

التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية  
**Challenges of Achieving Competitive Advantage in Voluntary  
Associations**  
" دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الأهلية "

اعداد

ريهام مدحت محمد القرني



**الملخص:**

تتمتع الجمعية بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغير. وحديثاً، يتطلب ذلك أن تكون الجمعية في حالة التعلم المستمر ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة المتغيرة، لأن دور العاملين في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في تطور مستمر؛ وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تحيط بها بيئة الجمعية في الوقت الحالي، حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء، فإن تستمد مباشرة من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم والرغبة الفعلية لاشباع هذه الخدمات لعدد كبير من العملاء، لذا هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية، وتتضمن هذه الدراسة للدراسات الوصفية واعتمدت على المسح الاجتماعي الشامل للعاملين وتطبيق المقياس على (167) من العاملين بالجمعيات الأهلية، وأسفرت نتائج الدراسة إلى إن تغيير الظروف الاقتصادية لم يؤثر بشكل كبير على أهداف الجمعية، نظراً لقدرة الجمعيات الأهلية على تغيير أهدافها بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية المستمرة، عدم اهتمام أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية على التحفيز المادي للعاملين لأن المكافآت المادية لها تأثير على إنجاز العمل، أهمية تعاون القيادات بالجمعيات الأهلية لتحديد أهم احتياجات العملاء المستفيدين من خدماتها.

**الكلمات الدالة: الميزة التنافسية - الجمعيات الأهلية**

**Abstract:**

Each NGO has distinct capabilities that help it adapt to complex and ever-changing environmental variables. Recently, this requires that each NGO to be in a state of continuous learning as well as the participation of employees in making decision. In order to achieve successfully competition during these environmental variables for the importance of employees' role in achieving competitive advantage must remain in constant development, Cause of the current rapid changes for the NGO's environment, in order to achieve the response of rapid changes of customers' needs to be derived directly by responding to the needs and actual desire to satisfy these services for a large number of customers, Therefore, this current study aimed to identify the challenges that face NGOs in achieving competitive advantage. This study belongs to descriptive studies and used a comprehensive social survey of employees and the application of the scale on (167) NGO employees. The study's results indicated that the change in economic conditions did not significantly affect NGOs objectives. Due to the ability of NGOs to change their objectives in line with the ongoing economic conditions, lake of interest of NGO's board members to motivate employees although financial rewards have great impact for employees, the importance of cooperation of NGOs' officials to determine the most important needs of customers who benefiting from their services.

**Key words: Competitive Advantage - NGOs**

**أولاً: مشكلة الدراسة: Study Problem**

اتسعت في العصر الحديث دائرة المعلومات والاتصالات بين مختلف المجتمعات وتشابكت المصالح وتعددت القوى بدفع من التكنولوجيا المتقدمة لمواجهة هذه الأوضاع والتغيرات العالمية وقيام المنظمات غير الحكومية التي يمكنها تعبئة الجهود الشعبية والتعبير عنها وترابط عناصر المجتمع وتساندها (خليل، منى، 2009، ص- ص 239 - 240).

نتيجة هذه التغيرات العالمية تأثر المجتمع المصري كغيره من المجتمعات النامية بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، التي واجهت العديد من دول العالم بصفة عامة ودول العالم الثالث بصفة خاصة. مما دعي الحكومة المصرية إلى إعادة اقتصادها القومي، وإحداث تغييرات في سياساتها الاقتصادية والاجتماعية ووضع سياسة اقتصادية مبنية على التحول الليبرالي وتحجيم نشاط الدولة في بعض أنشطة وبرامج الرعاية الاجتماعية حتى تتوافق مع تبنيتها لنموذج الاقتصاد الحر الذي يطلق عليه آليات السوق وتوسيع نطاق المنافسة وتشجيع القطاع الخاص على المبادرة والمشاركة بصورة أكبر في إشباع احتياجات العملاء (عبدالحيشلي، عماد الدين ، 2013، ص ص 3- 4).

وقد مهدت التحولات الاقتصادية في سياق ما يعرف بالتخصيصية وفي ظل هذه السياسة قامت الدولة بتقليص دورها في الانفاق على الخدمات الاجتماعية ونقل عبء الانفاق عليها إلى القطاع الأهلى الذى كان موجودا لفترات طويلة (محمود، منال، 2008، ص 4).

وهذا ما أكدت عليه دراسة (عثمان بودحوش، 2008) أن المنافسة أصبحت من احد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد، فاصبح من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء ان تزداد بالمعلومات التي تؤهلها للمنافسة بشكل أحسن، وتهتم أيضاً بالبيئة الخارجية للجمعية لتأقلم مع التحولات والتغيرات الاقتصادية المستمرة على المجتمع (بودحوش، عثمان، 2008، ص- ص 158 - 159).

ولذلك أدت هذه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية العالمية والمحلية إلى بروز دور ومساهمات للجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية المستدامة ومواجهة متطلبات تحسين نوعية الحياة وإشباع الاحتياجات كقطاع متميز إلى جانب القطاع الحكومي؛ ولذلك أصبحت شريكاً فعالاً للدولة ليس ذلك فحسب بل أصبح يقع عليها العبء الأكبر في إعادة تشكيل الأحوال الداخلية للمجتمع وإيجاد الحلول للقضايا والمشكلات المتنوعة التي تفرضها التغيرات العالمية التي لحقت بالمجتمعات في الآونة الأخيرة (عبدالحيشلي، عماد الدين ، 2013، ص- ص 3- 4).

ولما كان هناك إجماع على الصعيد العالمي والمحلي حاليًا حول فاعلية وحيوية الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية، خاصة بعد أن انسحبت الحكومة تدريجياً عن تقديم الخدمات الاجتماعية بصورة مباشرة أو توفير الدعم لها تاركة المجال أمام القطاع الأهلى والقطاع الخاص بجانب القطاع العام لتقديم هذه الخدمات لعدم قدرتها على الوفاء باحتياجات مختلف العملاء من تلك الخدمات (سرحان، محمود، 2005، ص 280).

تستشعر الجمعيات الأهلية مع مرور الوقت بمسئوليات جديدة إزاء فئات المجتمع المختلفة، وبالأخص الفئات الأكثر احتياجاً، حيث يقع على هذه الفئات تراكم المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ وذلك يؤدي إلى معالجة المشكلات والقضايا التي تواجههم مما ينعكس إيجابياً على مستواهم الاقتصادي والاجتماعي، وهي بالتالي تقدم صياغة جديدة للواقع ورؤية حضارية لها (سرحان، محمود، 2011، ص- ص 3-4).

فمن المؤكد أن سمعة الجمعية تبنى من خلال خدماتها ومصداقيتها، ونسق تقديم الخدمة بها وتكلفتها أو سعرها... إلخ؛ ولذلك يمكن القول بأن تنافس أي جمعية وبقائها لا يكون مرهون بالفرص، بل هو نتاج جهد وتكليف جميع العاملين للوصول لأعلى مستوى لإرضاء العملاء منها، حيث أكد العديد من المراقبون أن دور الجمعيات الأهلية في تقديم الخدمات الاجتماعية في فترات كبيرة في معظم الدول النامية لا بد ان تكون بالجودة المطلوبة، حتى يستطيع العملاء أن تحصل على حاجاتها الأساسية اللازمة لمواجهة الظروف المعيشية الصعبة؛ لذلك تحقيق جودة الخدمات المقدمة من هذا القطاع أمر هام والتي تتطلب ضرورة إنجاز أو تنفيذ مهام جديدة لتحقيق التنافس بين الجمعيات الأهلية وبعضها البعض (ناجي، أحمد، 2014، ص: 101: 103).

كما تعتبر العملية التنافسية يكون لديها سياسات وأوضاع تحافظ على تحقيق مستوى عالي من متوسط دخل الفرد ولديها مستوى نمو مستمر، ومن ثم فإن التنافسية تحدد قدرة المنظمات على تقديم خدمات ذات قيمة، وبالتالي يكون من نتائج التنافس ثراء وجود الحياة التي تقاس وتنعكس في مستويات عالية من متوسط دخل الفرد بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل وتحقق تميزاً وتوقفاً على بقية المنافسين وتسمح باستمرار على تحقيق النجاح في ظل المنافسة المحلية والعالمية، والتنافس بذلك تعنى القدرة على تقديم الخدمات الاجتماعية بالنوعية الجيدة وبالتكلفة المناسبة وفي الوقت المناسب بشكل أكثر كفاءة من المنافسين؛ وبذلك تحقق الجمعية الميزة التنافسية (الحوت، محمد، 2015، ص: 12: 15).

هذا ما أكدت عليه دراسة (Mohamed JelleAdan, 2015) بعنوان: أثر المنافسة بين المنظمات المحلية غير الحكومية في التمويل، إن التنافس بين المنظمات غير الحكومية القائمة على أساس الأكبر حجماً وذات السمعة الطيبة لأنها تتنافس على زيادة التبرعات لإشباع أكبر عدد ممكن من العملاء (Mohamed, 2015, p5 JelleAdan).

ويتحقق من قدرة الجمعية على استثمار مواردها المادية أو البشرية، والتركيز أكثر على جودة الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعملاء، والقدرة على تخفيض التكلفة على أساس أنها هي المسؤولة عن توفير البيئة التنافسية التنظيمية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة (المبيضين، هشام، 2015، ص1).

وبذلك تمثل الميزة التنافسية قدرة الجمعية على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجمعيات الأخرى المثيلة لها، وتتحقق الميزة التنافسية بوجود القيمة المؤسسية التي تنمي لدى القيادات والعاملين والمجتمع ككل بأهمية قيام الجمعية باستثمار كافة الإمكانيات المختلفة مما يسهم في توفير أشكال الدعم لتحقيق ذلك، وهذا الاستثمار أما أن يكون من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها، أو من خلال تقديم خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، ويكون التميز في سرعة تقديم الخدمة وبجودة عالية، لإشباع احتياجات العملاء المتغيرة، والتي قد تخلق الميزة التنافسية لبعض الجمعيات نتيجة لإدارتهم المتميزة لهذه

التغييرات التي تحرص على التكيف معها وتحولها إلى فرص جديدة للنمو والتميز (قاسم، مجدى - شحاتة، صفاء، 2014، ص 351-352). وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة، فإن المشكلة البحثية تكمن في محاولة تحديد ما التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية؟

### ثانياً: أهمية الدراسة: Study Importance

- 1- توجيه نظر المجتمع نحو الجمعيات الأهلية ذات المشاركة الفاعلة في التعامل مع مشكلة الفقر للإفادة من خبراتها وتجاربها، ودعمها المستمر للجهود الحكومية في هذا الشأن ومن جانب آخر زيادة التنافس بين الجمعيات وبعضها البعض .
- 2- تضع تصوراً مسانداً ومدعماً لدور الجمعيات الأهلية في المساهمة في التخفيف من حدة الفقر والبطالة، وحتى يزيد من التنافس بين الجمعيات الأهلية في تقديم الخدمات الاجتماعية بجودة عالية.
- 3- اهتمام الجمعيات الأهلية بتنمية المجتمع المحلي، وبالتالي فإن تطبيق الجودة لخدمات الجمعية بما ينعكس على تنظيمها، لصالح سكان المجتمع.
- 4- سعى الجمعيات الأهلية لإقامة علاقات تبادلية مع الجمعيات الأخرى لتبادل الخبرات الإدارية والإمكانيات المادية وتبادل البرامج وهو ما تتطلع إليه الجمعيات الأهلية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة: Study Goals

#### الهدف الرئيسي:-

" تحديد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية "

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية مؤداه:-

- أ- تحديد التحديات الخاصة بالبيئة المحيطة التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجمعية الأهلية.
- ب- تحديد التحديات الخاصة بالموارد البشرية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجمعية الأهلية.
- ج- تحديد التحديات الخاصة بتنفيذ البرامج التنموية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجمعية الأهلية.
- د- تحديد التحديات الخاصة بالقيادات الإدارية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجمعية الأهلية.

### رابعاً: تساؤلات الدراسة: Study Questions

#### التساؤل الرئيسي:-

" ما التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية؟ "

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية مؤداه:-

- 1- ما التحديات الخاصة بالبيئة المحيطة التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجمعية الأهلية؟
- 2- ما التحديات الخاصة بالموارد البشرية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجمعية الأهلية؟
- 3- ما التحديات الخاصة بتنفيذ البرامج التنموية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجمعية الأهلية؟

4- ما التحديات الخاصة بالقيادات الإدارية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجمعية الأهلية؟

خامساً : مفاهيم الدراسة:

1- تعريف الجمعيات الأهلية:

وقد حددت المادة الأولى من القانون 84 لسنة 2002 تعريف الجمعيات الأهلية بأنها: "كل جماعة لها تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين, أو أشخاص اعتباريين أو منهما معا ولا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة وذلك بغرض غير الحصول على ربح مادي (إسبيقه، محمد، 2013، ص34).

كما تعرف الجمعيات الأهلية بأنها: تلك المنظمات التي تقوم على الجهود التطوعية لجماعات من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يقومون بتنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام والقوانين والتشريعات التي تنظم العمل الإجتماعي التطوعي(عبداللطيف، رشاد، 2008، ص230).

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للجمعيات الأهلية طبقاً للقانون الخاص بالجمعيات الأهلية لعام 2008

بما يتفق مع أهداف الدراسة كما يلي:-

- 1- كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة.
- 2- تنشأ هذه الجمعيات بناء على خطة محددة لتحقيق أهداف مرسومة لمؤسسيها.
- 3- تستهدف الجمعية إشباع إحتياجات أفراد المجتمع ومواجهة مشكلاته.
- 4- جمعيات خاصة وغير حكومية ومستقلة عن الدولة.
- 5- لا تهدف إلى الربح المادي.
- 6- تقوم على أساس المشاركة التطوعية.

2- تعريف الميزة التنافسية:

وتعددت تعريفات الميزة التنافسية ويرى "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية": " ان المنافسة إحدى مظاهر التفاعل الاجتماعي وهي محاولة كل فرد أو جماعة للحصول على نصيب أكبر من الخدمات الاجتماعية، بالجودة العالية وسرعة تقديم خدماتها لإشباع إحتياجاتهم"(بدوى، أحمد، 1993، ص75). عرفها "المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية الاقتصادية" 1995: "بأنها قدرة المجتمع على تقديم الخدمات التي تتنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مرتفعة لأفرادها على المدى الطويل". أما بالنسبة لتعريف التنافسية في الجانب الاجتماعي فتوجد تعريفات منها: "هي القدرة التي يمتلكها المجتمع لكي يطرح خدماته بمستوى مرتفع يتمكن من خلالها أن ينمو ويرفع مستوى المعيشة للمواطنين"(عبدالفتاح، شيماء ، 2016، ص- ص 3- 4).

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد تعريف الميزة التنافسية إجرائياً:

- 1- تراعى الجمعية الجوانب الاقتصادية التي تؤثر في تنفيذ الأنشطة بالجمعية .
- 2- تحدد الجمعية إمكانياتها المادية لتحقيق الميزة التنافسية .
- 3- تتعامل الجمعية بفاعلية مع الجمعيات الأهلية المحيطة بها.



**سادسًا: نوع الدراسة :**

تتنمى الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية لتحديد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية.

**سابعًا: المنهج المستخدم:**

اعتمد هذا البحث على المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالجمعيات الأهلية النشطة ببندر الفيوم. **ثامنًا: أدوات الدراسة:**

(أ) مقياس للعاملين بعنوان التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية .

وفيما يلي سوف تعرض الباحثة كيفية إعداد الأداة المذكورة وكيفية استخدامها .

**الخطوة الأولى: إعداد المقياس في صورتها المبدئية:**

الإطلاع على الكتابات العلمية النظرية المتخصصة والمرتبطة بموضوع الدراسة, بالإضافة إلى المراجع والكتب العلمية التي اهتمت بموضوع الميزة التنافسية باعتباره من الموضوعات المهمة التي تعتمد عليه الجمعيات الأهلية في تحديد تقدمها من عدمه, والتي استطاعت من خلالها الباحثة التوصل إلى كم مناسب من العبارات التي تتفق مع أهداف البحث والأبعاد الرئيسية للمقياس. ومن ثم بلغت عدد العبارات (22) عبارة بالمقياس الخاص " التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية" للعاملين بالجمعيات الأهلية ببندر الفيوم, موزعة كالتالي :-

- وهو عبارة عن التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية, والذي يتضمن

**على (22) عبارة بالمقياس وهي:**

- التحديات الخاصة بالبيئة المحيطة وتتضمن (6) عبارات.
- التحديات الخاصة بالموارد البشرية وتتضمن (5) عبارات.
- التحديات الخاصة بتنفيذ البرامج التنموية وتتضمن (7) عبارات.
- التحديات الخاصة بالقيادات الإدارية وتتضمن (4) عبارات.

## - مرحلة تحديد أوزان فقرات المقياس:

تم تحديد الأوزان العامة للمقياس وفقا لطريقة ليكرت, حيث تم وضع ثلاث إستجابات لكل مؤشر, وهي ( موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق ) حيث أعطيت موافق ثلاث درجات وموافق إلى حد ما درجتان, وغير موافق درجة واحدة .

## إجراءات الصدق:

تم عرض المقياس على محكمين من كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم وهما:

أ.د/ أحمد عبد الفتاح ناجي أستاذ بقسم التنمية والتخطيط ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا سابقا كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم.

أ.د/ نهلة عبدالرحيم عبدالرحمن أستاذ بقسم التنمية والتخطيط - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم, وايضا تم عرض المقياس على عدد من المحكمين من كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان.

## تاسعاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: تم تطبيق البحث على (23) الجمعيات الأهلية النشطة والمتميزة ببندر الفيوم, وهذه الشروط هي:

أ- أن تكون من الجمعيات الأهلية النشطة والمتميزة , وذلك وفقا لإحصائية مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الفيوم.

ب- أن تخدم أكبر عدد من المستفيدين.

ج- أن يكون لها أنشطة ومشروعات فعلية تمارس على أرض الواقع.

- المجال البشري : حصر شامل للعاملين بالجمعيات الأهلية المختارة كمجال مكاني ببندر الفيوم, وعددهم (167) عامل بالجمعيات الأهلية.

- المجال الزمني : استغرق جمع البيانات من الميدان حوالى شهر واحد, جمع الاطار النظرى والتطبيق الميدانى لاداة البحث, وامتدت هذه الدراسة منذ بداية شهر أبريل وحتى نهاية شهر أغسطس 2020م-

1442 هـ.

## المحور الثاني : تحليل البيانات الأولية للدراسة:

خصائص عينة الدراسة :

جدول (1)البيانات الاولية لعينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	تكرار	الاستجابة	الصفة
15.57 %	26	أخصائي اجتماعي	المنصب الذي يشغله
84.43 %	141	موظف بالجمعية	
100.00 %	167	الاجمالي	
30.54 %	51	ذكر	النوع
69.46 %	116	انثي	
100.00 %	167	الاجمالي	
24.55 %	41	من 20 سنة لأقل من من 30 سنة	السن
45.51 %	76	من 30 سنة لأقل من 40 سنة	
15.57 %	26	من 40 سنة لأقل من 50 سنة	
14.37 %	24	50 سنة فأكثر	
100.00 %	167	الاجمالي	
25.75 %	43	مؤهل متوسط	الحالة التعليمية
8.98 %	15	مؤهل فوق المتوسط	
60.48 %	101	مؤهل جامعي	
4.19 %	7	ماجستير	
0.60 %	1	دكتوراه	
100.00 %	167	الاجمالي	
33.53 %	56	أعزب	الحالة الاجتماعية
59.88 %	100	متزوج	
4.19 %	7	أرمل	
2.40 %	4	مطلق	
100.00 %	167	الاجمالي	
36.53 %	61	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات الأهلية
24.55 %	41	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
20.36 %	34	10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	
18.56 %	31	15 سنة فأكثر	

النسبة المئوية (%)	تكرار	الاستجابة	الصفة
100.00	167	الاجمالي	%

يوضح الجدول السابق البيانات الاولية لعينة الدراسة وفق المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

- 1- وصف عينة الدراسة من حيث المنصب الذى يشغله: أتضح أن نسبة (84.43%) للموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية ، بينما نسبة (15.57%) من الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية، ويتضح من هذه النسب حاجة الجمعيات الأهلية إلى تزايد عدد الاخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية، نظرا لأهمية العمل الخدمي داخل الجمعيات وهذا يعتبر جانب رئيسي لمهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام.
- 2- وصف عينة الدراسة من حيث النوع : أتضح أن نسبة (69.46%) من الموظفين الإناث والعاملين بالجمعيات الأهلية، بينما نسبة (30.54%) من الموظفين الذكور.
- 3- ويرجع ذلك إلى أن الإناث أكثر نشاطاً فالسعى للعمل بشكل عام والعمل الخدمي بشكل خاص؛ وذلك لمواجهة الحياة المعيشية ( الاجتماعية والاقتصادية ) .
- 4- وصف عينة الدراسة من حيث السن: ويشير الجدول السابق إلى ارتفاع فى نسبة المبحوثين فى الفئة العمرية من 20 سنة لأقل من من 30 سنة بنسبة (24.55%)، ثم الفئة العمرية من 30 سنة لأقل من 40 سنة بنسبة (45.51% )، وهى تعتبر أكثر الفئات نشاطاً فى العمل بمنظمات المجتمع المدني، بالإضافة إلى أهمية مرحلة الشباب لمشاركتهم فى تحقيق الاستدامة للبرامج التنموية.
- 5- كما إن الفئة العمرية من 40 سنة لأقل من 50 سنة وأخذت الترتيب الثالث، أما من 50 سنة فأكثر وتعتبر فى الترتيب الأخير وهى الفئة العمرية الأكثر خبرة بالمجال الخدمي وذلك لاستدامة البرامج التنموية التى تحقق الاشباع لاحتياجات العملاء المستفيدين من خدماتها.
- 6- وصف مجتمع الدراسة من حيث الحالة التعليمية: ويشير الجدول السابق إلى وجود ارتفاع فى اعداد المتعلمين بالمؤهل الجامعي من الموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية وهى بنسبة (60.48% )، تليها المؤهل المتوسط بنسبة(25.75%) والمؤهل فوق المتوسط بنسبة (8.98%)، ومن ثم الدراسات العليا ( الماجستير - الدكتوراه ) وقد جاءت نسبة الماجستير (4.19%) وجاءت نسبة الدكتوراه (0.60%).
- ويتضح من الجدول السابق ارتفاع الحالة التعليمية للموظفين العاملين بالجمعيات الأهلية وهذا يؤكد على وجود موظفين واخصائيين اجتماعيين على وعى بأهمية استدامة البرامج التنموية بالجمعيات لما يعود للمستفيد بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام.
- 7- وصف مجتمع الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية : ويتضح من الجدول السابق أن أغلب عينة الدراسة متزوجون (59.88%)، تليها نسبة (33.53%) من بين أفراد العينة أعزب، تليها الأرملة بنسبة (4.19%) والمطلقون بنسبة (2.40%).

8- وصف مجتمع الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعيات الأهلية: وجاءت أقل من 5 سنوات أعلى نسبة (36.53%) لمن هم من فئة الشباب، تليها 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (24.55%) وهذه النسبة لمن هو ذوي خبرة، تليها 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات بنسبة (20.36%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة 15 سنة فأكثر بنسبة (18.56%)، ويتضح من هذه النسب أهمية سنوات الخبرة لما يساعد في تحديد أهم البرامج التنموية التي يحتاج إليها المجتمع المحلي لتنفيذها واستدامتها.

### نتائج الدراسة

1- إجابة التساؤل الأول: ما التحديات الخاصة بالبيئة المحيطة التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية؟

جدول رقم (2) يوضح التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية من حيث التحديات الخاصة بالبيئة المحيطة (ن = 167)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
1	الخدمات التي تقدم لا تتناسب مع احتياجات العملاء.	11	6.59	42	25.15	114	68.26	231	46.11	77.00	14.83	6
2	التقليد في تقديم نفس الخدمات للعملاء من قبل الجمعيات الأخرى.	23	13.77	59	35.33	85	50.90	272	54.29	90.67	17.46	2
3	ضعف جودة الخدمات التي تقدم بالجمعية.	18	10.78	36	21.56	113	67.66	239	47.70	79.67	15.34	5
4	عدم الوصول إلى خدمات جديدة مرافقة للخدمات الأساسية.	23	13.77	44	26.35	100	59.88	257	51.30	85.67	16.50	4
5	لا تهتم الجمعية بمواكبة التغيرات الاقتصادية.	27	16.17	39	23.35	101	60.48	260	51.90	86.67	16.69	3
6	تغير الظروف الاقتصادية المحيطة بالجمعية يقلل من فرص تحقيق أهدافها.	36	21.56	60	35.93	71	42.51	299	59.68	99.67	19.19	1
المؤشر ككل												
		مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الازان المرجحة	مجموع القوة النسبية (%)	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي						
		1558	519.33	51.83	259.67	9.33						

يشير الجدول إلى آراء المبحوثين حول مدى يتحقق هذا البعد وذلك بمستوى ضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (9.33) والمتوسط المرجح (259.67%) والقوة النسبية بلغت (51.83%). وقد جاءت استجابات المبحوثين مرتبة وفق ما يلي: جاءت عبارة " تغير الظروف الاقتصادية المحيطة بالجمعية يقلل من فرص تحقيق أهدافها " في الترتيب الأول بنسبة مرجحة (19.19%)، ثم الترتيب الثاني عبارة " التقليد في تقديم نفس الخدمات للعملاء من قبل الجمعيات الأخرى " بنسبة مرجحة (17.46%)، ثم يلي ذلك الترتيب الثالث عبارة " لا تهتم الجمعية بمواكبة التغييرات الاقتصادية " بنسبة مرجحة (16.69%)، ثم الترتيب الرابع عبارة " عدم الوصول إلى خدمات جديدة مرافقة للخدمات الأساسية"، ثم يلي ذلك الترتيب الخامس عبارة " ضعف جودة الخدمات التي تقدم بالجمعية " ، ثم يلي ذلك الترتيب السادس عبارة " الخدمات التي تقدم لا تتناسب مع احتياجات العملاء"، وذلك بنسب مرجحة على التوالي (16.5% - 15.34% - 14.83%).

ويتضح من استجابات المبحوثين إن تغيير الظروف الاقتصادية لم يؤثر بشكل كبير على أهداف الجمعية، نظرا لقدرة الجمعيات الأهلية على تغيير أهدافها بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية المستمرة، وهذا ما توصلت إليه دراسة (2010, Kakumani Lavany aLathaa\*and Kotte Prabhakarb) إن من إنجازات الجمعية ونجاحها في مختلف المجالات وهو تلبية الاحتياجات المتغيرة للنظام الاجتماعي، ومع ذلك، على الرغم من إنجازاتها في مختلف المجالات، فإن الجمعية تواجه مختلف مشاكل تختلف من منظمة إلى أخرى ومن منطقة إلى أخرى (Lathaa, Kakumani & Prabhakarb, Kotte, 2010,p1).

ولذلك تتميز الجمعيات الأهلية بخدمات محددة تختلف عن خدمات الجمعيات الأهلية الأخرى وخاصة بما تحتاج إليه العملاء المستفيدين من هذه الخدمات، كما تتابع الجمعية وبما تتأثر به الجمعيات الأخرى من التغييرات المحيطة بها من الجانب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي؛ ولذلك لا بد من ان تتأقلم الجمعية مع هذه التغييرات حتى تنقدها وحتى لا يتأثر بها العملاء المستفيدين من خدماتها، وهذا ما توصلت إليه دراسة (أميرة محمود موسى، 2009) إلى أهمية زيادة الموارد المالية لإقامة المشروعات بالجمعية (موسى، أميرة، 2009، ص256).

كما يتضح من استجابات المبحوثين أهمية تقديم خدمات ذو جودة عالية للعملاء المستفيدين من خدماتها حتى تزيد من اعداد العملاء وتستقبل العملاء الجدد يحقق للجمعية التميز لها عن الجمعيات المحيطة بها.

2- إجابة التساؤل الثاني: ما التحديات الخاصة بالموارد البشرية التي تواجه الجمعيات الاهلية فى تحقيق الميزة التنافسية؟

جدول رقم (3) يوضح التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية فى تحقيق الميزة التنافسية من حيث التحديات الخاصة بالموارد البشرية (ن = 167)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	نقص خبرة العاملين فى إنجاز مهام العمل.	17	10.18	39	23.35	111	66.47	240	47.90	80.00	19.15	4

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
2	عدم دقة العاملين فى الإجراءات اللازمة لسرعة تقديم الخدمة.	17	10.18	38	22.75	112	67.07	239	47.70	79.67	19.07	5
3	عدم استحداث أساليب حديثة لانجاز العمل.	24	14.37	42	25.15	101	60.48	257	51.30	85.67	20.51	2
4	عدم تعاون العاملين مع القيادات فى تنفيذ البرنامج التنموي.	21	12.57	34	20.36	112	67.07	243	48.50	81.00	19.39	3
5	قلة التحفيز المادى للعاملين مما يقلل من إنجاز العمل.	31	18.56	45	26.95	91	54.49	274	54.69	91.33	21.87	1
								المؤشر ككل	المتوسط المرجح	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الاوزان المرجحة	القوة النسبية (%)
								250.60	7.50	1253	417.67	50.02

يشير الجدول إلى آراء الباحثين حول مدى يتحقق هذا البعد وذلك بمستوى ضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (7.50) والمتوسط المرجح (250.60%) والقوة النسبية بلغت (50.02%).

وقد جاءت استجابات الباحثين مرتبة وفق ما يلي: جاءت عبارة " قلة التحفيز المادى للعاملين مما يقلل من إنجاز العمل" في الترتيب الأول بنسبة مرجحة (21.87%)، ثم الترتيب الثاني عبارة " عدم استحداث أساليب حديثة لانجاز العمل" بنسبة مرجحة (20.51%)، ثم يلي ذلك الترتيب الثالث عبارة " عدم تعاون العاملين مع القيادات فى تنفيذ البرنامج التنموي" بنسبة مرجحة (19.39%)، ثم يلي ذلك الترتيب الرابع عبارة " نقص خبرة العاملين فى إنجاز مهام العمل"، ثم الترتيب الخامس عبارة " عدم دقة العاملين فى الإجراءات اللازمة لسرعة تقديم الخدمة"، وذلك بنسب مرجحة (19.15% - 19.07%).

ويتضح من استجابات الباحثين عدم اهتمام أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية على التحفيز المادى للعاملين وان المكافآت المادية لها تأثير إيجابي على العاملين ويتضح أيضا من استجابات الباحثين إن عدم تعاون العاملين والقيادات يؤثر على إنجاز العمل فى اتخاذ القرارات المناسبة التى تخص تنفيذ الأنشطة التى تحتاج من مرحلة التخطيط حتى مرحلة التنفيذ والتقييم وتنفيذ برامج تنمية يحتاج إليها العملاء، وهذا ما توصلت إليه دراسة (Amira Hussein Gaber) إلى عدم الاستقرار الذى تعاني منه الجمعية نتيجة التحديات الداخلية والخارجية التى تعيق استدامة الروابط ونقاط الضعف داخل الجمعيات الأهلية (Amira, p2Gaber, )





في عملية تحديد البرامج الخدمية" وبنسبة مرجحة (14.27%)، ثم يلي ذلك الترتيب الرابع عبارة " عدم توافر معلومات كافية عن البرامج المنفذة بالجمعية"، ثم الترتيب الخامس عبارة " عدم تحديد الأهداف الأساسية للبرنامج التنموي"، وعبارة " لا تراعى أولويات احتياجات العملاء في برامجها"، ثم يلي ذلك الترتيب السادس عبارة " تنفيذ البرنامج التنموي بدون تخطيط مسبق"، وبنسب مرجحة على التوالي (13.72% - 13.67% - 13.23%).

يتضح من استجابات المبحوثين أهمية زيادة التبرعات من المواطنين لأشباع احتياجات أكبر عدد ممكن من العملاء، وذلك حتى يزيد من الموارد المالية الخاصة بالبرامج التنموية حتى ينعكس على العملاء بشكل ايجابي، كما أهمية التأكيد على مشاركة العملاء في تحديد احتياجاتهم لأنهم أكثر الفئات يمكن ان تحدد احتياجات قطاع كبير من العملاء، حتى يتم معرفة أهداف البرامج والمشروعات بتحديد احتياجاتهم الأساسية، وهذا هدفت إليه دراسة (اسماء اسماعيل احمد عبد الحافظ، 2015) إلى تحديد الأهمية النسبية للبرامج والمشروعات الاجتماعية في خطة التنمية القومية، ومن ثم توصلت الدراسة إلى أهمية تحديد الأهمية النسبية للبرامج والمشروعات الاجتماعية في خطة التنمية القومية (عبدالحافظ، اسماء، 2015، ص: 31: 403).

كما توصلت دراسة (منى محمود عويس، 1998) إلى أهمية الوصول للاستخدام الفعلى لتكنولوجيا المعلومات في عملية التخطيط الاجتماعى لبرامج الرعاية الاجتماعية والتنمية الاجتماعية، وزيادة الاهتمام بتوفير المعلومات من حيث نوعيتها ( احتياجات المستفيدين من مختلف برامج الوزارة - تقدير الامكانيات المادية والبشرية - متابعة تنفيذ البرامج ) (عويس، منى، 1998، ص: 242: 287).

ونستنتج مما سبق، يتضح أن التطورات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة بالمنظمات بصفة عامة، وبالجمعيات الأهلية بصفة خاصة، إلى ضرورة اتباع منهج يهتم بملاحقة هذه المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بما يتناسب مع رغبات العملاء وإحتياجاتهم وكذلك على نوعية الخدمات التى تقدمها، مما يستدعى وجود نظام متكامل من إدارة كل جمعية أهلية يهدف إلى الوفاء بمتطلبات الجودة الكلية للخدمة إلى العملاء، وهذا يساعد فى تحقيق الميزة التنافسية ويهتم نظام الجودة بتحقيق التوافق بين أهداف الجمعية الأهلية والأغراض الاجتماعية التى تخص العملاء بما يضمن إستمرار تعاملهم مع الجمعية، كما ان محور الاهتمام الأول لها هو المستفيد من تلك الخدمات والتأكيد على ضرورة تحقيق الرضاء الكامل لهؤلاء المستفيدين من الخدمة من خلال الاداء المتميز والفعال للقيادات والعاملين لتلبية احتياجات العملاء بشكل يساعد على استمراريتهم فى التعامل مع الجمعيات بما يساعدهم على تقديم خدمات بشكل دائم، مما يساهم فى تحسين الجودة وزيادة الخدمات بالجمعية بشكل مستمر والوفاء باحتياجات ومتطلبات العملاء المستفيدين من خدمات الجمعية ورضائهم عنها.

4- إجابة التساؤل الرابع: ما التحديات الخاصة بالقيادات الإدارية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية؟

جدول رقم ( 5 ) يوضح التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية من حيث التحديات الخاصة بالقيادات الإدارية ( ن = 167 )

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	الوزن المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
1	عدم تركيز القيادات على الخدمة النهائية المقدمة للعملاء.	11.98	56	33.53	91	54.49	263	52.50	87.67	24.91	2	
2	تعدد آراء القيادات في اتخاذ القرارات التي تخص الجمعية.	13.77	50	29.94	94	56.29	263	52.50	87.67	24.91	2	
3	عدم تعاون القيادات بالجمعية مع الجمعيات الأخرى في تحديد أولويات احتياجات العملاء.	10.78	66	39.52	83	49.70	269	53.69	89.67	25.47	1	
4	عدم اقتناع القيادات بمشاركة العملاء فى البرامج المنفذة.	13.77	48	28.74	96	57.49	261	52.10	87.00	24.72	3	
المؤشر ككل												
								المتوسط الحسابي	المتوسط التكرارات المرجحة	مجموع الأوزان المرجحة	مجموع القوة النسبية (%)	
								6.32	1056	352.00	52.69	

يشير الجدول إلى آراء المبحوثين حول مدى يتحقق هذا البعد وذلك بمستوى ضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (6.32) و المتوسط المرجح (264.00%) والقوة النسبية بلغت (52.69%).

وقد جاءت استجابات المبحوثين مرتبة وفق ما يلي: عبارة " عدم تعاون القيادات بالجمعية مع الجمعيات الأخرى فى تحديد أولويات احتياجات العملاء " جاءت في الترتيب الأول بنسبة مرجحة (25.47%)، ثم الترتيب الثاني عبارة " عدم تركيز القيادات على الخدمة النهائية المقدمة للعملاء"، وعبارة " تعدد آراء القيادات فى إتخاذ القرارات التي تخص الجمعية" بنسبة مرجحة (24.91%)، ثم يلي ذلك الترتيب الثالث عبارة " عدم اقتناع القيادات بمشاركة العملاء فى البرامج المنفذة" بنسبة مرجحة (24.72%).

وهذا ما هدفت إليه دراسة (محمد أحمد عبداللطيف، 2013) إلى أهمية تحديد معايير أساسية لأولويات مشروعات الجمعيات الأهلية (عبداللطيف، محمد، 2013، ص26).

كما توصلت دراسة (إيمان السيد محمد الخميسي ، 2014) إلى ضرورة العناصر تبدأ بإقتناع القيادات الإدارية وإتخاذها قرار التطبيق، وتنتهي بقناعة العاملين المنفذين له (الخميسي، إيمان، 2014، ص325).

### المحور الثالث: مناقشة وتفسير النتائج:

#### النتائج المرتبطة بالتحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية فى تحقيق الميزة التنافسية :

1- النتائج الخاصة بالتساؤل الأول: ما التحديات الخاصة بالبيئة المحيطة التي تواجه الجمعيات الأهلية فى تحقيق الميزة التنافسية؟

- تغيير الظروف الاقتصادية لم يؤثر بشكل كبير على أهداف الجمعية، نظرا لقدرة الجمعيات الأهلية على تغيير أهدافها بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية المستمرة.
- متابعة الجمعية بما تتأثر به الجمعيات الأخرى من التغييرات المحيطة بها من الجانب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي؛ ولذلك لا بد من ان تتأقلم الجمعية مع هذه التغييرات حتى تتفادها وحتى لا يتأثر بها العملاء المستفيدين من خدماتها.
- أهمية تقديم خدمات ذو جودة عالية للعملاء المستفيدين من خدماتها حتى تزيد من اعداد العملاء وتستقبل العملاء الجدد ليحقق للجمعية التمييز لها عن الجمعيات المحيطة بها.
- أهمية التأقلم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة حتى لا يؤثر على احتياجات العملاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجمعية.

2- النتائج الخاصة بالتساؤل الثانى: ما التحديات الخاصة بالموارد البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية فى تحقيق الميزة التنافسية؟

- عدم اهتمام أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية على التحفيز المادى للعاملين على الرغم من ان المكافآت المادية لها تأثير إيجابي على العاملين ومن ثم على إنجاز العمل بالجمعية.
- حاجة الجمعية إلى استخدام أساليب حديثة لإنجاز العمل من حيث الإجراءات الإدارية التي يقوم بها العملاء.
- عدم تعاون العاملين والقيادات الذى يؤثر على إنجاز العمل فى اتخاذ القرارات المناسبة التي تخص تنفيذ البرامج التنموية التي تحتاج من مرحلة التخطيط حتى مرحلة التنفيذ والتقييم وتنفيذ برامج تنموية يحتاج إليها العملاء.
- حاجة العاملين دائما إلى دورات تدريبية متعددة حتى تزيد من قدراتهم العلمية والعملية.

3- النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث: ما التحديات الخاصة بتنفيذ البرامج التنموية التي تواجه الجمعيات الأهلية فى تحقيق الميزة التنافسية؟

- أهمية زيادة التبرعات من المواطنين لأشباع احتياجات أكبر عدد ممكن من العملاء، وذلك حتى يزيد من الموارد المالية الخاصة بالبرامج التنموية حتى ينعكس على العملاء بشكل إيجابي.
- أهمية التأكيد على مشاركة العملاء فى تحديد احتياجاتهم لأنهم أكثر الفئات يمكن ان تحدد احتياجات قطاع كبير من العملاء، حتى يتم معرفة أهداف البرامج التنموية بتحديد احتياجاتهم الأساسية.

#### 4- النتائج الخاصة بالتساؤل الرابع: ما التحديات الخاصة بالقيادات الإدارية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية؟

- أ- أهمية تعاون القيادات بالجمعيات الأهلية لتحديد أهم احتياجات العملاء المستفيدين من خدماتها.
- ب- أهمية مشاركة العملاء مع القيادات الإدارية في تحديد أولويات تنفيذ البرامج التتموية.
- التصور المقترح من منظور الخدمة الاجتماعية لتحديد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الميزة التنافسية:

الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

أ- تحليل نتائج الدراسات السابقة والتي استعانت بها الباحثة في تحديد الدراسة الحالية والوقوف على جوانبها المختلفة.

ب- نتائج البحث والتي اعتمدت عليها الباحثة من خلال تطبيق أدوات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها.

ج- الإطار النظري للميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية.

أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أهمية الترابط والتعاون بين الفروع التابعة للجمعية لإحداث التكامل بين فروعها المتعددة.
- أهمية التواصل بين الجمعيات الأهلية وبعضها البعض.
- الحاجة إلى التغيير بالجمعية لتنظيم العملية الإدارية بما ينعكس على العملاء في سرعة إنجاز الإجراءات الإدارية .
- أهمية تحقيق التعاون بين القيادات الإدارية والعاملين بالجمعيات الأهلية بما يحقق التمييز للجمعية الأهلية عن الجمعيات الأخرى.

التوصيات	الاستراتيجيات	التكتيكات	الأدوات	القائم بالتنفيذ
القدرة على التغيير : هناك وعى من الموظفين بأهمية التغيير نظرا لحاجة العمل لهذا التغيير ليسهل من الإجراءات الإدارية التي تقع على العملاء في حصولهم على الخدمة، مع وجود وعى إدارة الجمعية باحتياجات العملاء ورغباتهم المتغيرة.	إستراتيجية الاقناع :أى محاولة اقناع العاملين بأهمية التغيير لتقديم الخدمات للعملاء بشكل سريع.	تقدير الموارد المتاحة بالجمعية من الموارد البشرية - المادية - المالية بما يحقق التغيير المطلوب	المناقشات المفتوحة بين العاملين والاختصاصيين والقيادات.	مديرية التضامن الاجتماعي ثم الإخصائيين الاجتماعيين + أعضاء مجلس إدارة الجمعية + الموظفين العاملين بالجمعية

القائم بالتنفيذ	الأدوات	التكتيكات	الاستراتيجيات	التوصيات
		بالجمعية ويتمشى مع المتغيرات الاقتصادية التي يمر بها المجتمع.		على أهداف الجمعية الأهلية بما يؤثر على احتياجات العملاء.
مديرية التضامن الاجتماعي ثم الإخصائيين الاجتماعيين + أعضاء مجلس إدارة الجمعية + الموظفين العاملين بالجمعية	المحاضرات وورش عمل التي تفيدهم العاملين والإخصائيين الاجتماعيين.	تدريب العاملين والإخصائيين على مهارات الاتصال بين الجمعيات الأهلية وبعضها البعض.	إستراتيجية المبادأة: وهي تقوم الجمعية بمشاركة العملاء فى معرفة مدى جودة الخدمة المقدمة لهم. إستراتيجية التكلفة: وهي تهتم بتحديد الخدمات التي تقدم للعملاء بأقل تكلفة ممكنة مثل (جمعية الأورمان - مؤسسة مصر الخير)، وتمييزهم عن الجمعيات الأخرى.	العوامل الخارجية: 1- بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء: لابد من متابعة إدارة الجمعية بعملائها بعد تقديم خدماتها إليهم. 2- تحقيق رضا العملاء عن برامجها التنموية: أهمية تقليل الإجراءات الروتينية التي يقوم بها العميل لزيادة ترددهم فى الجمعية . 3- الجمعيات المحيطة بالجمعية الأهلية: أهمية تواصل الجمعيات الأهلية التي تقدم نفس خدماتنا.
<b>العائد من التصور المقترح:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة فى القضاء على مشكلة الفقر .</li> <li>- المساهمة فى تحسين الرعاية الصحية للمستفيدين من خدماتها.</li> <li>- المساهمة فى التعامل مع الأميين فى عمل نظام تتابع للعملاء التي تحتاج إلى هذه الخدمة.</li> <li>- المساهمة فى تحديد برامج شهرية لتحسين الموارد الاقتصادية للعملاء .</li> <li>- تحقيق الميزة التنافسية بين الجمعيات وبعضها البعض بما يخدم العملاء المستفيدين من الخدمة .</li> </ul>				

التحديات التي تعوق تنفيذ التصور المقترح من منظور الخدمة الاجتماعية لتحديد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية فى تحقيق الميزة التنافسية:

- 1- عدم وجود تنوع فى المؤهلات العلمية بين العاملين بها حتى تتنوع الخبرات العلمية والمهارات التطبيقية.
- 2- عدم الاهتمام بتنفيذ الدورات التدريبية التي تساعد فى انجاز العمل مع تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم المعرفية لإنجاز العمل والذي يعود بالنفع إلى العميل فى تقديم الخدمة لهم فى أقل وقت ممكن.
- 3- أهمية صيانة الأجهزة التكنولوجية التي يحتاج إليها العمل لتسجيل بيانات العملاء المستفيدين من خدماتها .

- 4- أهمية الترابط والتعاون بين الفروع التابعة للجمعية .
- 5- لابد من اهتمام الجمعية بتسجيل البيانات الخاصة بالعملاء المستفيدين من الخدمة لتحديد الاحتياجات الأساسية التي يحتاج إليها العملاء .
- 6- قلة التواصل بين الجمعيات وبعضها البعض .
- 7- لم تراعى الجمعية بشكل كافي كيفية تقديم مكافآت للعاملين على الرغم من أنها تعتبر كمحفز رئيسي يزيد من الروح المعنوية.
- 8- أهمية الدعم الحكومي الذي يتحقق بشكل محدود وليس أكثر من ذلك.
- 9- أهمية مراعاة تنوع البرامج التي توفرها الجمعية الأهلية بما يتناسب مع عدد كبير من العملاء.
- 10- أهمية التأكيد على مشاركة العملاء في تحديد احتياجاتهم لأنهم أكثر الفئات يمكن ان تحدد احتياجات قطاع كبير من العملاء.

## مراجع الدراسة:

- 1- خليل، منى عطية خزام (2009) : الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، ص-ص239-240.
- 2- عبدالحيشلي ،عماد الدين (2013): الآليات التخطيطية لتفعيل الإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، القاهرة ، ص- ص 3-4.
- 3- محمود ،منال طلعت (2008): المدافعة كمدخل لتنمية القدرات المؤسسية بمنظمات المجتمع المدني في مجال مواجهه الفقر، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، مصر ، العدد25، المجلد2، ص4.
- 4- بودحوش ،عثمان (2008): تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية ، الجزائر ، للحصول على درجة الماجستير ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، ص-ص 158- 159.
- 5- عبدالحيشلي ،عماد الدين (2013): الآليات التخطيطية لتفعيل الإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية، مرجع سبق ذكره ، ص- ص 3-4.
- 6- سرحان ،محمود محمود عرفان (2005): تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، العدد 18، ص 280.
- 7- سرحان ،محمود محمود عرفان (2011): آليات المنظمات غير الحكومية في تمكين المرأة من الاندماج في تنمية المجتمع، المغرب، بحث منشور في المعهد الربيعي الدولي الثالث، ص ص3-4.
- 8- الحوت ،محمد صبري (2015): التنافسية بين الجامعات، بحث منشور في مجلة المعرفة التربوية ، مصر ، المجلد 3، العدد5، ص:ص12:15.
- 9- ناجي ،أحمد عبدالفتاح (2014): تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي ، الأسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص :ص 101: 103.
- 10- JelleAdan ,Mohamed (2015): the Impact of Competition between Local NGOs for Funding ,for the degree of Master of Science in Nutrition and Rural Development, Faculty of Bioscience Engineering, p5.
- 11- المبيضين ،هشام عثمان (2015): نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، بحث منشور في المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 11 ، العدد 2، ص1.
- 12- قاسم ،مجدى عبدالوهاب و شحاتة ،صفاء أحمد (2014): صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، ط 1، القاهرة ، دار الفكر العربي، ص ص351- 352.
- 13- إسبيقه ،محمد عبد القادر (2013): دراسات إجتماعية معاصرة ، القاهرة ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، ص34.

- 14- عبد اللطيف، رشاد أحمد (2008): إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية ، الأسكندرية ، دار الوفاء ، ص230.
- 15- بدوي ،أحمد زكي (1993): معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، ط3 ، بيروت، مكتبة لبنان، ص75.
- 16- عبدالفتاح، شيماء (2016): أفريقيا في تقرير التنافسية العالمي (2014 -2015)، الهيئة العامة للاستعلامات، العدد 44، المجلد 13 ، ص ص 3- 4.
- 17- Lathaa ,Kakumani Lavanya and Prabhakarb, Kotte (2010): NON-GOVERNMENT ORGANIZATIONS, INDIA, Serbian Journal of Management, p1.
- 18- موسى ،أميرة محمود (2009) : آليات الجمعيات الأهلية في تمكين الأسر الفقيرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ص 256.
- 19- Gaber ,Amira Hussein: What Strategies Can Egyptian Non-Governmental Organizations Apply to Ensure Financial Sustainability?, THE AMERICAN UNIVERSITY IN CAIRO, Master of Public Administration, p2.
- 20- Kang'ethe ,S. M. & Manomano ,Tatenda( 2014) : Exploring the Challenges Threatening the Survival of NGOs in Selected African Countries, Italy ,Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5 No 27 ,p1.
- 21- عبد الحافظ ،اسماء اسماعيل احمد (2015): البرمجة الخطية وتحديد اولويات البرامج والمشروعات الاجتماعية فى خطة التنمية القومية، للحصول على درجة الدكتوراه فى التخطيط الاجتماعى، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية ، ص:ص31: 403.
- 22- عويس ،منى محمود (1998): تكنولوجيا المعلومات واهميتها فى دعم اتخاذ القرارات التخطيطية لبرامج الرعاية الاجتماعية والتنمية الاجتماعية، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد5، ص:ص 242: 287.
- 23- عبداللطيف ،محمد أحمد (2013) : تفعيل الدور التنموي للجمعيات الأهلية في مصر وصياغة معايير أساسية لتحديد أولويات مشروعاتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد التخطيط القومي ، ص 26.
- 24- الخميسي ،إيمان السيد محمد (2014): أثر تفعيل مبدأ المساءلة على جودة الخدمة بمنظمات المجتمع المدني ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ص 325.