلات أساسية لتعزيز المرونة التنظيمية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة، لكن من الملحوظ وجود قصور في إشراك المستفيدات في عملية التخطيط، ما يشير إلى فجوة في البعد التشاركي الذي يُفترض أن يكون داعماً لاستدامة وملاءمة الخدمات.

(2) تحديد المقترحات التي تزيد من المرونة التنظيمية لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة كما يحددها المستفيديات  
 جدول (21) يوضح المقترحات التي تزيد من المرونة التنظيمية لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الأهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة كما يحددها المستفيديات  
 (ن=282)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات                                                                                                                                  |    |           |    |      |     | العبارات                                       | م |
|-------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|----|------|-----|------------------------------------------------|---|
|             |                   |                 | لا                                                                                                                                          |    | إلى حد ما |    | نعم  |     |                                                |   |
|             |                   |                 | %                                                                                                                                           | ك  | %         | ك  | %    | ك   |                                                |   |
| 5           | 0.82              | 2.4             | 21.7                                                                                                                                        | 61 | 19.1      | 45 | 59.2 | 167 | زيادة عدد ساعات وايام العمل بالجمعية.          | 1 |
| 3           | 0.45              | 2.7             | 0                                                                                                                                           | 0  | 30.5      | 86 | 69.5 | 196 | تبسيط الاجراءات وتقليل الاوراق المطلوبة.       | 2 |
| 2           | 0.38              | 2.8             | 0                                                                                                                                           | 0  | 17        | 48 | 83   | 234 | تقديم خدمات تناسب احتياجاتي.                   | 3 |
| 4           | 0.72              | 2.5             | 13.1                                                                                                                                        | 37 | 19.9      | 56 | 67   | 189 | عمل لقاءات دورية مع المستفيدات لسماع آرائهن.   | 4 |
| 6           | 0.88              | 2.0             | 35.1                                                                                                                                        | 99 | 30.1      | 85 | 34.8 | 98  | توفير دعم نفسي واجتماعي بجانب الدعم المادي.    | 5 |
| 1           | 0.25              | 2.9             | 0                                                                                                                                           | 0  | 6.7       | 19 | 93.3 | 263 | تقديم برامج تدريب مهني تساعدني علي تحسين دخلي. | 6 |
| مستوي مرتفع | 0.27              | 2.55            | المقترحات التي تزيد من المرونة التنظيمية لتحسين جودة الخدمات بالجمعيات الاهلية المقدمة الي المرأة المعيلة المهمشة كما يحددها المستفيدات ككل |    |           |    |      |     |                                                |   |

يتضح من الجدول السابق:

- جاءت العبارة "تقديم برامج تدريب مهني تساعدني على تحسين دخلي" في المرتبة الأولى (93.3% نعم، متوسط = 2.9) ما يعكس أن المستفيدات يعتبرن التدريب المهني أولوية قصوى لتحسين أوضاعهن الاقتصادية.

## المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(1) اختبار الفرض الأول للدراسة: " يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي

المرونة التنظيمية ومستوي جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة".

جدول (22) يوضح معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات

| معامل الارتباط (r) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | ابعاد جودة الخدمات             | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | ابعاد المرونة التنظيمية          |
|--------------------|-------------------|-----------------|--------------------------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|
| 0.59               | 0.74              | 2.11            | توافر الخدمات                  | 0,09              | 2               | المرونة في الهيكل التنظيمي       |
| 0.61               | 0.79              | 2.02            | سهولة الوصول للخدمات           | 0,14              | 2.03            | المرونة في القيادة والادارة      |
| 0.64               | 0.77              | 2.07            | الاستجابة لاحتياجات المستفيدات | 0.11              | 2.03            | المرونة في العمليات والاجراءات   |
| 0.67               | 0.72              | 2.15            | رضا المستفيدات                 | 0.11              | 2.03            | المرونة في الموارد البشرية       |
| 0.60               | 0.76              | 2.05            | استدامة الخدمات                | 0.11              | 2.01            | المرونة في التكنولوجيا والابتكار |

يتضح الجدول السابق:

- أن أقوى علاقة ظهرت بين المرونة في الموارد البشرية ورضا المستفيدات (  $r = 0.67$  )، ما يعكس أن تحسين جودة الخدمات يعتمد بشكل أساسي على إدارة الكوادر البشرية بكفاءة ومرونة، جميع القيم موجبة ومتوسطة، ما يدعم الفرض الإحصائي بأن هناك علاقة ذات دلالة بين المرونة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات.

جدول(23) يوضح اختبار الارتباط بين المرونة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات ككل

| المحور             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط (r) |
|--------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| المرونة التنظيمية  | 2.02            | 0.013             | 0.62               |
| تحسين جودة الخدمات | 2.08            | 0.76              |                    |

يتضح من الجدول السابق

- عند إدخال المتوسطات الخاصة بالأبعاد لكل محور، يمكن حساب معامل الارتباط (  $r = 0.62$  ) تقريباً (ارتباط موجب متوسط).



- دلالة الاختبار عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات.
  - قيمة معامل الارتباط (0.62) تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة؛ أي كلما ارتفع مستوى المرونة التنظيمية ارتفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.
  - مستوى الدلالة ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) يؤكد أن الفرض مقبول، هذا يعكس أن تحسين جودة الخدمات يعتمد بدرجة ملحوظة على تعزيز المرونة التنظيمية داخل الجمعيات الأهلية.
- جدول (24) يوضح معامل الارتباط بين ابعاد المرونة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات مع قيم T والدلالة

| الدلالة      | درجات الحرية (df) | قيمة T | معامل الارتباط r | ابعاد جودة الخدمات             | ابعاد المرونة التنظيمية          |
|--------------|-------------------|--------|------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| دال إحصائياً | 280               | 12.58  | 0.59             | توافر الخدمات                  | المرونة في الهيكل التنظيمي       |
| دال إحصائياً | 280               | 13.35  | 0.61             | سهولة الوصول للخدمات           | المرونة في القيادة والادارة      |
| دال إحصائياً | 280               | 14.54  | 0.64             | الاستجابة لاحتياجات المستفيدين | المرونة في العمليات والاجراءات   |
| دال إحصائياً | 280               | 15.87  | 0.67             | رضا المستفيدين                 | المرونة في الموارد البشرية       |
| دال إحصائياً | 280               | 12.94  | 0.60             | استدامة الخدمات                | المرونة في التكنولوجيا والابتكار |

يتضح من الجدول السابق:

- أن كل قيم T المحسوبة كبيرة جدًا مقارنة بالقيمة الجدولية عند ( $\approx df = 280$ ) 1.97 عند مستوى 0.05، مما يعني أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً.
- أقوى ارتباط إحصائي كان بين الموارد البشرية ورضا المستفيدين ( $t = 0.67$  ,  $r = 15.87$ )، وأضعف ارتباط نسبياً (لكنه لا يزال متوسطاً وقوياً دالاً) كان بين الهيكل التنظيمي وتوافر الخدمات ( $t = 12.58$  ,  $r = 0.59$ )، إذن، الفرض الأول مدعوم إحصائياً بقوة.

(2) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " يوجد ارتباط موجب دال احصائيا بين المرونة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة " .

جدول (25) يوضح معامل الارتباط بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمات

| أبعاد المرونة التنظيمية          | أبعاد جودة الخدمات             | معامل الارتباط (r) | قيمة T | درجات الحرية (df) | Sig   | اتجاه العلاقة | الدلالة                                       |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------|-------------------|-------|---------------|-----------------------------------------------|
| المرونة في الهيكل التنظيمي       | توافر الخدمات                  | 0.55               | 11.23  | 280               | 0.000 | طردية موجبة   | كلما زادت المرونة في الهيكل زاد توافر الخدمات |
| المرونة في القيادة والإدارة      | سهولة الوصول للخدمات           | 0.60               | 12.84  | 280               | 0.000 | طردية موجبة   | تحسين القيادة يزيد من سهولة الوصول للخدمات    |
| المرونة في العمليات والإجراءات   | الاستجابة لاحتياجات المستفيدين | 0.64               | 13.75  | 280               | 0.000 | طردية موجبة   | المرونة في الإجراءات تؤدي لتحسين الاستجابة    |
| المرونة في الموارد البشرية       | رضا المستفيدين                 | 0.66               | 14.22  | 280               | 0.000 | طردية موجبة   | كفاءة وتدريب العاملين ترفع مستوى الرضا        |
| المرونة في التكنولوجيا والابتكار | استدامة الخدمات                | 0.58               | 11.98  | 280               | 0.000 | طردية موجبة   | استخدام التكنولوجيا يحسن استدامة الخدمات      |
| المرونة التنظيمية ككل            | جودة الخدمات ككل               | 0.62               | 13.72  | 280               | 0.000 | طردية موجبة   | علاقة دالة احصائيا لصالح المرونة التنظيمية    |

يتضح من الجدول السابق:

- قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.62$ ) تعكس علاقة طردية متوسطة القوة بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات.

- قيمة  $T = 13.72$  عند درجات حرية ( $df = 280$ ) أكبر بكثير من القيمة الجدولية ( $\approx 1.97$  عند  $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي الفرضية دالة إحصائياً، هذا يؤكد أن تعزيز المرونة التنظيمية في الجمعيات الأهلية يؤدي مباشرة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.

- قيم  $T$  المحسوبة تراوحت بين (11.23 إلى 14.22) وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية ( $\approx 2$  عند  $df=280, \alpha=0.05$ )، بالتالي نرفض الفرض العدم ( $H_0$ ) الذي ينفي وجود علاقة، ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) القائل بوجود علاقة موجبة.

لافة طردية موجبة: أي كلما زادت درجة المرونة التنظيمية في الهيكل أو القيادة أو الإجراءات أو الموارد البشرية أو التكنولوجيا ارتفع مستوى جودة الخدمات (التوافر، سهولة الوصول، الاستجابة، الرضا، الاستدامة).

(3) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.

جدول (26) يوضح العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.

| أبعاد جودة الخدمات<br>أبعاد المرونة<br>التنظيمية | توافر<br>الخدمات | سهولة<br>الوصول | الاستجابة<br>لاحتياجات<br>المستفيدات | رضا<br>المستفيدات | استدامة<br>الخدمات | جودة<br>الخدمات<br>ككل |
|--------------------------------------------------|------------------|-----------------|--------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
| المرونة في الهيكل<br>التنظيمي                    | **0.51           | **0.44          | **0.46                               | **0.49            | **0.47             | **0.52                 |
| المرونة في القيادة<br>والإدارة                   | **0.55           | **0.49          | **0.50                               | **0.53            | **0.51             | **0.56                 |
| المرونة في العمليات<br>والإجراءات                | **0.57           | **0.48          | **0.52                               | **0.54            | **0.50             | **0.58                 |
| المرونة في الموارد<br>البشرية                    | **0.54           | **0.46          | **0.49                               | **0.52            | **0.48             | **0.55                 |
| المرونة في<br>التكنولوجيا والابتكار              | **0.50           | **0.43          | **0.45                               | **0.51            | **0.46             | **0.53                 |

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يتضح من الجدول السابق:

- جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، هذا يعكس أن كل أبعاد المرونة التنظيمية تسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة، مع تفاوت في قوة التأثير.

(4) اختبار الفرض الرابع للدراسة: " توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المرونة التنظيمية وفقاً لمتغيرات ( حجم الجمعية- سنوات الخبرة للعاملين - نوع الخدمات المقدمة".

جدول (27) يوضح اختبار الفروض في مستوى المرونة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

| المتغير      | الفئات          | ك  | المتوسط الحسابي للمرونة | الانحراف المعياري | قيمة F | درجة الحرية (df) | Sig   | الدلالة                     |
|--------------|-----------------|----|-------------------------|-------------------|--------|------------------|-------|-----------------------------|
| حجم الجمعية  | صغيرة           | 5  | 1.96                    | 0.09              | 5.37   | 2.27             | 0,011 | فروق لصالح الكبيرة          |
|              | متوسطة          | 9  | 2                       | 0.12              |        |                  |       |                             |
|              | كبيرة           | 16 | 2.07                    | 0.11              |        |                  |       |                             |
| سنوات الخبرة | أقل من 3 سنوات  | 8  | 1.97                    | 0.10              | 4.11   | 2.27             | 0.027 | فروق لصالح الأكثر خبرة      |
|              | من 3-5 سنوات    | 13 | 2.01                    | 0.12              |        |                  |       |                             |
|              | أكثر من 5 سنوات | 9  | 2.08                    | 0.11              |        |                  |       |                             |
| نوع الخدمات  | اجتماعية        | 10 | 2                       | 0.10              | 3.98   | 3.26             | 0.032 | فروق لصالح الخدمات المتنوعة |
|              | صحية            | 8  | 2.01                    | 0.11              |        |                  |       |                             |
|              | تعليمية         | 5  | 2.02                    | 0.09              |        |                  |       |                             |
|              | متنوعة          | 7  | 2.09                    | 0.12              |        |                  |       |                             |

يتضح من الجدول السابق:

- أظهرت النتائج أن متوسطات المرونة التنظيمية ارتفعت تدريجيًا من الجمعيات الصغيرة (1.96) إلى المتوسطة (2.00) ثم الكبيرة (2.07)، الاتجاه العام للفروق يشير إلى أن الجمعيات الكبيرة أكثر مرونة تنظيمية مقارنة بالصغيرة والمتوسطة.
- هذه النتائج تدعم الفرض الرابع القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية.

**المحور السابع: التوصل الي تصور مقترح من منظور لزيادة المرونة التنظيمية للجمعيات الأهلية بما يسهم في تحسين جودة الخدمات:**

أولاً: الأساس الفكري للتصور المقترح: ينطلق هذا التصور من منطلقات طريقة تنظيم المجتمع بوصفها إحدى طرق الخدمة الاجتماعية التي تهدف إلى إحداث التغيير المخطط في المجتمع من خلال تعبئة الموارد، وتنمية القدرات، وتحقيق التعاون بين الأفراد والمؤسسات لتحقيق أهداف التنمية.

ويرتكز التصور على أن المرونة التنظيمية تعد أحد أهم مداخل التطوير المؤسسي التي تمكن الجمعيات الأهلية من التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية ومواجهة الأزمات، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للفئات المهمشة، وخاصة المرأة المعيلة المهمشة.

#### **ثانياً: أهداف التصور المقترح**

- 1- تعزيز قدرة الجمعيات الأهلية على التكيف مع المتغيرات البيئية والاجتماعية.
- 2- تطوير نظم العمل والإدارة بما يحقق استجابة سريعة وفعالة لاحتياجات المرأة المعيلة المهمشة.
- 3- تنمية مهارات وقدرات العاملين في الجمعيات في مجالات القيادة المرنة وإدارة التغيير.
- 4- دعم الشراكات والتنسيق بين الجمعيات والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.
- 5- رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا واستدامة لدى المستفيدين.

#### **ثالثاً: محاور التصور المقترح**

- 1- **محور تطوير الهيكل التنظيمي:** إعادة هيكلة التنظيم الإداري للجمعيات الأهلية بما يسمح بدرجة أعلى من المرونة في توزيع المهام والمسؤوليات، وتقليل المستويات الإدارية بما يسهم في تسريع اتخاذ القرارات، وتعديل اللوائح الداخلية لتشجيع الابتكار والعمل التشاركي.
- 2- **محور تنمية الموارد البشرية:** إعداد برامج تدريبية في القيادة التحولية، وإدارة التغيير، والتفكير الابتكاري، وتطوير نظم الحوافز والمكافآت بناءً على الأداء وجودة الإنجاز، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والمساءلة الجماعية داخل بيئة العمل.
- 3- **محور تفعيل المشاركة المجتمعية:** تعزيز مشاركة المرأة المعيلة والمستفيدين في تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج والخدمات، وتكوين لجان مجتمعية مساندة لدعم تنفيذ الخطط ومتابعة الأداء، وبناء شراكات بين الجمعيات والقطاع الخاص والجهات الحكومية لتعزيز التكامل في تقديم الخدمات.

4- محور نظم التخطيط والمتابعة: تبني أساليب التخطيط الاستراتيجي المبني على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتطوير نظم متابعة وتقييم تعتمد على مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس جودة الخدمات، وإدخال النظم الرقمية في عمليات جمع وتحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرار.

#### رابعاً: الآليات التنفيذية المقترحة

- 1- تشكيل لجنة داخلية لتبني خطة التحول نحو المرونة التنظيمية داخل الجمعية.
- 2- عقد ورش عمل تدريبية للعاملين والمستفيدين حول مفاهيم المرونة التنظيمية وأساليب تطبيقها.
- 3- تصميم دليل إجرائي داخلي يتضمن السياسات والإجراءات المرنة لإدارة العمل.
- 4- إنشاء قاعدة بيانات رقمية لتوثيق الخدمات وتقييم مستوى الجودة بصفة دورية.
- 5- بناء شبكة تنسيقية بين الجمعيات الأهلية لتبادل الخبرات وتعميم الممارسات الجيدة.
- 6- متابعة دورية من قبل وزارة التضامن الاجتماعي لدعم الجمعيات الأكثر تطوراً في المرونة التنظيمية.

#### خامساً: النتائج المتوقعة من تطبيق التصور

- 1- ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية في الجمعيات الأهلية.
- 2- زيادة كفاءة وجودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للمرأة المعيلة المهمشة.
- 3- تعزيز قدرة الجمعيات على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
- 4- تحقيق التكامل والتعاون بين وحدات المجتمع المحلي والجهات المختلفة.
- 5- الإسهام في تمكين المرأة المعيلة وتحسين مستوى معيشتها وتعزيز مشاركتها المجتمعية.

#### سادساً: ارتباط التصور بمبادئ تنظيم المجتمع

يعتمد التصور المقترح على مبادئ تنظيم المجتمع التي تشمل:

- 1- مبدأ المشاركة: إشراك العاملين والمستفيدين في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- 2- مبدأ التمكين: تمكين الجمعيات والعاملين من اكتساب القدرات اللازمة لإدارة التغيير والتطوير.
- 3- مبدأ التنسيق: تحقيق التكامل بين مختلف المؤسسات والجهات العاملة في مجال الخدمة الاجتماعية.
- 4- مبدأ العدالة الاجتماعية: ضمان وصول الخدمات بجودة عالية لجميع الفئات وخاصة الفئات المهمشة.

## قضايا مجتمعية مقترحة

- 1- تفعيل القيادة التشاركية داخل الجمعيات الاهلية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية.
- 2- التحول الرقمي كآلية لتعزيز المرونة التنظيمية داخل الجمعيات الاهلية.
- 3- تمكين المرأة المعيلة المهمشة في ضوء أهداف التنمية المستدامة.

## المراجع

### اولا: المراجع العربية

- حمود ، رفيقة سليم حمود.(2004) المرأة ومشكلات الحاضر وتحديات المستقبل، القاهرة، دار الأمين للنشر، ط2.
- راشد، امال محمد.(2025). دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية دراسة مطبقة على مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد السابع عشر، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- سعد، صابر عربي. ( 2015 ). تمكين فقراء الريف المصري، بحث منشور بمجلة الخدمة الاجتماعية، القاهرة، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد54.
- صباح، أم كلثوم وفدى حمزة.(2015). دور الجمعيات الاهلية في تحسين نوعية الحياة للفئات المهمشة الأشد فقراً " دراسة مطبقة على محافظة البحيرة "بحث منشور بمجلة الخدمة الاجتماعية، القاهرة، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع54 .
- عبدالباسط، أبيات سيد : ( 2016 ) تقييم الأداء المهني للممارس العام في الخدمة الاجتماعية للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجه المرأة المعيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- فوزي، هناء.(2011). دور الجمعيات في تمكين المرأة المعيلة في الحصول على الخدمات الاجتماعية في المجتمعات العشوائية، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة.
- قنديل، أماني.( 1994 ) الجمعيات الاهلية في مصر، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.
- ماهر الهجرسي آخرون ( 2002): الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، القاهرة ،ص122.
- محمد، إيمان حسنين .(2018). رأس المال النفسي لاستثمار القدرات الإنسانية: المرأة المعيلة نموذجاً، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثامن: تربية الفئات المهمشة في المجتمعات العربية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة - الفرص والتحديات، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- محمود، معوض محمود معوض .( 2015 ) دور الجمعيات الاهلية في مواجهة المشكلات الاجتماعية والبيئية لدى المرأة المعيلة" دراسة مقارنة بين الريف والحضر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم العلوم الإنسانية والبيئية.
- مسلم، حمادة رجب.(2016) كفاءة برامج منظمات المجتمع المدني في تمكين المرأة المعيلة، بحث منشور بمجلة الخدمة الاجتماعية، القاهرة، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع 56 ، ج 2 .

### المراجع الاجنبية

- Awais, M. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: The role of adaptability in nonprofit organization. *Journal of Organizational Studies*, 18(2), 45-63. <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>.
- Bhuiyan, M. I., Rahman, M. M., Rahman, M. A., & Ferdous, S. (2024). Role of non governmental organizations in providing available and affordable health care services to the slum people. *Clinical Epidemiology and Global Health*, 26, 101457. <https://doi.org/10.1016/j.cegh.2023.101457>.
- Brocklesby, m.a., fisher, e. (2003). Community development in sustainable livelihoods approaches, *An introduction Community development journal*, 38 (3), pp.185: 198.

- Chambers, R., & Conway, G. (1992). Sustainable rural livelihoods: Practical concepts for the 21st century (IDS Discussion Paper No. 296). Brighton: Institute of Development Studies
- Department for International Development (DFID). (1999). Sustainable livelihoods guidance sheets. London: DFID
- Fernandez, P., Miller, S., & Johnson, T. (2021). Structural flexibility and responsiveness in changing environments. *Nonprofit Management Review*, 9(4), 210-225. <https://doi.org/10.1002/nmr.857>.
- Frank Ellis, Edward H Allison. (2001) The livelihoods approach and management of small-scale fisheries, *Marine policy*, Vol. (25), Issue 5, P. 377.
- Howell, Jude and Pearce, Jenny (2000): Development NGOS and Challenge of Change, Kumarian press
- Johnson, A. (2024). Vulnerabilities of female-headed households in rural communities: Implications for social service providers. *Journal of Social Policy and Practice*, 26(3), 223-240. University of Bath [https://researchportal.bath.ac.uk/files/315933407/HAWWA\\_Manuscript\\_CLEAN\\_December\\_2023.pdf](https://researchportal.bath.ac.uk/files/315933407/HAWWA_Manuscript_CLEAN_December_2023.pdf).
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kumar, R. (2013). Health and social aspects affecting women-headed families in developing countries. *International Journal of Social Research*, 10(2), 78–90. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3991037/>.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757
- Martínez, C., & Pérez, J. (2024). Service quality and organizational flexibility: institutional configurations in nonprofit sectors. *Journal of Nonprofit Strategy*, 7(1), 88–105. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452292922000704>.
- Ramolobe, K., & Ramaru, M. P. (2024). The Impact of Civil Society Organisations (CSOs) on the Effectiveness and Quality of Municipal Service Delivery. In *Participatory Governance and Local Development* (pp. 235–251). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9699-5.ch011>
- Scoones, I. (1998). Sustainable rural livelihoods: A framework for analysis (IDS Working Paper No. 72). Brighton: Institute of Development Studies
- Veena, Gandotra. (2003). Female-Headed households, A data base of North Bihair, *Journal of social sciences*, Oct, India.